

2023

DOCUMENT
D'ENREGISTREMENT
UNIVERSEL



INCLUANT LE RAPPORT
FINANCIER ANNUEL



AIRFRANCE **KLM**
GROUP

Sommaire

Messages des dirigeants	2
Chiffres clés	4
Destination Sustainability	8
Notre stratégie	10
Leviers stratégiques	12
Une gouvernance durable	14
Faits marquants de l'exercice 2023 RFA	16
Faits marquants du début de l'exercice 2024	35

1.

PRÉSENTATION DU GROUPE AIR FRANCE-KLM RFA	37
1.1 Marché et environnement	38
1.2 Stratégie	42
1.3 Activités en 2023	47
1.4 La flotte	63
1.5 Direction Expérience Client	67

2.

RAPPORT DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RFA	79
2.1 Composition du Conseil d'administration	80
2.2 Organisation et fonctionnement du Conseil d'administration	112
2.3 Activités et fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités	130
2.4 Tableau récapitulatif des dispositions écartées du Code AFEP-MEDEF (« comply or explain »)	138
2.5 Rémunération des mandataires sociaux	139
2.6 Organes de direction du Groupe : Comité exécutif Groupe et CEO Committee	177
2.7 Le capital et l'actionariat	179

3.

RISQUES ET GESTION DES RISQUES RFA	197
3.1 Facteurs de risque	198
3.2 Management des risques de l'entreprise	217
3.3 Organisation et fonctionnement du Contrôle interne	219

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

4.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE : DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE	227
4.1 Créer de la valeur à long terme pour toutes nos parties prenantes	228
4.2 Ressources humaines	252
4.3 Traiter l'impact sur l'environnement	276
4.4 Confiance client	307
4.5 Éthique et conformité	315
4.6 Valeur sociétale	320
4.7 Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière	329

5.

RAPPORT FINANCIER RFA	333
5.1 Commentaires sur la situation financière	334
5.2 États financiers consolidés	342
5.3 Notes aux états financiers consolidés	350
5.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	430
5.5 Comptes sociaux	435
5.6 Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	450
5.7 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	451
5.8 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	455

6.

AUTRES INFORMATIONS	465
6.1 Historique	466
6.2 Renseignements à caractère général	469
6.3 Renseignements relatifs aux accords conclus dans le cadre du rapprochement entre Air France et KLM	470
6.4 Environnement législatif et réglementaire du transport aérien	472
6.5 Information et contrôle RFA	476

GLOSSAIRES ET TABLES DE CONCORDANCE	477
Glossaire du transport aérien	478
Glossaire financier	480
Table de concordance du Document d'enregistrement universel	482
Informations incluses par référence	484
Table de concordance du Rapport financier annuel	484

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2023 AIR FRANCE-KLM

INCLUANT LE RAPPORT
FINANCIER ANNUEL

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.



Ce Document d'enregistrement universel a été déposé le 26 avril 2024 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. Ce 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.

Ce 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 26 avril 2024 auprès de l'Autorité des marchés financiers.



MESSAGES DES DIRIGEANTS

2024, une année de succession
préparée en douceur



ANNE-MARIE COUDERC

Présidente du Conseil d'administration
d'Air France-KLM

Madame, Monsieur, Cher actionnaire,

Après une période de crise sans précédent, et dans un environnement mondial particulièrement instable, l'année 2023 restera comme une année charnière pour le groupe Air France-KLM.

Nous avons maintenu le cap, remboursé nos aides d'État, poursuivi notre stratégie et finalement, nous avons su capter le retour de la demande de voyages. Si ces dernières années ont été difficiles, elles nous ont aussi rappelé l'importance et le rôle crucial que joue l'aérien.

Qu'il s'agisse de rapprocher les cultures, de réunir des familles ou de transporter du matériel indispensable, notre secteur incarne le progrès humain et fait partie intégrante du besoin de mobilité de nos sociétés.

Ce rôle nous engage également à penser l'aérien de demain. Aux côtés de tous les acteurs de notre industrie, nous partageons la responsabilité de réduire notre impact environnemental et de léguer un héritage positif pour les générations futures. Cela se traduit par des transformations profondes et des investissements importants.

Le groupe Air France-KLM y est pleinement engagé. Comme en témoignent les résultats de l'année 2023, notre feuille de route ambitieuse porte ses fruits, aussi bien sur le plan économique que sur le plan sociétal et environnemental.

Nous pouvons en être fiers, et nous pouvons être confiants pour la suite qui nous attend.

Ensemble, continuons de donner l'exemple en construisant une nouvelle voie pour l'aérien.

Pour vous, quels furent les moments les plus marquants pour Air France-KLM en 2023 ?

— **B.S** : Quand je pense à l'année 2023, je pense surtout aux engagements que notre Groupe a tenus. Nous avons réalisé de solides performances opérationnelles et financières, tout en accentuant notre position de leader du secteur en matière de développement durable.

En 2023, environ 94 millions de passagers ont fait le choix de voyager à bord de nos avions. C'est un énorme succès collectif et j'en profite pour remercier toutes les équipes qui constituent le groupe Air France-KLM et qui œuvrent au quotidien pour nos clients.

La sortie des aides des États français et néerlandais a également été un tournant. Cela nous a permis de retrouver notre pleine autonomie stratégique, de renforcer notre bilan et de continuer à investir dans notre avenir. Ces investissements – y compris une commande historique pour 50 Airbus A350 – sont indispensables pour assurer notre compétitivité et atteindre nos objectifs environnementaux.

Enfin, en 2023, je suis particulièrement fier d'avoir pu associer encore plus étroitement les salariés aux succès de notre entreprise. La toute première offre d'actionnariat salarié de notre Groupe au niveau mondial a attiré 17 000 participants dans 19 pays, pour une souscription totale de plus de 46 millions d'euros.

Grâce à ces opérations stratégiques, à l'engagement de nos collaborateurs et à la confiance de nos clients et actionnaires, le groupe Air France-KLM a dégagé un résultat net positif de 934 millions d'euros sur l'année 2023.

Quels sont les enjeux les plus importants pour les années à venir ?

— **B.S** : Pour réussir dans un secteur hautement concurrentiel, le Groupe doit avant tout continuer de redresser son bilan financier.

L'année 2023 a montré de bons résultats, avec une marge opérationnelle qui s'établit à 5,7 %. Il nous reste cependant encore du chemin à parcourir pour atteindre une marge d'exploitation de 8 % ou plus pour la période 2026-2028.

À un moment où la demande de voyages revient à la normale (à l'exception notable des voyages intérieurs de point à point, qui continuent à diminuer structurellement sous l'effet combiné de l'utilisation accrue de la vidéoconférence et de l'intérêt croissant pour les voyages en train), Air France-KLM est bien positionnée pour gagner des parts de marché. C'est pourquoi, dans les années à venir, nous continuerons également à évaluer les possibilités de coopération – voire de consolidation – dans l'espace aérien européen. C'est la logique que nous poursuivons à travers la coopération envisagée avec SAS Scandinavian Airlines, visant à renforcer la présence du Groupe dans les pays nordiques et à améliorer la connectivité de cette région.



BENJAMIN SMITH

Directeur général d'Air France-KLM

Les résultats de 2023 confirment que notre stratégie est la bonne. En gardant ce cap, Air France-KLM continuera de se démarquer comme un leader incontournable de l'aérien de demain.

Le développement durable est l'une des priorités phares du Groupe. Quelles sont les principales avancées ?

— **B.S** : Comme vous le savez, le Groupe s'est fixé des objectifs ambitieux en matière de développement durable en misant sur trois piliers : le renouvellement de la flotte, l'incorporation de carburants d'aviation durables (SAF) et des mesures opérationnelles.

En 2023, le Groupe a poursuivi ses actions pour assurer davantage son futur approvisionnement en SAF par le biais d'accords avec des fournisseurs et des investissements directs dans des sites de production. Les résultats sont concrets. Sur l'ensemble de l'année, les compagnies aériennes du Groupe ont incorporé environ 87 000 tonnes de SAF. Air France-KLM souhaite rester l'un des principaux utilisateurs de SAF au monde.

En ce qui concerne le renouvellement de la flotte, le Groupe a renforcé ses investissements et vise désormais à atteindre jusqu'à 80 % d'avions de nouvelle génération dans sa flotte d'ici 2030. À titre d'exemple, les nouveaux Airbus A350 commandés émettent moins de CO₂, 40 % de bruit en moins et consomment 25 % de carburant en moins par passager-km par rapport aux appareils de générations précédentes.

Des mesures opérationnelles telles que l'éco-pilotage, l'allègement du poids à bord ou encore l'optimisation des routes permettent également au Groupe de réduire sa consommation de carburant, tout comme l'électrification de nos opérations au sol.

→ CHIFFRES CLÉS

Air France-KLM, un leader de l'aviation durable



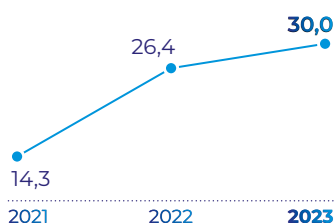
→ RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES



→ Données financières

→ CHIFFRE D'AFFAIRES

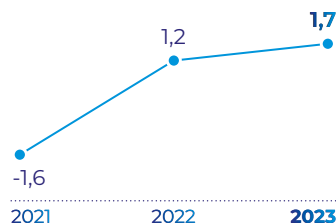
(en milliards d'euros)



Le chiffre d'affaires de 30 milliards d'euros en 2023 est en hausse de 14 % par rapport à 2022.

→ RÉSULTAT D'EXPLOITATION

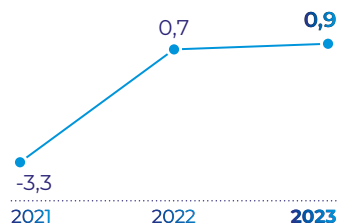
(en milliards d'euros)



Le résultat d'exploitation de 1,7 milliard d'euros en 2023 est en hausse de 0,5 milliard d'euros par rapport à 2022.

→ RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

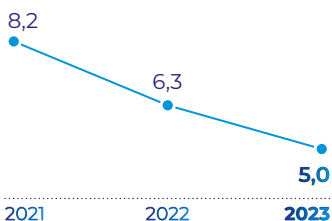
(en milliards d'euros)



Le résultat net part du Groupe s'est établi à 0,9 milliard d'euros, en 2023, en hausse de 0,2 milliard d'euros par rapport à 2022.

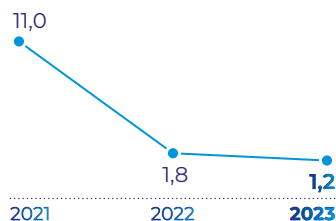
→ DETTE NETTE

(en milliards d'euros)



La dette nette s'est élevée à 5 milliards d'euros au 31 décembre 2023, en baisse de 1,3 milliard d'euros par rapport à 2022, grâce à de nouvelles mesures de renforcement du capital liées aux activités MRO et Flying Blue du Groupe.

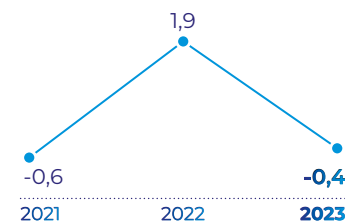
→ RATIO D'ENDETTEMENT



Le ratio dette nette/EBITDA est de 1,2x en 2023.

→ CASH-FLOW LIBRE D'EXPLOITATION AJUSTÉ

(en milliards d'euros)



En 2023, le cash-flow libre d'exploitation ajusté s'est élevé à -0,4 milliard d'euros, soit une réduction de 2,3 milliards d'euros par rapport à 2022. L'année dernière, le cash-flow libre d'exploitation ajusté avait été soutenu par une augmentation significative de la capacité tandis que, cette année, la croissance de la capacité a été beaucoup plus limitée. Il a également été impacté par le remboursement des charges sociales et fiscales accumulées pendant la crise du Covid-19 (pour un montant de 350 millions d'euros).

→ Indicateurs sociaux



76 000

collaborateurs



Forte attractivité de la marque employeur ⁽¹⁾

#1 sur le secteur du transport
#3 tous secteurs confondus



33,3 %

de femmes au GEC ⁽²⁾
en 2023

Les objectifs de la loi Rixain (30 % de femmes dans les instances dirigeantes en 2026) sont atteints **avec 4 ans d'avance**.

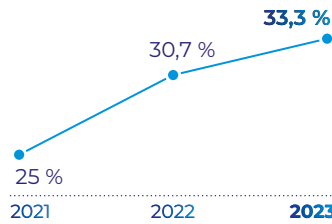


36,2 %

de femmes occupant les 10 % de postes d'encadrement les plus élevés du personnel au sol

→ **PART DES FEMMES AU COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE**

→ Cible 2030 : **40 %**

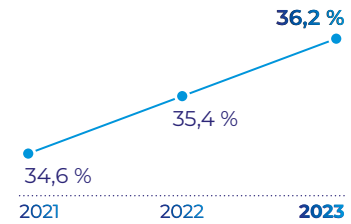


La part des femmes dans le GEC ⁽²⁾ retrouve son niveau de 2019 (33,3 %). Les chiffres sont affectés par le nombre relativement réduit de membres du GEC.

→ **PROPORTION DE FEMMES**

occupant les 10 % de postes d'encadrement les plus élevés du personnel au sol

→ Cible 2030 : **40 %**



La part des femmes dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité de direction a continué d'augmenter de 0,8 % en 2023.



(1) Classement des entreprises préférées 2022-2023 par « L'Étudiant ».

(2) Group Executive Committee : Comité exécutif du Groupe.

→ Indicateurs environnementaux

-30 %

d'émissions de CO₂eq par tonne-kilomètre transportée (TKT) à l'horizon 2030 par rapport à 2019

10 %

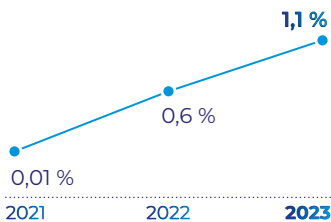
d'utilisation minimale de carburant d'aviation durable (SAF) d'ici 2030

JUSQU'À 80 %

d'avions de nouvelle génération prévus dans la flotte d'ici 2030

64 %

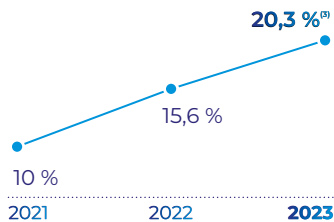
en 2023, d'électrification des équipements au sol (CDG/ORY/SPL)

→ **PART DE CARBURANT D'AVIATION DURABLE (SAF)**→ Cible 2030 : **10 %**

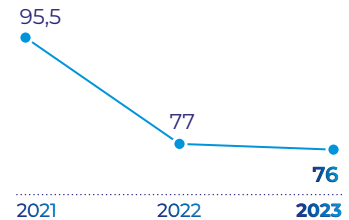
Air France-KLM a identifié le carburant d'aviation durable comme un élément crucial de son plan de décarbonation et a initié un processus progressif visant à atteindre un minimum de 10 % de carburant d'aviation durable d'ici 2030. En 2023, l'entreprise a intégré avec succès 87 000 tonnes métriques de SAF, doublant ainsi efficacement la quantité utilisée en 2022.

→ **PART DES AVIONS DE NOUVELLE GÉNÉRATION**

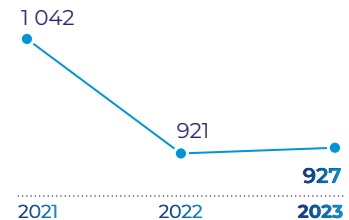
→ 2025 : jusqu'à **37 %**
 → 2028 : jusqu'à **64 %**
 → 2030 : jusqu'à **80 %**



Accélération du renouvellement de sa flotte en 2023. Le Groupe a prévu de renouveler jusqu'à 37 % de sa flotte d'ici 2025, jusqu'à 64 % d'ici 2028 puis jusqu'à 80 % d'ici 2030.

→ **EFFICACITÉ CARBONE**
(gCO₂eq, par passager/km)

En 2023, l'efficacité carbone ⁽⁴⁾ du Groupe s'est améliorée (-3,8 % par rapport à 2019) dans un contexte de baisse d'activité (en SKO) de -11 % et d'impact des vols autour de la Russie et du Moyen-Orient.

→ **INTENSITÉ CARBONE**
(GES) en gCO₂eq/TKT (tonne-kilomètre transportée)→ Objectif 2030 : **-30 %**

En 2023, l'intensité Carbone s'est améliorée (-2,3 %) comparé à 2019 dans le contexte d'une baisse de l'activité (en SKO) de 11 %, d'un coefficient de remplissage du fret inférieur de -11,5 points et de l'impact des vols autour de la Russie et du Moyen-Orient. C'est également la première année où est constaté un effet positif de l'augmentation du SAF. L'objectif du Groupe est de réduire l'intensité carbone de 30 % en 2030 par rapport à 2019 par TKT ⁽⁵⁾ (objectif SBTi).



(3) Le chiffre de 20,3 % de part de flotte est basé sur tous les avions de nouvelle génération opérationnels. Deux avions de nouvelle génération ont été livrés en décembre 2023 mais n'ont été opérationnels qu'au début de 2024. Si ces deux avions de nouvelle génération étaient ajoutés, Air France-KLM atteindrait une part de 21 % de la flotte.

(4) 2023 comparé à 2019, l'année de référence.

(5) TKT : Tonne-kilomètre transportée.

→ DESTINATION SUSTAINABILITY

À la pointe d'une aviation européenne plus responsable, nous rapprochons les peuples pour construire le monde de demain

Par son engagement aux Objectifs de Développement Durable (« ODD »), le Groupe contribue de façon significative aux objectifs suivants :

.3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE

Soutenir les actions d'urgence et les associations humanitaires en transportant le matériel médical, les médicaments et vaccins à travers le monde.

.5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES

Travailler sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, sur la promotion de la diversité et de l'inclusion dans l'entreprise et dans notre chaîne de valeur. Soutenir les initiatives visant à communiquer auprès des jeunes filles quant aux opportunités d'emploi dans les filières techniques et numériques.

.7 UNE ÉNERGIE RENOUVELABLE

Réduire la consommation d'énergie de nos opérations au sol, améliorer notre efficacité énergétique et augmenter la part d'énergie renouvelable pour l'alimentation énergétique de nos bâtiments. L'achat de SAF nous permet de réduire l'utilisation d'énergie fossile.

.8 UN TRAVAIL DÉCENT

Fournir des emplois qualifiés et à haute valeur ajoutée, favoriser l'employabilité et le développement personnel de nos salariés grâce à la formation. Tout au long de notre chaîne d'approvisionnement, stimuler l'emploi et l'activité indirects.

.9 INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE

Rendre l'industrie de l'aviation plus durable et plus efficace dans l'utilisation des ressources, en soutenant des projets de recherche et d'innovation et en mobilisant activement le secteur pour le développement d'un marché international des carburants d'aviation durables (cf. Air France-KLM Corporate SAF Program).



.10 RÉDUIRE LES INÉGALITÉS

Mettre en œuvre des processus garantissant l'égalité des chances, accorder une attention particulière aux besoins des communautés défavorisées et marginalisées et lutter contre toutes les formes de discrimination.

.12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES

Garantir des modes de consommation et de production responsables par nos stratégies et nos objectifs en matière de réduction des déchets et de restauration responsable en travaillant étroitement avec nos fournisseurs dans le monde entier. Appliquer aussi les principes de l'économie circulaire en réduisant, en réutilisant et en recyclant les déchets.

.13 LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Notre stratégie de décarbonation pour réduire notre impact sur le changement climatique se compose de 3 axes prioritaires pour lesquels nous avons défini des objectifs et mis en œuvre nos actions afin de limiter notre empreinte carbone.

.17 PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS

Nous proposons, notamment, à nos clients des solutions pour réduire leur empreinte carbone et le soutenons par des projets environnementaux afin de développer des solutions innovantes. Nous mettons également en œuvre une politique d'achats responsables, inscrivant les principes de responsabilité sociétale dans les relations avec les fournisseurs.

Nous contribuons, de façon plus indirecte à d'autres ODD, comme l'ODD 1 « Pas de pauvreté » et l'ODD 2 « Faim zéro », au travers de notre soutien aux actions d'urgence et aux associations humanitaires, et également à l'ODD 4 « Éducation de qualité » par nos partenariats centrés sur l'éducation.



Réduire l'impact environnemental des activités du Groupe avec la mise en place d'une trajectoire de décarbonation reposant sur trois leviers principaux réunis au sein du pilier environnement de la stratégie « Destination Sustainability »

1.

UNE ACCÉLÉRATION DU RENOUELEMENT DE LA FLOTTE AVEC DES APPAREILS PLUS EFFICACES ÉNERGÉTIQUEMENT

Une modernisation et un renouvellement de la flotte des compagnies du Groupe avec des avions de nouvelle génération émettant jusqu'à 25 % de CO₂ en moins par passager-km par rapport aux avions des générations précédentes. Avec l'objectif de jusqu'à 80 % d'avions de nouvelle génération dans la flotte du Groupe d'ici 2030, le Groupe a investi plus de 2 milliards d'euros par an pour l'acquisition d'Airbus A220, A320neo, A321neo et A350, de Boeing B787 et d'Embraer 195-E2, qui sont parmi les avions les plus performants de leurs catégories respectives.

Jusqu'à **80 %**

d'avions de nouvelle génération d'ici 2030

A220, A320neo, A321neo et A350, B787 et E195-E2

Jusqu'à **25 %**

de CO₂ en moins par passager-km par rapport aux avions remplacés

2.

PIONNIER DES CARBURANTS D'AVIATION DURABLES

Les carburants d'aviation durables (SAF) sont produits à partir de biomasse ou d'énergies renouvelables. Les SAF qu'Air France-KLM se procure proviennent de biomasse qui n'entrent pas en concurrence avec la chaîne alimentaire humaine ou l'alimentation animale. Air France et KLM ont été les premiers à utiliser ces carburants qui joueront un rôle clé dans la décarbonation du transport aérien car ils peuvent réduire les émissions de CO₂ jusqu'à 80 % sur l'ensemble de leur cycle de vie.

En 2023, Air France-KLM a annoncé des accords d'approvisionnement de SAF à long terme avec Neste et DG Fuels, pour un total de 1,6 million de tonnes de 2023 à 2036. De plus, Air France-KLM investira 4,7 millions de dollars américains dans un fonds de DG Fuels pour soutenir le développement d'un nouveau site de production. Ces actions soutiennent l'engagement du Groupe de réduire son empreinte carbone et de promouvoir une aviation durable.

1,1 %

part du carburant d'aviation durable (SAF)

10 %

utilisation minimale de carburant d'aviation durable (SAF) d'ici 2030

3.

L'OPTIMISATION DES PROCÉDURES AU SOL ET DES MESURES OPÉRATIONNELLES PERMANENTES

Le Groupe s'efforce d'améliorer en permanence :

- l'efficacité opérationnelle, en privilégiant des trajectoires plus directes et en appliquant des procédures qui limitent la consommation de carburant : la descente continue, le roulage sur un seul moteur ainsi que la réduction du temps de roulage et enfin l'utilisation de groupes d'alimentation auxiliaires (GPU) pour assurer le fonctionnement des systèmes embarqués ;
- la réduction du poids par la réduction de la masse des sièges, des équipements de cuisine et de service ;
- autres mesures d'économie de carburant telles que le lavage à l'eau des moteurs mobiles pour nettoyer les moteurs d'avion plus régulièrement, ce qui permet d'économiser du carburant et de réduire les émissions de CO₂.

1

2

3

4

5

6

→ NOTRE STRATÉGIE

devenir un champion européen

→ NOS RESSOURCES



→ **COLLABORATEURS**
76 000 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 actionnariat stable avec l'État français, l'État néerlandais, China Eastern Airlines et Delta Air Lines



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

→ NOTRE MODÈLE D'AFFAIRES

AIRFRANCE KLM GROUP

Grâce à une base européenne et à un réseau mondial de plus de 320 destinations, le groupe Air France-KLM est un acteur mondial du secteur du transport aérien dans les métiers du **Passage**, du **Cargo** et de la **Maintenance**. Représenté par trois marques fortes, il est aussi un leader de l'**aviation durable**.

AIRFRANCE 

S'ENVOLER
EN TOUTE ÉLÉGANCE


KLM

DONNEZ DES AILES
À VOS ENVIES

 **transavia**

WE MAKE LOW
COST FEEL GOOD

- Garantir la confiance et la préférence des clients
- Optimiser notre modèle opérationnel
- Développer les données clients, Flying Blue, le Cargo, l'Ingénierie et la Maintenance
- Engagé pour le développement durable

CONTRIBUTION AUX ODD DES NATIONS UNIES



→ NOTRE CRÉATION DE VALEUR



→ **COLLABORATEURS**
Offrir le meilleur environnement de travail à nos collaborateurs



→ **CLIENTS**
Dépasser les attentes des clients



→ **ACTIONNAIRES**
Atteindre la meilleure performance financière



→ **DÉVELOPPEMENT DURABLE**
Contribuer aux Objectifs de Développement Durable des Nations Unies

→ PERFORMANCE 2023

EMPLOYEE PROMOTER SCORE

EPS

39 heures de formation par collaborateur

NET PROMOTER SCORE

NPS

94 M de clients

LEADER DE L'AVIATION DURABLE

DJSI

Membre des index DJSI Europe

ECOVADIS

Médaille d'or 98^e percentile

CDP

Score B (passage de C à B)

EFFICACITÉ CARBONE

Passage de 77 gCO₂eq/pax/km

à **76** gCO₂eq/pax/km

Pour la période 2026-2028, le Groupe prévoit :

- La poursuite de la réduction des coûts unitaires ⁽¹⁾, grâce, notamment, à l'accélération du programme de transformation
- Une amélioration continue de la génération de liquidité, pour générer un cash-flow libre opérationnel ajusté significativement positif
- Une optimisation continue du profil financier du Groupe, avec des notations de crédit à long terme au niveau « Investment Grade »
- Une nouvelle hausse de la rentabilité, avec une marge opérationnelle supérieure à 8%

(1) À prix du carburant constant, y compris le SAF, à taux de change constant et hors coût du système d'échange de quotas d'émission (ETS).

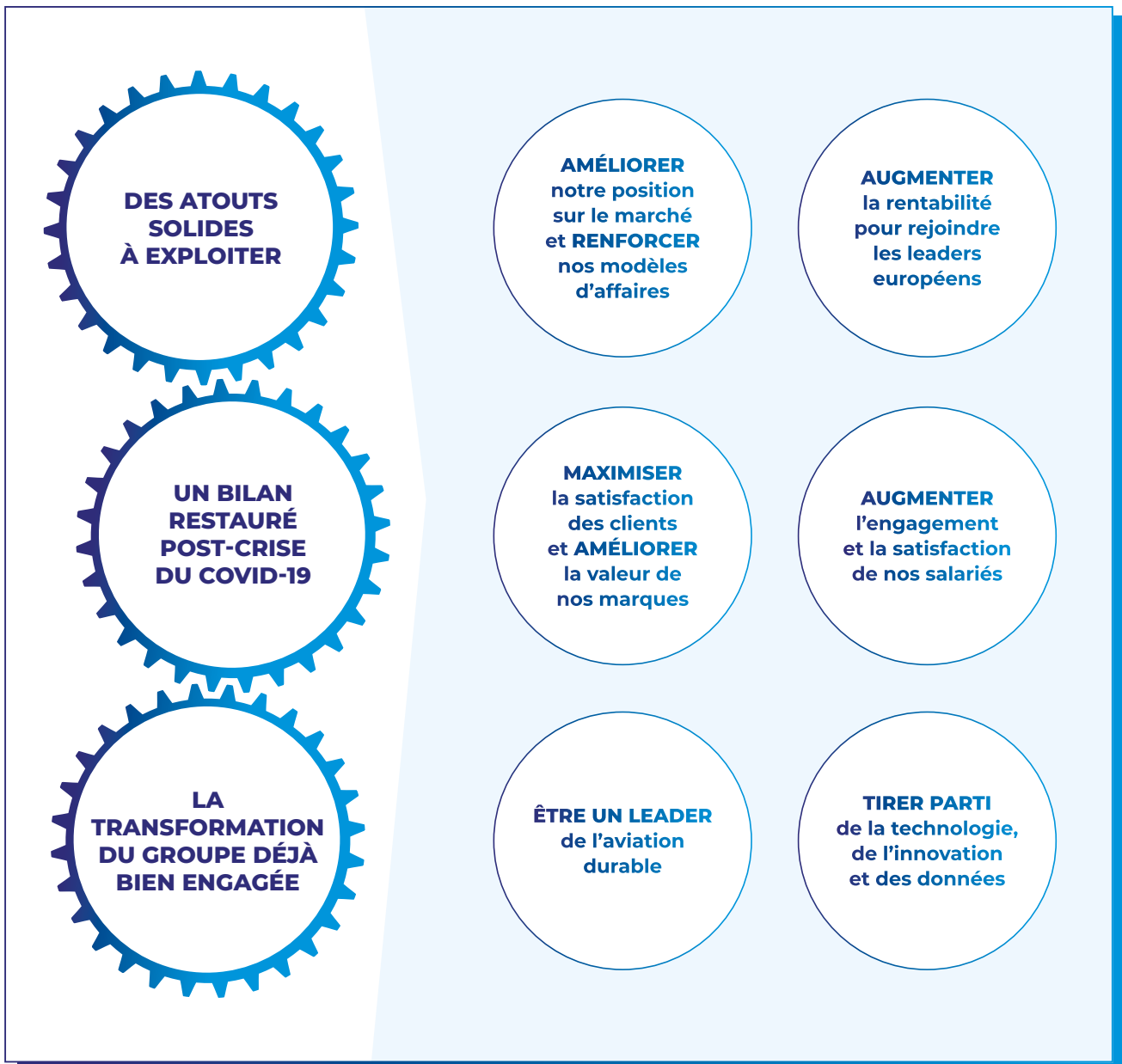
→ LEVIERS STRATÉGIQUES

À la pointe d'une aviation européenne plus responsable, nous rapprochons les peuples pour construire le monde de demain

L'ambition du groupe Air France-KLM est de devenir un champion du transport aérien en Europe et l'un des plus puissants au monde, tout en agissant comme un leader de l'aviation durable

→ Nos fondamentaux

→ Notre feuille de route stratégique





AMÉLIORER LA POSITION SUR LE MARCHÉ ET RENFORCER NOS MODÈLES D'AFFAIRES

Avec un positionnement plus clair de ses marques et l'évolution de son réseau, le groupe Air France-KLM renforce le modèle d'affaires du Groupe. Air France a pour objectif de concentrer ses opérations aériennes parisiennes sur l'aéroport Roissy-Charles de Gaulle d'ici 2026 ⁽¹⁾, consolidant ainsi son rôle de compagnie aérienne de réseau. En remplaçant progressivement sa flotte moyen-courrier de Boeings, KLM réduit son empreinte sonore et environnementale sur son hub mondial d'Amsterdam. Transavia complète l'offre d'Air France-KLM avec une compagnie low-cost au service des passagers loisirs moyen-courriers.



AUGMENTER LA RENTABILITÉ POUR REJOINDRE LES LEADERS EUROPÉENS

Le groupe Air France-KLM dispose d'une feuille de route de transformation ambitieuse dans tous ses métiers pour obtenir des résultats durables. Plus de 700 initiatives de transformation ont été lancées pour simplifier les processus, réaliser des synergies, réduire les coûts et générer plus de revenus. Le Groupe vise une marge opérationnelle supérieure à 8 % sur la période 2026-2028.



MAXIMISER LA SATISFACTION DES CLIENTS ET AMÉLIORER LA VALEUR CONSIDÉRATION DE NOS MARQUES

Avec une nouvelle suite *La Première*, qui sera dévoilée fin 2024, Air France confirme sa volonté de continuer à proposer le service le plus exclusif et une expérience de voyage unique, régulièrement récompensée pour sa qualité et son excellence. KLM renforce son offre avec une nouvelle classe Premium Confort sur sa flotte long-courrier ⁽²⁾. Au sol, le groupe Air France-KLM continue également d'investir afin d'assurer le meilleur produit pour ses clients, par exemple en modernisant ses salons. Les nouveaux avions de la famille A320neo de Transavia sont équipés de prises de courant USB intégrées au siège.



AUGMENTER L'ENGAGEMENT ET LA SATISFACTION DE NOS SALARIÉS

Le groupe Air France-KLM a pour objectif d'offrir l'un des meilleurs lieux de travail, en créant un environnement sûr et motivant pour ses salariés. Le Groupe continue d'investir dans le développement des ressources humaines en développant les compétences de ses collaborateurs et en les responsabilisant, leur permettant ainsi de dépasser les attentes des clients. Le plan d'actionnariat « *Partners for the future* » du groupe Air France-KLM constitue une étape importante pour fédérer toutes les équipes en vue de l'amélioration de la performance et la création de valeur à long terme.



ÊTRE UN LEADER DE L'AVIATION DURABLE

Le groupe Air France-KLM a pour objectif d'être leader dans l'incorporation de carburants d'aviation durables (SAF) et de soutenir le développement des capacités de production de SAF dans le monde. L'ambition du Groupe, de réduire les émissions de CO₂ par passager-km de 30 % d'ici 2030 par rapport à 2019, s'inscrit dans un objectif « nettement en-dessous » de 2°C, tel que déterminé par l'Accord de Paris signé en 2015 ⁽³⁾. Le Groupe prévoit d'atteindre cette réduction au moyen de trois leviers principaux : le renouvellement de sa flotte, l'incorporation de SAF et l'amélioration continue des mesures opérationnelles.



TIRER PARTI DE LA TECHNOLOGIE, DE L'INNOVATION ET DES DONNÉES

Air France-KLM favorise l'innovation et adopte les nouvelles technologies dès lors qu'elles ajoutent de la valeur (future), comme l'intelligence artificielle (IA). En exploitant de vastes ensembles de données, l'IA améliore le parcours client en proposant des services pertinents et en fournissant des suggestions personnalisées et opportunes. L'IA sera également l'un des leviers pour réduire les émissions de CO₂ du Groupe, par exemple en optimisant les étapes de vol ou la quantité d'eau potable à bord.

(1) Air France continuera à assurer le service depuis/vers la Corse au départ de Paris-Orly. À ce titre, Air France honorera ses engagements. Air France a remporté une offre commune avec Air Corsica pour le renouvellement de son contrat d'exploitation d'Obligation de Service Public (OSP) à partir de 2024, démontrant ainsi son engagement pour une desserte pérenne de la Corse.

(2) Uniquement sur la flotte de gros porteurs Boeings, achèvement du retrofit prévu d'ici décembre 2024.

(3) Air France et KLM ont soumis à SBTi leurs objectifs de réduction des émissions de CO₂ qui ont été approuvés en novembre 2022 par l'équipe de SBTi en charge de la validation des objectifs, confirmant qu'ils sont conformes à un objectif « nettement en dessous » de 2°C, tel que déterminé par l'Accord de Paris.

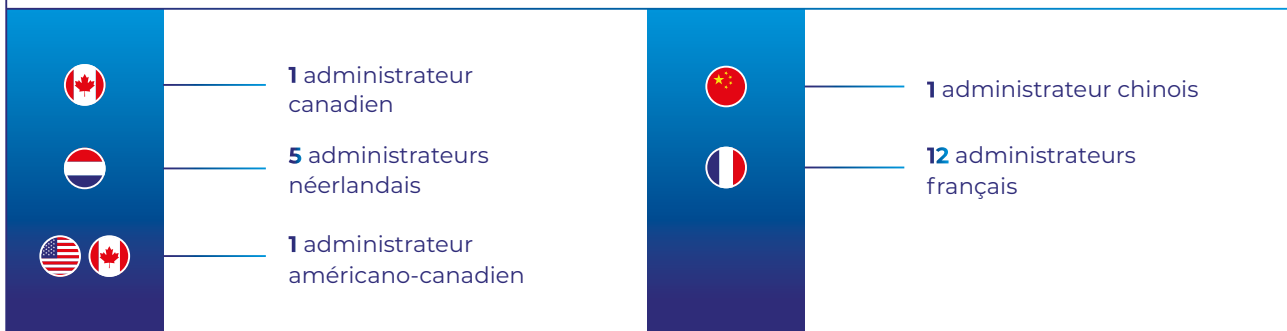


UNE GOUVERNANCE DURABLE

(Au 31 décembre 2023)



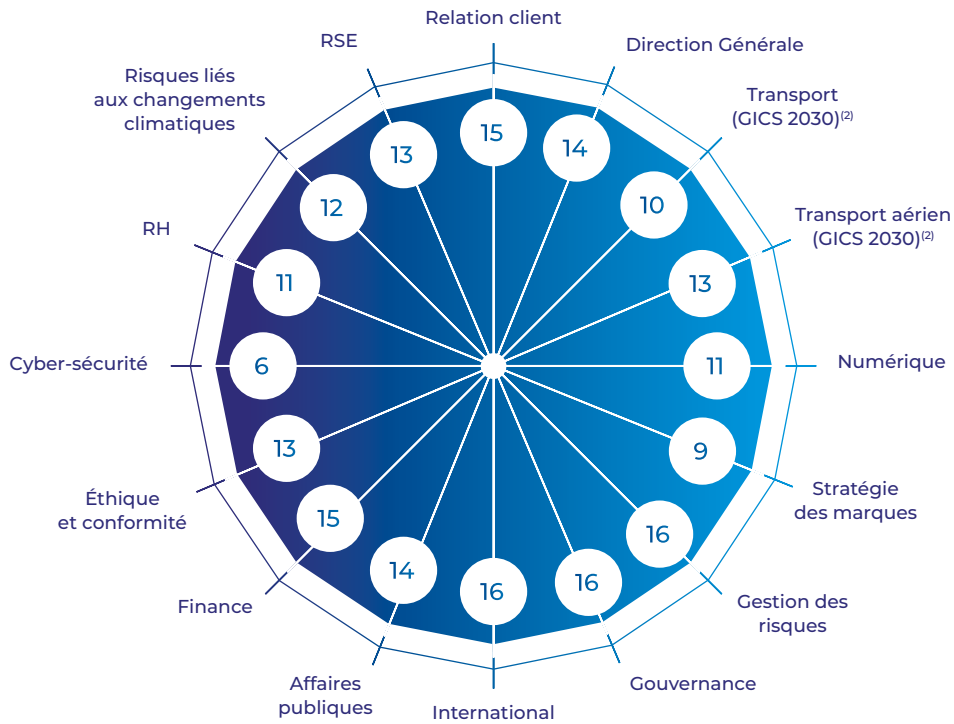
Un équilibre des nationalités et une ouverture internationale



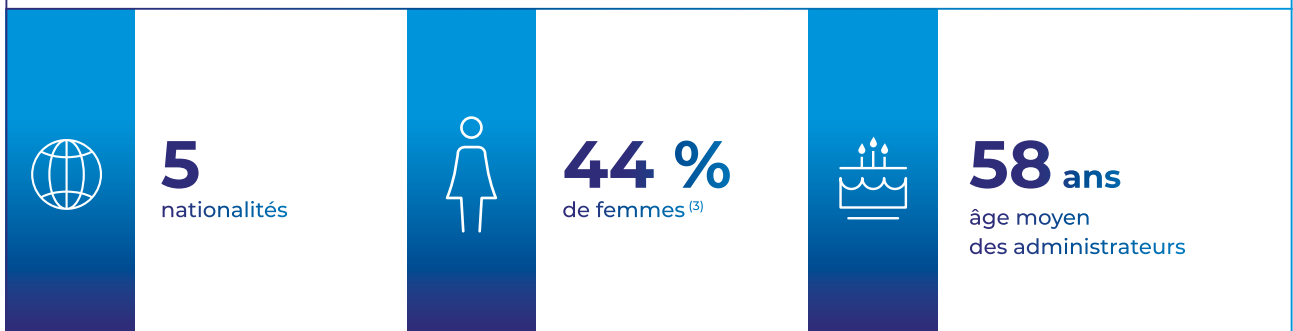
(1) La part d'administrateurs indépendants au 31 décembre 2023 est de 44 %. Cette situation exceptionnelle est liée à la composition de l'actionariat suite aux dernières opérations sur le capital (voir section 2.2.4 « Indépendance des administrateurs » et section 2.4 « Tableau récapitulatif des dispositions écartées du Code AFEP-MEDEF »). Conformément aux dispositions de l'article 10.3 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.

▼ Pour plus d'information, consultez les pages 116 et suivantes du DEU. ⓘ

→ 16 compétences et expertises partagées entre les 20 administrateurs



→ Une diversité favorable à l'exercice des missions du Conseil d'administration et de ses Comités



(2) Global Industry Classification Standards (GICS®), codes niveaux 2 et 3.

(3) Les administrateurs représentant les salariés et les administrateurs représentant les salariés actionnaires désignés conformément aux articles L. 225-23 et L. 225-27-1 du Code de commerce ne sont pas pris en compte dans le calcul de la parité conformément aux dispositions desdits articles.

→ FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2023

Le 4 janvier 2023

Nominations au sein du Groupe Air France-KLM.

Air France-KLM annonce aujourd'hui la nomination de :

- Nathalie Stubler, actuellement Présidente de Transavia France, au poste de Conseillère spéciale sur la stratégie de décarbonation du Groupe ;
- Olivier Mazzucchelli, actuellement Président de HOP!, compagnie régionale d'Air France, au poste de Président de Transavia France ;
- Hervé Boury, actuellement Directeur général adjoint Opérations de Transavia France, au poste de Président de HOP!.

Ces nominations prendront effet le 16 janvier 2023.

Nathalie Stubler sera directement rattachée à Benjamin Smith, Directeur général du Groupe Air France-KLM. Elle travaillera en étroite collaboration avec les équipes Développement Durable du Groupe, à qui elle apportera son expérience et son expertise.

Olivier Mazzucchelli et Hervé Boury seront rattachés à Anne Rigail, Directrice générale d'Air France. Ils seront tous deux membres du Comité exécutif d'Air France.

« La décarbonation, et plus globalement notre capacité à mener notre activité de façon plus durable, font partie des principaux défis stratégiques que notre Groupe doit relever » a déclaré Benjamin Smith, Directeur général du Groupe Air France-KLM. « Je tiens à remercier Nathalie Stubler pour le travail remarquable qu'elle a mené avec ses équipes au sein de Transavia France tout au long des 7 dernières années. Je souhaite chaleureusement la bienvenue à Olivier Mazzucchelli, en tant que nouveau Président de Transavia France à un moment charnière, alors que la compagnie se prépare à l'entrée en service, en 2023, des appareils de la famille Airbus A320neo. Je tiens enfin à féliciter Hervé Boury, qui s'appuiera sur le travail de ses prédécesseurs pour préparer et assurer l'avenir à long-terme de HOP ! ».

À propos de Nathalie Stubler

Diplômée de l'École Polytechnique et de l'École Nationale des Ponts et Chaussées, Nathalie Stubler a occupé plusieurs fonctions, de 1992 à 2012, tout d'abord à Air Inter, puis à Air France dans les Directions du Réseau, du Commercial, du Développement Durable et du Revenu Management et Pricing. En 2013, elle occupe une fonction exécutive au sein d'Air France, en charge du Revenu Management et du Réseau, puis elle rejoint le Groupe Air France-KLM comme Directrice de la Stratégie du Réseau. En septembre 2014, elle était nommée Directrice de cabinet du Président-Directeur général du Groupe, Alexandre de Juniac, et Secrétaire du Comité exécutif du Groupe Air France-KLM. Elle a rejoint Transavia France en janvier 2016 en tant que Présidente.

À propos d'Olivier Mazzucchelli

Olivier Mazzucchelli est diplômé de l'École Nationale des Arts et Métiers (ENSAM Paris) et titulaire d'un Cycle d'Études Supérieures des Affaires (CESA) en finance d'HEC Paris. Il a rejoint le Groupe Air France en 2000 en tant qu'Assistant maîtrise d'ouvrage (AMO) pour l'optimisation des plannings des personnels navigants. Il a ensuite occupé plusieurs fonctions dans le domaine de la maintenance, dont celle de Directeur général de Spairliners (joint-venture entre Air France Industries et Lufthansa Technik basée à Hambourg) avant de devenir en 2015 Chef d'escale d'Air France à Marseille et en 2017 Directeur général des Opérations de HOP!. Il a été nommé Président de HOP! en septembre 2022.

À propos Hervé Boury

Diplômé de l'École Nationale de l'Aviation Civile (ENAC), Hervé Boury a effectué toute sa carrière dans les métiers de l'exploitation. Il rejoint Air Inter en 1989 où il occupera divers postes à la maintenance dont celui de Responsable de l'Engineering de la flotte A320. À partir de 1997, il rejoint les escales internationales d'Air France à New York, en Martinique puis en Guadeloupe en tant que Chef d'escale régional. Il revient ensuite à Paris et devient en 2008 responsable du Service Avion puis Directeur du Centre Frêt G1XL en 2010. Hervé Boury intègre Transavia France en 2013, en tant que Directeur général adjoint Opérations et Cadre Responsable.

Le 9 janvier 2023

Air France-KLM annonce le succès de son émission inaugurale d'obligations liées au développement durable pour un montant total de 1,0 milliard d'euros.

L'offre a suscité un vif intérêt de la part des investisseurs avec un livre d'ordres de plus de 2,6 milliards d'euros, près 2,6 fois le montant des obligations émises.

Les coupons des obligations seront indexés à l'objectif du Groupe Air France-KLM de réduire de 10 % ses émissions de gaz à effet de serre liées au kérosène (scope 1 et 3) par tonne kilomètre transportée (TKT) d'ici 2025 par rapport à 2019, dans le cadre de sa feuille de route globale de décarbonation.

Le produit des obligations sera affecté au remboursement partiel de l'encours du Prêt Garanti par l'État français émis en mai 2020. Cette opération contribuera à améliorer la flexibilité financière du Groupe grâce au reprofilage de sa dette et participera à sa trajectoire de décarbonation.

Air France-KLM (la « Société ») a placé avec succès aujourd'hui sa première émission d'obligations liées au développement durable, pour un montant nominal de 1,0 milliard d'euros, en lien avec l'objectif du Groupe de réduire de 10 % ses émissions de gaz à effet de serre (GES) relatives au kérosène (scope 1 et 3) par tonne/kilomètre d'ici 2025 par rapport à 2019, dans le cadre de l'objectif 2030 approuvé par SBTi.

L'offre est composée de deux tranches :

- 500 millions d'euros avec une maturité de 3,3 ans et un coupon de 7,250 % ; et
- 500 millions d'euros avec une maturité de 5,3 ans et un coupon de 8,125 %.

La forte demande des investisseurs, avec un livre d'ordres de plus de 2,6 milliards d'euros couvrant près de 2,6x le montant des obligations émises, témoigne de la confiance des investisseurs dans les mesures prises par Air France-KLM pour restaurer la solvabilité de la Société après la crise du Covid-19.

Cette opération permettra de lisser le profil de remboursement de la dette d'Air France-KLM au cours des prochaines années et donnera à la compagnie des marges de manœuvre supplémentaires pour mener à bien son plan de transformation durable, notamment en poursuivant le renouvellement de sa flotte.

Le produit des obligations sera utilisé pour poursuivre le remboursement de l'encours du Prêt Garanti par l'État français émis en mai 2020, pendant la crise du Covid-19. Cette opération s'inscrit dans la volonté du Groupe de poursuivre le remboursement de l'ensemble des dispositifs et des mesures de liquidités accordées dans le cadre du plan de soutien de l'État français, en lien avec sa trajectoire de redressement.

Cette opération est menée dans le nouveau cadre des obligations Air France-KLM liées au développement durable, conformément aux Principes applicables aux Obligations liées au Développement Durable (« SLBP ») publiés par l'ICMA en juin 2020. Elle a fait l'objet d'une opinion de Moody's Investors Services, en qualité de tiers expert indépendant, avec une qualification de « contribution significative au développement durable ».

Cette opération inaugurale lie la stratégie financière de la Société à ses objectifs environnementaux et constitue une étape supplémentaire dans l'ambition d'Air France-KLM d'atteindre ses objectifs de décarbonation, en tant que leader d'une industrie aéronautique plus durable. À ce jour, elle constitue la première émission publique d'obligations liées au développement durable en Europe dans le secteur aérien.

Le Groupe Air France-KLM et ses compagnies sont résolument engagés à réduire leur empreinte environnementale dans le cadre d'une démarche de développement durable transparente et responsable, avec l'objectif de diminuer de 30 % les émissions de gaz à effet de serre liées au carburant d'aviation (scope 1 et 3) par tonne-kilomètre transportée (TKT) d'ici 2030 par rapport à 2019. Dans ce contexte, l'équipe de validation des objectifs de la SBTi a ratifié l'ambition des objectifs scope 1 et scope 3 du Groupe, et a déterminé qu'elle était conforme à une trajectoire de réchauffement bien inférieure à 2 °C, telle que déterminée par l'Accord de Paris signé en 2015.

Le cadre des obligations liées au développement durable et l'opinion indépendante de Moody's Investors Services peuvent être consultés sur le lien suivant :

<https://www.airfranceklm.com/fr/finance/investisseurs-et-analystes/dette-et-financement>.

L'admission des obligations à la cotation sera demandée auprès d'Euronext Paris.

Le 27 janvier 2023

Air France-KLM poursuit le renouvellement de sa flotte et commande 4 Airbus A350F Cargo pour Martinair (membre du Groupe KLM) et 3 Airbus A350-900 passager pour Air France.

Le renouvellement de la flotte d'Air France-KLM se poursuit afin d'améliorer la performance économique et environnementale du Groupe.

Dans ce contexte, le Groupe annonce aujourd'hui que le Conseil d'Administration d'Air France-KLM a approuvé :

a) Une commande ferme de 4 Airbus A350F cargo, qui seront opérés par Martinair pour le compte de KLM Cargo.

Ces Airbus A350F viendront remplacer la flotte de 4 Boeing B747F actuellement opérée par KLM Cargo et Martinair. Ils seront basés à l'aéroport d'Amsterdam Schiphol.

En décembre 2021, Air France-KLM avait passé une commande portant sur 4 Airbus A350F cargo pour Air France.

Les livraisons à Martinair et Air France sont attendues à compter du second semestre 2026. Les deux compagnies compteront donc parmi les opérateurs de lancement de l'Airbus A350F cargo.

Bénéficiant des dernières innovations technologiques et équipé de moteurs Rolls-Royce Trent XWB-97, l'A350F cargo présente des performances environnementales significativement améliorées par rapport aux appareils de génération précédente. Ses émissions de CO₂ sont réduites de plus de 40 % par rapport à celles du Boeing B747F par passager-km. Son empreinte sonore est quant à elle inférieure de 50 % ;

b) Une commande ferme de 3 Airbus A350-900 passager supplémentaires pour Air France, portant à 41 le nombre d'appareils de ce type attendus par Air France.

Ces Airbus A350 viendront remplacer des appareils de génération précédente et seront basés à l'aéroport Paris-Charles de Gaulle.

Ils seront dotés d'une configuration tri-cabine : Business, Premium Economy et Economy.

Les livraisons sont attendues en 2024. Le renouvellement de la flotte est le premier levier de réduction des émissions de CO₂, à effet immédiat. Aux côtés de l'utilisation de carburants d'aviation durables (SAF) et de l'éco-pilotage, il est l'un des piliers de la trajectoire de décarbonation du Groupe, qui vise -30 % d'émissions de CO₂ par passager-km d'ici 2030 comparé à 2019. La trajectoire de décarbonation du Groupe a récemment été validée par l'organisme indépendant SBTi (Science-based Targets initiative).

1

2

3

4

5

6

FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2023

« Investir dans le renouvellement de notre flotte c'est investir dans le futur de notre Groupe » a déclaré Benjamin Smith, Directeur général d'Air France-KLM. « Je suis ravi d'annoncer aujourd'hui que les divisions cargo de KLM et d'Air France exploiteront prochainement l'avion cargo le plus silencieux et le plus avancé technologiquement disponible sur le marché, l'Airbus A350F. Cet investissement témoigne de notre confiance dans la croissance durable du marché du fret aérien sur les prochaines années, et illustre notre détermination à réduire notre empreinte carbone. Je suis également très heureux d'annoncer qu'Air France va continuer à accélérer le renouvellement de sa flotte avec 3 Airbus A350 passager supplémentaires. Depuis son entrée en service dans la flotte d'Air France, l'Airbus A350-900 a démontré sa fiabilité, son efficacité, et surtout sa capacité à réduire de façon très significative les émissions de CO₂ et de bruit. Nous poursuivrons nos efforts de renouvellement de flotte aussi rapidement que possible afin d'offrir à nos clients la meilleure expérience possible et d'atteindre nos objectifs ambitieux en matière de décarbonation ».

Au 31 décembre 2022, Air France-KLM exploitait une flotte de 506 appareils, donc 6 avions cargo.

Le 15 mars 2023

Air France-KLM annonce avoir finalisé ce jour le remboursement intégral de son prêt garanti par l'État français (« PGE »), franchissant ainsi l'une des dernières étapes vers le remboursement intégral des mesures de soutien en liquidité octroyées par les États.

- Air France-KLM a entièrement remboursé les 2,5 milliards d'euros d'encours restants sur le montant initial de 4 milliards d'euros de prêt garanti par l'État français, accordé pendant la crise du Covid-19 ;
- La solide position de cash du Groupe, combinée au produit de l'émission en janvier 2023 d'une Obligation liée au Développement Durable pour un milliard d'euros, a permis d'accélérer et de clôturer le remboursement intégral de l'encours du PGE ;
- Ce remboursement intégral contribuera à lisser le profil d'endettement du Groupe, à réduire les coûts financiers et à limiter l'exposition résiduelle aux taux variables.

En 2022, Air France-KLM a enregistré un fort rebond de son chiffre d'affaires, une amélioration de son résultat d'exploitation et un résultat net positif, se traduisant par une solide position de cash de 10,6 milliards d'euros à la fin de l'année 2022. Fort de cette solide performance opérationnelle, le Groupe a émis avec succès en janvier 2023 une obligation inaugurale liée au développement durable pour un montant total de 1,0 milliard d'euros.

Dans ce contexte, Air France-KLM a conclu un accord avec l'État français et le syndicat de neuf banques ayant participé au « PGE » pour le remboursement intégral de l'encours de 2,5 milliards d'euros, comme annoncé le 17 février dernier lors de la présentation des résultats annuels 2022. Pour ce faire, le Groupe a utilisé le produit de 1,0 milliard d'euros de l'obligation liée au développement durable et 1,5 milliard d'euros de sa

trésorerie disponible. Ce remboursement intégral contribuera à lisser le profil d'endettement du Groupe, à réduire les coûts financiers et à limiter l'exposition résiduelle aux taux variables et marque une étape finale vers le remboursement complet de la mesure actuelle de soutien en liquidité de l'État français.

Le 17 mars 2023

Air France-KLM annonce avoir procédé au remboursement de 300 millions d'euros sur l'encours de 600 millions d'euros d'obligations hybrides perpétuelles détenues par l'État français, atteignant ainsi le seuil de 75 % de remboursement de l'aide d'État à la recapitalisation octroyée lors de la crise du Covid-19. Air France-KLM annonce également le refinancement de 320 millions d'euros par l'émission de nouvelles obligations hybrides perpétuelles auprès de l'État français.

- Air France-KLM a remboursé 300 millions d'euros d'obligations perpétuelles de l'État français, franchissant ainsi le seuil de 75 % de remboursement de l'aide à la recapitalisation octroyée lors de la crise du Covid-19 ;
- Le Groupe refinancera 320 millions d'euros par le biais d'une nouvelle émission d'obligations hybrides perpétuelles auprès de l'État français, non soumises à des contraintes.

En avril 2021, Air France-KLM et l'État français ont convenu de convertir le prêt direct de 3 milliards d'euros de l'État français accordé fin mai 2020 à Air France-KLM, en obligations hybrides perpétuelles qualifiées d'aide à la recapitalisation (et assorties de plusieurs contraintes). Cette aide, accordée lors de la crise du Covid-19 à Air France et Air France-KLM avait été approuvée par la Commission Européenne le 5 avril 2021.

En 2022, le Groupe a remboursé 2,4 milliards d'euros sur ces 3 milliards d'euros, portant le montant résiduel à 600 millions d'euros. Comme annoncé lors de la présentation des résultats annuels 2022 du Groupe, Air France-KLM et Air France ont l'intention de sortir intégralement de l'aide à la recapitalisation et des contraintes associées à compter du 19 avril 2023.

Suite à l'approbation par la Commission européenne, le 16 février 2023, d'une aide de compensation de l'État français nous soumise à des contraintes, le Groupe a franchi aujourd'hui une première étape dans le remboursement et la sortie de l'aide d'État à la recapitalisation. Cette étape permet au Groupe de franchir le seuil de 75 % de remboursement de l'aide à la recapitalisation octroyée lors de la crise du Covid-19.

Par ailleurs, le Groupe refinancera 320 millions d'euros par l'émission de nouvelles obligations hybrides perpétuelles auprès de l'État français qualifiées d'aide compensatoire pour Air France. Ces nouvelles obligations perpétuelles non soumises à des contraintes sont assorties de conditions financières similaires à celles des obligations remboursées, avec une date de non-rappel et une augmentation du taux d'intérêt différées de deux ans supplémentaires (soit en mars 2029).

Le 17 avril 2023**Air France prend acte du jugement de relaxe rendu ce jour par le tribunal judiciaire de Paris.**

Le 28 mars 2011, Air France a été mis en examen avec Airbus pour homicides involontaires lors de l'accident de l'AF447 Rio-Paris du 1^{er} 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 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 un procès pénal a eu lieu du 10 octobre au 8 décembre 2022 devant le Tribunal Correctionnel de Paris. Le Tribunal a rendu un jugement de relaxe le 17 avril 2023, seul le Parquet dispose d'un délai de 10 jours calendaires pour faire appel de la décision pénale.

Le 18 avril 2023**Air France-KLM, Air France et KLM annoncent avoir signé deux lignes de crédit renouvelables (« RCF ») liées au développement durable pour un montant total de 2,2 milliards d'euros.**

- Une forte marque de confiance dans la trajectoire financière et de développement durable d'Air France-KLM et de ses compagnies aériennes de la part des institutions financières internationales ayant participé à ces opérations ;
- Ces RCF indexées sur des objectifs de développement durable permettent d'aligner les outils financiers du Groupe à sa trajectoire de décarbonation ;
- KLM a annulé le prêt direct d'actionnaire restant et la ligne de crédit actuelle garantie par l'État néerlandais.

Conformément à l'intention exprimée lors de la présentation des résultats annuels 2022 du Groupe, le 17 février dernier, Air France-KLM, Air France et KLM ont signé deux lignes de crédit renouvelables liées au développement durable avec un pool d'institutions financières internationales, pour un montant total de 2,2 milliards d'euros.

Pour chaque ligne de crédit, un ensemble d'indicateurs de performance en matière de développement durable a été intégré au coût de financement. Ceux-ci sont conformes à l'engagement d'Air France-KLM et de ses compagnies aériennes en faveur du développement durable et d'une décarbonation progressive de leurs activités. Les deux RCF comprennent un mécanisme d'ajustement de la marge de crédit (à la hausse ou à la baisse) conditionné par l'atteinte de chacun de ces indicateurs de performance (la réduction des émissions unitaires de CO₂, l'augmentation de la part du carburant d'aviation durable, entre autres).

Cet ensemble d'accords constitue la deuxième transaction liée au développement durable réalisée avec succès par Air France-KLM, après son émission inaugurale d'obligations liées au développement durable en janvier 2023.

Air France-KLM et Air France

Air France-KLM et Air France, en qualité de co-emprunteurs, ont signé une RCF liée au développement durable de 1,2 milliard d'euros.

Cette nouvelle ligne de crédit, dont l'échéance initiale est fixée à 2026, est assortie de deux options d'extension d'un an et prévoit une option d'augmentation en accordéon de 100 millions d'euros à la discrétion des prêteurs pendant un an à compter de la date de signature.

Cette RCF coordonnée par Crédit Agricole Corporate and Investment Bank (CACIB) et Natixis (agissant conjointement en qualité de coordinateurs globaux, coordinateurs ESG et agents de documentation) a été conclue avec un syndicat de 15 banques internationales.

KLM

KLM a signé une RCF de 1,0 milliard d'euros indexée sur des indicateurs de performance ESG.

Cette nouvelle RCF, dont l'échéance initiale est fixée à 2027, est assortie de deux options d'extension d'un an et prévoit une option d'augmentation en accordéon de 200 millions d'euros à la discrétion des prêteurs.

La RCF a été coordonnée par ABN AMRO, ING et Rabobank et conclue avec un syndicat de 14 banques internationales. Crédit Agricole Corporate and Investment Bank (CACIB) a assuré le rôle de coordinateur pour les objectifs de développement durable.

Cette ligne remplace à la fois le prêt direct accordé par l'État néerlandais et la facilité de crédit garantie par l'État néerlandais, qui ont tous deux été annulés par KLM.

À la suite de cette annulation, les conditions attachées à ces aides ne sont plus applicables.

Le 19 avril 2023**Air France-KLM et Air France annoncent aujourd'hui être complètement sortis du dispositif d'aide à la recapitalisation de l'État français, accordé en vertu du cadre temporaire des aides d'État de l'Union Européenne lié au Covid-19.**

- Air France-KLM a entièrement remboursé le solde des obligations hybrides perpétuelles de l'État français pour un total de 300 millions d'euros, et a procédé au paiement de la compensation de l'État français requise au titre des actions souscrites en avril 2021, et ce sans qu'une modification de la structure du capital ne soit requise ;
- Le Groupe a de fait refinancé 407 millions d'euros par le biais d'une nouvelle émission d'obligations hybrides perpétuelles auprès de l'État français, non soumises à des contraintes.

FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2023

Conformément à l'intention exprimée lors de la présentation des résultats annuels 2022 du Groupe le 17 février dernier, Air France-KLM annonce aujourd'hui avoir procédé au remboursement final du solde des obligations hybrides perpétuelles détenues par l'État français, ainsi qu'à la compensation requise pour les actions souscrites en avril 2021 par l'État français en vertu du cadre temporaire lié au Covid-19 de l'Union européenne. Cette transaction permet au Groupe de sortir totalement de l'aide d'État à la recapitalisation octroyée lors de la crise du Covid-19 et des contraintes associées à cette aide, et ce sans qu'aucune modification de la structure du capital ne soit requise.

Le Groupe a maintenant refinancé ce remboursement et cette compensation, pour un total de 407 millions d'euros, par le biais d'une émission de nouvelles obligations hybrides perpétuelles détenues par l'État français, conformément à la décision de la Commission européenne du 16 février 2023⁽¹⁾. Ces nouvelles obligations hybrides perpétuelles, non soumises à des contraintes, sont assorties de conditions financières similaires à celles des obligations remboursées et seront assimilées aux obligations hybrides perpétuelles de 320 millions d'euros émises le 17 mars 2023 avec une date de non-remboursement et une augmentation du taux d'intérêt différées de deux ans supplémentaires (soit en mars 2029).

M. Benjamin Smith, Directeur Général a déclaré : « Cette journée marque une étape importante pour Air France-KLM. Je suis heureux que nous ayons désormais intégralement remboursé les aides d'État et que nous soyons libérés des contraintes qui leur étaient associées. Je souhaite à nouveau remercier les États français et néerlandais pour leur soutien inestimable tout au long de cette crise sans précédent, et j'exprime ma profonde gratitude à nos collaborateurs à travers le monde pour leur engagement sans faille dans cette période difficile. Je suis convaincu que nous serons en mesure de poursuivre le redressement que nous avons initié grâce à notre transformation qui se poursuit et qui a été accélérée. Nous sommes déterminés à sortir plus forts de cette crise, en tant que leader pleinement engagé dans le développement durable ».

Le 4 mai 2023

Air France-KLM entre en discussions exclusives avec Apollo Global Management en vue d'un financement en quasi fonds propres de 500 millions d'euros au capital d'une filiale propriétaire d'actifs d'Ingénierie et de Maintenance (MRO).

À l'occasion de la présentation de ses résultats annuels 2022, Air France-KLM a annoncé son intention de poursuivre le renforcement de son bilan. Le Groupe annonce aujourd'hui être entré en discussions exclusives avec Apollo Global Management en vue d'un potentiel financement de 500 millions d'euros au capital d'une filiale opérationnelle dédiée d'Air France. Celle-ci détient un ensemble d'actifs d'Air France dédiés à son activité

d'ingénierie et de maintenance (équipements de rechange). Le produit de la transaction serait affecté aux besoins généraux du Groupe.

Ce financement serait non dilutif, structuré par un instrument de financement en quasi-fonds propres, similaire à celui utilisé par Air France en juillet 2022 sur un parc de moteurs de rechange.

La structure envisagée n'entraînerait aucun changement sur le plan opérationnel et social. Par conséquent, il n'y aurait pas de changement dans la manière d'utiliser les équipements de rechange, ni d'impact sur les contrats de travail des employés d'Air France ou d'Air France-KLM.

Cet instrument serait comptabilisé comme des fonds propres selon les normes IFRS, ce qui renforcerait le bilan d'Air France-KLM et d'Air France (voir également à ce sujet la rubrique Événements post clôture).

Le 16 juin 2023

Air France-KLM : principales décisions prises lors de l'Assemblée Générale du 7 juin 2023.

L'Assemblée générale des actionnaires d'Air France-KLM s'est réunie le mercredi 7 juin 2023 à 14h30 à l'Hôtel Hilton Paris Charles de Gaulle, 8 rue de Rome, 93290 Tremblay-en-France. Elle a été diffusée en direct via webcast sur le site internet d'Air France-KLM. Il est également possible de la visionner à tout moment en différé via le lien suivant : <https://www.yuca.tv/fr/air-france-klm/ag-2023-air-france-klm>.

Au cours de cette Assemblée générale mixte, où plus de 7 924 actionnaires étaient présents ou représentés, l'ensemble des résolutions proposées ont été adoptées. Outre l'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022 et l'affectation du résultat, l'Assemblée Générale a notamment pris les décisions suivantes.

Nominations/renouvellements :

- M. Benjamin Smith, Directeur général d'Air France-KLM, a été renouvelé en qualité d'administrateur pour une durée de quatre ans (résolution n° 6) ;
- M. Pascal Bouchiat, dont la cooptation a été ratifiée, a été renouvelé, sur proposition de l'État français, en qualité d'administrateur pour une durée de quatre ans (résolutions n° 7 et 8) ;
- CMA CGM, dont le représentant permanent est M. Ramon Fernandez, a été confirmée en qualité d'administrateur (ratification de la cooptation), pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur, M. Rodolphe Saadé, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur l'exercice clos le 31 décembre 2025 (résolution n° 9) ;
- M. Cees 't Hart a été renouvelé en qualité d'administrateur pour une durée d'un an (résolution n° 10) ;
- M. Yann Leriche a été nommé, sur proposition de l'État français, en qualité d'administrateur pour une durée de quatre ans (résolution n° 11).

⁽¹⁾ Pour rappel, cette décision a approuvé une aide compensatoire d'un montant maximum de 1,4 milliard d'euros à Air France pour compenser les dommages subis du fait du Covid-19 entre le 17 mars et le 30 juin 2020.

Approbation des conventions et engagements réglementés relatifs :

- a) Aux rachats d'une partie des Titres Super-Subordonnés à Durée Indéterminée souscrits par l'État français (résolution n° 4) ;
- b) À la conclusion d'un accord de coopération commerciale entre la Société, Air France et KLM, d'une part, et CMA CGM Air Cargo et CMA CGM, d'autre part (résolution n° 5).

Rémunération :

- a) Approbation des informations sur la rémunération 2022 de chacun des mandataires sociaux requises par l'article L.22-10-9 I du Code de commerce (résolution n° 12) ;
- b) Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2022 à la Présidente du Conseil d'administration et au Directeur général (résolutions n° 13 et 14) ;
- c) Approbation des politiques de rémunération 2023 des mandataires sociaux non dirigeants, de la Présidente du Conseil d'administration et du Directeur général (résolutions n° 15 à 17).

Autorisations/délégations financières :

- a) Autorisation donnée au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, de mettre en œuvre le programme de rachat d'actions dans les limites et conditions fixées dans la résolution y afférant (résolution n° 18) ;
- b) L'ensemble des délégations financières ont été adoptées. Le détail de ces délégations figure en pages 31 et suivantes de la brochure de convocation (résolutions n° 19 à 32) ;
- c) Adoption de la délégation d'augmentation de capital limitée à 10 % du capital social permettant une plus grande flexibilité dans la fixation du prix (résolution n° 33) ;
- d) Adoption des délégations autorisant des augmentations de capital réservées aux salariés du Groupe dans la limite de 3 % du capital social (résolutions n° 34 et 35) ;
- e) Adoption des résolutions autorisant un regroupement d'actions et une réduction du capital (résolutions n° 36 et 37).

Modifications statutaires :

- a) Modification de l'article 18 des statuts relatif à la durée du mandat des administrateurs afin de prévoir la possibilité d'une durée de mandat inférieure à quatre ans pour assurer un renouvellement échelonné des mandats d'administrateurs (résolution n° 38) ;
- b) Modification de l'article 26 des statuts relatif à la limite d'âge des dirigeants sociaux afin de préciser que, en cas de dissociation des fonctions de Directeur général et de Président du Conseil d'administration, lorsque la limite d'âge de 72 ans du Président du Conseil d'administration est atteinte en cours de mandat, ce

dernier continuera d'exercer ses fonctions de Président du Conseil d'administration jusqu'au terme de son mandat d'administrateur (résolution n° 39).

Le résultat détaillé des votes ainsi que l'ensemble des documents relatifs à l'Assemblée générale sont disponibles sur le site internet de la Société (<https://www.airfranceklm.com/fr/finance/actionnaires/assemblee-generale>).

Le 19 juin 2023

Descriptif du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale ordinaire du 7 juin 2023.

En application de l'article 241-2 du Règlement Général de l'Autorité des marchés financiers (AMF), le présent descriptif a pour finalité de présenter les objectifs ainsi que les modalités du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale ordinaire du 7 juin 2023.

- Titres concernés : actions ordinaires émises par Air France-KLM.
- Part maximale du capital susceptible d'être achetée par la Société : 5 %.
- Nombre maximal d'actions propres pouvant être acquises par la Société, sur la base du nombre d'actions composant le capital au 31 mai 2023 : 128 526 806, mais compte tenu de l'auto-détention de 29 956 actions, seules 128 496 850 actions propres sont susceptibles d'être achetées.
- Répartition des actions auto-détenues au 31 mai 2023 : les 29 956 actions auto-détenues au 31 mai 2023 seront affectées à l'objectif de satisfaire aux obligations découlant des plans d'allocations d'actions au titre de la rémunération de mandataires sociaux.
- Prix d'achat unitaire maximum : 4 euros (hors frais) ou, dans l'hypothèse du regroupement d'actions visé à la 36^e résolution, et à compter de la date effective de ce regroupement, 40 euros (hors frais).

Objectifs :

Les objectifs du programme de rachat d'actions en application de la 18^e résolution de l'Assemblée générale ordinaire du 7 juin 2023 sont les suivants :

- a) l'animation du marché des actions par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ;
- b) la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières émises par la Société ou par des sociétés dont elle détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital et donnant droit par conversion, exercice, remboursement, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société ;

FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2023

- c) la mise en œuvre de toute attribution ou cession d'actions en faveur de salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et des sociétés, en France ou en dehors de la France, qui lui sont liées dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et, de toute attribution gratuite d'actions, de toute opération d'actionnariat des salariés, de tout dispositif de rémunération de la Société, dans le cadre notamment des dispositions pertinentes du Code de commerce et/ou du Code du travail, ou de dispositions légales et réglementaires françaises ou étrangères, et la réalisation de toute opération de couverture afférente à ces opérations et engagements liés de la Société, dans les conditions prévues par les autorités de marché et aux époques où le Conseil d'administration ou la personne agissant sur délégation du Conseil d'administration agira ;
- d) la conservation ou la remise d'actions à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de . et, plus généralement, de réaliser toute opération qui viendrait à être autorisée par la loi ou toute pratique de marché qui viendrait à être admise par les autorités de marché, étant précisé que, dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

Durée du programme : 18 mois à compter de l'Assemblée générale mixte du 7 juin 2023.

Le 19 juin 2023

Acquisition d'actions Air France-KLM dans le paiement de plans de rémunération long terme.

Air France-KLM (la « Société ») va procéder à des rachats d'actions pour les besoins de la couverture [des plans spécifiques long-terme 2019-2021 et 2020-2022 bénéficiant aux dirigeants et/ou salariés du Groupe].

L'acquisition porte sur un nombre maximum de [760 000] actions, représentant environ [0,03 %] du capital social.

Cette opération s'inscrit dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 7 mai 2023 dans sa 18^e résolution et sera réalisée conformément à l'autorisation du Conseil d'administration et aux dispositions du Règlement (UE) n° 596/2014 relatif aux abus de marché et du Règlement Délégué (UE) 2016/1052 de la Commission.

Le 22 juin 2023

EDF, Holcim, IFPEN et Axens s'associent pour participer ensemble à la création de la filière française de e-carburant pour le transport aérien, avec le projet « Take Kair », soutenu par Air France-KLM.

L'objectif de cette coopération est de tirer parti de l'expertise complémentaire des signataires afin de contribuer à la décarbonation du transport aérien et d'accompagner l'émergence de la filière française des carburants d'aviation durables synthétiques (e-SAF), grâce à un pilote industriel baptisé « Take Kair », en Pays de la Loire. Le Groupe Air France-KLM soutient le projet.

Holcim, IFPEN (« IFP Énergies Nouvelles »), Axens et EDF annoncent avoir signé des protocoles d'accords pour développer « Take Kair », un pilote industriel innovant de e-kérosène en Pays de la Loire, qui répondra aux besoins de la nouvelle filière française de e-SAF (carburant d'aviation durable de synthèse). Le Groupe Air France-KLM serait l'acquéreur principal du e-kérosène produit par cette nouvelle installation industrielle. La production d'hydrogène et de carburants synthétiques s'opérerait en Loire-Atlantique, avec des débouchés commerciaux à la fois locaux, régionaux et nationaux.

Ces coopérations participeront au développement de la filière française de production de carburant d'aviation durable, priorité portée par le Président de la République lors de son discours du 16 juin 2023. La production de e-kérosène contribuera à la décarbonation du transport aérien et ce projet anticipe les obligations imposées par le futur règlement européen « ReFuel Aviation ».

La réussite de ce projet est fondée sur l'engagement des partenaires à explorer les possibilités de coopération industrielle, en s'appuyant sur leurs expertises respectives :

- le groupe Holcim, à partir du captage de CO₂ biogénique de sa cimenterie localisée à Saint-Pierre-La-Cour en Mayenne (53), en phase avec son plan de décarbonation de ses sites de production, intégrant des programmes de captage et de valorisation des émissions de CO₂ pour permettre la production de e-carburants verts à destination de l'aviation ;
- IFPEN et Axens, fortes de leur expertise dans le développement et l'intégration de procédés de synthèse de carburants bas carbone et leur expérience des technologies de production des carburants d'aviation durables ;
- le groupe EDF, grâce au développement de son parc de production d'électricité neutre en CO₂ et au savoir-faire développé à la fois par sa filiale Hynamics, spécialisée dans la production d'hydrogène bas carbone et renouvelable par électrolyse de l'eau, et par son ingénierie interne permettant la maîtrise de ses grands projets industriels.

Le projet « Take Kair », un des premiers projets industriels de production de e-SAF en France, permettra d'éviter l'émission de plus de cent kilotonnes de CO₂ chaque année. Il s'inscrit donc dans les objectifs du gouvernement français en matière de décarbonation du transport aérien et sera candidat aux initiatives de soutien financier public à l'émergence d'une filière française des e-carburants, raison pour laquelle il a été présenté début 2023 à l'ADEME et aux ministères de la Transition Écologique Énergétique et en charge de l'Industrie et des Transports.

Le 4 septembre 2023

Air France-KLM et Airbus entrent en négociations exclusives en vue de la création d'une co-entreprise (joint venture) dédiée aux services de maintenance des équipements de l'Airbus A350.

Ce partenariat entre Air France Industries KLM Engineering & Maintenance et Airbus se traduirait par une offre commerciale optimisée, ainsi que par la création d'un stock mondial partagé d'équipements d'avions.

Air France-KLM et Airbus annoncent aujourd'hui qu'Air France SA (« Air France ») et Airbus SA (« Airbus ») sont entrés en négociations exclusives en vue d'établir une co-entreprise pour la fourniture au niveau mondial de services de maintenance des équipements de l'Airbus A350 (gestion de la chaîne d'approvisionnement, réparations et création d'un stock mondial partagé d'équipements).

La coopération envisagée prendrait la forme d'une co-entreprise (joint venture) à 50-50 entre Air France et Airbus et impliquerait le transfert de certains équipements d'avions détenus par les deux partenaires dans le stock partagé de la co-entreprise.

Cette co-entreprise, combinant l'expertise d'Air France Industries KLM Engineering & Maintenance et d'Airbus, permettrait la mise en place d'une offre commerciale optimisée visant à répondre au mieux aux besoins croissants de maintenance à long terme de la flotte mondiale d'Airbus A350 (plus de 1 000 avions en commande et 550 actuellement en service dans le monde) grâce à une capacité accrue, une présence mondiale élargie et au développement de solutions innovantes, au bénéfice des clients.

L'objectif est que la co-entreprise soit opérationnelle au premier semestre 2024, en accord avec toutes les exigences de conformité et sous réserve de l'approbation par toutes les autorités compétentes.

Anne Brachet, Directrice générale adjointe d'Air France-KLM Engineering & Maintenance, a déclaré : « *Ce projet vise à apporter à nos clients le meilleur de l'expertise de nos deux entreprises sur un produit aussi technique que l'A350. Nous pourrions ainsi mieux répondre aux besoins du marché et garantir la satisfaction de nos clients sur le long terme, avec des solutions de support particulièrement réactives, de grande qualité et au juste prix.* »

Cristina Aguilar, Senior Vice President Customer Services chez Airbus, a ajouté : « *Notre métier est d'offrir le meilleur service à nos clients. À mesure que la flotte mondiale d'A350 s'agrandit, les besoins en support croissent également. Air France-KLM Engineering & Maintenance et Airbus entretiennent une relation de longue date et la mise en commun de nos compétences et capacités en matière d'équipements A350 permettra d'améliorer le service pour nos clients.* »

Le 7 septembre 2023

Air France-KLM et Etihad Airways étendent leur partenariat afin de renforcer leur collaboration commerciale et opérationnelle.

Le Groupe Air France-KLM et Etihad Airways, la compagnie nationale des Émirats Arabes Unis, ont signé aujourd'hui un protocole d'accord visant à renforcer leur collaboration dans les domaines du transport commercial de passagers, des programmes de fidélisation, du développement des talents, et de la maintenance aéronautique.

La cérémonie de signature a eu lieu au siège du Groupe Air France-KLM à Paris, en présence d'Angus Clarke, Directeur général adjoint, Chief Commercial Officer d'Air France-KLM, et d'Arik De, Chief Revenue Officer d'Etihad Airways.

Dans le cadre de ce partenariat, et sous réserve de l'obtention de autorisations réglementaires requises, Air France-KLM et Etihad envisagent d'étendre leurs accords de partage de code et accords interline instaurés en 2012. **Dans un premier temps, plus de 40 nouvelles routes desservant des destinations en Europe, au Moyen-Orient, en Asie-Pacifique et en Australie sont mises en vente dès aujourd'hui, pour des voyages à compter de la saison d'hiver 2023.**

Le protocole d'accord prévoit également la possibilité pour les clients membres des programmes de fidélité Flying Blue et Etihad Guest d'accumuler et d'utiliser des miles lors de leurs voyages avec Air France, KLM et Etihad. Air France-KLM et Etihad Airways étudieront également la possibilité de regrouper leurs opérations dans les mêmes terminaux dans certains aéroports, d'accorder à leurs clients respectifs l'accès à leurs salons en aéroport, et de coopérer en matière de services d'assistance au sol, entre autres initiatives.

Etihad assure actuellement des vols quotidiens vers Paris-Charles de Gaulle et Amsterdam Schiphol au départ de l'aéroport international d'Abu Dhabi.

À compter du 29 octobre 2023, Air France proposera un vol quotidien entre son hub de Paris-Charles de Gaulle et l'aéroport international d'Abu Dhabi.

Angus Clarke, Directeur général adjoint, Chief Commercial Officer, Air France-KLM, a déclaré : « *Je me réjouis de poursuivre le développement de notre partenariat avec Etihad Airways initié il y a 11 ans. Nous allons aujourd'hui plus loin car nous souhaitons explorer les opportunités de coopération en matière de maintenance et de fidélisation, tout en élargissant notre réseau au bénéfice de nos clients du monde entier. L'attractivité d'Abu Dhabi, comme destination finale et comme hub, et la forte présence d'Etihad en Asie du Sud et du Sud-Est ainsi qu'en Australie, renforcent l'intérêt de ce partenariat. Ce moment souligne notre engagement commun à offrir à nos clients respectifs à travers le monde des expériences de voyage haut de gamme, fluides et centrées sur le client.* »

FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2023

Arik De, Chief Revenue Officer d'Etihad, a ajouté : « Nous sommes ravis d'étendre notre collaboration avec Air France-KLM. Ce protocole d'accord est la preuve de notre vision commune et incarne notre souhait de créer des voyages haut de gamme pour nos clients. Il s'appuie sur notre partenariat existant et vise à renforcer notre réseau afin d'améliorer la connectivité entre Abu Dhabi et Paris, tout en tirant parti du vaste réseau d'Air France-KLM vers l'Europe et au-delà. Il démontre la volonté d'Etihad de soutenir la croissance culturelle et économique d'Abu Dhabi, et nous nous réjouissons d'accueillir davantage de clients dans notre pays, en leur offrant de meilleurs avantages de voyage et en améliorant leur expérience de voyage ».

Plus tôt cette année, Air France-KLM avait annoncé avoir signé un protocole d'accord avec le Département de la Culture et du Tourisme d'Abu Dhabi dans le but de renforcer la connectivité entre l'Europe et la capitale des Émirats Arabes Unis.

Le 25 septembre 2023

Le Groupe Air France-KLM va commander 50 appareils de la famille Airbus A350 – avec des droits d'acquisition pour 40 appareils supplémentaires – afin d'accélérer le renouvellement de sa flotte long-courrier – Le Groupe Air France-KLM deviendrait le premier opérateur mondial de la famille Airbus A350.

Le Groupe Air France-KLM annonce aujourd'hui qu'il prévoit de passer une importante commande d'avions en vue de poursuivre le renouvellement et la rationalisation de sa flotte long-courrier, reflétant ainsi son ambition d'améliorer sa performance économique et environnementale.

Cette commande sera passée au niveau du Groupe et portera sur 50 Airbus A350-900 et A350-1000. Elle sera assortie de droits d'acquisition pour 40 appareils supplémentaires. Les premières livraisons sont attendues à compter de 2026 et s'échelonneront jusqu'en 2030. Il s'agira d'une commande évolutive, offrant au Groupe la flexibilité d'attribuer les appareils à ses différentes compagnies en fonction des dynamiques du marché et du cadre réglementaire local.

Benjamin Smith, Directeur général du Groupe Air France-KLM a déclaré : « Cette nouvelle commande sera une étape majeure dans le renouvellement de la flotte du Groupe. L'Airbus A350 est un avion à la pointe de la technologie qui a déjà fait ses preuves chez d'Air France, où il est rapidement devenu le favori des passagers et des équipages depuis son entrée en service en 2019. Il répond parfaitement aux besoins du réseau du Groupe et

affiche des performances exceptionnelles : c'est un avion plus silencieux, plus économe en carburant et plus rentable que les appareils des générations précédentes. Il jouera un rôle clé dans l'atteinte de nos objectifs ambitieux en matière de décarbonation, dont celui d'atteindre -30 % d'émissions de CO₂ par passager-km d'ici 2030⁽²⁾ ».

Ces appareils remplaceront des avions de génération précédente qui seront progressivement retirés de la flotte du Groupe dans les années à venir : des Airbus A330 ainsi que des Boeing 777.

Cette nouvelle commande viendra s'ajouter à une commande précédente d'Air France-KLM portant sur 41 Airbus A350-900 pour Air France, dont 22 ont été livrés à ce jour.

Air France-KLM fera également partie des opérateurs de lancement de l'Airbus A350F Cargo, le Groupe ayant commandé 8 appareils de cette version en vue de renouveler et d'étendre sa flotte cargo.

En prenant en compte l'ensemble des commandes passées à ce jour, Air France-KLM est amené à devenir le premier opérateur mondial de la famille Airbus A350, avec jusqu'à 99 appareils.

L'Airbus A350 symbolise la transition vers un transport aérien plus durable. Cet appareil permet une réduction de 25 % de la consommation de carburant par passager-km par rapport aux appareils plus anciens de taille équivalente, grâce à l'utilisation de matériaux plus légers : 53 % de composites et 14 % de titane.

Son empreinte sonore est également réduite de 40 %. Le renouvellement de la flotte est le premier levier de réduction des émissions de CO₂ et de l'empreinte sonore, 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 -30 % d'émissions de CO₂ par passager-km d'ici 2030 par rapport à 2019. Depuis les années 2000, Air France-KLM a réduit son empreinte sonore de 40 % et le Groupe continue de travailler avec toutes les parties prenantes pour adapter ses opérations.

D'ici 2028, la part des avions de nouvelle génération dans la flotte d'Air France-KLM atteindra 64 %, contre 5 % en 2019. Au 25 septembre 2023, Air France-KLM exploitait une flotte de 533 appareils vers plus de 300 destinations dans le monde. Une fois cette commande passée, le Groupe aura un carnet de commandes de plus de 220 appareils, incluant 100 de la famille Airbus A320neo dont les premières livraisons sont attendues d'ici fin 2023.

Cette commande reste soumise aux validations habituelles par les instances du Groupe.

⁽²⁾ Par rapport à 2019.

Le 3 octobre 2023

Air France-KLM entend s'associer à SAS AB dans le cadre d'une prise de participation et d'une coopération commerciale.

- a) Air France-KLM prendrait une participation minoritaire d'un maximum de 19,9 % du capital social de SAS AB, sous réserve de certaines conditions et de l'obtention des autorisations réglementaires nécessaires.
- b) Air France-KLM entend améliorer la présence du Groupe sur les marchés scandinaves par le biais d'une coopération commerciale entre ses compagnies et SAS AB.

Air France-KLM salue l'annonce faite aujourd'hui par le conseil d'administration de SAS AB selon laquelle le groupe Air France-KLM, Castlake, L.P., au nom de certains fonds ou affiliés, et Lind Invest ApS (collectivement, le « Consortium ») ont, conjointement, été sélectionnés comme le candidat gagnant dans le cadre du processus de sollicitation de financement lancé par SAS.

Benjamin Smith, Directeur général du Groupe Air France-KLM, a déclaré : « C'est un jour important pour SAS et pour Air France-KLM. Nous sommes heureux de faire partie du consortium retenu par le conseil d'administration d'SAS. Air France-KLM entend établir des liens commerciaux solides avec la compagnie. Grâce à son ancrage historique en Scandinavie et à sa marque forte, SAS présente un potentiel considérable pour Air France-KLM. Cette coopération permettrait à Air France-KLM de renforcer sa présence dans les pays nordiques et d'améliorer la connectivité de cette région au bénéfice des voyageurs scandinaves et européens. Nous nous réjouissons de participer à ce nouveau chapitre de l'histoire d'SAS et remercions son conseil d'administration pour la confiance qu'il nous a témoignée ».

Comme annoncé précédemment, Air France-KLM est déterminé à jouer un rôle actif dans la consolidation du transport aérien en Europe. La coopération envisagée avec SAS est l'une des composantes de la feuille de route stratégique du Groupe.

La proposition d'investissement du Consortium reste à finaliser et est soumise à certaines conditions suspensives et autorisations réglementaires, incluant notamment l'approbation de la Commission européenne, du tribunal américain chargé de superviser la réorganisation au titre du Chapitre 11 et, s'agissant de SAS AB, du tribunal suédois.

En cas d'autorisation et de levée de toutes les autres conditions suspensives (y compris l'obtention des autorisations réglementaires et l'annulation de toutes les actions existantes de SAS AB), le Consortium et l'État danois investiraient 1,17 milliard de dollars US, dont 475 millions de dollars US en actions ordinaires et

700 millions de dollars US en obligations convertibles garanties.

L'investissement d'Air France-KLM représenterait un total de 144,5 millions de dollars US, dont 109,5 millions de dollars US seraient investis en actions ordinaires et 35 millions de dollars US en obligations convertibles garanties. À l'issue de la transaction, Air France-KLM détiendrait une participation minoritaire d'un maximum de 19,9 % dans le capital social d'SAS AB.

L'investissement d'Air France-KLM décrit ici n'aura pas d'impact sur les perspectives à moyen terme du Groupe.

Concomitamment à la transaction, et sous réserve de la satisfaction de certaines conditions, dont notamment la sortie d'SAS AB de Star Alliance, Air France-KLM entend établir une coopération commerciale entre ses compagnies aériennes et SAS AB. Ce faisant, Air France-KLM améliorerait sa présence sur les marchés scandinaves, où la marque SAS et son programme de fidélité sont bien établis. Une telle coopération commerciale bénéficierait aux clients scandinaves grâce à une connectivité accrue et à un accès plus large au réseau mondial d'Air France-KLM.

Air France-KLM tient à remercier le conseil d'administration d'SAS AB pour sa considération tout au long de la procédure d'appel d'offres.

Détails de la transaction envisagée

Le produit net de cet investissement serait affecté, entre autres, au remboursement de la dette d'SAS AB (debtor-in-possession (DIP) financing). Les détenteurs de créances non garanties d'SAS AB recevraient 325 millions de dollars US sous forme d'espèces et d'actions ordinaires.

Les accords définitifs entre les membres du Consortium comprendraient des dispositions spécifiques permettant d'augmenter la participation d'Air France-KLM de manière à ce qu'Air France-KLM devienne un actionnaire de contrôle, après un minimum de deux ans et sous réserve, entre autres, de certaines conditions réglementaires et de performances financières.

Comme indiqué ci-dessus, l'investissement du Consortium (qui pourrait inclure d'autres partenaires financiers) reste soumis à l'approbation du tribunal américain et à la réalisation d'un plan de réorganisation d'SAS AB et de certaines de ses filiales au titre du Chapitre 11 de la loi américaine sur les faillites. Cette approbation n'interviendrait qu'après que le plan de réorganisation ait été soumis au vote des créanciers. SAS AB et ses filiales entendent initier les procédures nécessaires aux fins d'obtenir rapidement l'approbation du tribunal américain. SAS AB demanderait ensuite une réorganisation judiciaire en Suède visant à mettre en œuvre un plan de réorganisation de droit suédois qui aboutira à l'annulation de toutes les actions existantes de SAS AB. L'investissement pourra ensuite être réalisé dans le cadre de la mise en œuvre du plan de réorganisation relevant du Chapitre 11.

Le 19 octobre 2023

Air France-KLM et Sabre signent un accord de distribution NDC.

Cet accord étendu inclut la distribution des offres NDC en plus du contenu EDIFACT traditionnel. Objectif : favoriser des modes de commercialisation plus modernes en Europe et dans le reste du monde.

Air France-KLM et Sabre Corporation (NASDAQ : SABR), l'un des leaders mondiaux dans le domaine des logiciels et des technologies appliqués au voyage, ont annoncé aujourd'hui un accord pluriannuel stratégique de distribution NDC ainsi que le renouvellement de l'accord EDIFACT existant. Dans le cadre de cet accord, la collaboration entre les partenaires a été étendue pour inclure, aux côtés du contenu EDIFACT, les offres NDC enrichies d'Air France-KLM (New Distribution Capability) qui seront commercialisées et vendues via le GDS Sabre. La mise à disposition des offres NDC d'Air France-KLM auprès des agences de voyage Sabre se fera progressivement à partir de l'année prochaine.

Cet accord témoigne de l'engagement continu de Sabre à créer de la valeur et à servir les divers intérêts des différentes parties prenantes du marché mondial du voyage. Il permettra aux agences de comparer efficacement des offres de plus en plus sophistiquées, tandis que les voyageurs bénéficieront d'une expérience améliorée, avec plus de choix et de transparence. Il permet également à Air France et KLM de commercialiser auprès du réseau mondial d'agences Sabre des offres NDC plus attractives et personnalisées, grâce à une tarification continue et à des offres groupées sur mesure (bundles).

« *Sélectionner les bons partenaires technologiques du secteur du voyage avec lesquels travailler est essentiel. C'est pourquoi nous sommes heureux d'étendre notre coopération avec Sabre. Ce nouvel accord permettra à nos agents de voyage partenaires de proposer l'offre NDC enrichie et attrayante d'Air France-KLM, et aux voyageurs de profiter d'un éventail élargi d'offres pour améliorer leur voyage, du début à la fin* », a déclaré **Angus Clarke**, Chief Commercial Officer d'Air France-KLM.

« *Notre partenariat avec Air France-KLM reflète notre engagement en faveur d'une distribution moderne de voyages et constitue un grand pas en avant pour notre présence en Europe* », a ajouté Roshan Mendis, directeur commercial de Sabre Travel Solutions. « *Depuis le début, Sabre s'est engagé à soutenir NDC pour aider à construire un nouvel écosystème du voyage plus efficace et personnalisé, répondant aux besoins évolutifs des voyageurs d'aujourd'hui. Nous sommes ravis d'apporter à nos clients un contenu EDIFACT et NDC amélioré alors que nous opérons une transition vers le nouveau monde des offres et des commandes (Offers and Orders)* ».

Le 24 octobre 2023

Pieter Bootsma, Directeur général adjoint Air France-KLM en charge de la Stratégie, quittera le Groupe le 1^{er} janvier 2024.

Air France-KLM annonce aujourd'hui que Pieter Bootsma, Directeur général adjoint Air France-KLM en charge de la Stratégie, quittera ses fonctions au 1^{er} janvier 2024. Il poursuivra sa carrière aux Pays-Bas, en dehors de l'industrie du transport aérien.

« *Je remercie sincèrement Pieter Bootsma pour son inestimable contribution à KLM et au Groupe au cours des 30 dernières années.* » a déclaré **Benjamin Smith**, Directeur général Air France-KLM. « *Pieter a joué un rôle central dans la création du Groupe Air France-KLM et dans le développement de certains de ses fondements les plus stratégiques. Son esprit d'équipe, son sens aigu des affaires et sa connaissance approfondie de notre industrie nous manqueront, mais nous lui souhaitons beaucoup de succès dans ses futurs projets* ».

Diplômé de l'Université Technique de Twente (Pays-Bas) et de l'Université de Columbia (États-Unis), Pieter Bootsma a rejoint KLM en 1993. Tout au long de sa carrière, il a occupé différents postes de premier plan dans les domaines de la planification du réseau et des alliances. À partir de 2008, il a mené à bien l'intégration complète des divisions Pricing et Revenue Management d'Air France-KLM avant de rejoindre le Comité exécutif du Groupe en 2013 suite à sa nomination au poste de Directeur Général adjoint en charge du Commercial. À ce titre, il était responsable du Réseau, du Pricing et du Revenue Management, du Digital, de la Distribution, de Flying Blue et des systèmes commerciaux. En 2019, il a été nommé Chief Revenue Officer du Groupe, puis Directeur général adjoint en charge de la Stratégie du Groupe Air France-KLM en août 2022.

Le 26 octobre 2023

Air France-KLM et Apollo signent un accord définitif en vue d'un financement en quasi-fonds propres de 1,3 milliard d'euros avec une possibilité d'augmentation à 1,5 milliard d'euros.

Air France-KLM et Apollo Global Management (NYSE : APO) ont annoncé aujourd'hui la signature d'un accord définitif entre des fonds et entités gérés par Apollo et une filiale opérationnelle dédiée d'Air France-KLM portant sur un financement de 1,3 milliard d'euros comptabilisé en quasi-fonds propres selon les normes IFRS avec la possibilité pour Apollo d'étendre le montant nominal de ce financement jusqu'à 1,5 milliard d'euros avant la finalisation de l'opération.

Cette filiale opérationnelle dédiée d'Air France-KLM détiendra la marque et la majorité des contrats avec les partenaires commerciaux liés au programme de fidélité commun d'Air France et de KLM (Flying Blue). Cette dernière deviendra l'unique émetteur de miles pour les compagnies aériennes et les partenaires, permettant de faire évoluer et de favoriser les perspectives de croissance de Flying Blue.

En vertu de cet accord, Apollo souscrira à des obligations perpétuelles émises par cette filiale opérationnelle d'Air France-KLM, comptabilisées en quasi-fonds propres selon les normes IFRS. Ce financement sera non dilutif, structuré par un instrument de quasi-fonds propres, similaire à celui utilisé par Air France en juillet 2022 sur un pool de moteurs de rechange ainsi que celui réalisé en juillet 2023 sur des actifs d'Ingénierie et de Maintenance (MRO).

Cette transaction permettra à Air France-KLM de faire un pas de plus dans son engagement de restauration de ses fonds propres IFRS afin de renforcer son bilan, outre la génération de bénéfices nets.

Les obligations perpétuelles porteront un coupon de 6,4 % pendant les quatre premières années avec la possibilité de rembourser avec un coût de financement global de 6,75 % jusqu'à cette première date d'appel.

Air France-KLM poursuivra la gestion et l'exploitation de son programme de fidélité et Air France et KLM conserveront l'intégralité des droits de propriété sur leur base de données clients.

La structure convenue n'entraînera aucun changement vis-à-vis des membres de Flying Blue, aucun changement sur les aspects sociaux, ni sur les contrats des employés d'Air France, de KLM ou d'Air France-KLM.

La réalisation de l'opération est soumise à des conditions usuelles et devrait intervenir d'ici la fin d'année.

Deutsche Bank AG et Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom LLP agissent en tant que conseillers financiers et juridiques exclusifs d'Air France-KLM. Apollo Global Management a été conseillé par Barclays PLC et Milbank LLP en tant que conseillers financiers et par Milbank LLP, Latham & Watkins LLP et NautaDutilh en tant que conseillers juridiques. Apollo Capital Solutions a fourni des services de structuration et de syndication dans le cadre de la transaction.

Le 26 octobre 2023

Air France-KLM et GOL signent un accord en vue de développer et renforcer leur partenariat commercial.

- Prolongation pour 10 ans du partenariat commercial initié en 2014, prévoyant une exclusivité réciproque sur les flux de trafic entre l'Europe et le Brésil.
- Renforcement de la coopération commerciale permettant de meilleures opportunités de correspondance, avec plus de 125 destinations couvertes en Europe et au Brésil, représentant 99 % de la demande entre ces deux régions ;
- Renforcement de la coopération en matière de maintenance aéronautique, avec extension du support assuré par Air France Industries KLM E&M aux moteurs CFM56 et LEAP de GOL.

Air France-KLM et GOL Linhas Aéreas Inteligentes ont signé aujourd'hui un accord visant à prolonger et renforcer leur partenariat commercial pour les 10 prochaines

années. Dans le cadre de cet accord, les deux parties consentent mutuellement à l'exclusivité sur les liaisons entre l'Europe et le Brésil et renforcent ainsi leur coopération commerciale. Cela se traduira par de meilleures opportunités de correspondances, une expérience client améliorée, et plus d'avantages pour leurs clients respectifs.

Initialement établi en 2014 pour une durée de 5 ans, ce partenariat commercial entre Air France-KLM et GOL a déjà été renouvelé en 2019. Il couvre plus de 99 % de la demande entre le Brésil et l'Europe. Aujourd'hui, un client sur cinq se rendant au Brésil sur Air France ou KLM continue son voyage sur un vol en correspondance assuré par GOL. Au total, plus de deux millions de passagers ont bénéficié de ce partenariat depuis son lancement.

Dans le cadre du renouvellement de leur partenariat, Air France, KLM et GOL continueront d'investir dans l'amélioration de l'expérience client en vue d'offrir un produit toujours plus homogène. Les clients bénéficieront d'un réseau optimisé entre l'Europe et le Brésil, couvrant plus de 80 destinations européennes, 45 destinations au Brésil et prochainement, de nouvelles destinations en Amérique Latine. L'accord prévoit par ailleurs l'élargissement des accords de partage de codes, le renforcement des actions commerciales conjointes ainsi que de meilleurs avantages pour les clients au travers des programmes de fidélisation Flying Blue d'Air France-KLM et SMILES de GOL.

Cette collaboration renforcée se traduira également par une extension des activités de maintenance fournies à GOL par Air France Industries KLM Engineering & Maintenance (AFI KLM E&M), avec le support des moteurs CFM56 et LEAP de la compagnie brésilienne.

Benjamin Smith, Directeur général d'Air France-KLM, a déclaré : « *L'Amérique du Sud – et plus particulièrement le Brésil – est l'un des marchés les plus stratégiques pour Air France-KLM. Le partenariat historique entre Air France-KLM et GOL a joué un rôle majeur dans notre capacité à proposer une offre complète et diversifiée à nos clients sur ces destinations. Forts de ce que nous avons déjà réalisé, nous sommes très heureux de prolonger et d'approfondir ce partenariat exclusif pour 10 années supplémentaires. Ce nouvel accord nous permettra de mettre en œuvre les améliorations structurelles nécessaires pour assurer la position de leader d'Air France-KLM et de GOL entre le Brésil et l'Europe* ».

Celso Ferrer, Directeur général de GOL, a déclaré : « *Notre partenariat avec Air France-KLM a apporté de très nombreuses améliorations et avantages à l'ensemble de nos clients et repose sur la confiance et une estime réciproque. Nous sommes fiers de célébrer cette nouvelle décennie de partenariat, qui couronne une longue et fructueuse histoire, incluant des éléments essentiels tels que la maintenance aéronautique. Je réaffirme l'engagement total de GOL dans le soutien et l'aide au renforcement des routes entre le Brésil et l'Europe et nous n'avons aucun doute sur le fait qu'Air France-KLM soit le meilleur partenaire pour y parvenir* ».

Des correspondances optimisées au-delà des hubs respectifs d'Air France-KLM et de GOL en Europe et au Brésil

Les passagers d'Air France et de KLM peuvent effectuer des correspondances sur les vols GOL via São Paulo (GRU), Rio de Janeiro (GIG) et Fortaleza (FOR). Les passagers GOL ont également accès au réseau mondial d'Air France et de KLM au-delà des hubs de Paris-Charles de Gaulle et d'Amsterdam-Schiphol.

Au cours de la saison hiver 2023-2024, Air France assurera 24 vols hebdomadaires vers le Brésil (14 x São Paulo, 7 x Rio de Janeiro et 3 x Fortaleza) et KLM, 14 vols hebdomadaires vers le Brésil (7 x São Paulo, 7 x Rio de Janeiro).

Le 10 novembre 2023

Air France-KLM confirme sa coopération stratégique avec DG Fuels en investissant dans une usine de production de SAF aux États-Unis.

- Air France-KLM a investi financièrement dans DG Fuels afin de soutenir l'achèvement des travaux de développement nécessaires à l'atteinte de la décision finale d'investissement concernant la première usine de DG Fuels, basée en Louisiane et spécialisée dans le carburant aviation durable (SAF).
- Air France-KLM a acquis une option portant sur l'achat de jusqu'à 25 millions de gallons / 75 000 tonnes de SAF par an sur une période de plusieurs années à partir de 2029. Cette option vient s'ajouter au contrat d'achat à long terme annoncé par Air France-KLM et DG Fuels l'année dernière.
- Cet investissement et cette option d'achat représentent une nouvelle étape importante pour le Groupe en vue d'atteindre l'objectif d'incorporation d'au moins 10 % de SAF d'ici 2030.

Le Groupe Air France-KLM est pleinement engagé dans la réduction de son empreinte carbone et souhaite être un précurseur en matière d'aviation durable. En 2022, le Groupe était le premier utilisateur mondial de SAF, avec un volume représentant 17 % de la production mondiale. En comparaison Air France-KLM ne représentait dans le même temps que 3 % de la consommation mondiale de kérosène conventionnel.

En octobre 2022, Air France-KLM a annoncé la signature d'un contrat d'approvisionnement auprès de DG Fuels couvrant 600 000 tonnes de SAF, pour des livraisons entre 2027 et 2036.

Aujourd'hui, le Groupe annonce une nouvelle étape majeure dans sa coopération avec DG Fuels, avec un investissement de 4,7 millions de dollars réalisé par Air France dans le producteur de SAF. Cet investissement — une première pour Air France-KLM — représente un développement clef dans le renforcement du partenariat entre le Groupe Air France-KLM et DG Fuels. Il contribuera à l'achèvement des travaux de développement nécessaires

à l'obtention de la décision finale d'investissement (FID) pour la première usine de DG Fuels, qui sera située en Louisiane. Cet investissement confirme l'ambition du Groupe de participer au financement d'études de projets permettant le développement de capacité de production de SAF, afin d'établir progressivement un réseau d'approvisionnement diversifié, capable de répondre aux besoins au niveau mondial.

En plus de cet investissement, Air France-KLM a acquis une nouvelle option pour acheter jusqu'à 75 000 tonnes de SAF par an à DG Fuels, avec des livraisons prévues dès 2029.

Pleinement engagé dans la réduction de son impact environnemental, le Groupe Air France-KLM a pour objectif de réduire de 30 % ses émissions de CO₂ par passager-km d'ici 2030 par rapport à 2019. Sa trajectoire de décarbonation prévoit l'intégration d'un minimum de 10 % de SAF d'ici 2030, aux côtés des autres leviers que sont le renouvellement de la flotte et l'éco-pilotage.

« Le Groupe Air France-KLM est ravi d'étendre sa coopération avec DG Fuels. Soutenir le développement de la technologie avancée de transformation des déchets en carburant pour l'aviation est une étape cruciale pour la croissance de l'industrie des SAF. C'est la première fois qu'Air France-KLM investit financièrement dans un producteur de SAF et nous sommes impatients de renforcer notre partenariat de long terme avec DG Fuels », a déclaré Constance Thio, vice-présidente exécutive des Ressources humaines et du Développement durable d'Air France-KLM.

« Nous sommes très heureux d'élargir notre partenariat stratégique avec Air France-KLM. Cette extension de notre relation existante est très importante à la fois pour DG Fuels et pour l'industrie aéronautique car nous sommes sur la bonne voie pour mettre en service avec succès notre première installation de SAF et donner vie à nos plans d'expansion majeurs par la suite. Nous nous réjouissons de travailler avec Air France-KLM pour déployer notre technologie SAF sur d'autres sites aux États-Unis, en Europe et en Asie », a déclaré Christopher Chaput, président et directeur financier de DG Fuels.

DG Fuels, un fournisseur de SAF avec un processus de production efficace et peu coûteux

Grâce à son processus de conversion du carbone à haut rendement, DG Fuels maximise la quantité de SAF produite à partir d'une quantité fixe de biomasse. Cette efficacité, combinée à une échelle raisonnable, se traduit par des coûts de production unitaires très bas, ce qui permet à DG Fuels d'atteindre une rentabilité durable tout en offrant aux compagnies aériennes et aux autres clients de SAF des prix compétitifs par rapport au carburant conventionnel. Les SAF produits par DG Fuels ne concurrencent en aucune manière les besoins alimentaires mondiaux, ne nécessitent que très peu d'eau et sont produits dans des installations qui ne produisent pratiquement pas d'émissions atmosphériques. En lien avec son engagement à utiliser de l'énergie renouvelable, DG Fuels soutient le développement de l'énergie éolienne, solaire et d'autres formes d'énergie sans carbone.

Destination Sustainability, la trajectoire développement durable d'Air France-KLM

Le Groupe Air France-KLM s'engage en matière environnementale et sociétale depuis de nombreuses années et regroupe l'ensemble de ses engagements au sein de sa stratégie Destination Sustainability. Cette stratégie s'articule autour de deux piliers majeurs que sont : « environnement » et « people & culture ».

Concernant le pilier « people & culture », le Groupe Air France-KLM s'engage dans le développement de la diversité, l'égalité femme-homme et le respect des droits humains.

Concernant le pilier « environnement », le Groupe Air France-KLM a construit sa stratégie de décarbonation sur l'objectif de réduction de 30 % de ses émissions par kilomètre-passager en 2030 – par rapport à 2019, année de référence. Pour atteindre cet objectif, Air France-KLM active tous les leviers de décarbonation à sa disposition :

Le renouvellement de la flotte avec des avions de nouvelle génération - Airbus A220, Airbus A350 – plus économes en carburant, émettant jusqu'à 25 % de CO₂ en moins par passager-km, et dont l'empreinte sonore est réduite de 33 % en moyenne. D'ici 2028, ces appareils représenteront 64 % de la flotte du Groupe Air France-KLM grâce à un investissement de 2 milliards d'euros par an.

Le recours accru aux Carburants d'Aviation Durables (SAF), permettant au moins 75 % de réduction d'émissions de CO₂ en moyenne sur le cycle de vie du carburant, et n'entrant pas en compétition avec la chaîne alimentaire. D'ici 2030, le Groupe a pour objectif d'incorporer au moins 10 % de SAF sur l'ensemble de ses vols, et 63 % en 2050.

Les mesures opérationnelles : Comprenant les opérations au sol et les mesures d'écopilotage, ces initiatives, rendues possibles par l'action des équipages et personnels au sol d'Air France formés à ces pratiques, permettent une réduction moyenne de 4 à 5 % d'émissions de CO₂.

Lien vers le site internet Destination Sustainability : <https://sustainabilityreport.airfranceklm.com/>

Le 27 novembre 2023

Air France-KLM et Etihad Airways annoncent un partenariat dans le domaine de la fidélisation.

- a) Les membres des programmes de fidélité Flying Blue et Etihad Guest voyageant sur Air France, KLM ou Etihad Airways peuvent désormais cumuler et dépenser des Miles sur le programme de fidélité de leur choix.
- b) Dans le cadre de leur partenariat élargi annoncé en septembre 2023, les clients d'Air France-KLM et d'Etihad Airways ont désormais accès à plus de 60 destinations supplémentaires au-delà d'Abu Dhabi, Paris et Amsterdam.

Le Groupe Air France-KLM et Etihad Airways, la compagnie nationale des Emirats Arabes Unis, annoncent aujourd'hui un nouveau partenariat entre leurs programmes de fidélité respectifs, faisant suite au protocole d'accord signé entre les deux groupes aériens en septembre 2023.

Dans le cadre de ce nouveau partenariat, les membres de Flying Blue, le programme de fidélité d'Air France et de KLM, et ceux d'Etihad Guest, le programme de fidélité d'Etihad, pourront désormais gagner et dépenser des miles sur le programme de fidélité de leur choix lors de leurs voyages sur Air France, KLM ou Etihad. Des avantages réciproques dédiés aux membres Elite seront annoncés prochainement.

Grâce au protocole d'accord signé plus tôt cette année, les clients d'Air France-KLM et d'Etihad Airways ont désormais accès à plus de 60 destinations supplémentaires dans le monde, élargissant ainsi les possibilités de cumuler et de dépenser des Miles.

Ce partenariat entrera en vigueur dès aujourd'hui, quelques semaines après le vol inaugural d'Air France entre Paris Charles de Gaulle et l'aéroport international d'Abu Dhabi, le 29 octobre dernier.

Les Miles Flying Blue permettent de profiter d'une vaste gamme d'avantages comme la réservation de vols et de séjours à l'hôtel dans le monde entier, la location de voitures ou l'achat d'articles de la boutique Flying Blue. Les Miles Etihad Guest peuvent également être dépensés pour la réservation de vols, de séjours à l'hôtel et de vacances partout dans le monde ou dans la boutique Etihad Guest Reward.

Air France propose actuellement un vol quotidien entre son hub de Paris-Charles de Gaulle et l'aéroport international d'Abu Dhabi, tandis qu'Etihad assure des vols quotidiens vers Paris-Charles de Gaulle et Amsterdam Schiphol au départ de l'aéroport international d'Abu Dhabi.

Angus Clarke, Directeur général adjoint, Chief Commercial Officer, Air France-KLM, a déclaré : « Je me réjouis de poursuivre le développement de notre partenariat avec Etihad Airways initié il y a 11 ans. Nous allons aujourd'hui plus loin, en explorant les opportunités de coopération en matière de fidélisation et en élargissant notre réseau, au bénéfice de nos clients communs. L'attractivité d'Abu Dhabi, à la fois comme hub et comme destination, et la forte présence d'Etihad en Asie du Sud, du Sud-Est ainsi qu'en Australie, renforcent l'intérêt de ce partenariat. Ce nouvel accord souligne notre engagement commun à offrir à notre clientèle commune à travers le monde, et à nos 20 millions de fidèles membres de Flying Blue, des expériences de voyage haut de gamme, fluides et centrées sur le client ».

Arik De, Chief Revenue Officer d'Etihad, a ajouté : « À la suite de la signature de notre partenariat élargi avec Air France-KLM en septembre dernier, nous sommes aujourd'hui heureux de proposer cette offre à destination des clients fidèles de nos deux compagnies. Nos 9 millions de membres d'Etihad Guest ont désormais la possibilité de cumuler et de dépenser des Miles d'Etihad Guest lorsqu'ils voyagent avec Air France-KLM, ouvrant de nouvelles opportunités de profiter de tous les avantages du programme. Nous sommes également impatients d'accueillir les membres de Flying Blue sur le réseau étendu d'Etihad, pour leur permettre de gagner des Miles Flying Blue lorsqu'ils choisiront de voyager sur Etihad ».

Le 30 novembre 2023

Air France-KLM et Apollo Global Management annoncent la revue à la hausse et la réalisation d'un financement en quasi-fonds propres de 1,5 milliard d'euros.

Suite à la signature le 26 octobre 2023 d'un accord définitif entre Air France-KLM et Apollo (NYSE : APO) concernant le financement d'une filiale opérationnelle dédiée d'Air France-KLM, les sociétés annoncent aujourd'hui avoir finalisé la transaction pour un montant total revu à la hausse de 1,5 milliard d'euros.

Ce financement par des fonds et entités gérés par Apollo est destiné à une filiale opérationnelle d'Air France-KLM qui détient la marque et la plupart des contrats des partenaires commerciaux liés au programme de fidélisation commun d'Air France et de KLM (« Flying Blue »), ainsi que le droit exclusif d'émettre des « Miles » pour les compagnies aériennes et leurs partenaires. Le financement est comptabilisé en tant que fonds propres selon les normes IFRS. Comme annoncé par Air France-KLM lors des résultats du troisième trimestre 2023, cette transaction permettra au Groupe de rétablir ses fonds propres selon les normes IFRS à un niveau positif d'ici à la fin de l'année.

La revue à la hausse du montant de la transaction reflète la grande confiance des investisseurs dans la qualité de l'activité d'émission de miles d'Air France-KLM (Flying Blue). Les conditions communiquées le 26 octobre 2023 restent inchangées et portent sur un coupon fixe de 6,4 % par an pendant les quatre premières années, avec la possibilité pour Air France-KLM de procéder au remboursement avec un coût de financement global de 6,75 % jusqu'à cette première date d'appel.

Steven Zaat, directeur financier d'Air France-KLM, a souligné : « *Nous sommes ravis de confirmer aujourd'hui la revue à la hausse et la clôture de ce financement en quasi-fonds propres qui représente une étape importante dans le renforcement du bilan d'Air France-KLM à des conditions de financement attractives. Il s'agit également d'une étape stratégique et d'une reconnaissance claire du succès de notre programme de miles Flying Blue ainsi que de son potentiel d'évolution* ».

Jamshid Ehsani, associé d'Apollo, a déclaré : « *Nous sommes heureux d'avoir conclu cette nouvelle opération de financement historique avec Air France-KLM. Cette transaction a été bien accueillie par nos investisseurs, tant ceux de la vaste plateforme Apollo que des investisseurs tiers sélectionnés, y compris des fonds souverains et des compagnies d'assurance multinationales* ».

La structure convenue n'entraînera aucun changement matériel vis-à-vis des membres de Flying Blue. Air France-KLM continuera d'assurer la gestion et l'exploitation de son programme de fidélité Flying Blue et les compagnies aériennes Air France et KLM conserveront le contrôle total de la base de données clients de Flying Blue. La structure de financement n'entraînera aucun changement sur les aspects sociaux, ni sur les contrats des employés d'Air France, de KLM ou d'Air France-KLM.

Le 7 décembre 2023

Nomination au Conseil d'Administration d'Air France-KLM.

Sur proposition du Comité de nomination et de gouvernance, le Conseil d'administration d'Air France-KLM a décidé, lors de sa réunion du 7 décembre 2023, de nommer par cooptation Florence Parly en tant qu'administratrice, en remplacement d'Isabelle Parize. Cette cooptation sera soumise à la ratification de la prochaine Assemblée générale d'Air France-KLM.

Cette nomination s'inscrit dans la perspective de la succession d'Anne-Marie Couderc en qualité de Présidente du Conseil d'administration, au plus tard à l'issue de l'Assemblée générale 2025 statuant sur les comptes de l'année 2024.

À cet effet, une modification des statuts d'Air France-KLM sera soumise à l'Assemblée Générale 2024 afin de permettre la prolongation du mandat d'Anne-Marie Couderc pour une année supplémentaire.

Le 11 décembre 2023

Oltion Carkaxhija nommé Directeur général adjoint Stratégie et Transformation du Groupe Air France-KLM.

Oltion Carkaxhija est nommé Directeur général adjoint en charge de la Stratégie et de la Transformation du Groupe Air France-KLM à compter du 1^{er} janvier 2024. Cette nomination est une évolution du poste de Directeur général adjoint Transformation, qu'il occupe depuis octobre 2020.

En complément de sa mission initiale de réduire les coûts unitaires et d'améliorer la compétitivité du Groupe, il aura en charge la mise en œuvre de la stratégie d'Air France-KLM et la conduite de l'innovation. Travaillant en étroite collaboration avec le Directeur général adjoint en charge des Finances, il supervisera également les opérations visant à valoriser les actifs du Groupe.

Oltion Carkaxhija est déjà membre du Comité exécutif d'Air France-KLM. Il continuera d'être directement rattaché à Benjamin Smith, Directeur général d'Air France-KLM.

« *Oltion a joué un rôle clé dans notre redressement et continue d'apporter beaucoup au Groupe* », a déclaré Benjamin Smith, Directeur général d'Air France-KLM. « *Sa connaissance approfondie du secteur aérien et son approche centrée sur les résultats nous ont permis de mener à bien des centaines d'initiatives de transformation dans l'ensemble de nos activités. Oltion a travaillé sans relâche pour assurer la progression de notre Groupe. J'ai toute confiance en sa capacité à poursuivre dans cette direction et à nous aider à renforcer notre position de leader de l'industrie. Nous lui souhaitons tous beaucoup de succès dans ses nouvelles fonctions* ».

À propos d'Oltion Carkaxhija

Titulaire d'un MBA du Loyola College du Maryland (États-Unis), Oltion Carkaxhija a passé onze ans chez Air Canada dans les départements Finance et Planification du réseau. Il a rejoint le Groupe Air France-KLM en 2018, d'abord en tant que VP Corporate Planning, travaillant sur les relations sociales, puis comme Senior Vice President Transformation. Il a été nommé Directeur général adjoint Transformation en octobre 2020, avec pour mission de renforcer la compétitivité du Groupe.

Le 13 décembre 2023

Air France-KLM réaffirme ses engagements en matière de décarbonation du transport aérien et développe l'usage de Carburants d'Aviation Durables (SAF).

Premier utilisateur mondial de SAF, le Groupe continue de sécuriser les volumes nécessaires à l'atteinte de ses objectifs d'incorporation à horizon 2030.

- En 2023, les compagnies du Groupe Air France-KLM auront incorporé environ 80 000 tonnes de SAF – près du double du volume incorporé en 2022 – faisant du Groupe le premier utilisateur mondial de SAF pour la deuxième année consécutive.
- Tout au long de l'année, le Groupe a poursuivi le travail de sécurisation de volumes futurs de SAF, en vue d'atteindre son objectif d'incorporation d'au moins 10 % de SAF d'ici 2030. Le Groupe a signé des contrats d'approvisionnement et des protocoles d'accords (MoU) avec des producteurs de SAF du monde entier et investi directement dans des unités de production.
- Ces investissements stratégiques de long terme confirment l'engagement du Groupe à soutenir l'émergence d'une filière de carburant d'aviation durable en Europe et dans le monde.

Pleinement engagé dans la réduction de son impact environnemental, Air France-KLM entend montrer la voie en matière d'incorporation de SAF et soutenir le développement de capacités de production dans le monde. Le Groupe s'est fixé des objectifs ambitieux, allant au-delà des obligations réglementaires, avec la réduction de 30 % de ses émissions de CO₂ par passager-km d'ici 2030 par rapport à 2019. Cette trajectoire de décarbonation prévoit l'intégration d'un minimum de 10 % de SAF à horizon 2030, aux côtés des autres leviers que sont le renouvellement de la flotte et l'éco-pilotage.

En 2022, Air France-KLM était le premier utilisateur mondial de SAF, représentant 17 % de la production mondiale de carburant durable, alors qu'il n'a consommé dans le même temps que 3 % de la production mondiale de kérosène conventionnel. En octobre 2022, Air France-KLM a annoncé avoir sécurisé le tiers de ses besoins à horizon 2030 grâce à des contrats d'approvisionnement historiques avec Neste et DG Fuels, pour un total de 1,6 million de tonnes de SAF.

En 2023, le Groupe a maintenu cette dynamique avec :

- l'augmentation du volume de SAF incorporé, faisant à nouveau d'Air France-KLM le premier utilisateur mondial de SAF ;

- la sécurisation de volumes futurs de SAF par la signature de contrats d'approvisionnement et de protocoles d'accords ;
- la signature de partenariats stratégiques et la réalisation d'investissements directs dans des producteurs de SAF ;
- la sensibilisation de tous les publics aux opportunités, mais aussi aux défis liés aux SAF ;
- l'engagement des clients – individuels et corporate – à travers des programmes dédiés d'achat de SAF.

1) Augmentation du volume de SAF incorporé

En 2023, les compagnies du Groupe Air France-KLM auront incorporé environ 80 000 tonnes de SAF, soit près du double de la quantité incorporée en 2022. Ceci représente un taux d'incorporation de 1 % (contre 0,6 % en 2022). Au regard de ces volumes, et sur la base des données disponibles à date, Air France-KLM sera à nouveau le premier utilisateur mondial de SAF, avec 16 % de la production mondiale de SAF.

2) Sécurisation des besoins futurs en SAF grâce à des contrats d'approvisionnement et des protocoles d'accords

En 2023, Air France-KLM a signé plusieurs protocoles d'accords avec des producteurs de SAF du monde entier, en vue de sécuriser les volumes nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés à l'horizon 2030. En s'associant à des fournisseurs travaillant sur différentes technologies de SAF (HEFA, biofuels avancés et e-fuels), établis dans différentes régions de monde, Air France-KLM souhaite construire un réseau mondial de production de SAF, capable de répondre à ses propres besoins et à ceux de l'industrie sur le long terme. Les modes d'achat retenus par le Groupe permettent de garder la flexibilité nécessaire pour adapter les volumes achetés à la demande effective.

Des protocoles d'accords (MoU) ont notamment été signés avec Engie (projet KerEauzen, France), EDF (projet Take Kair, France), Elyse Energy (projet BioTfuel, France), TotalEnergies (France), OMV (Autriche), Raven (États-Unis) et Groupe International SAF+ (Canada). Des accords ont également été signés avec d'autres producteurs de SAF et fournisseurs d'énergie en Europe, ainsi qu'en Amérique du Nord et du Sud.

Ces protocoles d'accords concernent des projets et le développement de sites de production à différents stades de maturité. Ils participent au développement de la filière de production de SAF, permettant aux fournisseurs d'obtenir la visibilité et la garantie de débouchés nécessaires pour sécuriser le financement pour leurs futures productions.

Le Groupe est particulièrement attentif au développement des capacités de production de SAF sur ses marchés domestiques (France et Pays-Bas), essentiel pour relever l'un des principaux défis associés aux SAF : la disponibilité.

1

2

3

4

5

6

FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2023

3) Signature de partenariats stratégiques et investissement dans des capacités de production de SAF

Depuis son premier vol alimenté avec du SAF en 2011, Air France-KLM a établi des partenariats solides avec des fournisseurs d'énergie et investi directement dans certains producteurs. KLM s'est notamment associée au producteur de SAF SkyNRG, en vue de soutenir l'installation d'une première usine de production à Delfzijl (Pays-Bas) en 2019 grâce à un investissement de 6 millions d'euros.

En novembre 2023, Air France-KLM a franchi une nouvelle étape majeure dans sa coopération avec DG Fuels, avec un investissement de 4,7 millions de dollars réalisé par Air France dans le producteur de SAF. Parallèlement à cet investissement, le Groupe a acquis une option portant sur l'achat de 75 000 tonnes de SAF par an auprès de DG Fuels, sur une période de plusieurs années à partir de 2029.

4) Sensibilisation aux opportunités, mais aussi aux défis liés à la SAF

En avril 2023, KLM a réalisé avec succès des essais confirmant que les moteurs d'avion peuvent fonctionner en toute sécurité avec 100 % de SAF. Ces essais ont été réalisés en partenariat avec le motoriste CFM International et le producteur de carburant Neste.

En juin 2023, Air France-KLM a organisé une première SAF Masterclass, réunissant des experts et professionnels des carburants d'aviation durables lors d'un événement destiné aux médias et investisseurs. À cette occasion, les différents intervenants ont réaffirmé la nécessité de sensibiliser le grand public aux défis liés aux SAF, ainsi qu'aux opportunités en termes de création d'emplois et de valeur et d'indépendance énergétique. L'intégralité du contenu présenté lors de cette journée est accessible [ici](#).

Dans un contexte de questionnement légitime sur l'impact environnemental du transport aérien, il est essentiel que tous les publics soient conscients que si les SAF sont déjà une réalité, le chemin vers une industrie pleinement opérationnelle nécessitera des efforts conjoints de la part de toutes les parties prenantes du transport aérien – dont les organismes gouvernementaux.

Engagement des clients – individuels et corporate – à travers des programmes dédiés aux SAF

Air France-KLM souhaite offrir à tous ses clients la possibilité de contribuer à la décarbonation du secteur aérien. Le Groupe a développé plusieurs programmes d'achat de SAF, s'ajoutant à la contribution SAF déjà intégrée dans le prix du billet d'avion depuis janvier 2022.

a) Les clients individuels peuvent opter pour « l'option environnement » au moment de la réservation de leurs billets d'avion, permettant d'acheter des volumes de SAF en fonction de la consommation de carburant prévue lors leur voyage.

b) Les entreprises peuvent adhérer au programme Corporate SAF. Sur la base des émissions de CO₂ générées par les déplacements de leurs collaborateurs, les entreprises peuvent déterminer une contribution annuelle, investie ensuite dans l'achat et l'utilisation de SAF. En 2023, 116 contrats Corporate SAF ont été signés dans le monde entier, ce qui a permis d'acheter 11 000 tonnes de SAF. 188 PME/PMI membres du programme BlueBiz d'Air France-KLM ont également rejoint l'initiative. Air France KLM Martinair Cargo, la division Cargo du Groupe, gère un programme similaire auquel ont adhéré 29 transitaires et clients en 2023.

c) Depuis 2022, tous les membres de Flying Blue, le programme de fidélisation d'Air France-KLM, ont la possibilité d'acheter du SAF en utilisant leurs Miles. Ces contributions sont par ailleurs prises en compte dans l'obtention ou le maintien du statut Elite de Flying Blue, ce qui constitue une première pour un programme de fidélité dans le secteur aérien.

Chiffres clés :

a) En 2023, la production mondiale de SAF a atteint plus de 0,5 Mt, doublant ainsi les 0,25 Mt produites en 2022.

b) Les SAF représentaient 3 % de l'ensemble des carburants renouvelables produits, 97 % de la production de carburants renouvelables étant destinés à d'autres secteurs.

c) En 2024, la production de SAF devrait atteindre 1,5 Mt. Source ⁽³⁾ : Estimations IATA 2023.

À propos de la politique d'approvisionnement en SAF d'Air France-KLM :

Le SAF est actuellement fabriqué à partir d'huiles de cuisson usagées, de déchets ou de résidus agricoles et forestiers. Dans le futur, il sera également possible de se procurer des carburants d'aviation durables synthétiques, fabriqués à partir d'hydrogène et de carbone capturé dans l'atmosphère.

Air France-KLM adhère à une politique d'approvisionnement stricte, s'engageant à acheter du SAF de deuxième génération n'entrant pas en concurrence avec la chaîne d'alimentation humaine ou animale, certifié RSB ou ISCC+ pour sa durabilité et n'ayant pas recours à l'huile de palme. Par rapport au carburant conventionnel, les SAF d'Air France-KLM permettent une réduction des émissions de CO₂ allant jusqu'à 75 % sur l'ensemble du cycle de vie du carburant.

⁽³⁾ Source : Estimations IATA 2023.

Le 14 décembre 2023

Journée Investisseurs 2023 du Groupe Air France-KLM.

Air France-KLM continuera de renforcer sa position de leader en Europe en s'appuyant sur un profil commercial solide et en offrant des produits au niveau le plus élevé du marché. Le Groupe entend accélérer sa transformation en vue d'assurer une croissance & des engagements durables, combinés à des résultats rentables.

- a) Perspective de marge opérationnelle revue à la hausse : supérieure à 8 % au cours de la période 2026-2028.
- b) Notations de crédit inaugurales : Investment Grade « BBB- » de Fitch ; « BB+ » de S&P Global Ratings avec une perspective stable pour les deux agences.

Air France-KLM organise aujourd'hui à 14h00 sa Journée Investisseurs 2023. À cette occasion, Benjamin Smith, Directeur Général d'Air France-KLM, accompagné des membres du Comité Exécutif, présentera les ambitions stratégiques et la trajectoire financière du Groupe pour les cinq années à venir.

Benjamin Smith, Directeur général d'Air France-KLM, a déclaré : « *La transformation que nous avons engagée depuis 2019 a produit des résultats solides, nous permettant de réintégrer le peloton de tête des leaders européens du secteur aérien. Nous avons tenu nos engagements, et je suis particulièrement fier du travail accompli par toutes nos équipes pour parvenir à ces résultats, dans un contexte marqué par de puissants vents contraires. Nous sommes désormais bien positionnés pour accélérer davantage et exploiter tout le potentiel des actifs de notre Groupe afin d'assurer une croissance soutenue et plus rentable, tout en atteignant les objectifs ambitieux que nous nous sommes fixés pour réduire notre impact environnemental.* ».

Les priorités suivantes seront abordées lors de la Journée Investisseurs du Groupe Air France-KLM :

- a) améliorer les positions de marché et accroître les initiatives de génération de chiffre d'affaires tout en poursuivant la réduction des coûts et la simplification dans toutes les activités ;
- b) être un leader de l'aviation durable en réaffirmant les objectifs du Groupe à horizon 2030 et en soutenant le développement de capacités de production de SAF dans le monde entier, par le biais de contrats d'approvisionnement et d'investissements directs ;
- c) se concentrer davantage sur la croissance de Transavia ainsi que la réduction des coûts unitaires pour permettre à la compagnie de conserver sa position de premier opérateur low cost aux Pays-Bas et à Paris, et exploiter le plein potentiel offert par Paris-Orly ;
- d) maximiser la satisfaction et la fidélisation des clients en offrant un service de qualité supérieure et une excellence opérationnelle renforcée ;
- e) accroître la contribution de Flying Blue au chiffre d'affaires, grâce à une perspective de croissance et à une offre mieux-disante impliquant les partenaires aériens, ainsi qu'un l'élargissement ciblé des partenariats non aériens ;

- f) consolider la position de l'activité Ingénierie et Maintenance (MRO) du Groupe comme leader mondial et rentable, spécialisé dans la fourniture de services de support multi-produits ;
- g) positionner la division Cargo comme leader du fret aérien durable, tout en offrant une expérience client de haut niveau ;
- h) renforcer et développer les alliances et le réseau de partenaires du Groupe et explorer de nouvelles opportunités de croissance dans le cadre d'une consolidation stratégique.

Grâce à une allocation de capital rigoureuse et à un programme de dépenses d'investissement ciblé, Air France-KLM continuera d'investir dans le renouvellement et la maintenance de la flotte pour améliorer sa performance économique, et réduire ses émissions de CO₂ et les nuisances sonores. Pour cela, le Groupe estime des dépenses d'investissement nettes de 3,0 à 3,5 milliards d'euros par an entre 2024 et 2026 et 3,5 à 3,8 milliards d'euros par an en 2027 et 2028.

Sur la base d'une nouvelle accélération de son programme de transformation et d'un meilleur rapport coût-efficacité, le résultat opérationnel du Groupe devrait s'améliorer de 2,0 milliards d'euros au cours des cinq prochaines années pour l'ensemble des activités.

Le Groupe confirme ses perspectives pour la période 2024-2026 et fixe les objectifs suivants pour la période 2026-2028 :

- a) une nouvelle hausse de la rentabilité, avec une marge opérationnelle supérieure à 8 % ;
- b) une nouvelle réduction des coûts unitaires, notamment grâce à l'accélération du programme de transformation ;
- c) une poursuite de l'amélioration de la génération de trésorerie se traduisant par un cash flow libre d'exploitation ajusté significativement positif ;
- d) une poursuite de l'optimisation du profil financier du Groupe, avec des notations de crédit à long terme au niveau Investment grade.

Air France-KLM annonce aujourd'hui deux notations inaugurales de crédit émetteur à long terme :

- a) Investment Grade « BBB- » avec une perspective Stable par Fitch ;
- b) « BB+ » avec une perspective Stable par S&P Global Ratings.

Air France-KLM est désormais noté Investment Grade avec un « BBB- » et une perspective Stable par Fitch, et avec un « BB+ » et une perspective Stable par S&P Global Ratings. Ce solide résultat témoigne de la robuste performance opérationnelle du Groupe, de l'amélioration notable de sa structure financière avec des liquidités à un niveau solide et du fort redressement réalisé après la pandémie de Covid-19.

Les deux agences de notation ont souligné qu'Air France-KLM était l'un des plus grands groupes aériens mondiaux avec des positions de leader dans des hubs majeurs, bénéficiant de l'un des réseaux les plus vastes et les plus diversifiés au monde ainsi que d'une offre de services complète intégrant des activités MRO et Cargo.

Le 19 décembre 2023**Air France-KLM ajoute la famille Airbus A320neo à sa flotte avec la livraison à Transavia d'un premier A321neo.**

Conformément à son engagement d'améliorer sa performance économique et environnementale, Air France-KLM poursuit le renouvellement de sa flotte.

Le 19 décembre 2023, le Groupe a réceptionné un premier appareil A321neo, destiné à Transavia Pays-Bas. Équipé de 232 sièges en configuration mono-classe, l'appareil effectuera son premier vol commercial au départ de l'aéroport d'Amsterdam Schiphol le 5 janvier prochain.

« C'est le début d'un nouveau chapitre pour Transavia et pour le Groupe », a déclaré Benjamin Smith, Directeur général du Groupe Air France-KLM. « En ajoutant la famille Airbus A320neo à notre flotte, nous nous dotons d'appareils plus silencieux, moins polluants, plus économes en carburant, et permettant de transporter davantage de passagers. Cet investissement majeur de long terme confirme notre engagement à réduire notre empreinte environnementale tout en améliorant l'expérience de nos clients ».

Cette première livraison fait suite à la commande évolutive passée par Air France-KLM en 2021 portant sur 100 appareils de la famille Airbus A320neo. Assortie de droits d'acquisition pour 60 appareils supplémentaires, cette commande vise à renouveler les flottes de KLM et de Transavia Pays-Bas, et à renouveler et faire croître la flotte de Transavia France.

Les premières livraisons d'appareils de la famille A320neo à Transavia France et KLM sont respectivement prévues début janvier et au milieu de l'année 2024.

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, leur empreinte sonore est réduite de 50 % et ils permettent une réduction de la consommation de carburant et des émissions de CO₂ de 15 % par passager-km. Ils permettent également une réduction des coûts unitaires de plus de 10 %.

Le renouvellement de la flotte est le premier levier de réduction des émissions de CO₂ et de l'empreinte sonore, 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 Air France-KLM, qui vise une réduction de 30 % d'émissions de CO₂ par passager-km d'ici à 2030 par rapport à 2019.

En 2030, la part des appareils de nouvelle génération dans la flotte du Groupe devrait atteindre 81 %, contre 21 % en 2023.

Depuis les années 2000, Air France-KLM a déjà réduit son empreinte sonore de 40 %.

Le 21 décembre 2023**Air France-KLM et Air France prennent note des deux arrêts rendus le 20 décembre 2023 par le Tribunal de l'Union européenne.**

Air France-KLM et Air France prennent note des deux arrêts rendus le 20 décembre 2023 par le Tribunal de l'Union européenne annulant une décision de la Commission de 2020 et une décision de la Commission de 2021 approuvant plusieurs mesures d'aides d'État accordées par la France pendant la crise du Covid-19.

Air France-KLM et Air France examineront attentivement ces arrêts pour en évaluer les implications. Air France-KLM et Air France étudieront l'opportunité de former un pourvoi en annulation devant la Cour de justice de l'Union européenne. Parallèlement, Air France-KLM et Air France contribueront à tout échange entre l'État français et la Commission européenne en vue de l'adoption d'éventuelles nouvelles décisions d'approbation.

Air France-KLM rappelle qu'Air France-KLM et Air France ont respecté et appliqué le 19 avril 2023 toutes les conditions de sortie des aides d'État accordées en vertu du Cadre Temporaire de l'Union Européenne relatif au Covid-19.

Le 21 décembre 2023**Succès du plan mondial d'actionnariat salarié du Groupe Air France-KLM.**

Air France-KLM a finalisé avec succès son offre d'actionnariat salarié « Ensemble pour l'avenir », une opération d'augmentation de capital réservée à environ 75 000 salariés éligibles du Groupe, lancée en novembre 2023.

Dans le cadre de cette première opération du Groupe au niveau mondial, environ 17 000 salariés issus de 19 pays, représentant près de 22 % de l'effectif salarié concerné, ont souscrit à l'offre « Ensemble pour l'avenir » leur permettant d'investir dans des actions Air France-KLM à des conditions préférentielles.

La souscription totale s'élève à 46 073 029 euros, correspondant à l'émission de 5 716 256 actions nouvelles d'une valeur nominale d'un euro chacune.

Le capital social de la Société est de ce fait augmenté de 5 716 256 euros et se trouve ainsi porté de 257 053 613 euros à 262 769 869 euros.

À l'issue de cette émission, la participation des salariés au capital d'Air France-KLM, au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce, s'élève à un peu plus de 3 % du capital social.

Benjamin Smith, Directeur général d'Air France-KLM, a déclaré : « Offrir à nos salariés la possibilité de devenir actionnaires d'Air France-KLM est une étape importante dans l'alignement de toutes les équipes vers l'amélioration de la performance et la création de valeur à long terme. Le fort taux de participation de nos salariés témoigne de leur confiance et de leur engagement, ainsi que de leur volonté de contribuer à notre réussite future. C'est un signe encourageant qui renforce notre détermination à mettre en œuvre avec succès notre stratégie globale ».

→ FAITS MARQUANTS DU DÉBUT DE L'EXERCICE 2024

Le 10 janvier 2024

Air France-KLM reçoit son premier Airbus A320neo, destiné à Transavia France.

Air France-KLM poursuit l'entrée dans sa flotte des appareils de la famille Airbus A320neo.

Après la livraison, le 19 décembre dernier, d'un premier Airbus A321neo destiné à Transavia Pays-Bas, le Groupe a reçu ce 10 janvier 2024, son premier Airbus A320neo (immatriculé F-GNEO), qui sera exploité par Transavia France. Équipé de moteurs LEAP-1A de CFM International et doté de 186 sièges en configuration mono-classe, cet avion sera basé à Paris-Orly, base principale de Transavia France.

Son premier vol commercial est prévu le 15 janvier 2024, entre Paris-Orly et Porto (Portugal), première destination desservie par Transavia France lors du lancement de la compagnie en 2007, l'Airbus A320neo desservira l'ensemble du réseau de la compagnie, soit plus de 200 liaisons vers 120 destinations.

« La livraison de ce premier Airbus A320neo est une étape clé dans l'histoire de Transavia France. Elle marque la transition de Transavia vers une flotte 100 % Airbus et incarne notre volonté de poursuivre le développement de notre marque low cost. Elle s'inscrit dans nos investissements d'envergure et de long-terme dans notre flotte, visant à améliorer la performance économique et environnementale du Groupe », a déclaré Benjamin Smith, Directeur général du Groupe Air France-KLM. « Nous avons de grandes ambitions pour Transavia France, qui est déjà la première compagnie low-cost au départ des aéroports parisiens. La croissance de sa flotte est l'un des axes clés de notre plan stratégique, d'où la décision de doter Transavia de ces appareils plus silencieux, moins polluants et plus efficaces, parfaitement adaptés aux besoins de notre réseau. Nos clients bénéficieront également d'une nouvelle expérience de voyage, en lien avec notre promesse "we make low cost feel good". »

Cette première livraison fait suite à la commande évolutive passée par Air France-KLM en 2021 portant sur 100 appareils de la famille Airbus A320neo. Assortie de droits d'acquisition pour 60 appareils supplémentaires, cette commande vise à renouveler les flottes de KLM et de Transavia Pays-Bas, et à renouveler et faire croître la flotte de Transavia France.

D'ici fin 2024, Transavia France prévoit d'exploiter 13 Airbus A320neo, aux côtés de sa flotte de près de 70 Boeing 737-800.

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, leur empreinte sonore est réduite de 50 % et ils permettent une réduction de la consommation de carburant et des émissions de CO₂

de 15 % par passager-km. Ils permettent également une réduction des coûts unitaires de plus de 10 %.

Le renouvellement de la flotte est le premier levier de réduction des émissions de CO₂ et de l'empreinte sonore, 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 Air France-KLM, qui vise une réduction de 30 % d'émissions de CO₂ par passager-km d'ici à 2030 par rapport à 2019. Depuis les années 2000, Air France-KLM a déjà réduit son empreinte sonore de 40 %.

En 2030, la part des appareils de nouvelle génération dans la flotte du Groupe devrait atteindre 81 %, contre 21 % en 2023.

Le 16 janvier 2024

Évolution de la coopération commerciale dans le domaine du cargo entre Air France-KLM et CMA CGM.

En mai 2022, Air France-KLM et CMA CGM ont annoncé leur intention de conclure une coopération commerciale dans le domaine du cargo, devenue effective en avril 2023.

Un environnement réglementaire contraint sur certains marchés importants n'a pas permis à la coopération de fonctionner de manière optimale.

En conséquence, Air France-KLM et CMA CGM annoncent aujourd'hui leur décision de mettre fin aux accords existants le 31 mars 2024. Air France-KLM et CMA CGM ont ouvert des discussions portant sur les nouveaux termes et conditions d'une relation commerciale dans laquelle chaque groupe opérerait de manière indépendante à compter du 31 mars 2024.

Les deux groupes restent déterminés à travailler en collaboration, afin que les clients du cargo puissent continuer à bénéficier de leurs réseaux respectifs.

CMA CGM reste un actionnaire de référence d'Air France-KLM. Les parties ont convenu de modifier la clause de lock-up des actions détenues par CMA CGM dans le capital d'Air France-KLM, qui sera désormais effective jusqu'au 28 février 2025⁽¹⁾. Les parties ont convenu que CMA CGM quitterait le Conseil d'administration d'Air France-KLM le 31 mars 2024.

Le 13 mars 2024

Air France-KLM et Air France confirment avoir formé deux pourvois en annulation devant la Cour de justice de l'Union Européenne de deux arrêts rendus en décembre 2023 par le Tribunal de l'Union Européenne annulant une décision de la Commission Européenne de 2020 et une décision de la Commission Européenne de 2021 approuvant plusieurs mesures d'aides d'État accordées par la France pendant la crise du Covid-19.

⁽¹⁾ L'engagement de conservation initial de CMA CGM (engagement de conservation initial sur toutes les actions de la Société souscrites par CMA CGM lors de l'augmentation de capital annoncée le 24 mai 2022 expirant le 15 juin 2025, et période de conservation additionnelle sur 50 % de ces actions expirant le 15 juin 2028) est modifié pour prévoir que la période de conservation initiale se termine le 28 février 2025, sans période de conservation additionnelle.

FAITS MARQUANTS DU DÉBUT DE L'EXERCICE 2024

Air France-KLM rappelle qu'Air France-KLM et Air France ont remboursé la totalité des aides reçues, en conformité avec le cadre juridique applicable.

Le 25 mars 2024

Air France-KLM a remboursé 452 millions d'euros d'OCEANE à échéance 2026.

Air France-KLM annonce aujourd'hui avoir remboursé, à la demande des porteurs d'obligations, environ 452 millions d'euros sur les 500 millions d'euros d'obligations convertibles en actions nouvelles et/ou échangeables en actions existantes dont l'échéance est le 25 mars 2026 (les « **OCEANE 2026** », ISIN FRO013410628). Ce montant correspond à près de 25 millions d'obligations. Cette option de remboursement anticipé au 25 mars 2024 faisait partie des termes et conditions relatifs à ces obligations.

Selon les conditions définitives en vigueur, à moins qu'elles n'aient été préalablement échangées, remboursées ou achetées et annulées, les obligations restantes en circulation seront remboursées au pair le 25 mars 2026. Les obligations pourront également faire l'objet d'un remboursement anticipé au gré de la Société, sous certaines conditions.

Le nombre d'actions potentielles dilutives liées à l'OCEANE 2026 en circulation a, par conséquence, été réduit de 4 966 518 actions à 472 580 actions.

Le 8 avril 2024

La société Air France-KLM (la « **Société** ») annonce aux porteurs d'OCEANE 2026, qu'à la suite de l'exercice de l'option de remboursement anticipé par les porteurs d'obligations dans les conditions prévues par le Règlement des OCEANE 2026 (le « **Règlement** »), la totalité des OCEANE 2026 en circulation représente, à ce jour, moins de 15 % du nombre d'OCEANE 2026 émises initialement.

Par conséquent, la Société informe les porteurs d'OCEANE 2026 restant en circulation qu'elle procédera au remboursement anticipé desdites OCEANE 2026 dans les conditions prévues à l'article 1.9.1.3, § 2 « Remboursement anticipé au gré de la Société » du Règlement, en vue de leur annulation conformément à la loi.

La date pour le remboursement anticipé des OCEANE 2026 a été fixée au 10 mai 2024 (la « **Date de Remboursement Anticipé** »), à un prix par OCEANE 2026 égal au pair (soit 17,92 euros) assorti des intérêts courus de 0,00282 euros (le « **Prix de Remboursement** »).

Il est rappelé que les porteurs d'OCEANE 2026 conservent la faculté d'exercer leur droit à l'attribution d'actions pour recevoir des actions nouvelles et/ou existantes de la Société jusqu'au 7^e jour ouvré avant la Date de Remboursement Anticipé, soit le 26 avril 2024, conformément aux dispositions de l'article 2.3 du Règlement. Conformément et sous réserve des dispositions du Règlement, pour exercer leur droit à l'attribution d'actions, les porteurs d'OCEANE 2026 doivent en faire la demande auprès de leurs intermédiaires financiers qui instruiront l'agent centralisateur, Société Générale Securities Services.

Tous les porteurs d'OCEANE 2026 qui n'auront pas valablement exercé leur droit à l'attribution d'actions avant la Date de Remboursement Anticipé seront remboursés selon les modalités précisées ci-dessus.

Il est également rappelé que, conformément à l'article 2.6 du Règlement, la parité des OCEANE 2026 a fait l'objet de plusieurs ajustements, à la suite des différentes opérations opérées sur le capital social de la Société, de sorte qu'à ce jour une OCEANE 2026 donne droit à 0,178 action ordinaire de la Société (ISIN FRO01400J770).

Le 17 avril 2024

Air France-KLM, Air France et KLM ont exécuté la première option d'extension d'un an de leurs lignes de crédit renouvelables liées à l'ESG.

En avril 2023 Air France-KLM, Air France et KLM ont exécuté deux lignes de crédit renouvelables (« RCF ») liées aux indicateurs clés de performance ESG avec un *pool* d'institutions financières internationales, pour un montant total de 2,2 milliards d'euros.

Air France-KLM et Air France ont exécuté l'option accordéon de la facilité pour augmenter la RCF d'un montant de 90 millions d'euros, ce qui porte le montant des deux RCF à environ 2,3 milliards d'euros.

Air France-KLM et Air France

Air France-KLM et Air France, co-emprunteur, ont signé en avril 2023 une ligne de crédit renouvelable liée au développement durable d'un montant de 1,2 milliard d'euros. Cette ligne avait une échéance initiale à 2026, comprenait deux options d'extension d'un an et une option d'augmentation en accordéon. Aujourd'hui, Air France-KLM et Air France ont annoncé avoir exécuté l'option d'extension d'un an, portant l'échéance à 2027, et l'option d'augmentation en accordéon de 90 millions d'euros, apportant un montant total d'environ 1,3 milliard d'euros.

Crédit Agricole Corporate & Investment Bank (CACIB) et Natixis ont agi conjointement en tant que coordinateurs globaux, coordinateurs ESG et agents de documentation pour les RCF conclus avec un syndicat actuel de 16 banques internationales.

KLM

En avril 2023 KLM a signé une ligne de crédit renouvelable d'un montant de 1,0 milliard d'euros comprenant des indicateurs clés de performance ESG.

Cette RCF a une échéance initiale à 2027 et comprend deux options d'extension d'un an ainsi qu'une option en accordéon. Aujourd'hui, KLM a annoncé avoir exécuté l'option d'extension d'un an, portant l'échéance à 2028.

ABN AMRO, ING et Rabobank (agent du document) ont été les coordinateurs de la RCF, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank (CACIB) agissant en tant que coordinateur pour les objectifs ESG. La RCF de KLM a été conclue avec un syndicat de 14 banques internationales.



1.

Présentation du groupe Air France-KLM

1.1	Marché et environnement	38	1.4	La flotte	63
1.1.1	Environnement économique	38	1.4.1	La flotte du groupe Air France	65
1.1.2	Contexte industriel et concurrence	39	1.4.2	La flotte du groupe KLM	66
1.2	Stratégie	42	1.5	Direction Expérience Client	67
1.2.1	Ambitions du groupe Air France-KLM	42	1.5.1	Air France et KLM maintiennent leurs investissements pour leurs clients	67
1.2.2	Air France-KLM : principaux atouts et avantages concurrentiels uniques	42	1.5.2	Air France et KLM poursuivent leur montée en gamme	70
1.2.3	Modèle de création de valeur	44	1.5.3	Air France et KLM agissent pour un voyage plus responsable	75
1.2.4	Orientations stratégiques	45	1.5.4	Air France célèbre 90 ans d'élégance	76
1.3	Activités en 2023	47	1.5.5	Air France et KLM, reconnues et récompensées	77
1.3.1	Activité de réseau (transport de passagers et de fret)	47			
1.3.2	Activité low-cost (Transavia)	54			
1.3.3	Activité de maintenance	57			

PRÉSENTATION DU GROUPE AIR FRANCE-KLM

Marché et environnement

1.1 MARCHÉ ET ENVIRONNEMENT

1.1.1 Environnement économique

CROISSANCE ÉCONOMIQUE

Croissance du PIB réel (%)	2022	2023
Monde	3,5	3,0
Zone euro	3,3	0,7
Dont France	2,5	1,0
Dont Pays-Bas	4,3	0,6
Amérique latine et Caraïbes	4,1	2,3
États-Unis	2,1	2,1
Chine	3,0	5,0
Japon	1,0	2,0
Afrique subsaharienne	4,0	3,3

Source ⁽¹⁾

En 2023, le PIB mondial a poursuivi sa progression, à un rythme néanmoins plus modéré que lors du fort rebond initial au sortir de la crise du Covid-19 (« Covid ») en 2022. L'inflation mondiale, après avoir atteint son apogée en 2022, a montré des signes de ralentissement du fait de l'atténuation des difficultés de la chaîne d'approvisionnement et du reflux du prix des matières premières, avec des tendances diverses selon les pays. Les effets des conflits en Ukraine et à Gaza sur l'économie mondiale sont restés modérés en 2023.

La situation n'est pas uniforme au sein de la zone euro. Les pays du sud de l'Europe ont une croissance plus forte

que la moyenne de la zone euro, alors qu'une légère contraction de l'économie est observée en Allemagne. Les dernières tendances montrent un durcissement des conditions financières et une demande en baisse. L'économie américaine a bénéficié de la vigueur du marché de l'emploi et des signaux positifs du côté des dépenses des ménages. La Chine n'a profité que brièvement d'un rebond après le déconfinement post-Covid au début de 2023 avec les difficultés croissantes liées à l'affaiblissement de la confiance des consommateurs en raison de la crise immobilière et de l'attentisme du marché de l'emploi ⁽²⁾.

PRIX DU PÉTROLE

Brent (en dollar par baril)	T3 2022	T4 2022	T1 2023	T2 2023	T3 2023	T4 2023
Cours moyen du Brent	100,7	88,6	81,2	78,3	86,7	83,7
Cours moyen du Kérosène	141,1	136,8	126,2	95,2	120,4	112,0

Source ⁽³⁾

Au cours du premier semestre 2023, les prix du pétrole ont poursuivi leur tendance à la baisse initiée au troisième trimestre 2022 puis ont atteint les niveaux pré-Covid au milieu de l'année 2023. Cependant, au cours du troisième trimestre 2023, les prix ont de nouveau augmenté, atteignant un sommet en septembre. Au quatrième trimestre 2023, les prix du pétrole se sont détendus à un peu moins de 80 dollars par baril de Brent à la fin de l'année.

La marge de raffinerie, différence entre le prix du kérosène et le prix du pétrole brut, a diminué et atteint les niveaux pré-Covid au cours du premier semestre 2023. Au cours du second semestre, elle a évolué à un niveau plus élevé suivant la dynamique du cours du pétrole brut ⁽⁴⁾.

⁽¹⁾ Source : Perspectives de l'économie mondiale, FMI, octobre 2023.

⁽²⁾ Source : Perspectives de l'économie mondiale, FMI, octobre 2023.

⁽³⁾ Source : Prix du carburant et du kérosène, Administration américaine d'information sur l'énergie (EIA), 5 décembre 2023.

⁽⁴⁾ Source : IATA Jet Fuel Price Monitor, Association du transport aérien international (IATA), janvier 2024 (<https://www.iata.org/en/publications/economics/fuel-monitor/>).

TAUX DE CHANGE

Pour un euro

(moyenne)	T3 2022	T4 2022	T1 2023	T2 2023	T3 2023	T4 2023
USD	1,01	1,02	1,07	1,09	1,09	1,08
GBP	0,86	0,87	0,88	0,87	0,86	0,87
CHF	0,97	0,98	0,99	0,98	0,96	0,95
CNY	6,90	7,26	7,34	7,64	7,89	7,77
JPY	139,2	144,2	142,0	149,7	157,3	159,1

Source ⁽⁵⁾

Après de multiples échanges de parité entre l'euro et le dollar américain au cours du second semestre 2022, l'euro a eu tendance à se renforcer jusqu'en février 2023. Le taux de change euro/dollar américain a faiblement fluctué pendant le reste de l'année.

Par rapport à 2022 et sur la base des taux de change annuels moyens, l'euro s'est affaibli par rapport au franc suisse et s'est renforcé par rapport au dollar américain, à la livre sterling, au yuan chinois et au yen japonais ⁽⁶⁾.

1.1.2 Contexte industriel et concurrence

Capacité mondiale

En 2023, l'offre mondiale, mesurée en Sièges-Kilomètres Offerts (SKO), a atteint 95 % de celle de 2019 et jusqu'à 99 % en décembre 2023 par rapport au même mois de 2019 ⁽⁷⁾.

- Au départ de l'Europe ⁽⁸⁾, en 2023, l'offre a atteint 93 % du niveau de 2019 (99 % en décembre 2023), ce taux s'établissant au-dessus de 90 % voire 100 % sur la plupart des routes ⁽⁹⁾, exception faite de l'axe Europe-Asie (tiré par la capacité sur la Chine) restant à la traîne à 77 % en 2023 (88 % en décembre 2023).
- Au départ des États-Unis, en 2023, l'offre a atteint 98 % de celle de 2019 (102 % en décembre 2023), la plupart des routes ⁽¹⁰⁾ étant proches ou supérieures aux niveaux d'avant Covid, tandis que l'Asie reste à la traîne avec 70 % du niveau de 2019 en 2023 (81 % en décembre 2023).
- Après la levée totale tardive des restrictions liées à la crise du Covid-19 fin 2022 et la réouverture des frontières début 2023, l'offre au départ de la Chine a connu une très forte augmentation de la capacité à l'international, remontant à 40 % du niveau de 2019 en 2023 (62 % en décembre 2023) contre 6 % en moyenne tout au long de 2022. En 2023, l'offre domestique chinoise est stable autour de 119 % de l'offre de 2019 (114 % en décembre 2023) et tire l'offre totale au départ de la région à près de 84 % du niveau de 2019 en 2023 (91 % en décembre 2023).

L'invasion de l'Ukraine par la Russie a eu un impact limité sur le développement de l'offre mondiale. Toutefois, comme l'espace aérien des belligérants est très contrôlé, voire totalement interdit aux compagnies aériennes européennes, de nombreux vols suivent des routes plus longues, ce qui entraîne une augmentation des temps de vol. Par ailleurs, la fermeture de l'espace aérien russe et biélorusse aux seules compagnies aériennes européennes crée un désavantage concurrentiel pour ces dernières, plus important pour celles ayant une forte activité sur l'Asie et situées géographiquement dans le nord de l'Europe.

Point sur les difficultés opérationnelles

Les sévères réductions d'effectifs pendant la période Covid-19 ont entraîné des pénuries de personnel dans le secteur de l'aviation qui ont perduré. En particulier, il a été difficile de trouver du personnel qualifié en zone euro où le taux de chômage était au plus bas depuis le début du millénaire ⁽¹¹⁾.

Les compagnies aériennes sont toujours affectées par les difficultés liées aux chaînes d'approvisionnement et par la fiabilité opérationnelle actuelle de certains moteurs d'avion de nouvelle génération. La situation est également aggravée par :

- le manque de pièces détachées, par exemple pour les moteurs GTF de Pratt & Whitney. En avril 2023, les avions équipés de ce moteur ont passé 10 000 jours au sol contre 38 000 jours en vol ⁽¹²⁾ ;

⁽⁵⁾ Source : Portail de données de la BCE, BCE, janvier 2024.

⁽⁶⁾ Source : Portail de données de la BCE, BCE, janvier 2024.

⁽⁷⁾ Source : OAG, janvier 2024.

⁽⁸⁾ Offre en SKO à partir de/en destination de/à l'intérieur des régions UE1 et UE2 telles que définies par l'OAG.

⁽⁹⁾ Répartition régionale : vols intra-européens, Europe – Afrique, Europe – Amérique du nord, Europe – Amérique du sud/centrale, Europe – Moyen-Orient, Europe – Asie/Pacifique et Europe – Océan indien et Caraïbes.

⁽¹⁰⁾ Répartition régionale : vols domestiques américains, États-Unis – Amérique du nord (international), États-Unis – Europe, États-Unis – Afrique, États-Unis – Amérique du sud/centrale, États-Unis – Moyen-Orient, États-Unis – Asie/Pacifique et États-Unis – Océan indien et Caraïbes.

⁽¹¹⁾ Source : FMI Datamapper, FMI, janvier 2024 (<https://www.imf.org/external/datamapper/LUR@WEO/OEMDC/WEOWORLD/EURO>).

⁽¹²⁾ Source : « Explaining Pratt & Whitney's Durability Problem », Aviation Week, 11 mai 2023 (<https://aviationweek.com/podcasts/check-6/podcast-explaining-pratt-whitneys-durability-problem>).

PRÉSENTATION DU GROUPE AIR FRANCE-KLM

Marché et environnement

- des livraisons allongées par les constructeurs d'avions, par exemple dans le cas du Boeing 787, le constructeur a livré moins de 80 exemplaires en 2023 ⁽¹³⁾.

Par conséquent, l'offre de transport n'est pas revenue au niveau attendu par les compagnies aériennes accroissant les tensions sur le marché de la location d'avions ⁽¹⁴⁾.

L'augmentation rapide du trafic aérien à la sortie de la crise du Covid-19 s'est accompagnée de perturbations importantes dans les aéroports européens en 2022. Grâce aux mesures prises pour augmenter les effectifs et la résilience opérationnelle, les perturbations dans les aéroports ont été moins nombreuses et sévères en 2023.

Le début de l'année 2023 a été marqué par des grèves du contrôle aérien en Europe, principalement en France et, dans une moindre mesure, en Allemagne ⁽¹⁵⁾. Les grèves du contrôle aérien ont été plus limitées au second semestre 2023.

Développement durable

Le 4 octobre 2021, la 77^e Assemblée générale annuelle de l'IATA a adopté une résolution voulant que l'industrie mondiale du transport aérien atteigne la cible de zéro émission nette de carbone d'ici 2050 ⁽¹⁶⁾. En juin 2023, l'IATA a publié une série de feuilles de route stratégiques pour atteindre cet objectif de zéro émission nette d'ici 2050 ⁽¹⁷⁾. Les feuilles de route ⁽¹⁸⁾ détaillent, étape par étape, les actions essentielles et les conditions pour que l'aviation atteigne cet objectif, en abordant les technologies aéronautiques, l'infrastructure énergétique, les opérations, le financement et les considérations politiques nécessaires.

Lors de la 41^e assemblée de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI) en octobre 2022, les États membres avaient adopté l'objectif mondial ambitieux à long terme (LTAG) de zéro émission nette de carbone pour l'aviation internationale à l'horizon 2050. Pour y parvenir, il faudra que l'ensemble du secteur (compagnies aériennes, aéroports, prestataires de services de navigation aérienne, fabricants) coordonne et mette en

commun ses efforts et bénéficie d'un soutien important de la part des pouvoirs publics ⁽¹⁹⁾.

En novembre 2023, une ambition intermédiaire a été fixée lors de la troisième conférence de l'OACI sur l'aviation et les carburants alternatifs à Dubaï où l'OACI et ses États membres ont convenu de s'efforcer de converger vers une vision collective mondiale afin de réduire les émissions de CO₂ de l'aviation mondiale de 5 % d'ici 2030 par rapport à une référence sans utilisation d'énergies moins émettrices de CO₂, telles que le carburant d'aviation durable (SAF) ⁽²⁰⁾.

Les éléments clés de la stratégie de réduction des émissions sont l'utilisation de carburant d'aviation durable, l'investissement dans de nouvelles technologies aéronautiques, l'amélioration continue des infrastructures, l'efficacité opérationnelle et des compensations réelles.

Par ailleurs, une réglementation harmonisée est nécessaire pour garantir des conditions de concurrence équitables. Cependant, des approches différentes sont adoptées en matière de SAF :

- en septembre 2023, dans le cadre du paquet « RefuelEU aviation Fit for 55 », l'Union Européenne a adopté une nouvelle législation prescrivant des mandats de SAF pour les fournisseurs de carburant au départ de l'Union Européenne entre 2025 et 2050. Ces mandats passeront progressivement de 2 % de SAF en 2025 à 6 % en 2030 puis à 70 % en 2050 ⁽²¹⁾ ;
- les États-Unis mettent l'accent sur des mesures d'incitation dans le cadre du « SAF Grand Challenge » ;
- les Émirats Arabes Unis ont annoncé leur feuille de route nationale sur les carburants d'aviation durables (« National Sustainable Aviation Fuel Roadmap »), en déclarant leur objectif de développer une capacité de production nationale suffisante pour produire 700 millions de litres de SAF par an vers 2030 ⁽²²⁾ ;
- l'Administration de l'aviation civile de Chine s'est fixée pour objectif de porter la consommation de SAF à plus de 20 000 tonnes en 2025 et, de manière cumulative, à 50 000 tonnes entre 2021 et 2025 ⁽²³⁾.

⁽¹³⁾ Source : « Boeing 787 Dreamliners Face Delivery Delays », Flying, 7 juin 2023.

⁽¹⁴⁾ Source : « Pricing Power across the aviation sector », Cirium, 22 Mai 2023.

⁽¹⁵⁾ Source : EUROCONTROL Aviation Trends, EUROCONTROL, 18 avril 2023 (https://www.eurocontrol.int/archive_download/all/node/14216).

⁽¹⁶⁾ Source : « Élimination des émissions nettes de carbone d'ici 2050 », <https://www.iata.org/contentassets/dcd25da635cd4c3697b5d0d8ae32e159/2021-10-04-03-fr.pdf>.

⁽¹⁷⁾ Source : « IATA Releases Strategic Roadmaps to Showcase Critical Steps to Reach Net Zero by 2050 », Association du transport aérien international (IATA), 4 juin 2023 (<https://www.iata.org/en/pressroom/2023-releases/2023-06-04-03/>).

⁽¹⁸⁾ Les feuilles de route « Net Zero » de l'IATA peuvent être consultées à l'adresse URL suivante <https://www.iata.org/en/programs/environment/roadmaps/>.

⁽¹⁹⁾ Source : « Long term global aspirational goal (LTAG) for international aviation », Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) (<https://www.icao.int/environmental-protection/Pages/LTAG.aspx>).

⁽²⁰⁾ Source : « ICAO Conference delivers strong global framework to implement a clean energy transition for international aviation », Organisation de l'aviation civile internationale (OACI), novembre 20, 2023 (<https://www.icao.int/Newsroom/Pages/ICAO-Conference-delivers-strong-global-framework-to-implement-a-clean-energy-transition-for-international-aviation.aspx>).

⁽²¹⁾ Source : « Initiative ReFuelEU Aviation: le Conseil adopte une nouvelle loi visant à décarboner le secteur de l'aviation », Conseil de l'Union européenne, 9 octobre 2023 (<https://www.consilium.europa.eu/fr/press/press-releases/2023/10/09/refueleu-aviation-initiative-council-adopts-new-law-to-decarbonise-the-aviation-sector/>).

⁽²²⁾ Source : National Sustainable Aviation Fuel Roadmap of the United Arab Emirates 2022-2050, Ministère de l'énergie et de l'infrastructure des Émirats arabes unis et Autorité générale de l'aviation civile (https://www.moei.gov.ae/assets/download/6a51d1c2/UAE_National_SAF_Roadmap.pdf.aspx).

⁽²³⁾ Source : « Sustainable Aviation Fuels (SAF) in China – Checking for Take-off », Deloitte, septembre 2023 (<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/energy-resources/deloitte-cn-saf-en-230922.pdf>).

Pour réduire les émissions de CO₂ générées par l'aviation, deux grands mécanismes de compensation des émissions de carbone ont été mis en place :

- CORSIA (« Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation ») est une approche collaborative mise en place par l'OACI. Actuellement, 126 États ont annoncé leur intention de participer à la première phase volontaire de CORSIA qui a débuté en janvier 2024 et durera trois ans. Pour la première phase, le calcul visant à déterminer les demandes de compensation d'un opérateur aéronautique est basé sur les émissions d'une année donnée (c'est-à-dire 2024, 2025 et 2026) ;
- L'Union européenne a mis en place le SCEQE (« système d'échange de quotas d'émission ») en 2005. Le SCEQE est aujourd'hui un important marché du carbone et est actuellement dans sa quatrième phase (2021-2030), avec de plus grandes ambitions que CORSIA : les émissions totales de l'Union Européenne de gaz à effet de serre (GES) doivent être réduites d'au moins 55 %⁽²⁴⁾ d'ici à 2030 par rapport à 1990 et les États membres de l'Union Européenne doivent atteindre la neutralité climatique nette d'ici à 2050. En ce qui concerne l'aviation, le champ d'application du SCEQE concerne les vols à l'intérieur de l'Espace Économique Européen et les vols vers la Suisse et le Royaume-Uni⁽²⁵⁾.

Cargo

Le secteur du fret aérien a retrouvé son cours normal post-Covid. Après des baisses pendant la plupart des mois de 2022, le fret aérien mondial (mesuré en TKT) a augmenté de manière régulière depuis janvier 2023, réduisant, à la fin de l'année, l'écart avec les niveaux de 2019.

La capacité de fret aérien en 2023, mesurée en TKO, a dépassé à la fois les niveaux de 2019 et de 2022, ce qui est largement dû au retour en ligne des capacités soute des avions passagers, alors que la capacité mondiale de fret des avions cargo est restée à peu près la même qu'en 2022⁽²⁶⁾.

Maintenance

Le marché de la maintenance aéronautique ou MRO (Maintenance, Réparation et Révision) dépend principalement de l'âge, du nombre de cycles et d'heures de vol de la flotte globale. Les tendances de ce secteur sont donc très corrélées à celles des flottes des compagnies aériennes commerciales au niveau mondial et de leur usage.

La croissance du chiffre d'affaires au niveau mondial du secteur MRO sera proche de 3 % par an entre 2023 et 2033, avec des volumes importants en Europe, en Amérique du Nord et en Asie. Cette croissance sera particulièrement notable sur des marchés tels que l'Inde, la Chine et le Moyen-Orient avec des taux de croissance proche, voire très au-dessus de 5 % par an, sur la même période⁽²⁷⁾.

Le marché MRO, qui devrait augmenter de **31 %** en 2023 par rapport à 2022, est actuellement confronté à de nombreuses contraintes, notamment la pénurie d'effectifs et les perturbations de la chaîne d'approvisionnement. En conséquence, l'industrie MRO fait face à des retards de production qui peuvent parfois dépasser un an, et à des fournisseurs en difficulté pour honorer les commandes et fournir leurs produits et services en temps convenu⁽²⁸⁾.

⁽²⁴⁾ Les émissions internationales ou extra-UE ne sont pas prises en compte dans l'objectif de 55 %.

⁽²⁵⁾ Les régions ultrapériphériques de l'Union Européenne (Saint-Martin, la Martinique, Mayotte, la Guadeloupe, la Guyane, la Réunion, Madère, les Açores et les îles Canaries) ne sont pas dans le périmètre du SCEQE.

⁽²⁶⁾ Source : Air Cargo Market Analysis, Association du transport aérien international (IATA), octobre 2023 (<https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/air-cargo-market-analysis--november-2023/>).

⁽²⁷⁾ Source : « Global Fleet and MRO Forecast 2023-2033 » Oliver Wyman, février 2023 (<https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/2023/feb/Fleet-and-MRO-Forecast-2023-2033.pdf>).

⁽²⁸⁾ Source : « MRO Levels Off – Post-Pandemic Supply Chain and Talent Challenges » Oliver Wyman, avril 2023 (<https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/2023/apr/MRO-Survey-2023-MRO-Levels-Off.pdf>).

1.2 STRATÉGIE

1.2.1 Ambitions du groupe Air France-KLM

La raison d'être du groupe Air France-KLM est : « **À la pointe d'une aviation européenne plus responsable, nous rapprochons les peuples pour construire le monde de demain** ».

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 européen du transport aérien et l'un des plus puissants au monde, tout en assumant son rôle de leader de l'aviation durable.

À ce titre, la sécurité des vols est à la fois un impératif absolu, que le Groupe doit à ses clients et à son personnel, et un engagement quotidien.

1.2.2 Air France-KLM : principaux atouts et avantages concurrentiels uniques

Comptant parmi les leaders européens du trafic intercontinental au départ de l'Europe, Air France-KLM est un acteur majeur du transport aérien mondial. Ses principaux métiers sont le transport de passagers et de fret – à travers ses activités de réseau –, le transport low-cost et la maintenance aéronautique.

Le Groupe prend des mesures pour concilier croissance, responsabilité environnementale, valeur sociale et développement local dans ses hubs et ses diverses escales. En développant des technologies de pointe, en investissant dans la R&D et l'innovation et en établissant des partenariats avec les diverses parties prenantes, le Groupe s'efforce d'optimiser l'utilisation de ses différentes formes de capital et de ressources. Cette approche confère à Air France-KLM une position forte dans le paysage concurrentiel de l'industrie du transport aérien.

Personnel : 76 000 employés passionnés et professionnels et une culture diversifiée

Air France-KLM s'engage à valoriser ses salariés dans le monde entier. Animée par l'engagement collectif de ses salariés, à leur professionnalisme et à leur mobilisation, Air France-KLM est en mesure de fournir des services de qualité et des expériences aériennes attentionnées, favorisant des relations durables avec ses clients, tout en maintenant les plus hauts standards de sécurité et d'efficacité.

Marques : un portefeuille de marques puissantes et attractives ainsi qu'un programme commun de fidélisation

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

Au-delà de la levée de quasi-fonds propres sécurisés par certains de ses actifs, Flying Blue sera davantage mis à contribution pour générer de la marge supplémentaire. Le

programme compte actuellement 23 millions ⁽¹⁾ de membres. Il dispose d'un réseau étendu et croissant de partenaires (compagnies aériennes, institutions financières et entreprises grand public) et contribue positivement à la marge du Groupe grâce aux ventes de miles, ventes résilientes aux diverses crises.

Un réseau étendu exploité avec une flotte optimisée

Le groupe Air France-KLM exploite aujourd'hui un des réseaux les plus diversifiés entre l'Europe et le reste du monde, organisé autour de ses deux hubs de Paris-Charles de Gaulle et d'Amsterdam-Schiphol qui constituent deux des quatre plus grandes plateformes de correspondance d'Europe occidentale (les deux autres étant Londres Heathrow et Francfort-sur-le-Main) ⁽²⁾. En 2023, il opère plus de 320 routes dans plus de 100 pays.

En 2023, Transavia a complété l'offre d'Air France-KLM avec son réseau de deux compagnies à bas coûts, Transavia France et Transavia Pays-Bas, desservant plus de 130 destinations dans 34 pays.

Air France-KLM a confirmé son engagement et son ambition de maintenir une position de leader en termes de trafic et de capacité avec plus de 93 millions de passagers transportés en 2023 (contre 83 millions en 2022) entre l'Europe et le reste du monde, ainsi que sur les lignes intra-européennes et domestiques.

Le groupe Air France-KLM a confirmé sa stratégie de poursuite de modernisation de sa flotte. Il a commandé des avions de dernière génération, mono et bi-couloirs, qui apporteront une forte contribution aux objectifs environnementaux et financiers du Groupe. En 2025, jusqu'à 37 % de la flotte du Groupe sera constituée d'avions de dernière génération et jusqu'à 80 % à l'horizon 2030.

Air France, quant à elle, a annoncé sa stratégie d'opération de l'ensemble de ses vols au départ de Paris depuis la plateforme Charles de Gaulle (CDG) tandis que Transavia prendrait en charge l'ensemble des activités du Groupe à Orly à compter de 2026.

⁽¹⁾ En décembre 2023.

⁽²⁾ Source : Direct Data Solutions, janvier 2024.

Partenariats : un solide réseau de partenaires

Air France-KLM poursuit sa stratégie d'intégration commerciale avec ses principaux partenaires mondiaux, comme Delta Air Lines, Inc. et China Eastern Airlines, ainsi qu'à travers l'alliance SkyTeam, pour offrir des services à valeur ajoutée et des innovations, tout en renforçant son réseau et en instaurant une confiance mutuelle.

Enfin, en octobre 2023, SAS AB a choisi un consortium comprenant Air France-KLM pour investir dans la compagnie scandinave. Air France-KLM envisage de prendre une participation minoritaire d'au maximum 19,9 % du capital de SAS AB restructurée, sous condition d'obtention des diverses autorisations nécessaires. À travers cette prise de participation minoritaire, l'ambition du Groupe est de renforcer sa présence en Scandinavie à travers une collaboration commerciale entre ses compagnies et SAS AB. Cette transaction est prévue en 2024.

Finance : un actionnariat avec les États français et néerlandais, CMA CGM, China Eastern et Delta Air Lines

Le capital financier assure non seulement la viabilité financière d'Air France-KLM mais accélère aussi sa capacité à se transformer, tout en rendant possible la création de valeur. À travers l'usage combiné du capital social, des réserves de trésorerie et de dettes, le Groupe parvient à financer ses infrastructures, à optimiser sa flotte, à développer ses ressources, à innover dans le digital, à faire fonctionner ses sous-traitants, à améliorer ses relations avec les parties-prenantes et à s'engager dans la consolidation du secteur.

En avril 2023, Air France-KLM et Air France sont entièrement sorties du système d'aides apportées par l'État français dans le cadre des aides Covid. Simultanément, KLM a renoncé à la ligne de crédit apportée par l'État néerlandais dans le même cadre. En conséquence, Air France-KLM, Air France et KLM ne sont plus soumises aux conditions associées aux aides d'état au titre du cadre temporaire Covid-19 de l'Union Européenne.

Au cours du premier semestre 2022, le groupe CMA CGM a acquis 9 % du capital d'Air France-KLM et s'est engagé à le conserver au moins jusqu'au 28 février 2025⁽³⁾.

En décembre 2023, Air France-KLM a émis 5 716 256 nouvelles actions dans le cadre d'un programme d'actionnariat salarié « Partners for the futur », à des conditions préférentielles. Le montant total de la souscription liée à cette émission d'actions est d'environ 46 millions d'euros et la part du capital correspondante de 2,2 %. À fin 2023, l'actionnariat salarié représente désormais 3,2 % du capital d'Air France-KLM.

À fin 2023, du fait de l'émission de ces nouvelles actions en décembre 2023, la part des États français et néerlandais dans le capital d'Air France-KLM s'établit désormais à 28,0 % et 9,1 % respectivement et la part de China Eastern et Delta Air Lines, Inc est désormais de 4,6 % et 2,8 %.

Les capitaux propres du Groupe ont été renforcés :

- en juillet 2023, par la création d'une filiale ad hoc d'Air France détenant un ensemble d'équipements dédiés aux activités d'ingénierie et de maintenance de la compagnie aérienne, dans laquelle des fonds et entités gérés par Apollo Global Management ont investi 500 millions d'euros. Apollo a souscrit à des obligations perpétuelles émises par cette filiale opérationnelle, comptabilisées en tant que fonds propres selon les normes IFRS ;
- en novembre 2023, par la création d'une filiale opérationnelle dédiée d'Air France-KLM détenant la marque et la plupart des contrats des partenaires commerciaux liés au programme de fidélisation commun d'Air France et de KLM (« Flying Blue ») ainsi que le droit exclusif d'émettre des « Miles » pour les compagnies aériennes et leurs partenaires. Le financement de 1,5 milliard d'euros par des fonds d'investissement gérés par Apollo ou des tiers, qui soutiennent cette filiale, est comptabilisé comme fonds propres selon les normes IFRS.

Par ailleurs, en début d'année 2023, Air France-KLM a placé avec succès sa première émission d'obligations liées au développement durable (« SLB »), pour un montant nominal de 1,0 milliard d'euros. L'offre était composée de deux tranches :

- 500 millions d'euros avec une maturité de 3,3 ans et un coupon de 7,250 % ;
- 500 millions d'euros avec une maturité de 5,3 ans et un coupon de 8,125 %.

Ces opérations, qui s'inscrivent dans le cadre d'une stratégie plus large de transformation et de rationalisation du Groupe, lui permettront de rebondir avec un bilan plus solide et une flexibilité stratégique accrue.

Dans un contexte de forte demande de transport, Air France-KLM continuera à mettre en œuvre sa feuille de route axée sur l'amélioration de la rentabilité et du développement durable, tout en répondant aux attentes de ses clients et en respectant ses engagements en matière de responsabilité sociale et environnementale (RSE).

Environnement : un acteur industriel expérimenté et compétent, dédié au changement positif

Le Groupe innove d'une manière continue afin d'être une référence en matière de développement durable. Comme ses opérations au sol et en vol ont un impact sur l'environnement dont notamment le changement climatique, les nuisances sonores, la pollution atmosphérique et la production de déchets, le Groupe lutte en permanence pour optimiser tous les aspects de ses activités afin d'en réduire l'empreinte environnementale.

Air France-KLM a pris un engagement fort en faveur du développement durable, soutenu par une feuille de route visant à atteindre l'ambition « zéro émission nette » en 2050, comprenant, entre autres leviers, ses opérations, le renouvellement de sa flotte et l'usage de carburants d'aviation durables (SAF).

⁽³⁾ L'engagement de conservation initial de CMA CGM (l'engagement de conservation initial sur toutes les actions de la Société souscrites par CMA CGM lors de l'augmentation de capital annoncée le 24 mai 2022 expirant le 15 juin 2025 et la période de conservation additionnelle sur 50 % de ces actions expirant le 15 juin 2028) a été modifié en janvier 2024 pour prévoir que la période de conservation initiale se terminera le 28 février 2025, sans période de conservation additionnelle.

1.2.3 Modèle de création de valeur

Le modèle de création de valeur d'Air France-KLM s'adresse à toutes les parties prenantes du Groupe, à savoir les salariés, les actionnaires, les clients, les fournisseurs, les autorités, les organisations institutionnelles et non gouvernementales et les autres partenaires locaux. Dans le cadre de ses activités quotidiennes, le Groupe interagit avec diverses parties prenantes, tandis que ses activités et ses opérations ont de multiples impacts (qualitatifs et quantitatifs) sur la société. Le modèle de création de valeur montre les domaines d'impact où le groupe Air France-KLM apporte de la valeur ajoutée et qui, grâce à ses forces fondamentales et à ses avantages concurrentiels uniques, permet de répondre aux défis sociétaux et de développement durable.

Le groupe Air France-KLM s'engage à mettre en œuvre son redressement et à respecter son objet social. Les réalisations du Groupe et sa dynamique actuelle prouvent qu'il a la capacité d'exceller, avec le soutien de ses collaborateurs et de ses actionnaires.

Collaborateurs : être le meilleur employeur

Air France-KLM veut se positionner comme un employeur de choix et ambitionne d'atteindre un des meilleurs « EPS » (Employee Promoter Score). Ses 76 000 collaborateurs sont son principal atout car ils sont le visage de l'entreprise auprès de ses clients et représentent ses marques à travers le monde. 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 des clients.

En 2023, Air France-KLM a proposé à ses salariés de devenir actionnaires, ce qui est un moyen efficace d'assurer l'engagement du personnel envers l'amélioration des performances et la création de valeur à long terme.

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

Clients : dépasser les attentes des clients

Air France-KLM veut assurer une expérience client de bout en bout unique et inégalée, qui dépasse les attentes des clients à tous les points de contact, et en matière de produits et de services. Le Groupe ambitionne d'atteindre le meilleur « NPS » (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 de leurs personnels au contact de la clientèle, à la qualité de leurs produits et services et à une amélioration de leurs performances opérationnelles, Air France, KLM et Transavia restent au quotidien au service des clients.

Au-delà de la satisfaction des clients sur la qualité du service que leur promettent les compagnies d'Air France-KLM, l'impact financier de la satisfaction client est très important. C'est un moteur essentiel des gains de parts de marché et de la croissance du chiffre d'affaires d'Air France-KLM et permet d'accroître la fidélité des clients.

Planète et société : être un leader de l'aviation durable

À travers les initiatives de ses compagnies aériennes, Air France-KLM souhaite 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 établissant des partenariats, en innovant dans la chaîne d'approvisionnement et en mobilisant son personnel et l'ensemble du secteur.

1.2.4 Orientations stratégiques

L'activité du groupe Air France-KLM continue de se redresser et se matérialise par une performance et une rentabilité solides

La reprise post-Covid s'est accentuée en 2023, alors que les recettes totales du Groupe ont atteint, pour la première fois de son histoire, 30 milliards d'euros. Une approche agile de déploiement de capacités a permis de maintenir des forts taux de remplissage toute l'année et d'améliorer la marge opérationnelle, celle-ci dépassant les niveaux de 2022 et de 2019.

En 2023, la performance du groupe Air France-KLM a également été reconnue par l'industrie avec les récompenses suivantes :

- Air France a été nommée meilleure compagnie aérienne en Europe occidentale et en France lors des « Skytrax World Airline Awards 2023 ». Elle a également été reconnue comme la 7^e meilleure compagnie aérienne au monde, améliorant sa position de leader mondial par rapport aux années précédentes. La Première a reçu trois premiers prix pour les salons, la restauration dans les salons et les services de restauration⁽¹⁾ ;
- KLM a reçu le prix « APEX World Class 2023 », en tant que meilleure compagnie aérienne pour les passagers, aux côtés de sept autres compagnies aériennes (Singapore Airlines, Japan Airlines, Emirates, Saudia, Qatar Airways, Xiamen Airlines et Turkish Airlines)⁽²⁾ ;
- Transavia a été reconnue en 2023 comme la 2^e meilleure compagnie low-cost en Europe par Skytrax⁽³⁾ et la meilleure compagnie court courrier par le « Dutch travel Trade »⁽⁴⁾. Elle a été récompensée pour son service client par ESCDA⁽⁵⁾ ainsi que par le prix Qualiweb pour la meilleure relation client en ligne.

Le groupe Air France-KLM retrouve de solides indicateurs financiers

En 2023, Air France-KLM a continué de développer ses capacités et a augmenté le nombre de sièges-kilomètres offerts (SKO) de près de 10 % par rapport à l'année précédente.

Grâce à une forte demande des passagers, le coefficient d'occupation a augmenté en 2023 de 3,3 points à 87,3 % tandis que le rendement passage a compensé la normalisation du rendement cargo, entraînant une augmentation de la recette unitaire du groupe par SKO de 4,5 % à change constant. Le résultat net du Groupe

s'est élevé à 934 millions d'euros, entraînant un retour à des capitaux propres positifs de 0,5 milliard d'euros. La dette nette a diminué de 1,3 milliard d'euros par rapport à la fin de l'année 2022 et s'est traduite par un ratio de dette nette/EBITDA de 1,2x, tandis que la trésorerie disponible est restée stable à 10,5 milliards d'euros.

Au cours de l'année 2023, le Groupe a activement géré le renforcement de son bilan par les transactions suivantes :

- en janvier 2023, Air France-KLM a émis des obligations liées au développement durable, pour un montant total de 1,0 milliard d'euros ;
- en mars 2023, le Groupe a totalement remboursé le prêt bancaire de 2,5 milliards d'euros garanti par l'État français en utilisant le produit des obligations liées au développement durable et 1,5 milliard de trésorerie ;
- en mars et avril 2023, Air France-KLM a intégralement remboursé les 595 millions d'euros d'obligations hybrides perpétuelles restantes détenues par l'État français, plus une compensation obligatoire pour les mesures de soutien accordées en avril 2021. Ces transactions ont été refinancées par 727 millions d'euros d'obligations hybrides perpétuelles nouvellement émises et détenues par l'État français, sans aucune condition restrictive liée ;
- en avril 2023, Air France-KLM, Air France et KLM ont mis en place deux nouvelles facilités de crédit renouvelables liées au développement durable (RCF), pour un montant total de 2,2 milliards d'euros. Pour KLM, cette nouvelle RCF a remplacé le prêt direct restant accordé à KLM par l'État néerlandais et la facilité de crédit garantie par l'État néerlandais qui ont été annulés par KLM ;
- en juillet 2023, une filiale ad hoc d'Air France qui possède un ensemble d'équipements a émis 500 millions d'euros d'obligations perpétuelles ;
- en novembre 2023, une filiale opérationnelle d'Air France-KLM qui détient la marque et la plupart des contrats liés au programme de fidélisation commun d'Air France et de KLM « Flying Blue » a émis 1,5 milliard d'euros d'obligations perpétuelles.

En décembre 2023, de solides indicateurs financiers ont permis au groupe Air France-KLM de publier ses premières notations de crédit, à savoir BBB- / perspective stable (« Investment Grade ») chez FitchRatings et BB+ / perspective stable chez S&P Global. Ces notations reflètent la pleine reconnaissance et la grande confiance des agences de crédit dans le profil de crédit d'Air France-KLM.

⁽¹⁾ Source : World Airline Awards 2023, Skytrax, 2023 (<https://www.worldairlineawards.com/a-z-airline-awards-winners-2023/>).

⁽²⁾ Source : « The World Class 2023 – 8 Airlines recognized », Apex World Class, 26 octobre 2022.

⁽³⁾ Source : World Airline Awards 2023, Skytrax, 2023 (<https://www.worldairlineawards.com/worlds-best-low-cost-airlines-2023/>).

⁽⁴⁾ Source : « Vakantie Awards 2023: dit zijn de winnaars », TravMagazine, 29 janvier 2023 (<https://www.travmagazine.nl/vakantie-awards-2023-dit-zijn-de-winnaars/>).

⁽⁵⁾ Source : Élection du Service Client de l'Année (<https://www.escda.fr/palmars>).

PRÉSENTATION DU GROUPE AIR FRANCE-KLM

Stratégie

Le groupe Air France-KLM accélère sa feuille de route de transformation et décarbonation

Depuis 2019, plus de 100 accords visant à réaliser une transformation significative et à conserver la stabilité sociale ont été signés avec les salariés : adaptation des modes de travail en cas de crise, accompagnement de la transformation stratégique comme la réorganisation du réseau court-courrier français et déplafonnement de la flotte de Transavia.

Dans le monde de l'après-Covid-19, le groupe Air France-KLM doit trouver un équilibre entre son objectif à moyen terme de gestion du risque de liquidité et d'optimisation des dépenses d'investissement et son objectif à long terme de compétitivité accrue et de développement durable. La transformation s'accélère et permettra de restaurer la compétitivité avec 3 milliards d'euros cumulés d'avantages structurels d'ici 2024 par rapport à 2019 grâce à des leviers clés tels que l'optimisation des dépenses externes, la réduction des coûts de main-d'œuvre, l'efficacité de la flotte, de nouvelles sources de revenus et de nouvelles initiatives.

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 défis du réchauffement climatique. Air France-KLM s'est notamment engagée à réduire de 30 % les émissions de gaz à effet de serre liées au carburant d'aviation (périmètre 1 et 3) par tonne-kilomètre transportée (TKT) d'ici 2030 par rapport à 2019. Dans ce contexte, le groupe Air France-KLM, Air France et KLM ont soumis leurs objectifs de réduction des émissions de CO₂ et tous ont été approuvés par l'équipe de validation des objectifs de SBTi. SBTi a déterminé qu'ils étaient conformes à une trajectoire « nettement en dessous de 2 °C », telle que déterminée par l'Accord de Paris signé en 2015 ⁽⁶⁾. En 2023, SBTi a établi un nouveau rapport technique décrivant une trajectoire provisoire de 1,5 °C pour les compagnies aériennes ⁽⁷⁾ que le Groupe suit, parallèlement à la trajectoire « nettement en dessous de 2 °C » pour la période 2023-2030.

Les leviers du groupe Air France-KLM sont notamment les suivants :

- un plan ambitieux de modernisation et de renouvellement de la flotte des compagnies du Groupe, avec des avions de dernière génération émettant jusqu'à 25 % de CO₂ en moins par rapport à leurs prédécesseurs. Avec l'objectif « jusqu'à 80 % d'avions de nouvelle génération dans la flotte du Groupe d'ici 2030 », le Groupe investit actuellement et investira en moyenne plus de 2 milliards d'euros par an dans l'acquisition d'Airbus A220, d'Airbus A320 et A321neo, d'Airbus A350, de Boeing B787 et d'Embraer 195-E2, qui sont parmi les avions les plus performants de leurs catégories respectives ;
- l'utilisation de carburants d'aviation durables (SAF) qui peuvent être produits à partir de déchets industriels ou domestiques dans le cadre d'une économie circulaire. Les projets SAF retenus par Air France-KLM n'entrent en concurrence ni avec la chaîne alimentaire humaine, ni avec celle de l'alimentation animale. Air France et KLM ont été pionniers dans l'utilisation de ces carburants qui joueront un rôle clé dans la décarbonation du transport aérien car ils peuvent réduire les émissions de CO₂ jusqu'à 80 % sur l'ensemble du cycle de vie. Tout au long de l'année 2023, le Groupe a continué de sécuriser ses approvisionnements en SAF en vue d'atteindre l'objectif d'incorporation d'au moins 10 % de SAF à l'horizon 2030, en signant des accords et des M.O.U. (Memorandum of Understanding) avec des producteurs de SAF tout autour du monde et en investissant directement dans des usines de production de SAF ;
- l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, en favorisant des objectifs clairs et appliquant des procédures moins énergivores, comme le roulage en utilisant un seul moteur ou la descente continue.

En outre, Air France-KLM travaille avec le secteur de l'aviation (au sens large) pour accélérer le développement de solutions innovantes pour la conception et la maintenance des avions, les moteurs et les carburants synthétiques, solutions qui seront nécessaires pour atteindre les émissions nettes zéro dans l'aviation.

⁽⁶⁾ Source : <https://www.airfranceklm.com/fr/newsroom/les-objectifs-de-reduction-des-emissions-de-co2-dair-france-klm-pour-2030-ont-ete>

⁽⁷⁾ Source : « The SBTi's New Interim 1.5°C Aviation Pathway », SBTi, 2 février 2023 (<https://sciencebasedtargets.org/news/the-sbtis-new-interim-1-5-c-aviation-pathway>)

1.3 ACTIVITÉS EN 2023

1.3.1 Activité de réseau (transport de passagers et de fret)

2023 : année de reprise de la demande

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 plus de 85 % du chiffre d'affaires d'Air France-KLM.

Pour Air France, l'année 2023 est marquée par une année de forte reprise de la demande et, pour la première fois, sans impact de la pandémie de Covid-19 contrairement aux années précédentes. En revanche de nombreux conflits et tensions géo-politiques pèsent sur l'activité du Groupe : maintien de la guerre entre la Russie et l'Ukraine, tensions au Sahel au cours de l'été, puis au Proche-Orient à l'automne 2023. Ainsi, la capacité totale du réseau d'Air France a progressé de 8 points en 2023 par rapport à 2022 et se situe désormais à un indice de 91 % par rapport à 2019. Les équipes du Programme ont continué à agir avec agilité et réactivité afin d'ajuster l'offre tout au long de l'année 2023 pour faire face aux aléas de chaque mois. Marquée par des impacts de grèves en France (contrôleurs aériens notamment), la capacité d'Air France se situait au premier trimestre à hauteur de 90 % d'indice comparé à 2019 pour progresser pour atteindre 93 % au dernier trimestre.

1.3.1.1 L'activité court et moyen-courrier

Poursuite du renouvellement de la flotte et annonce de la sortie d'Orly à l'horizon de l'été 2026, à l'exception de la Corse en raison de l'attribution de la « DSP » (Délégation de Service Public) à Air France et Air Corsica en mars 2024 suite à une procédure d'appel d'offres.

Le premier trimestre a été marqué par plusieurs grèves du contrôle aérien impactant la capacité du court et du moyen-courrier. La demande a été particulièrement forte au cours des 2^e et 3^e trimestres.

La flotte du réseau court et moyen-courrier a également poursuivi son renouvellement avec l'arrivée continue des avions A220 sur ce réseau.

Sur le réseau court-courrier français, l'activité reste en net retrait par rapport à 2019, en raison de la mise en œuvre du plan de restructuration du réseau domestique démarré à l'été 2020 pour faire face à l'ampleur de la crise du Covid-19, de la concurrence croissante des compagnies low-cost, de la grande vitesse ferroviaire et de l'offre Ouigo (datant de plusieurs années). Ainsi l'activité du réseau point-à-point se situe désormais en retrait de 67 % par rapport à l'année 2019. Le plan initial de restructuration du court-courrier a été atteint à l'été 2023 avec notamment les dernières fermetures de routes réalisées en 2023 (Orly-Aurillac, Orly-Castres, Lyon-Lille, Lyon-Pau). Cependant, en raison de l'impact structurel plus fort sur le réseau domestique du télétravail, de la croissance des visio-

conférences ainsi que de la concurrence forte du train (privilegié sur les trajets courts pour des raisons également environnementales), le trafic affaires du réseau domestique continue de faire face à une baisse drastique. Face à cette nouvelle situation structurelle, en octobre 2023, Air France a annoncé la décision de concentrer au départ de CDG l'ensemble de ses activités court et moyen-courrier à partir de l'été 2026, **à l'exception de la Corse qui restera desservie au départ de l'aéroport d'Orly en raison de la sélection d'Air France et d'Air Corsica en mars 2024 pour la DSP suite à un appel d'offres.** D'ici l'été 2026, les 3 routes de la Navette (Orly-Nice, Orly-Marseille et Orly-Toulouse) continueront d'être opérées à Orly pour chaque saison.

En 2023, le réseau moyen-courrier d'Air France est resté légèrement en deçà des niveaux de 2019, avec une moyenne annuelle de 91 % d'indice de capacité, mais a retrouvé ses tendances de saisonnalité historique avec une demande et une capacité plus forte aux 2^e et 3^e trimestres pour atteindre 94 % d'indice de capacité comparé à 2019. Quoique toujours marquée par la fermeture des routes vers la Russie et l'Ukraine, la demande en été est restée forte sur les destinations loisirs saisonnières et le trafic affaires a évolué à la hausse en 2023 sur le réseau structurel. Comparé à 2022, les principales zones de croissance sur le moyen-courrier sont les pays nordiques, l'Afrique du Nord, le Benelux, l'Italie et l'Allemagne.

Construit autour des hubs de Paris-CDG et d'Amsterdam-Schiphol, le réseau moyen-courrier a été également soutenu par la reprise du réseau long-courrier.

Sur le réseau moyen-courrier de KLM, la demande générale de passagers s'est redressée. Cependant, la demande liée au trafic affaires n'a pas encore retrouvé les niveaux d'avant Covid-19, ce qui a eu un impact sur les résultats financiers de certaines destinations. D'un point de vue opérationnel, KLM a, par ailleurs, dû faire face à une pénurie de main-d'œuvre dans diverses unités opérationnelles, telles que les services au sol, le personnel navigant et la maintenance. Les pénuries de personnel à Schiphol au niveau de la sécurité ont également eu un impact significatif sur les opérations de KLM, en particulier pendant les mois d'été. Cela a fortement affecté la fiabilité opérationnelle et la capacité à exploiter les volumes de production souhaités. En outre, la demande de passagers a aussi eu un impact significatif en termes de connectivité et de fiabilité, avec un impact sur les revenus et les coûts.

En 2023, par rapport à 2019, le réseau européen de KLM était à l'indice de 93 % en SKO et le réseau long-courrier à l'indice de 85 % avec la répartition suivante par trimestre :

T1	T2	T3	T4
85 %	90 %	98 %	99 %

PRÉSENTATION DU GROUPE AIR FRANCE-KLM

Activités en 2023

1.3.1.2 L'activité long-courrier

Activité long-courrier de KLM

Sur le long-courrier, la capacité moyenne de KLM en 2023 s'élève à 85 % avec des écarts entre les trimestres, respectivement de 87 %, 87 %, 84 % et 84 % du premier au quatrième trimestre. Au cours de l'année, la performance du secteur Cargo s'est considérablement détériorée par rapport à 2022, même si elle est restée supérieure à celle de 2019 et a contribué de manière substantielle aux résultats du long-courrier en 2023.

T1	T2	T3	T4
87 %	87 %	84 %	84 %

Activité long-courrier d'Air France

Dans la continuité de 2022, Air France a poursuivi, en 2023, sa stratégie de réintroduction de capacité de sortie de crise Covid. L'index de capacité en SKO du long-courrier s'est établi en 2023 à 95 % de l'offre de 2019, avec la répartition suivante par trimestre :

T1	T2	T3	T4
96 %	94 %	96 %	99 %

Des dynamiques différentes ont toutefois été observées selon les zones.

Afrique : indice d'offre de 102 % comparé à 2019. Cette zone a été impactée par la situation géopolitique au Sahel et Air France a dû suspendre, dans le courant de l'été 2023, les dessertes de Bamako, Niamey et Ouagadougou. Air France s'est développée en Afrique de l'Est avec le lancement d'une route vers Dar Es Salaam en Tanzanie, en continuation de Zanzibar. La desserte de Nairobi a également été renforcée avec un vol quotidien direct dès l'été. Enfin, Air France a amélioré son produit sur Dakar et Johannesburg avec l'affectation des nouvelles cabines sur Boeing 777-300.

Asie : indice d'offre de 60 % comparé à 2019. L'Asie est la zone dont la capacité est restée le plus en retrait en 2023 en comparaison à 2019 mais est en forte progression en comparaison à 2022 (qui avait un niveau d'offre de 30 % de 2019). Le fait marquant de la zone Asie a été la réouverture de la Chine dès l'été 2023. Air France a augmenté son offre vers Pékin et Shanghai, avec un vol direct quotidien sur chacune de ces destinations. Hong Kong a également opéré avec un vol quotidien. Enfin, la desserte du Japon a été renforcée avec 80 % de sièges en plus comparé à 2022 (double vol quotidien sur Tokyo Haneda et 5 vols par semaine sur Osaka).

Amérique du Nord : indice d'offre de 111 % comparé à 2019. L'Amérique du Nord est la zone avec le plus fort niveau de croissance en comparaison à 2019. Parmi les faits marquants, on notera l'ouverture d'Ottawa au Canada, de Raleigh Durham en Caroline du Nord (route transférée par Delta Air Lines) et la continuation de Newark (après son ouverture en décembre 2022). De nombreuses destinations ont également vu leur nombre de fréquences augmenter, en particulier Atlanta, Houston, Dallas, Chicago et Toronto.

Caraïbes/Océan Indien : indice d'offre de 94 % comparé à 2019. La zone Caraïbes/Océan Indien a vu sa capacité baisser de 15 % par rapport à 2022, en raison de la réouverture des autres zones long-courrier. Ainsi, la desserte de la République dominicaine a été suspendue et la capacité vers les Antilles françaises a été ajustée au départ d'Orly.

Amérique centrale/Amérique du Sud : indice d'offre de 93 % comparé à 2019. La plupart des destinations ont retrouvé leur niveau de fréquences de 2019. L'écart en capacité par rapport à 2019 s'explique principalement par la suspension de Quito et Caracas.

Inde/Moyen-Orient : indice d'offre de 112 % comparé à 2019. Le fait marquant sur la zone a été l'ouverture d'Abu Dhabi aux Émirats arabes unis à compter de l'hiver 2023. Cette ouverture s'est accompagnée d'un partenariat avec Etihad Airways qui permet à Air France de vendre des itinéraires au delà d'Abu Dhabi. La desserte de Male/Colombo a été suspendue à la fin du premier trimestre 2023. La zone a également été impactée par la crise au Moyen-Orient et la desserte de Tel Aviv a été suspendue à compter du mois d'octobre 2023 pour reprendre fin janvier 2024.

1.3.1.3 Naviguer dans le ciel numérique – Un parcours fluide, de la réservation à l'embarquement

Ces dernières années, le secteur des voyages a connu de nombreuses évolutions ; le commerce électronique et la technologie numérique façonnant l'avenir de ce secteur. La pandémie de Covid-19 a encore accéléré la dépendance à l'égard des solutions numériques qui stimulent l'innovation, améliorent l'expérience client et remodelent le paysage opérationnel. Les clients se tournent de plus en plus vers les canaux numériques pour interagir avec les compagnies aériennes, effectuer leurs réservations et organiser leurs voyages.

Air France-KLM est à l'avant-garde de cette transformation numérique, en mettant l'accent sur l'optimisation du parcours client grâce à des solutions numériques transparentes. De la plateforme de réservation en ligne à la connectivité en vol, l'objectif consiste à créer une expérience de voyage unifiée, fluide et personnalisée. Ce que l'on considérait autrefois comme des compléments utiles deviennent aujourd'hui la norme.

En tirant parti des possibilités offertes par la technologie numérique, Air France-KLM parvient à rester adaptable et résiliente dans tous les domaines et à optimiser les coûts de vente et de distribution de son offre. En 2023, près de la moitié des billets a ainsi été vendue via les sites internet et les applications mobile. En outre, les canaux numériques sont souvent le premier point de contact avec les clients. Dans cette nouvelle perspective des canaux numériques, les ventes et les services œuvrent ensemble à l'optimisation de l'expérience des clients. Il est également essentiel d'utiliser pleinement le potentiel de l'Intelligence Artificielle pour personnaliser et améliorer l'efficacité des services.

Mission numérique et chiffres clé de 2023

L'objectif du canal numérique d'Air France-KLM est d'être le préféré de chaque voyageur, grâce à la proposition d'offres et de services ponctuels, à chaque étape du voyage. Quelques chiffres clés pour la période janvier-décembre 2023 :

- a) 17 visites par seconde (530 millions au total) sur les différents canaux numériques (sites Web et applications) d'Air France et de KLM (source : Google Analytics) ;
- b) 47 % de l'ensemble des billets vendus directement en ligne, stable par rapport à 2022 (source : BiPortal) ;
- c) 83 % de parts d'interaction directe en ligne ⁽¹⁾ soit 1 point de plus par rapport à 2022 (source : Opéra) ;
- d) 67 % de taux de réussite auto-perçu pour le libre service (source : Qualtrics).

Principales activités du département Marketing Digital d'Air France en 2023 (campagnes, e-mails et réseaux sociaux) :

- Plus de 600 campagnes réalisées dans le monde entier, tous canaux confondus.
- 270 millions d'e-mails commerciaux envoyés et 10 millions de notifications commerciales envoyées.
- 12,6 millions de fans et d'abonnés dans le monde entier sur diverses plateformes de réseaux sociaux.
- Compte TikTok en décembre 2023 : 435 000 abonnés.
- Lancement de Threads en juin 2023 et déjà 130 000 abonnés en décembre.

Principales activités du département Marketing Digital de KLM en 2023 (campagnes, e-mails et réseaux sociaux) :

- Plus de 500 campagnes réalisées dans le monde entier, tous canaux confondus.
- 292 millions d'e-mails commerciaux et 22 millions de notifications commerciales envoyés.
- 19,2 millions de fans et d'abonnés dans le monde entier sur diverses plateformes de réseaux sociaux.
- TikTok lancé en 2023 avec plus de 300 000 abonnés à la fin de l'année.
- Lancement de Threads en décembre 2023 avec 130 000 abonnés à la fin de l'année.
- 19 millions d'abonnements commerciaux dans la base de données.
- 26 millions d'e-mails commerciaux automatisés.
- Le taux d'ouverture des e-mails commerciaux est en moyenne de 30 %.
- 4,3 % de taux de clics.
- 22 millions de notifications « push » mobiles à caractère commercial.

Exploiter la puissance du Big Data et des analyses pour répondre efficacement aux besoins des clients

Les canaux numériques sont utilisés pour de nombreuses actions et tâches : notamment pour servir efficacement les clients, nous devons savoir ce qui les intéresse. Reconnaître et comprendre ses clients devient donc la

pierre angulaire des stratégies commerciales et de l'excellence du service. Air France-KLM acquiert une meilleure connaissance des préférences, des comportements et des habitudes de voyage de ses clients, ce qui sert de base à des initiatives de marketing ciblées. Cela garantit que les efforts du Groupe sont non seulement pertinents mais qu'ils trouvent également un écho auprès du public visé. En bref, le Groupe veut offrir les bons produits au bon client, au bon moment et de la bonne manière.

L'intelligence artificielle (IA) améliore encore les moteurs de recommandation, ce qui permet d'analyser de vastes ensembles de données et de prédire les préférences des clients. Qu'il s'agisse de proposer des forfaits de voyage personnalisés ou de recommander des services annexes, l'IA améliore le parcours du client en lui faisant des suggestions pertinentes et opportunes.

Soutenir les clients autour du libre-service

L'amélioration des fonctionnalités en libre-service a été au cœur des efforts du Groupe en 2023. Le Groupe s'engage à simplifier le parcours de ses clients, tout en améliorant l'efficacité opérationnelle et en soutenant ses salariés dans leurs activités quotidiennes.

Après la mise en œuvre du service « Ready to Fly » (qui aidait les clients à obtenir les documents médicaux nécessaires pour pouvoir voyager), le service de vérification des formalités de voyage a été introduit en 2023. Ce service aide les clients à soumettre en avance tous les documents et toutes les informations obligatoires requis en vue de l'obtention d'une carte d'embarquement. Cette vérification permet aux clients d'arriver à l'aéroport bien préparés, ce qui réduit le stress et facilite le voyage. En outre, elle contribue à optimiser les processus opérationnels pour le personnel de l'aéroport, en réduisant les risques de congestion et de retards au cours des processus d'enregistrement et d'embarquement.

Dans un contexte de difficultés opérationnelles, Air France-KLM offre, en outre, à ses clients la possibilité de demander le remboursement de billets ou de prestations annexes via un canal en ligne direct et a amélioré le suivi des remboursements aux clients. 79 % de ces demandes sont désormais traitées automatiquement, ce qui a permis de réaliser une économie de 4,8 millions d'euros. Enfin, les options de changement de réservation en libre-service ont été enrichies en 2023, ce qui facilite les démarches et l'orientation des clients en cas de perturbations. En 2023, le Groupe a ainsi constaté des améliorations dans la façon dont les chatbots entrent en relation avec les clients. Et WhatsApp est devenu un canal de communication majeur pour Air France-KLM puisque 86 % des utilisateurs de son chatbot ont recours à cette application. Air France-KLM a également lancé « Apple Business Chat » qui constitue un nouveau moyen d'interagir avec ses chatbot et étendu l'accès de ce chatbot au compte Messenger Flying Blue, en ajoutant le libre-service à ce compte. Le Groupe a revu les flux de bagages et de réclamations afin d'en améliorer les performances sur la base des commentaires des clients et a exploré les capacités de l'IA générative pour obtenir des interactions plus dynamiques et plus pertinentes. Nos principaux indicateurs de performance montrent que nos chatbots traitent près de 70 % des conversations sur les différentes plateformes de réseaux sociaux, 37 % étant assistés et 30 % entièrement gérés par nos bots.

⁽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, Réservation & Ventes annexes, Réservation & Enregistrement, Réservation & Enregistrement & Ventes annexes).

PRÉSENTATION DU GROUPE AIR FRANCE-KLM

Activités en 2023

Des solutions numériques qui améliorent les expériences de voyage

En 2023, l'engagement du Groupe à améliorer l'expérience du voyage passe, le jour du voyage, par le déploiement mondial d'un nouveau type de kiosque dans les aéroports. Axés sur l'accessibilité, ces kiosques sont dotés d'une fonction de synthèse vocale et d'un clavier de navigation, ce qui permet de répondre aux besoins des clients malvoyants. De plus, certains kiosques ont été conçus en hauteur réduite, ce qui garantit l'accessibilité aux clients circulant en fauteuil roulant.

De plus, les applications mobiles d'Air France et de KLM proposent désormais des plans d'aéroports mis à jour, aidant les clients à trouver leur chemin à travers les deux principaux hubs. Cette amélioration numérique simplifie la navigation, contribue à un voyage sans stress et améliore l'expérience en termes de correspondances.

KLM a également lancé le « Short Connection Pass » pour aider les clients en correspondance à Schiphol. Ce laissez-passer numérique permet aux clients ayant une courte correspondance d'éviter les files d'attente aux contrôles de sécurité, afin de minimiser le risque de manquer leur vol. Les installations dites de « gestion numérique des files d'attente » sont désormais disponibles dans tous les centres de service et de correspondance de Schiphol, ce qui permet aux clients d'attendre plus confortablement, en empruntant une file d'attente virtuelle plutôt que physique. Cela nous permet également de souligner les options de libre-service, spécifiquement adaptées aux besoins des clients.

Connecter le ciel : la connectivité à bord

Air France-KLM améliore encore ses options de divertissement à bord, en proposant le WiFi à bord. L'ensemble de la flotte d'Air France et des avions intercontinentaux de KLM sont équipés du WiFi et la flotte moyen-courrier de KLM est en cours d'installation. Le Groupe offre ainsi à ses clients une plateforme robuste pour la diffusion en continu, la communication en temps

réel et même le télétravail. Grâce aux connexions par satellite de divers fournisseurs de données, à sa propre plateforme de connectivité et à son portail embarqué, le Groupe peut établir une connexion de données et offrir à ses clients une expérience cohérente ainsi qu'une transition en douceur vers le reste du portefeuille numérique en matière de libre-service, d'informations et d'offres commerciales.

Air France-KLM propose ainsi trois formules WiFi différentes sur ses vols : Pass Message (gratuit), Pass Surf et Pass Stream. Mais pour les clients d'Air France La Première, le WiFi est gratuit en illimité.

La frontière digitale du développement durable

Dans l'objectif d'une évolution plus durable de l'industrie aéronautique, la technologie numérique et les plateformes de commerce électronique sont devenues des moteurs essentiels du changement. L'année 2023 marque un changement profond vers des pratiques durables. Air France-KLM s'appuie sur des solutions numériques pour impliquer les clients dans des produits et services durables, non seulement dans le but de réduire l'empreinte environnementale mais aussi pour permettre aux clients de contribuer activement à un avenir plus respectueux de l'environnement. Parmi les exemples concrets, citons le passage en douceur des bornes aéroportuaires aux applications mobiles qui permettent aux clients de disposer d'une carte d'embarquement numérique au lieu d'une version imprimée.

En 2023, le Groupe a également développé une proposition de repas pré-commandés qui permet aux clients de la classe Affaires de choisir leurs options de restauration préférées via le site Web ou l'application, ce qui est un moyen de réduire les déchets de restauration. Les clients de Flying Blue sont également récompensés par des points XP pour leur contribution au développement du carburant d'aviation durable.

1.3.1.4 Transport de fret

Activités Cargo	Quatrième trimestre			Année complète		
	2023	Variation	Variation à taux de change constant	2023	Variation	Variation à taux de change constant
Tonnes (en milliers)	235	(0,3 %)		875	(6,1 %)	
Capacité (M ATK)	3 577	5,0 %		14 076	6,2 %	
Trafic (M RTK)	1 772	0,9 %		6 550	(4,9 %)	
Taux de remplissage	49,5 %	-2,0 pt		46,5 %	-5,4 pt	
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL FRET (M€)	651	(22,9 %)	- %	2 488	(29,0 %)	- %
Chiffre d'affaires au transport Fret (M€)	510	(30,4 %)	- %	2 012	(34,0 %)	- %
CA unitaire par TKT (cts €)	14,23	(33,8 %)	(31,8) %	14,29	(37,9 %)	(36,8) %

La demande mondiale de fret aérien a diminué mensuellement au cours des trois premiers trimestres de 2023 tandis que l'offre mondiale de capacité en fret aérien progressait. Dans ce contexte, les recettes du transport de fret aérien ont diminué de 34,0 % à taux de change constant par rapport à l'année précédente. La capacité de fret du Groupe a augmenté de 6,2 % en raison de l'augmentation de la capacité de la flotte passagers.

La demande de fret aérien a accusé un ralentissement en 2023 du fait d'une croissance économique mondiale ralentie, consécutive à la situation géopolitique, à l'augmentation de l'inflation et à la baisse des prix des conteneurs pour le fret maritime. L'année 2023 s'est donc achevée sur une baisse du trafic (-4,9 %) par rapport à l'année dernière et sur une diminution des recettes unitaires (-36,8 %) à taux de change constant. En 2023,

l'activité de fret du Groupe a permis de transporter 875 millions de kilogrammes, soit 6,1 % de moins qu'en 2022, répartis pour 81 % dans les soutes des avions de transport de passagers et pour 19 % dans les avions de transport de fret tout-cargo.

En 2023, la capacité de fret du Groupe est restée inférieure à son niveau de 2019, à hauteur de 3,6 %. Les recettes totales du transport de fret ont été supérieures de 9,2 % à celles de 2019 grâce à des rendements plus élevés mais le coefficient d'occupation a été inférieur à celui de 2019. Au quatrième trimestre, la baisse de la demande mondiale de fret aérien semble avoir atteint un plancher et la demande a alors repris lentement mais reste relativement faible, en raison de l'environnement économique et de la situation géopolitique.

En 2023, Air France-KLM Cargo a renouvelé sa stratégie, avec une vision à l'horizon 2030 consistant à se positionner en « leader du fret aérien durable », tout en offrant avec détermination une meilleure expérience client. Les clients ont ainsi bénéficié de nouveaux services numériques et de nouvelles fonctionnalités sur la plateforme myCargo, ce qui a permis de réaliser près de 80 % de réservations en ligne et le Groupe a amélioré l'offre de produits Cargo en lançant un nouveau niveau de service « PLUS », spécialement conçu pour les expéditions de fret nécessitant une priorité accrue.

Air France-KLM Cargo a entamé une coopération avec le SFC (pour Smart Freight Centre) qui permet aux acteurs du fret aérien de coopérer pour définir un cadre clair en matière d'émissions de CO₂. Par ailleurs, le Groupe a conclu plusieurs nouveaux contrats avec des clients portant sur des carburants d'aviation durables.

Ainsi, à l'aéroport international O'Hare de Chicago, le Groupe a ouvert un entrepôt récemment rénové et restructuré. Il s'agit du plus important aéroport international de fret d'Amérique du Nord.

Air France-KLM Cargo a également lancé en avril 2023 un partenariat commercial avec CMA CGM, répondant ainsi aux attentes des clients grâce à des services uniques et homogènes à travers le monde. Mais en raison notamment de l'environnement réglementaire tendu sur certains grands marchés du fret, Air France-KLM Cargo et CMA CGM ont annoncé en janvier 2024 qu'ils se retireraient de leurs engagements actuels à compter du 31 mars 2024. Air France-KLM et CMA CGM sont actuellement en discussion pour définir les nouvelles conditions d'une relation commerciale leur permettant de travailler de manière indépendante à partir du 31 mars 2024.

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

La demande de transport aérien est mondiale. 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 venant compléter l'offre propre du Groupe.

Ils peuvent également permettre de générer des synergies dans les domaines opérationnels.

L'année 2023 a été marquée par une relance des joint-ventures (notamment des accords de règlement financier) et de l'activité partenariats en général.

Partenariats stratégiques

En juillet 2017, Air France-KLM avait annoncé une nouvelle étape majeure dans le renforcement de ses partenariats stratégiques avec, d'une part, la création d'une joint-venture globale unique entre Air France-KLM, Delta Air Lines, Inc. et Virgin Atlantic, et, d'autre part, l'intensification de son partenariat avec China Eastern Airlines. Ces deux alliances commerciales ont été consolidées par des liens capitalistiques. Delta Air Lines, Inc. et China Eastern Airlines avaient alors chacune pris une participation de 8,8 % dans le capital d'Air France-KLM dans le cadre d'augmentations de capital réservées effectuées 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^{er} janvier 2020, suite à l'approbation des autorités américaines reçue le 21 novembre 2019, Air France-KLM a mis en œuvre une nouvelle joint-venture transatlantique avec Delta Air Lines, Inc. et Virgin Atlantic. Par conséquent, au 31 décembre 2019, le Groupe a mis fin, dix ans après sa création, à la joint-venture existant précédemment entre Air France-KLM, Delta et Alitalia. Comme la majorité des joint-ventures dans le secteur aérien, elle n'a pas donné lieu à la création d'une société commune mais à la mise en place d'un contrat définissant 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 la joint-venture. Un mécanisme de reversement entre les participants à la joint-venture vient ensuite, le cas échéant, compenser les déséquilibres de valeur créés, selon une clé de répartition convenue entre les parties. Ce mécanisme contribue au principe de « neutralité métal » permettant aux différents acteurs d'avoir une gestion commune de l'offre et de poursuivre un intérêt global plutôt que 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 nombreux groupes de travail.

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

PRÉSENTATION DU GROUPE AIR FRANCE-KLM

Activités en 2023

Cette joint-venture fait partie des acteurs majeurs sur le réseau transatlantique, premier marché mondial du transport aérien. Avant la crise sanitaire, son chiffre d'affaires dépassait les 13 milliards de dollars, sa part de marché était de 23 % et plus de 340 vols quotidiens relient les hubs des partenaires. 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 et 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 partenariat 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 effet, en 2012, Air France avait signé un accord de joint-venture entre Paris et Shanghai avec China Eastern Airlines, un acteur majeur du transport aérien en Chine qui opère un vaste réseau domestique et à l'international, principalement depuis sa base de Shanghai, le poumon économique de la Chine. Cet accord a été étendu à KLM en 2016, lorsque China Eastern Airlines a inauguré la route Shanghai-Amsterdam. Le partenariat s'est de nouveau renforcé en 2017 lorsque China Eastern Airlines a souscrit, à hauteur de 8,8 %, à l'augmentation de capital qui lui était réservée par Air France-KLM. En novembre 2018, Air France-KLM et China Eastern Airlines ont signé un accord d'extension de leur joint-venture, en vigueur au 1^{er} janvier 2019 et 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 ayant rejoint la joint-venture existante entre Air France-KLM et China Eastern Airlines une fois les conditions réunies. Par ailleurs, China Eastern Airlines a participé, dans le cadre d'une opération blanche, à l'augmentation de capital lancée par Air France-KLM en mai 2022, ce qui porte sa participation à désormais 4,6 % du capital d'Air France-KLM. Enfin, Air France-KLM et China Eastern Airlines ont réactivé en juillet 2023 leur accord de joint-venture qui avait été suspendu lors de la crise du Covid.

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

Au total, le chiffre d'affaires des routes opérées entre l'Europe et la Chine par les compagnies prenant part à cet accord de joint-venture représentait plus de 600 millions

d'euros en 2019 (dernière année pleine disponible du fait de la suspension liée à la crise du Covid).

Partenariat stratégique avec GOL

En 2014, Air France-KLM et GOL Linhas Aereas Inteligentes ont signé un partenariat stratégique exclusif pour cinq ans, renforçant leur coopération commerciale entre le Brésil et l'Europe. Ce partenariat prévoit notamment l'optimisation des synergies entre les deux groupes et, en particulier, des opportunités de correspondance dans les villes principales brésiliennes desservies par le Groupe. Ce partenariat a été un grand succès, avec près de 20 % de passagers d'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.

En octobre 2019, Air France-KLM et GOL avaient renouvelé cet accord de partenariat stratégique pour une durée de cinq ans. En octobre 2023, Air France-KLM et GOL ont renouvelé à nouveau cet accord de partenariat stratégique pour une durée de dix ans. Air France-KLM et GOL demeurent des partenaires exclusifs sur les flux Europe-Brésil, avec certaines exceptions accordées⁽²⁾.

Autres joint-ventures et partages de codes

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

⁽²⁾ En janvier 2024, GOL s'est placée sous la protection du Chapitre 11 de la Loi sur les faillites des États-Unis. Sous ce régime, GOL poursuit ses opérations et le partenariat stratégique avec Air France-KLM est maintenu.

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 élargi, 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 la prise de décision et l'exécution sur l'ensemble de la chaîne de valeur pour répondre ainsi 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, les prises de participation et les fusions doivent être validées au regard des réglementations en vigueur dans les juridictions couvrant les périmètres des accords, notamment les règles de concurrence (comme par exemple l'Anti-Trust Immunity).

1.3.1.6 L'alliance SkyTeam

Les trois grandes alliances que sont SkyTeam (dont Air France et KLM sont membres), Star Alliance et Oneworld représentent 55 % du trafic aérien mondial. Environ deux tiers des 50 plus importantes compagnies aériennes sont membre d'une alliance globale.

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 deuxième alliance globale, derrière Star Alliance et devant Oneworld.

SkyTeam : une alliance mondiale

Créée en 2000, SkyTeam est une alliance mondiale qui compte 20 membres au 31 décembre 2023 : Aeroflot (suspendue), Aerolineas Argentinas, Aeromexico, Air Europa, Air France, China Airlines, China Eastern Airlines, Czech Airlines, Delta Air Lines, Garuda Indonesia, ITA Airways, Kenya Airways, KLM, Korean Air, Middle East Airlines, Saudi Arabian Airlines, TAROM, Vietnam Airlines, Virgin Atlantic (qui a rejoint l'alliance en 2023) 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, en étant membres de l'alliance SkyTeam, Air France et KLM accèdent à un réseau mondial proposant plus de 10 770 vols quotidiens vers 1 050 destinations dans 166 pays.

En 2023, ses 437 millions de passagers annuels ont bénéficié d'une expérience de voyage harmonisée et fluide sur les vols des compagnies membres et ont eu accès à plus de 750 salons en aéroport autour du monde. Les passagers membres des programmes de fidélisation accumulent des miles sur tous les vols SkyTeam, miles qu'ils peuvent utiliser sur l'ensemble des compagnies de l'alliance SkyTeam.

Pour être membre de l'alliance SkyTeam, 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 de coopération bilatéraux portant sur les partages de codes, leurs programmes de fidélisation et l'accès aux salons en aéroport.

Tout en conservant leur identité et leur marque, ces compagnies combinent leurs réseaux pour offrir à leurs clients de nombreuses solutions de voyage et des services globaux associés, tels que l'accumulation plus rapide de miles, un accès à de nombreux salons en aéroport et également un service client plus fluide lors des différentes étapes du voyage 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 des colocations, une 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. SkyTeam a notamment développé des « Pass » qui permettent de voyager à des conditions compétitives, des contrats globaux réservés aux grandes entreprises ou aux organisations d'événements internationaux ainsi qu'un produit dédié aux marins et personnels des 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 20 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 (Executive Board), 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 les compagnies membres, le transport de fret et la promotion de la marque.

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

PRÉSENTATION DU GROUPE AIR FRANCE-KLM

Activités en 2023

1.3.1.7 Chiffres clés

ACTIVITÉ RÉSEAUX

Réseaux	Année		
	2023	Variation	Variation à change constant
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL (M€)	25 636	12,6 %	14,0 %
Chiffre d'affaires Réseaux régulier (M€)	24 560	12,4 %	13,9 %
Résultat d'exploitation (M€)	1 693	562	574

Passage Réseaux	Année		
	2023	Variation	Variation à change constant
Passagers (en milliers)	72 101	11,0 %	
Capacité (millions de SKO)	267 061	8,8 %	
Trafic (millions de PKT)	232 334	13,0 %	
Coefficient occupation	87,0 %	3,2 pt	
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL (M€)	23 148	20,2 %	21,5 %
Chiffre d'affaires passage régulier (M€)	22 548	20,0 %	21,4 %
Recette unitaire au SKO (cts €)	8,44	10,2 %	11,6 %

1.3.2 Activité low-cost (Transavia)

Transavia France et Transavia Pays-Bas (collectivement « Transavia »), compagnies low-cost du groupe Air France-KLM, assurent 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 commercial low-cost, à savoir l'optimisation de l'utilisation des avions, des produits et tarifs simples, l'accent mis sur les recettes accessoires, des structures organisationnelles allégées et la sous-traitance d'une partie importante des activités.

En 2022, Transavia France avait fêté son 15^e anniversaire. Elle est aujourd'hui la première compagnie low-cost au départ de Paris (CDG, Orly et Beauvais). Transavia Pays-Bas est la principale compagnie low-cost des Pays-Bas, assurant des liaisons depuis Amsterdam, Rotterdam et Eindhoven et opérant depuis Bruxelles.

Trajectoire de croissance

En 2023, Transavia Pays-Bas a réussi à dépasser le cap de 1 milliard de chiffre d'affaires pour la première fois de son histoire, tandis que le niveau de rendement des billets a augmenté de 3 %. L'Espagne a été le marché le plus solide, avec plus de 40 % des capacités. Transavia a obtenu d'importants rendements et recettes par siège disponible tandis que les réservations auprès de Transavia Holidays, par l'intermédiaire de laquelle Transavia

Pays-Bas propose des forfaits de vacances complets, ont aussi augmenté.

Le début d'année difficile s'explique par les restrictions imposées par Schiphol sur le nombre de passagers quotidiens, l'incapacité des loueurs à livrer les avions et les problèmes de chaîne d'approvisionnement entraînant un manque de pièces détachées pour la flotte. Cela signifie que jusqu'à 10 avions ont été cloués au sol au deuxième trimestre, obligeant Transavia à annuler des vols et à replacer des passagers. Si ces mesures ont eu un impact sur les résultats, l'exploitation s'est stabilisée fin mai et le reste de l'année a permis un niveau de résultat opérationnel supérieur aux niveaux de 2022 et 2019. Dans l'ensemble, Transavia a réalisé un coefficient de remplissage de 91 %. Malgré les difficultés, Transavia a pu progresser sur ses priorités stratégiques, notamment sur le renouvellement de la flotte, les initiatives de développement durable et diverses innovations digitales.

En 2023, Transavia France a accéléré sa croissance dans le cadre du plan stratégique d'Air France-KLM. La compagnie aérienne a poursuivi sa croissance sur ses marchés phares, avec une augmentation substantielle de sa flotte qui est passée de 61 appareils à l'été 2022 à 71 appareils à l'été 2023. La compagnie disposera de 81 avions d'ici la fin de l'année 2024.

Pour répondre à la demande des clients et satisfaire leurs attentes, des capacités ont été ajoutées sur ses principaux marchés du bassin méditerranéen. Au total, Transavia France a lancé 35 nouvelles lignes en 2023 vers diverses destinations en Europe et au-delà, au départ de plusieurs aéroports français (Orly, Nantes, Lyon, Marseille, Montpellier, Rennes, Brest, Bordeaux) vers le Sénégal, l'Arménie, Maroc, Dubaï etc.

Au cours de l'été 2023, elle a assuré plus de 100 destinations au départ de Paris-Orly et 120 sur l'ensemble de son réseau, soit 200 liaisons au total. Il s'agit d'un été record en termes d'activité pour Transavia France, avec pratiquement 300 vols par jour certains week-ends. Transavia France a atteint un taux de remplissage de 90 % (avec 3 millions de passagers transportés) pendant la période de pointe de l'été (en juillet et en août).

En 2022 déjà, Transavia Pays-Bas avait commencé à exploiter trois vols quotidiens au départ de Bruxelles. Avec des coefficients de remplissage supérieurs à 2022, ce qui correspond aux Pays-Bas, et 80 % des passagers belges, les opérations ont été étendues à 5 vols quotidiens vers 11 destinations en 2023. Aux Pays-Bas, deux nouvelles destinations ont été ajoutées (Tromsø et Bordeaux), faisant passer le réseau à un total de 110 destinations et 159 lignes. Parallèlement, des préparatifs ont été faits pour mettre en place des vols vers Tirana, Oslo et Tbilissi en 2024. En raison de la situation géopolitique au Moyen-Orient, Transavia Pays-Bas a annulé tous ses vols vers Tel Aviv et Beyrouth. Transavia Holidays, grâce à laquelle la compagnie aérienne propose des forfaits incluant des hôtels et des locations de voitures, a enregistré une croissance due à la hausse de la demande de vacances aux Pays-Bas.

Au cours de l'année 2023, Transavia Pays-Bas a travaillé en étroite collaboration avec ses partenaires du groupe Air France-KLM. Le portefeuille de produits, les systèmes informatiques et les propositions aux passagers ont été développés en commun avec Transavia France. Transavia Pays-Bas envisage de passer à un nouveau système de gestion des recettes en 2024 et a participé à un appel d'offres du groupe Air France-KLM portant sur un nouveau système de gestion des équipages.

AUGMENTATION DU SKO SUR L'ANNÉE 2023

	T1	T2	T3	T4	FY
Transavia	38 %	10 %	14 %	3 %	14 %
Transavia France	47 %	12 %	12 %	(1 %)	14 %
Transavia Pays-Bas	28 %	6 %	16 %	9 %	13 %

Renouvellement de la flotte

Après avoir utilisé des avions Boeing pendant 58 ans, la décision a été prise fin 2022 de remplacer le Boeing B737 par la famille Airbus A320neo, un type d'avion plus adapté à l'évolution de la situation. L'Airbus A320/321 permettra à Transavia d'offrir un meilleur produit avec de moindres émissions de CO₂ par passager par kilomètre et de moindres émissions sonores par avion, d'augmenter ses capacités et de réaliser des opérations plus rentables. Élément central de la stratégie de développement

durable de la compagnie aérienne, ce nouvel avion vise à réduire les émissions de CO₂ de plus de 15 %, ainsi que les émissions d'azote et l'empreinte sonore de moitié.

Transavia Pays-Bas a ainsi pris livraison de son premier Airbus A321 en fin d'année, et prévoit d'introduire progressivement les 7 autres en 2024.

Pour Transavia France, le renouvellement de la flotte est un événement totalement unique et un grand défi. Le premier A320neo commandé par Transavia France est arrivé début 2024. La compagnie aérienne recevra au total 13 Airbus d'ici la fin de l'année 2024.

L'Airbus A320neo sera le moteur de sa croissance et de sa compétitivité économique (réduction de 10 % des coûts unitaires) et environnementale (réduction de 15 % des émissions de CO₂ par passager-km et de 50 % de l'empreinte sonore). Il lui donnera la capacité d'atteindre les objectifs ambitieux qui lui ont été fixés.

Adaptation du réseau national

Le réseau national représente environ 10 % du programme de vols de Transavia France. La compagnie est confiante dans sa capacité à réussir sur ce marché car le produit répond aux attentes des clients. Transavia France se concentre sur les lignes à fort potentiel (Orly-Toulon, Orly-Biarritz, Nantes-Marseille, etc.)

La compagnie surveille en permanence la performance de ses lignes. Sa souplesse permet d'adapter en permanence son offre de vols en fonction de la demande.

Expérience client

Avec quelques 4 791 salariés, 2 531 pour Transavia France et 2 260 pour Transavia Pays-Bas, la qualité des services, la proximité des équipages et l'innovation sont au centre des engagements de Transavia. Cette position a permis à la compagnie de remporter régulièrement des prix. Pour la quatrième fois, Transavia France a ainsi reçu le prix du « Service client de l'année 2024 » dans la catégorie Transport collectif de voyageurs (ESCCA). Dans le classement « Skytrax – Best Low Cost Airline 2023 », Transavia France se classe deuxième meilleure compagnie low cost européenne et sixième à l'échelle mondiale. L'entreprise a également reçu le trophée Qualiweb 2023, récompensant la qualité de son service en ligne dans la catégorie Tourisme et Transport.

Transavia Pays-Bas a reçu le « Dutch Holiday Award », récompensant la meilleure compagnie aérienne court-courrier.

Au cours de l'année, Transavia a investi dans les services digitaux et dans l'innovation. Elle a commencé à simplifier son portefeuille de systèmes informatiques afin de faciliter l'introduction de nouvelles offres ainsi que la vente croisée entre les canaux. Elle a également amélioré la capacité des compagnies aériennes à personnaliser les offres par passager, à utiliser la tarification dynamique et à offrir aux passagers une reconnaissance à bord. Un projet pilote a ainsi été mené en partenariat avec l'exploitant de salles de cinéma Pathé pour offrir aux passagers en partance de l'aéroport de Rotterdam-La Haye la possibilité de regarder des films sur leurs propres appareils dans le cadre de l'offre de service de diffusion en continu de Pathé Thuis.

PRÉSENTATION DU GROUPE AIR FRANCE-KLM

Activités en 2023

Personnel : déménagement et flex office, gestion du personnel et des talents

Pour accompagner sa forte croissance, Transavia France recrute et offre un large éventail d'opportunités dans différents domaines : opérations aériennes, ingénierie et maintenance, ventes, informatique, finances, ressources humaines.. L'effectif devrait atteindre 3 000 personnes en 2024.

En 2023, Transavia France a embauché du personnel pour faire face à l'augmentation de la production, bien qu'il soit difficile de recruter du personnel technique sur un marché du travail tendu. La compagnie aérienne a conclu de nouvelles conventions collectives avec les pilotes, le personnel de cabine et le personnel au sol. Le score d'engagement des salariés est passé de 66 % en 2022 à un peu moins de 70 % cette année. Le Net Promotor Score a terminé l'année à 32, légèrement inférieur à l'objectif.

Développement durable et RSE

En tant que filiale du groupe Air France-KLM, Transavia France est engagée depuis plusieurs années dans la réduction de son empreinte carbone. Aujourd'hui, sa volonté est d'accélérer sa transition environnementale en activant tous les leviers à sa disposition et en favorisant l'émergence de solutions innovantes.

À plus court terme, le groupe Air France-KLM, incluant Transavia, s'est engagé dans une réduction de 30 % par rapport à 2019 de ses émissions de CO₂eq par tonne-kilomètre transportée (TKT) d'ici à 2030, par rapport à la base de référence de 2019.

En janvier 2024, à l'occasion de la livraison de son premier A320neo, Transavia France a effectué son vol de convoyage de Toulouse à Orly avec un mélange de 30 % de carburant d'aviation durable (SAF). Ces carburants permettent de réduire de 80 % en moyenne les émissions de CO₂ sur l'ensemble du cycle de vie et sont amenés à jouer un rôle essentiel dans la décarbonation du transport aérien.

En faisant partie du groupe KLM, Transavia Pays-Bas reconnaît qu'elle joue un rôle important dans le développement durable de l'aviation. Transavia Pays-Bas a fait passer sa part de SAF à 1,8 % (au-dessus de ce qui est légalement requis) sur tous ses vols en provenance d'Amsterdam, Rotterdam, Eindhoven et Bruxelles et a lancé un programme SAF pour les agences de voyages (qui leur permet de répondre à la demande du marché pour des voyages plus durables). Transavia Pays-Bas précise la nécessité d'un soutien gouvernemental pour augmenter la production de SAF via le

redéploiement de la taxation des billets aux Pays-Bas. Transavia Pays-Bas n'utilise plus de plastique non recyclable à bord, à l'exception des produits relevant de la réglementation EU-CATI sur les déchets qui ne peuvent légalement pas être recyclés. Par ailleurs, Transavia Pays-Bas a investi dans la startup néerlandaise Fly with Lucy qui vise à devenir la première compagnie aérienne utilisant une énergie électrique aux Pays-Bas.

Transavia France est pionnière dans la mise en place de programmes d'éco-pilotage, ce qui constitue un autre niveau de réduction de son empreinte environnementale. La poursuite de ses partenariats avec les startup Safety Line (SITA) et OpenAirlines a permis d'obtenir une réduction de 3 à 5 % des émissions de CO₂ par vol.

Les trois 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 volant de manière neutre dans la flotte Transavia France.

En outre, cette année encore, Transavia France a renforcé son engagement auprès d'associations telles que *Magie à bord*, *Personn'ailes*, *Les Hommes de l'Air* et l'Association Carlesimo, en sensibilisant les passagers et le personnel au sol à leurs actions.

Transavia France a remplacé les matières plastiques à usage unique par des matériaux renouvelables et a doté les équipages d'uniformes durables et a commencé à recycler les déchets. KLM et Transavia Pays-Bas ont également entamé un processus de certification d'achat en vertu duquel les fournisseurs se conformeront aux normes de développement durable les plus élevées.

En 2022, Transavia Pays-Bas a entrepris d'autres démarches pour favoriser la Diversité et l'Inclusion (D&I) au sein de l'entreprise. Une nouvelle équipe D&I a été mise en place, tandis qu'une étude à l'échelle de l'entreprise a été réalisée pour recueillir des commentaires. Un élément essentiel de cette stratégie consiste à permettre au personnel d'avoir un impact social plus important, par exemple par le biais de la plateforme interne de production participative WeCare au moyen de laquelle plusieurs ONG sociales bénéficient d'une aide financière, et le Prix Peter J. Legro qui alloue une aide financière pour une bonne cause.

Enfin, le renouvellement de la flotte constitue un autre axe dans la trajectoire pour atteindre les objectifs du Groupe. L'Airbus A320neo émet en effet 15 % de CO₂ en moins par passager-km par rapport à l'actuel Boeing 737-800. Il réduit également l'empreinte sonore de 50 %.

1.3.3 Activité de maintenance

La maintenance aéronautique est le troisième métier du groupe Air France-KLM, avec un chiffre d'affaires des clients externes de 1,7 milliard d'euros. Les recettes réalisées avec des clients externes représentent, ainsi 40,4 % du chiffre d'affaires total de cette activité. En 2023, malgré un climat géopolitique agité et des problématiques importantes en termes de chaîne d'approvisionnement dans ce secteur, le carnet de commandes d'AFI KLM E&M est resté à un niveau élevé, avec un total de 8,7 milliards de dollars.

Sur le marché de l'entretien aéronautique ou MRO (pour Maintenance, Repair and Overhaul), 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 le bon fonctionnement quotidien des systèmes et l'intégrité de la structure de l'aéronef), le Grand Entretien (pour des vérifications approfondies impliquant le démontage des cabines, des équipements et de certains éléments structurels) et la réalisation de chantiers de modification (en particulier les aménagement des cabines).

1.3.3.1 Environnement

Un marché attractif malgré des contraintes croissantes

Le marché de l'entretien aéronautique est principalement conditionné par l'âge, les cycles et les heures de vol de la flotte mondiale. Le marché MRO mondial, qui se compose des dépenses en maintenance et des modifications engagées par les exploitants d'avions (directement ou via des sous-traitants), s'était effondré en 2020 avant de se redresser en 2021 puis en 2022.

Pour 2023, le marché MRO mondial devrait s'élever à 93,9 milliards de dollars avec une nouvelle croissance à 125,3 milliards de dollars en 2033 ⁽¹⁾.

L'évolution de cette activité suit de près celle des flottes commerciales mondiales et leur utilisation. Tout d'abord, la reprise qui a suivi la crise sanitaire et la plus grande attention portée au développement durable ont accéléré les décisions d'ajustement des flottes dans le monde pour atteindre une meilleure efficacité et réduire les émissions de CO₂. Ceci explique que la maintenance des avions de nouvelle génération représente une part de plus en plus importante du marché. Cela profite aux entreprises comme AFI KLM E&M, qui est bien positionnée sur ce segment. Autre tendance très présente dans le secteur MRO, la digitalisation des services d'ingénierie et autres services, laquelle devrait être de plus en plus utilisée par les compagnies aériennes dans le but d'optimiser leur temps au sol et leurs opérations. Enfin, une forte inflation, combinée à des chaînes d'approvisionnement perturbées et fortement pressurisées, implique que la disponibilité et

le coût des pièces de rechange soient passés au crible. Cela remet en question les niveaux de performance dans le monde et exerce une pression à la hausse sur les coûts de maintenance.

Le paysage concurrentiel

La concurrence sur le marché MRO est féroce. Plusieurs acteurs se disputent les contrats des compagnies aériennes, dont les demandes sont de plus en plus exigeantes. Assurer une concurrence équitable sur le marché de l'après-vente revient à aider les exploitants aériens à sécuriser leurs budgets et leurs performances sur le long terme.

La capacité à maintenir des conditions de concurrence équilibrées est un objectif prioritaire pour l'activité commerciale d'AFI KLM E&M et pour contenir les coûts de maintenance d'Air France et de KLM.

Dans le même temps, cette activité connaît une mutation technologique qui influence les produits, les processus, les méthodes et les compétences au sein des activités de maintenance. C'est notamment le cas des avions 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 opérationnels.

Difficultés liées à la chaîne d'approvisionnement (ou « supply chain »)

Un des principaux défis pour AFI KLM E&M consiste à gérer sa chaîne d'approvisionnement de manière efficace et performante, dans un environnement de marché complexe et dynamique. La chaîne d'approvisionnement MRO implique de nombreuses parties prenantes, notamment les constructeurs d'avions, les équipementiers (ou OEM), les fournisseurs de rang 2, les clients, les régulateurs etc. Par ailleurs, la chaîne d'approvisionnement est soumise à diverses incertitudes (fluctuations de la demande, interruptions, problèmes de qualité, délais, etc.) qui ont actuellement un impact considérable sur la disponibilité, la fiabilité et le coût de la prestation de services.

Pour faire face à ces difficultés, AFI KLM E&M s'appuie sur une combinaison de stratégies, telles que :

- le développement de partenariats stratégiques avec les équipementiers et les fournisseurs, afin de garantir l'accès aux pièces détachées, au support technique et à l'innovation ;
- l'adoption d'une approche souple et agile pour accompagner l'évolution des besoins des clients et des conditions du marché ;
- le recours aux technologies numériques (telles que le Big Data, l'intelligence artificielle, la blockchain, etc.) pour optimiser la gestion des stocks, les prévisions, la planification et les prises de décisions ;
- la mise en œuvre des initiatives d'amélioration continue afin d'accroître la qualité, l'efficacité et la durabilité des processus associés à la chaîne d'approvisionnement.

⁽¹⁾ Source : Oliver Wyman, juin 2023.

PRÉSENTATION DU GROUPE AIR FRANCE-KLM

Activités en 2023

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 du 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. Par ailleurs, l'entreprise a significativement développé sa présence internationale, non seulement avec l'accroissement d'un portefeuille clients équilibré, mais également grâce à un réseau d'entreprises en fort développement, détenues entièrement ou par le biais de partenariats, sous forme de co-entreprises (ou joint-ventures).

Une ambition soutenue

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

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 2023, AFI KLM E&M a renforcé sa position mondiale sur les avions de nouvelle génération, avec une forte croissance pour les produits A350, Boeing B787, A220, A320neo et Boeing B737MAX.

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, PROGNO[®] constitue une brique importante. Lancé en 2016, il réunit différentes solutions de maintenance prédictive reposant sur l'exploitation des données des systèmes des appareils, avec comme objectif d'améliorer les modèles et processus de maintenance. La gamme de solutions PROGNO[®] comprend maintenant PROGNO[®] for Aircraft, PROGNO[®] for APU, PROGNO[®] for Inventory, et PROGNO[®] for Engines. AFI KLM E&M capitalise sur l'immense quantité de données générées par les flottes d'Air France et de KLM pour développer ses propres solutions PROGNO[®] et vérifier leur pertinence et leur performance opérationnelles, avant de partager ces innovations avec ses clients.

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

Sur les segments Moteurs et Équipements, AFI KLM E&M a réussi à renforcer son positionnement sur des produits et services en adéquation avec les cycles et attentes du marché, et à développer son réseau MRO à l'échelle mondiale.

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 requises (techniques et en personnel qualifié).

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 de 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 (tels que Transavia pour sa flotte de Boeing B737 et d'Airbus A320 et Air Caraïbes /French Blue pour ses flottes d'Airbus A330 et A350).

Grand entretien cellule

En 2023, un plan directeur relatif à la maintenance a été mis en œuvre. Celui-ci est conçu pour rationaliser les opérations d'entretien des 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.

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.

En 2023, AFI KLM E&M a continué à faire appel à des partenaires externes pour réduire les coûts de maintenance des flottes du Groupe et obtenir, en contrepartie, des travaux supplémentaires sur les segments à forte croissance (Moteurs et Équipements).

Produit militaire

Au cours de ces dernières années, AFI KLM E&M a assuré la maintenance opérationnelle de la flotte des AWACS de l'Armée française dont elle est responsable. Par ailleurs, AFI KLM E&M a signé un nouveau contrat de maintenance des composants avec IAMCO pour la flotte des AWACS de l'OTAN. Et en juin 2023, Airbus Defence and Space (ADS) a choisi AFI KLM E&M pour concevoir et mettre en œuvre des services de support équipements pour la flotte MMF (Multinational MRTT Fleet) de l'OTAN, offrant un support opérationnel sur mesure pour les 10 A330MRTT de la flotte.

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 ou vers les bases opérationnelles des clients. La principale demande exprimée par les compagnies aériennes est de disposer d'une certaine souplesse et d'être aidées à gérer au mieux l'incertitude qui plane sur le marché. À court terme, cela conduit à proposer un vaste éventail de solutions sur mesure et 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, ceci afin d'atteindre des niveaux de performance optimaux.

En 2023, AFI KLM E&M a continué à développer sa base de clients de nouvelle génération, en signant, par exemple, un contrat avec Alaska Airlines pour le support de ses B737 Max et avec JetBlue pour ses A220. Dans le même temps, les clients existants renouvellent régulièrement leur confiance en AFI KLM E&M, reconnaissant sa valeur ajoutée globale et son attractivité. AFI KLM E&M est un chef de file sur tous les segments d'avions de nouvelle génération, fournissant un support pour plus de 3 000 avions à travers le monde.

Moteurs : gérer un redécoupage de la demande

Les dernières générations d'avions comme l'A350, le B787 ou l'A320neo sont équipées de nouveaux moteurs efficaces qui consomment moins de carburant et émettent significativement moins de CO₂. En 2022, AFI KLM E&M a rejoint le réseau de moteurs Pratt & Whitney GTF™ qui assure le support des moteurs de nouvelle génération destinés aux flottes d'A220. AFI KLM E&M a

également signé un accord de service avec CFM, un CBSA (CFM Branded Service Agreement) pour les moteurs LEAP-1A et LEAP-1B. Selon les termes de ce CBSA, AFI KLM E&M fournira l'ensemble des services MRO du LEAP aux exploitants du monde entier.

Afin de renforcer ses capacités industrielles, d'accroître son efficacité et d'offrir le meilleur service aux compagnies aériennes bénéficiant du support technique d'AFI KLM E&M, un nouvel atelier moteurs a vu le jour à Orly en septembre 2023.

Ainsi, le Groupe propose un support 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 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 ;
- **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 nouveau banc d'essai moteur à Paris-CDG. Cette installation permet de tester 300 moteurs par an, réduisant la durée du processus et offrant un service optimisé en termes de coûts pour les clients. Ce banc d'essai, combiné à l'expertise et l'expérience d'AFI KLM E&M, a attiré l'attention d'un nombre croissant de compagnies aériennes. En 2023, 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. 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. Il est conçu pour détecter les problèmes techniques en amont et ainsi limiter l'endommagement potentiel des moteurs ;
- **GENx** : lors de son 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, ce qui permet à AFI KLM E&M de réaliser également des essais de moteurs pour les dix compagnies aériennes clientes GENx ;
- **LEAP** : en 2022, AFI KLM E&M a signé un accord de service avec CFM (CBSA) pour les moteurs LEAP-1A et LEAP-1B. Selon les termes de ce CBSA, AFI KLM E&M fournira l'ensemble des services MRO sur le LEAP aux exploitants du monde entier.

PRÉSENTATION DU GROUPE AIR FRANCE-KLM

Activités en 2023

Compte tenu du succès commercial rencontré par le moteur LEAP, la demande de services MRO LEAP va croître rapidement dans les années à venir. En offrant des services MRO LEAP, AFI KLM E&M capitalise sur ses capacités et son expertise dans l'exploitation et la maintenance de son large portefeuille de moteurs. En tant que premier prestataire indépendant de services de maintenance et d'entretien de moteurs au monde, AFI KLM E&M industrialisera le moteur LEAP dans ses deux sites de maintenance et d'entretien ultramodernes de Paris et d'Amsterdam, ce qui lui donnera à la fois la capacité et la flexibilité nécessaires pour répondre aux besoins de ce marché concurrentiel et en pleine croissance. En tant que MRO de compagnies aériennes, AFI KLM E&M fournit des solutions de maintenance qui, en plus d'optimiser les coûts, favorisent le développement durable et maximisent la valeur de l'exploitant.

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 dans le cadre de la réalisation des travaux sur voilure/sur site sur les moteurs LEAP-1A et LEAP-1B. Le périmètre de ces interventions est adapté aux besoins des compagnies exploitantes et peut inclure des prestations telles que la mise en place de systèmes de production d'énergie, des inspections boroscopiques, le remplacement de pièces Line Replaceable Unit (LRU), et bien d'autres encore. Avec son agrément CAAC, AFI KLM E&M peut également mener un large ensemble d'activités pour tous ses clients en Chine (compagnies aériennes et MRO).

- **Pratt & Whitney** : AFI KLM E&M a rejoint le réseau de moteurs Pratt & Whitney GTF™ en assurant le support des moteurs de nouvelle génération conçus pour les flottes d'A220. En 2022, AFI KLM E&M et Pratt & Whitney ont annoncé la conclusion d'un accord relatif à la maintenance et la réparation des moteurs PW1500G utilisés pour équiper les Airbus A220. Grâce à cette collaboration, AFI KLM E&M rejoint le réseau de support mondial du motoriste nord-américain pour les moteurs GTF et se positionne comme un acteur clé du marché de l'après-vente du PW1500G, avec la capacité d'effectuer des révisions complètes pour ce type de moteur, des opérations de démontage/assemblage à la réparation de certaines pièces et aux tests.
- **Rolls-Royce** : AFI KLM E&M et Rolls-Royce ont annoncé la conclusion d'un accord additionnel pour la maintenance et la réparation des moteurs Trent XWB équipant les A350. Ce nouvel accord renforce la position d'AFI KLM E&M en tant qu'acteur clé sur le réseau mondial de support du motoriste britannique, ainsi sur le marché de l'après-vente des Trent XWB. Sur la base de son ADN Airline-MRO, AFI KLM E&M met en place des capacités de maintenance complètes pour ce type de moteur, couvrant l'ensemble de son cycle de vie. Ce partenariat fait suite à un premier accord signé entre les deux groupes en 2014 qui autorisait AFI KLM E&M à assurer la maintenance des moteurs équipant les avions A350, dans le cadre de l'acquisition de ce type d'avion par le groupe Air France-KLM.

AFI KLM E&M : un réseau international adapté aux besoins locaux

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, 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 d'AFI KLM E&M

Moteurs

Située en région parisienne, CRMA est spécialisée dans la réparation de pièces de moteur et, plus particulièrement, des chambres de combustion pour lesquelles elle dispose d'un savoir-faire et d'une technologie inégalés. 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 le groupe 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 est une filiale à 100 % d'AFI KLM E&M basée à Miami, Phoenix, Louisville et Atlanta. Grâce à ses installations de pointe, Barfield peut répondre aux besoins des clients exploitant des flottes commerciales ou régionales en Amérique du Nord, centrale et du Sud. Des services MRO à la distribution et aux équipements de test de soutien au sol (GSTE), Barfield fournit un soutien adapté complet pour les avions des familles A320, B737, Bombardier, Dash 8, ATR42 et 72 et Embraer 170 et 190. Depuis 2021, Barfield introduit sur le continent américain des UAS, UAV et drones de pointe et compétitifs ainsi qu'un support de maintenance adapté à ces nouvelles technologies.

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

EPCOR, basée à Amsterdam-Schiphol, fournit un support MRO pour les APU (Auxiliary Power Units ou groupes auxiliaires de puissance) et les systèmes pneumatiques d'une large gamme d'avions commerciaux. EPCOR entretient les APU des Boeing B737NG/MAX, B777 et B787, des Airbus A220, A320neo/famille, A330neo, A340 et EMB170/190. EPCOR est un centre de réparation d'APU agréé et approuvé par les fabricants d'équipements d'origine Honeywell et Pratt & Whitney Canada (anciennement HSPS). Outre sa capacité APU, EPCOR entretient et révisé également les unités de recyclage d'air sur les Boeing B737, B777, B787 et Emb170/190, le compresseur d'air de cabine (CAC) du B787, les systèmes de contrôle de l'environnement, les démarreurs, les unités d'entraînement des volets et de nombreux autres équipements pneumatiques et azotés installés sur les principaux avions commerciaux.

Situé dans un centre d'aviation à forte croissance en Inde, à Mumbai, Max MRO Services Pvt. Ltd. est un leader dans le domaine de l'activité MRO pour les clients exploitant des flottes d'avions commerciaux en Inde et dans les régions voisines. Max Services MRO Pvt. est en mesure de fournir une large gamme de solutions adaptées pour les équipements des avions Airbus A320ceo/neo, Boeing B737NG/MAX et ATR.

Singapore Component Solutions est une joint-venture entre AFI KLM E&M et Sabena Technics. Idéalement située à Singapour et approuvée par dix autorités en Europe, aux États-Unis et dans la région Asie-Pacifique, la société combine les compétences et l'expertise de deux grands spécialistes de la maintenance aéronautique qui soutiennent déjà des clients dans la région. Singapore Component Solutions apporte son portefeuille complet de solutions personnalisables et fiables pour les exploitants d'avions Airbus A320 et A330, les Boeing B737 et les ATR.

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.

Joint-venture créée par AFI KLM E&M et Safran Nacelles en 2010, AMES est un acteur clé du marché MRO, spécialisé dans les services de révision et de réparation des nacelles, radômes, modules de fan des moteurs, ainsi que de toutes les pièces métalliques et composites d'un avion. Située à Dubaï, au carrefour opérationnel des principales compagnies aériennes du Moyen-Orient et à proximité des exploitants du sous-continent indien, AMES offre l'expertise d'un MRO et d'un OEM de premier plan, en proposant des solutions de maintenance et de réparation d'avion extrêmement efficaces et rapides pour les nacelles, les aérostructures et les pièces composites.

xCelle Americas est une joint-venture entre AFI KLM E&M et Triumph Group, dédiée à la maintenance des nacelles d'avions de nouvelle génération sur le continent américain. Résolvant les problèmes de logistique pour les pièces et fournissant des réparations sous licence, xCelle Americas est un fournisseur unique de solutions MRO, alliant l'expertise d'une compagnie aérienne à l'expérience d'un MRO tiers. xCelle Americas fournit un

soutien adapté complet pour les appareils Boeing B787, B737MAX, les Airbus A320neo et A350.

En 2023, Air France-KLM et Airbus ont entamé des négociations exclusives pour la création d'une joint-venture dédiée au support des équipements des Airbus A350. L'objectif est que cette joint-venture soit opérationnelle d'ici le premier semestre 2024, conformément à toutes les exigences de conformité et sous réserve de l'approbation de toutes les autorités compétentes.

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 lignes de maintenance pour le Grand Entretien des Airbus A320 et des Boeing B737.

Basée à l'aéroport international de Norwich au Royaume-Uni, KLM UK Engineering Limited est un important centre de maintenance et d'entretien d'avions régionaux et d'avions à fuselage étroit, détenu à 100 % par KLM et membre du réseau AFI KLM E&M Network. Ses services comprennent la maintenance sur base, la maintenance en ligne au Royaume-Uni, la formation technique et le centre de réparation des équipements pour les Boeing B737, Fokker 70/100, BAe146/Avro RJ et Embraer E170/190. KLM UK Engineering est basée à l'aéroport de Norwich depuis plus de 40 ans et emploie une main-d'œuvre expérimentée et qualifiée, fournissant un service supérieur et un produit de haute qualité à un prix compétitif.

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'ambition du groupe Air France-KLM est d'atteindre le « zéro émission nette carbone » en 2050. En tant que MRO de compagnies aériennes, AFI KLM E&M contribue 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 ainsi générées 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.

PRÉSENTATION DU GROUPE AIR FRANCE-KLM

Activités en 2023

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 la réduction des annulations de vols (celles-ci

impliquant la mise en place de vols supplémentaires pour récupérer les passagers au sol) et 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). En surveillant plus précisément l'état des équipements, il permet également d'optimiser la consommation globale de carburant de l'avion.

Chiffres clés

Maintenance	Année		
	2023	Variation	Variation à change constant
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL (M€)	4 242	+18,3 %	
Chiffre d'affaires externe (M€)	1 712	+23,3 %	+25,6 %
Résultat d'exploitation (M€)	150	(8,0) %	(3,2) %
Marge d'exploitation (%)	3,5 %	-1.1 pt	-0.9 pt

Au cours de l'année 2023, les revenus externes ont fortement augmenté (de 23,3 %) malgré les perturbations de la chaîne d'approvisionnement, ce qui explique la baisse de la marge d'exploitation. Ces disruptions de la chaîne d'approvisionnement ont eu un impact, en particulier, sur le support des moteurs GE90, entre autres activités, et ont entraîné des surcoûts importants (coûts des équipements, coûts de location de moteurs,

augmentation des stocks). Le carnet de commandes de l'activité Maintenance est évalué à 8,7 milliards de dollars américains au 31 décembre 2023.

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

1.4 LA FLOTTE

Au 31 décembre 2023, la flotte du groupe Air France-KLM comprend 551 avions, dont 541 avions en exploitation contre respectivement 522 avions dont 505 en exploitation au 31 décembre 2022.

La flotte principale en exploitation comprend 443 avions (412 avions au 31 décembre 2022). Elle se répartit en 177 avions long-courrier (168 au 31 décembre 2022), 6 avions cargo (6 au 31 décembre 2022) et 260 avions moyen-courrier (238 au 31 décembre 2022) dont 115 avions dans la flotte du groupe Transavia (98 avions au 31 décembre 2022).

La flotte régionale en exploitation comprend 98 avions (93 avions au 31 décembre 2022).

Au 31 décembre 2023, l'âge moyen de la flotte en exploitation est de 12,2 ans, dont 12,6 ans pour la flotte long-courrier, 12,8 ans pour la flotte moyen-courrier, 20,8 ans pour la flotte cargo et 9,5 ans pour la flotte

régionale, contre 12,1 ans au 31 décembre 2022, dont 12,2 ans pour la flotte long-courrier, 13,2 ans pour la flotte moyen-courrier, 19,8 ans pour la flotte cargo et 8,9 ans pour la flotte régionale.

Au 31 décembre 2023, la flotte totale du Groupe est détenue à hauteur de 36,5 % en pleine propriété (37,0 % au 31 décembre 2022), de 12,7 % en financement (13,0 % au 31 décembre 2022) et de 50,8 % en location opérationnelle (50,0 % au 31 décembre 2022).

Le nombre d'avions en commande ferme au 31 décembre 2023, hors locations opérationnelles, s'élève à 210 appareils, après la livraison de 26 appareils en pleine propriété du Groupe. Le nombre d'options s'élève à 34 appareils (57 au 31 décembre 2022).

La flotte en exploitation comporte 110 avions de nouvelle génération, soit 20,3 % de sa flotte.

Évolution du portefeuille de commandes du groupe Air France-KLM ⁽¹⁾	31 décembre 2022	Livraisons au cours de la période	Nouvelles commandes	Conversion d'options	31 décembre 2023
Flotte principale	178	26	39	19	210
Flotte régionale	0	0	0	0	0
TOTAL	178	26	39	19	210

(1) Hors locations opérationnelles.

Évolution du portefeuille d'options du groupe Air France-KLM ⁽¹⁾	31 décembre 2022	Exercice au cours de la période	Options annulées ou expirées	Nouvelles options	31 décembre 2023
Flotte principale	57	19	4	0	34
Flotte régionale	0	0	0	0	0
TOTAL	57	19	4	0	34

(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 2023, le groupe Air France a procédé pour :

- le long-courrier, à la livraison de sept Airbus A350-900 neufs ;
- le moyen-courrier, au retrait de quatorze avions de la famille Airbus A320 et à la livraison de seize Airbus A220-300 neufs ;
- HOP!, à la vente de quatre CRJ-1000 et à la réception de deux Embraer E190 ;

- Transavia France, à la réception de son premier Airbus A320neo ainsi que douze Boeing B737-800 ainsi qu'au retrait d'un Boeing B737-800.

KLM a intégré trois B787-10 neufs supplémentaires et s'est séparée de trois B737-70. Cityhopper a, pour sa part, accueilli quatre Embraer 195 E2 neufs supplémentaires et Transavia Pays-Bas cinq B737-800 supplémentaires ainsi que son premier exemplaire d'A321neo.

L'année 2023 a vu les premiers A320/A321neo rejoindre les flottes de Transavia marquant le début du renouvellement complet de leurs flottes.

En 2023, une commande complémentaire de 50 A350 a également été signée afin de permettre à Air France et KLM de bénéficier d'appareils de dernière génération offrant les meilleurs standards environnementaux.

PRÉSENTATION DU GROUPE AIR FRANCE-KLM

La flotte

La flotte d'Air France-KLM au 31 décembre 2023

	AF (incl. HOP!)	KL (incl. KLC & Martinair)	Transavia France	Transavia Pays-Bas	Total	Propriété	Crédit-bail	Location d'exploita- tion
Long-courrier	117	65	-	-	182	71	41	70
B777-300	43	16	-	-	59	20	15	24
B777-200	18	15	-	-	33	28	1	4
A350-900	27	-	-	-	27	3	10	14
B787-10	-	10	-	-	10	2	8	-
B787-9	10	13	-	-	23	4	7	12
A380-800	4	-	-	-	4	3	-	1
A330-300	-	5	-	-	5	-	-	5
A330-200	15	6	-	-	21	11	-	10
Moyen-courrier	103	42	72	45	262	94	11	157
B737-900	-	5	-	-	5	5	-	-
B737-800	-	31	71	40	142	35	8	99
B737-700	-	6	-	4	10	7	-	3
A321	15	-	-	-	15	8	-	7
A320	37	-	-	-	37	4	3	30
A319	13	-	-	-	13	9	-	4
A318	6	-	-	-	6	4	-	2
A220-300	32	-	-	-	32	22	-	10
A320neo	-	-	-	1	1	-	-	1
A321neo	-	-	1	-	1	-	-	1
Régional	36	65	-	-	101	32	18	51
Canadair Jet 1000	2	-	-	-	2	2	-	-
Embraer 190	21	30	-	-	51	17	4	30
Embraer 175	-	17	-	-	17	3	14	-
Embraer 170	13	-	-	-	13	10	-	3
Embraer 195 E2	-	18	-	-	18	-	-	18
Cargo	2	4	-	-	6	4	-	2
B747-400BCF	-	1	-	-	1	1	-	-
B747-400ERF	-	3	-	-	3	3	-	-
B777-F	2	-	-	-	2	-	-	2
TOTAL AF-KLM	258	176	72	45	551	201	70	280

1.4.1 La flotte du groupe Air France

La flotte du groupe Air France totalise 330 avions au 31 décembre 2023, dont 294 dans la flotte principale et 36 dans la flotte régionale. L'âge moyen de cette flotte en exploitation est de 12,4 ans (12,7 ans au 31 décembre 2022). Les commandes fermes s'élèvent à 148 appareils. La flotte en exploitation comporte 68 avions de nouvelle génération, soit 21,3 % de sa flotte.

Flotte du groupe Air France	Flotte au 31 décembre 2022	Entrées ⁽¹⁾ au cours de la période	Sorties ⁽¹⁾ au cours de la période	Flotte au 31 décembre 2023
Flotte long-courrier	110	7	0	117
Flotte moyen-courrier (y compris Transavia France)	161	29	15	175
Cargo	2	0	0	2
Flotte régionale	38	2	4	36
TOTAL	311	38	19	330

(1) Achats ou locations.

La flotte de la compagnie Air France

La flotte d'Air France comprend 222 avions au 31 décembre 2023, dont 217 appareils en exploitation (213 et 206 respectivement au 31 décembre 2022). Elle compte 117 appareils long-courrier, 103 appareils moyen-courrier et 2 avions cargo.

Au 31 décembre 2023, l'âge moyen de la flotte en exploitation est de 12,9 ans, dont 13,4 ans pour la flotte long-courrier, 12,3 pour la flotte moyen-courrier et 14,9 ans pour la flotte cargo. Au 31 décembre 2022, l'âge moyen était de 13,7 ans, dont 13,2 ans pour la flotte long-courrier, 14,2 ans pour la flotte moyen-courrier et 13,9 ans pour la flotte cargo.

La flotte est détenue à raison de 96 appareils en pleine propriété (43,2 %), 23 avions en financement (10,4 %) et 103 en location opérationnelle (46,4 %).

Au cours de l'année 2023, la compagnie a pris livraison de sept A350-900 et de seize A220-300 et s'est séparée de quatorze avions de la famille A320.

La flotte régionale Air France HOP!

Au 31 décembre 2023, la flotte régionale comprend 36 appareils, dont 33 en exploitation d'une capacité maximale de 110 sièges.

L'âge moyen de la flotte en exploitation est de 12,9 ans. La flotte est détenue à raison de 44,4 % en pleine propriété, 0,0 % en financement et 55,6 % en location opérationnelle. Durant l'année 2023, deux EMB190 sont entrés en flotte tandis que quatre CRJ1000 ont été vendus.

La flotte de Transavia France

La flotte de Transavia France comprend 72 appareils, dont 70 en exploitation (60 appareils au 31 décembre 2022). L'âge moyen de la flotte est de 10,6 ans. La flotte est détenue à raison de 12,5 % en pleine propriété, 5,6 % en financement et 81,9 % en location opérationnelle.

Durant l'année 2023, douze B737-800 sont entrés dans la flotte de Transavia France et un en est sorti. Transavia France a également accueilli son premier exemplaire d'A320neo.

PRÉSENTATION DU GROUPE AIR FRANCE-KLM

La flotte

1.4.2 La flotte du groupe KLM

La flotte du groupe KLM totalise 221 avions au 31 décembre 2023, dont 156 dans la flotte principale et 65 dans la flotte régionale.

L'âge moyen de la flotte en exploitation est de 12,0 ans (11,4 ans au 31 décembre 2022). Les commandes fermes s'élèvent à 110 appareils.

La flotte en exploitation comporte 42 avions de nouvelle génération, soit 19,0 % de sa flotte.

Flotte du groupe KLM	Flotte au 31 décembre 2022	Entrées ⁽¹⁾ au cours de la période	Sorties ⁽¹⁾ au cours de la période	Flotte au 31 décembre 2023
Flotte long-courrier	62	3	0	65
Flotte moyen-courrier (y compris Transavia Pays-Bas)	84	6	3	87
Cargo (y compris Martinair)	4	0	0	4
Flotte régionale	61	4	0	65
TOTAL	211	13	3	221

(1) Achats ou locations.

La flotte de KLM

La flotte de KLM comprend 107 avions au 31 décembre 2023 (107 au 31 décembre 2022) dont 65 avions long-courrier et 42 avions moyen-courrier. Le mode de détention de la flotte est de 46 avions en pleine propriété (43,0 %), 23 avions en financement (21,5 %) et 38 avions en location opérationnelle (35,5 %). Dans cette flotte, 107 avions sont en exploitation.

Au 31 décembre 2023, l'âge moyen de la flotte en exploitation est de 13,5 ans dont 11,1 ans pour la flotte long-courrier et 17,1 ans pour la flotte moyen-courrier. Au 31 décembre 2022, l'âge moyen de la flotte était de 12,9 ans, dont 10,7 ans pour la flotte long-courrier et 16,1 ans pour la flotte moyen-courrier.

Au cours de l'année 2023, la flotte long-courrier a été modernisée par l'entrée de trois B787-10 tandis que trois 737-700 sont sortis de la flotte.

La flotte régionale, KLM Cityhopper

La flotte de KLM Cityhopper comprend 65 avions dont 65 en exploitation au 31 décembre 2023.

Les avions de cette flotte régionale en exploitation ont un âge moyen de 7,7 ans. 24,6 % de ces avions sont en pleine propriété, 27,7 % en financement et 47,7 % en location opérationnelle.

En 2023, quatre E195-E2 sont entrés en flotte.

La flotte de Transavia Pays-Bas

La flotte de Transavia Pays-Bas comprend 45 appareils dont 45 en exploitation.

L'âge moyen des avions en exploitation dans cette flotte régionale était de 13,5 ans. 4,4 % des avions de la flotte sont en pleine propriété, 64,4 % sont en financement et 31,1 % en location opérationnelle.

Durant l'année 2023, cinq B737-800 sont entrés en flotte ainsi que le premier exemplaire d'A321neo.

La flotte de Martinair

Martinair dispose d'une flotte de 4 avions tout cargo, dont 4 sont en exploitation. Tous sont en pleine propriété.

Au 31 décembre 2023, l'âge moyen de la flotte en exploitation est de 23,7 ans.

1.5 DIRECTION EXPÉRIENCE CLIENT

Le 7 octobre 2023, Air France soufflait ses 90 bougies. Un anniversaire que la compagnie a célébré avec ses clients, ses partenaires, ses collaborateurs et, plus largement, le public en France et à travers le monde. Après avoir célébré 90 ans d'élégance au cœur de Paris, sa première destination, Air France continue, en 2024, de fêter cet événement exceptionnel à travers le monde faisant ainsi rayonner la France sur ses escales internationales.

Air France continue de maintenir ses investissements majeurs indispensables pour améliorer la qualité et le niveau de ses produits et de ses services. La compagnie poursuit sa stratégie de montée en gamme pour préparer l'avenir et offrir à ses clients une expérience de voyage unique – renouvellement des cabines avec un nouveau standard de confort à bord de ses vols long-courriers, nouvelles signatures culinaires pour faire rayonner la gastronomie française, rénovation de ses salons,

déploiement de la connectivité à bord – et s'agit pour un voyage plus responsable. D'ici 2030, les Airbus A220 et les Airbus A350, appareils de dernière génération, plus économes et plus respectueux de l'environnement représenteront 70 % de la flotte d'Air France grâce à un plan d'investissement ambitieux d'un milliard d'euros par an.

KLM a continué à créer des expériences mémorables pour ses clients. Par exemple, grâce à l'introduction d'une nouvelle classe Premium Comfort et d'une classe World Business revisitée. KLM s'est engagée à investir plusieurs milliards dans une nouvelle flotte. KLM va accueillir dès 2024 les nouveaux A321neo et A320neo. En outre, à partir de 2026, l'Airbus 350 sera intégré à la flotte de KLM. KLM investit massivement dans une flotte ultramoderne, offrant à ses clients plus de confort en termes de sièges, d'espace, de qualité de l'air et d'éclairage.

1.5.1 Air France et KLM maintiennent leurs investissements pour leurs clients

32 Airbus A220-300 dans la flotte d'Air France

À ce jour, Air France compte dans sa flotte 32 Airbus A220-300. En 2023, la compagnie a réceptionné 16 Airbus A220 sur les 60 Airbus A220-300 commandés en 2019 pour remplacer progressivement ses Airbus A318 et A319 ainsi que plusieurs Airbus A320. 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 Airbus 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 CO₂ sont également réduites de 20 % (par passager-km). Son empreinte sonore est par ailleurs inférieure de 34 %. Ces caractéristiques jouent un rôle déterminant dans la réduction de l'empreinte environnementale d'Air France et l'atteinte de ses objectifs en matière de développement durable.

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 l'offre de connectivité de la compagnie. Le fauteuil est le plus large du marché (48 cm). Inclinaison à 118 degrés et doté d'une tête ajustable, il est recouvert de cuir et dispose de mousses ergonomiques pour plus de confort. Paré de coutures symétriques et d'une martingale brodée en fil gris, il évoque l'idée du capiton, synonyme de confort. L'accent, symbole de marque de la compagnie, se distingue sur les parois à l'avant et à l'arrière de l'appareil. Également brodé sur chaque siège, il ancre avec évidence la cabine dans l'univers de la compagnie. La cabine, la plus spacieuse et la plus lumineuse de sa catégorie, se décline dans les couleurs identitaires d'Air France : camaïeux de bleu, forte présence de blanc apportant lumière et contraste, touches de rouge incarnant l'excellence et le savoir-faire de la compagnie. La moquette au sol revisite le traditionnel motif ornemental à chevrons, symbolisant

ainsi l'emblématique univers haussmannien des appartements parisiens. Elle joue également un rôle de signalétique fort en accueillant les clients et donnent une perspective à l'ensemble. De larges hublots panoramiques favorisent une lumière naturelle tout au long du voyage. De l'embarquement à l'atterrissage, 8 ambiances lumineuses dédiées à l'appareil dynamisent les phases d'accueil et de débarquement ou adoucissent l'éclairage, favorisant une atmosphère de quiétude dans les airs. Les coffres à bagage spacieux permettent un chargement des valises facile. Le couloir central, particulièrement large, facilite les déplacements.

27 Airbus A350 dans la flotte d'Air France

Fin 2023, Air France compte dans sa flotte, 27 Airbus A350 sur les 41 commandés. Appareil de dernière génération, l'Airbus A350 est le fer de lance d'Air France sur le long-courrier. Avec des émissions de CO₂ réduites de 25 % par passager-km, par rapport aux avions de génération précédente, il constitue un levier majeur de réduction de l'empreinte environnementale de la compagnie. Son empreinte sonore est également réduite de 40 %.

À bord, dans sa première version, les 324 sièges sont répartis entre trois cabines de voyage – 34 en Business, 24 en Premium Economy et 266 en Economy et les clients découvrent 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 « recliné » est large de 48 cm et s'incline à 124 degrés. En Economy, le siège évolue pour plus de confort : une mousse ergonomique renforcée, une inclinaison du siège à 118 degrés, un espace de 79 cm pour les jambes. Chaque cabine propose de vastes écrans tactiles individuels Haute Définition.

PRÉSENTATION DU GROUPE AIR FRANCE-KLM

Direction Expérience Client

De nouvelles cabines installées à bord des Airbus A350

C'est le 21^e A350, baptisé « Aix-en-Provence », qui a inauguré en juillet 2023, la nouvelle configuration en cabine dévoilée en avant-première à l'occasion du salon Aircraft Interiors Expo 2023 d'Hambourg (Allemagne). La compagnie équipe désormais de cette nouvelle version les Airbus A350 qui intégreront la flotte long-courrier de la compagnie d'ici 2025. Dans sa nouvelle configuration, l'Airbus A350 dispose de nouvelles cabines dans toutes les classes de voyage : 48 fauteuils en Business, 32 sièges en Premium Economy et 212 en Economy. Grâce à cette nouvelle étape de sa montée en gamme, Air France poursuit le déploiement de son standard de voyage le plus avancé en termes de confort à bord actuellement en cours d'aménagement sur 12 Boeing B777-300 ER.

Doté des plus hauts standards de l'industrie en termes de confort et de technologie embarquée, le nouveau siège Business, fauteuil développé exclusivement pour Air France, dispose d'une porte coulissante permettant de privatiser son espace et se transforme en lit parfaitement plat de près de 2 mètres. Pour plus de proximité lors des voyages à deux, les sièges situés au milieu de la cabine disposent d'une paroi centrale pouvant s'abaisser simplement et libérant un vaste espace de convivialité. Ce fauteuil Business proposé sur Airbus A350 reprend les mêmes standards que ceux en cours de déploiement sur 12 Boeing B777-300ER. Les 48 fauteuils reprennent le concept des « 3F » : Full Flat, ils se déclinent en véritables lits de 53 cm de large et près de 2 mètres de long, Full Access, chacun dispose d'un accès direct à l'allée et Full Privacy, pour plus d'intimité. Une porte coulissante permet de privatiser totalement son propre espace, préservé ainsi du reste de la cabine. Les sièges situés au milieu disposent d'une paroi centrale pouvant s'abaisser simplement et créer ainsi un vaste espace de convivialité. Les larges hublots de la cabine sont dotés d'un système électronique d'obturation de la lumière permettant de choisir son ambiance lumineuse. La compagnie a privilégié des matières nobles, douces et naturelles pour la confection de son siège. Le capitonnage du tissu apporte une sensation de moelleux pour davantage de confort. Chaque siège est également brodé de l'accent rouge, symbole de marque de la compagnie. Côté rangement, un coffret individuel accueille un casque audio à réduction de bruit, un miroir de courtoisie et les affaires personnelles des clients. Une seconde zone de rangement fait son apparition aux pieds du fauteuil pouvant accueillir un petit accessoire de voyage. Les sièges des premiers rangs de la cabine Business disposent d'espace supplémentaire devant eux pour un confort accru. Pour la première fois, une penderie individuelle dotée d'un haut miroir et un espace de rangement supplémentaire sont également disponibles sur chaque fauteuil de cette première rangée. Chaque siège dispose d'un large écran anti-reflets 4K Ultra Haute Définition de 20 pouces – le plus large de la flotte long-courrier d'Air France en Business – pour profiter depuis une interface graphique de dernière génération de plus de 1 500 heures de divertissement. Équipé d'une connexion Bluetooth, il permet d'utiliser son casque personnel facilement. Une nouvelle tablette tactile permet également de naviguer à travers les différents programmes et de contrôler simplement l'ensemble de son environnement, de la position de son siège à l'intensité lumineuse de son espace. Une fonctionnalité « Ne pas déranger » est aussi disponible sur cet écran et informe l'équipage que le client souhaite se reposer. Ultra-connecté, le siège intègre des ports USB A et C et un

chargeur à induction. Les clients peuvent désormais connecter leur appareil personnel directement à l'écran pour l'utiliser comme télécommande. Ils pourront également naviguer à travers les programmes offerts ou encore visualiser la carte interactive en parallèle du contenu diffusé sur l'écran principal.

La cabine Premium Economy, de 32 sièges, dispose d'un tout nouveau modèle de fauteuil de type « recliner » (siège inclinable), dans la continuité de ceux proposés sur ses premiers Airbus A350 et sur les 12 Boeing B777-300ER en cours de réaménagement. Chacun bénéficie d'un espace de 94 cm pour étendre ses jambes et d'une assise de 48 cm de large. Le dossier s'incline jusqu'à 121 degrés et a été encore élargi pour proposer plus d'intimité et de confort. Les mousses d'assise ont été retravaillées et remontent désormais jusqu'aux épaules pour améliorer la sensation de moelleux. Elles sont habillées d'un tissu à chevrons bleu marine aux finitions particulièrement soignées. L'appui-tête est ajustable en 4 positions pour s'adapter à tous. Un casque réducteur de bruit, de nombreux rangements, une liseuse individuelle ainsi que des ports USB A et C complètent l'ensemble.

En cabine Economy, le siège offre une large assise de 46 cm, une inclinaison de 119 degrés et un espace de 79 cm pour les jambes. Ergonomique, le dossier du siège est doté de nouvelles mousses offrant un meilleur confort et assure un maintien latéral renforcé. Deux nouveautés apparaissent : au dos de la large tablette est désormais disponible un support permettant de maintenir son smartphone ou sa tablette personnelle. Un port USB C est également disponible en complément du port USB A.

Ces deux cabines offrent de larges écrans 4K Ultra Haute Définition anti-reflets de 13,3 pouces équipés d'une connexion Bluetooth pour profiter des programmes de divertissement à la demande avec son propre casque et la possibilité, également, de connecter son appareil personnel à l'écran à bord pour l'utiliser comme télécommande ou naviguer à travers les programmes disponibles en parallèle de ceux diffusés sur l'écran principal.

Les nouvelles cabines long-courrier d'Air France s'envolent

Le 20 janvier 2023, le premier Boeing B777-300ER doté des toutes dernières cabines de voyage long-courrier d'Air France s'envolait. En 2023, 10 Boeing B777-300 en sont équipés et les 2 restants le seront en 2024.

La compagnie poursuit le déploiement de son standard de voyage le plus avancé, en termes de confort à bord, actuellement en cours d'aménagement sur les Boeing B777-300ER.

En cabine Business, les clients découvrent un nouveau fauteuil se déclinant en un véritable lit plat de près de 2 mètres. Une porte coulissante permet de privatiser totalement son propre espace, préservé ainsi du reste de la cabine. De plus, une paroi centrale amovible est disponible pour plus de convivialité lors des voyages à deux. La position relax s'active d'une seule pression et, pour plus de tranquillité, il est possible d'utiliser la fonctionnalité « Ne pas déranger ». Chaque siège est équipé d'écran antireflets HD 4K Bluetooth de 17,3 pouces. Grâce à cette nouvelle étape majeure de la montée en gamme, l'intégralité des fauteuils Business d'Air France bénéficieront de lits entièrement plats à l'été 2024. En Premium Economy, les clients bénéficient d'une cabine préservée située à l'avant de l'appareil avec un nombre de sièges limité à 48. De type « recliner », ces fauteuils sont inclinables à 124 degrés avec dossier élargi

pour plus d'intimité. De nouvelles mousses d'assise ont été retravaillées et le tissu à chevrons bleu marine apporte davantage de moelleux. En Economy, la cabine est équipée de 273 sièges de dernière génération fabriqués en Europe. Ces sièges, parmi les plus hauts standards de confort du marché, offrent une inclinaison à 119 degrés et un dossier ergonomique pour un maintien latéral renforcé. Chaque siège est équipé d'un écran 4K de 13,3 pouces.

KLM continue d'améliorer l'expérience client

KLM a amélioré l'expérience client en continuant d'investir dans son produit. Le déploiement de la classe Premium Comfort s'est poursuivi et de nouveaux sièges de la classe World Business avec accès direct aux couloirs ont été introduits. Les salons de Toronto et de Houston, qui sont essentiels pour les liaisons stratégiques transatlantiques de KLM, ont été rénovés, tandis qu'il a été décidé de renouveler le Crown Lounge 25 de KLM à l'aéroport de Schiphol.

D'autres améliorations ont également été apportées. KLM a offert à ses clients plus de choix et de contrôle grâce à des services numériques. La compagnie a commencé à proposer des tarifs light en classe Premium Comfort et World Business, permettant aux clients de découvrir les éléments essentiels de ces produits haut de gamme à leur prix d'entrée. KLM a amélioré son déploiement du WiFi à bord et a introduit une nouvelle politique de bagages à main qui garantit à la plupart des clients Premium de l'espace pour les leurs. KLM a également créé un laissez-passer numérique pour les correspondances courtes, qui permet aux clients d'accélérer leur passage aux filtres de sécurité en cas de correspondance courte à l'aéroport de Schiphol.

Ces améliorations ont permis à KLM de recevoir le prix APEX World Class pour la troisième année consécutive. Ce prix, décerné sur la base d'audits professionnels et d'évaluations des passagers, récompense les performances dans des domaines tels que la sécurité et le bien-être des clients.

Déploiement de la classe Premium Comfort de KLM

Au cours de l'année 2023, KLM a poursuivi le déploiement de la classe Premium Comfort qui avait été présentée en 2022. La nouvelle classe Premium Comfort est une cabine intermédiaire offrant plus d'espace, de luxe, d'options de service, de confort et d'intimité qu'en classe Economy mais à des prix inférieurs à ceux de la classe World Business. La classe Premium Comfort permet à KLM de mieux répondre aux besoins et souhaits des voyageurs (d'affaires et de loisirs).

La classe Premium Comfort offre un nouveau type de sièges, ainsi que des concepts de service et de restauration novateurs. Selon le type d'appareil, la capacité de la classe Premium Comfort varie de 21 à 28 sièges, plus larges que les sièges standard, offrant plus d'espace pour les jambes, un écran plus grand, ainsi qu'un repose-pieds. Les sièges de la classe Premium Comfort peuvent également être davantage inclinés que les sièges de la classe Economy.

Outre leur design élégant et leur confort, les sièges de la classe Premium Comfort sont également plus légers que les modèles précédents. Le même soin a été apporté à la sélection des équipements de restauration pour la classe Premium Comfort. Ils sont soit réutilisables (couverts

spéciaux, bols et assiettes en polypropylène léger), soit non réutilisables (en PEF recyclé).

Nouvelle classe World Business

En juin 2023, de nouveaux sièges ont été mis en place pour la classe World Business sur la flotte Boeing B777. Ces sièges plus larges sont dotés d'une porte coulissante assurant plus de confort et d'intimité. Grâce à diverses innovations, ces sièges et leurs accessoires sont 10 à 15 % plus légers que les autres sièges de classe affaires utilisés sur ce segment de marché.

Les nouveaux sièges de la classe World Business (WBC) de KLM ont été conçus sur la base d'une étude approfondie des clients. Ces nouveaux sièges offrent plus d'espace et de confort aux passagers :

- tous les passagers de la classe World Business auront ainsi un accès direct au couloir. Chaque siège dispose d'une porte coulissante légère qui peut être facilement ouverte et fermée, de sorte que le siège peut être fermé pour plus d'intimité lorsque vous travaillez, vous vous détendez et/ou dormez ;
- plus d'options de réglage personnel et de fonctionnalités conviviales (notamment un support lombaire réglable et un mode de relaxation avec un subtil massage du dos) ;
- le siège peut s'incliner complètement et former un lit confortable de 198 cm de long ;
- plusieurs prises pour chargeur sont facilement accessibles et bien visibles, et les passagers disposent également d'une option de recharge sans fil ;
- les passagers peuvent ranger leurs affaires dans un compartiment verrouillable qui dispose également d'un miroir intégré. Le siège est équipé d'un porte-bouteille encastré qui permet aux passagers de laisser une bouteille d'eau sur leur table en toute sécurité, même en cas de turbulences.

Les autres services de la classe World Business, y compris le concept de restauration et Sky Priority, restent inchangés.

Pour sa nouvelle classe World Business, KLM a choisi d'installer des sièges Jamco Venture en configuration 1-2-1, offrant à tous les passagers de la classe WBC un accès direct au couloir. Ces sièges Jamco Venture étaient auparavant installés en classe World Business à bord de la flotte Boeing B787 de KLM. Après une recherche approfondie auprès des clients, KLM a fait équipe avec le fabricant pour continuer à perfectionner le siège. Le design complet de JAMCO, conçu en collaboration avec KLM (et en particulier l'aménagement de l'espace personnel) est plus léger que la configuration précédente, sans pour autant nuire à la qualité.

Toute la flotte de Boeing B777-300 et 200 de KLM sera équipée de ces nouveaux sièges pour la classe World Business. Cette flotte sera également équipée de la toute dernière cabine Premium Comfort. La rénovation complète sera achevée au cours de l'année à venir.

Nouveaux salons KLM Crown dans les aéroports de Toronto et de Houston

Avec la transformation de ces deux salons en « salons KLM Crown », KLM souhaite offrir à ses clients les salons les plus attrayants au monde, en mettant l'accent sur le confort et l'aspect pratique, le tout dans un environnement KLM reconnaissable et fiable.

PRÉSENTATION DU GROUPE AIR FRANCE-KLM

Direction Expérience Client

Confortables et élégants

Des meubles et accessoires confortables, élégants et ergonomiques, fabriqués à partir d'éléments durables et de matériaux circulaires, ont été choisis pour la rénovation de ces deux salons. Les salons sont reconnaissables grâce au bleu KLM et à l'utilisation de couleurs chaudes et naturelles. De plus, comme dans les salons de Schiphol, vous pourrez admirer la collection de maisons miniatures

en Bleu de Delft de KLM. Plusieurs espaces de places assises ont été créés pour les clients dans les salons. Ils peuvent choisir de travailler tranquillement dans une zone de travail un peu plus isolée ou opter pour une activité plus intense ailleurs dans le salon. Les clients peuvent également profiter de ce que le buffet a à offrir, avec des formules personnalisées en fonction de l'heure de la journée.

1.5.2 Air France et KLM poursuivent leur montée en gamme

La Première d'Air France

Une expérience de voyage haute couture et un voyage d'exception

Avec La Première, Air France offre une expérience de voyage unique et sur mesure à une clientèle sensible aux moindres détails. Dès leur arrivée à Paris-Charles de Gaulle, les hôtes La Première sont accueillis dans un salon leur étant exclusivement dédié. Dans cet espace confidentiel, Alain Ducasse, chef le plus étoilé au monde, ainsi que ses équipes signent des mets d'exception et une carte de vins et champagnes sur mesure. À découvrir au menu de cette table de prestige, les célèbres coquillettes jambon-truffe noire du chef ou encore le baba au rhum ou à l'armagnac comme à Monte-Carlo. Dessiné par l'architecte Didier Lefort, celui-ci dispose depuis fin février d'un espace de soins signé par Sisley, une véritable parenthèse de bien-être célébrant l'art du voyage à la française. À bord des 19 Boeing B777-300, chacune des 4 suites privatives La Première offre un large fauteuil qui se décline en un lit horizontal long de plus de 2 mètres. Menus étoilés signés par de grands chefs comme Anne Sophie Pic, Michel Roth, Régis Marcon et autres « invités » tels que Emmanuel Renaut, Arnaud Lallemand et Mauro Colagreco ou encore Angelo Musa pour les signatures pâtisseries. Carte des vins et champagnes rigoureusement sélectionnés, large choix de distractions sur écran Haute Définition, service attentionné : chacun voyage dans un confort absolu. En 2024, au départ de Paris-Charles de Gaulle, La Première d'Air France s'envolera vers New York-JFK, San Francisco, Los Angeles, Miami, Washington-DC (États-Unis), Abidjan (Côte d'Ivoire), Dubaï (Émirats arabes unis), Sao Paulo (Brésil), Singapour et Tokyo-Haneda (Japon).

La future Suite La Première : porter l'excellence au plus haut niveau

En mai 2022, Air France annonçait travailler à la conception d'une cabine de voyage La Première totalement inédite. La compagnie confirme ainsi sa volonté de continuer à offrir son service le plus exclusif et élégant, régulièrement récompensé pour sa qualité et son excellence. Ce nouveau concept sera dévoilé à l'hiver 2024. La future cabine entend être la plus longue du marché et proposera jusqu'à 3 espaces de vie modulables et totalement privatifs pour un voyage toujours plus exceptionnel : un siège, une méridienne et un lit entièrement plat. Elle sera proposée sur un nombre d'appareils plus important qu'actuellement. Ce projet d'envergure s'inscrit dans la stratégie de montée en gamme d'Air France, avec l'ambition d'offrir en cabine La Première le plus haut niveau d'excellence à la française.

Actualité des salons Air France

Des lieux d'exception

Les salons Air France sont avant tout des lieux d'expression de la marque, mais aussi de détente et de respiration offrant aux clients une parenthèse de confort au cours de leurs voyages. Dans les salons Air France, on cultive « l'art de vivre à la française » autour des valeurs d'Air France : Excellence, Élégance, Plaisir, Respect. Avant le voyage ou le temps d'une correspondance, Air France offre à ses clients Business⁽¹⁾ et Flying Blue Elite Plus des espaces dédiés en aéroport à travers les escales qu'elle dessert. Ces bulles de sérénité permettent de se détendre, de se reposer, de se restaurer ou de travailler en toute quiétude. Les salons valorisent la cuisine française grâce à une offre évoluant au fur et à mesure de la journée. Des mets salés ou sucrés ainsi que des repas sains et des propositions végétariennes invitant à découvrir les saveurs de saison sont ainsi proposés, accompagnés d'une offre de boissons avec ou sans alcool. Dans ses salons situés aux aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly, Air France propose en plus une offre gastronomique signée par des chefs de renom.

De nouvelles signatures culinaires dans les salons Air France de Paris-Charles de Gaulle

Les équipes Ducasse Paris ont également élaboré des mets à savourer dans les salons long-courrier du terminal 2E (halls K, L et M). Les clients peuvent notamment déguster le « Burgal » signé Ducasse Paris, alternative 100 % végétale, saine et locavore grâce à des céréales et légumes d'origine française. Au salon court et moyen-courrier du terminal 2F, le chef François Adamski s'est entouré de différents talents qui se succèdent au fil de l'année. En 2023, aux côtés de François Adamski, les cheffes Chloé Charles, spécialisée dans la cuisine responsable et Amandine Chaignot, Boccuse d'Or, ont signé l'offre végétarienne, des plats chauds renouvelés au fil des saisons pour le déjeuner ou le dîner. À Paris-Orly, dans le salon international situé à Orly 3, le chef savoyard Guy Martin signe désormais un plat régulièrement renouvelé en fonction des saisons parmi l'offre culinaire proposée, à commencer par un porc confit à l'orange et sa déclinaison de carottes. Au salon court-courrier d'Orly 2, les clients peuvent savourer, à certains moments de la journée, les fameux assortiments de choux du chef pâtissier MOF (Meilleur Ouvrier de France) Philippe Urraca déclinés dans de multiples parfums. Une carte de vins et champagnes signée Paolo Basso, meilleur sommelier au monde 2013, est également proposée dans les salons de CDG et Orly 3.

⁽¹⁾ À l'exception des tarifs Business Light.

Salon international de San Francisco

Le 16 juin 2023, Air France réouvrait les portes de son salon entièrement réaménagé, situé au terminal international de l'aéroport de San Francisco (États-Unis). Agrandi de 90m², ce salon dispose d'une surface totale de 565 m² et de 117 places assises et offre de nouveaux espaces et plus de services pour se ressourcer, travailler ou se restaurer avant le voyage ou le temps d'une correspondance. Il est dédié aux clients La Première, Business et Flying Blue Elite Plus d'Air France, de KLM et des compagnies partenaires Skyteam. Entièrement repensé par les équipes d'Air France en collaboration avec l'agence SGK Brandimage, ce salon célèbre l'art du voyage à la française, dès l'arrivée à l'aéroport. À travers le choix de matériaux nobles tels que le bois ou le cuir, et des couleurs Air France – camaïeux de bleu, blancs lumineux, touches de rouge – il propose un design épuré et chic. Le mobilier intègre les créations de designers français telles que les chaises Little Tulip de Pierre Paulin, les tabourets de bar Ester signés Patrick Jouin ou encore les chaises Softshell des frères Bouroullec.

Haute gastronomie Air France : 19 chefs partenaires 2023

Ambassadrice de la gastronomie et du savoir-faire français à travers le monde, Air France s'attache depuis toujours à offrir à chaque moment du voyage une offre riche et variée. De ses salons en aéroport à ses cabines de voyage, la compagnie collabore en 2023 avec 19 chefs talentueux, tels que Thierry Marx, Mauro Colagreco ou encore Anne Sophie Pic, sublimant la haute cuisine française et attachés à faire découvrir le terroir de leur région, à transmettre leur histoire et leurs émotions. La compagnie souhaite ainsi faire découvrir à ses clients la richesse et la diversité du patrimoine gastronomique français. En renouvelant constamment son offre, Air France entend également valoriser les plus grands talents culinaires développant des menus savoureux exclusivement pour la compagnie au départ de Paris et de certaines de ses escales internationales. Air France propose ainsi des menus gourmands et variés à tous ses clients grâce à l'expertise de son partenaire Servair, leader mondial de la restauration aérienne et de son Studio Culinare. Avec cette offre de haute qualité, la compagnie fait vibrer l'art du voyage à la française, le temps d'une dégustation avant l'embarquement ou d'un savoureux repas à 10 000 mètres d'altitude.

De nouvelles attentions dédiées aux jeunes voyageurs

Air France transporte chaque année près de 2,5 millions d'enfants. La compagnie a renouvelé, en février 2023, son offre famille et les attentions à bord à l'égard des petits voyageurs. Dans toutes ses cabines long-courriers, une boîte de jeux est offerte à tous les jeunes enfants au moment du service du repas. Elle se déplie pour offrir un décor ludique, à l'image d'une boulangerie, dans lequel l'enfant peut faire évoluer une jolie figurine en bois, un petit chien habillé d'une marinière aux couleurs de la compagnie, avec sa valise. Le kit de jeu comprend également un avion sur roulettes, une piste de décollage en puzzle, un carnet d'activités et des crayons de couleur. Dans une démarche écoresponsable, ce coffret ne contient pas de matières plastiques. Chaque pièce est composée de bois FSC (forêts gérées durablement) ou de

papers et cartons recyclés. Le menu enfant est automatiquement proposé à tous les enfants de 2 à 6 ans. Il est composé exclusivement à partir de produits issus de l'agriculture biologique au départ de Paris. Au-delà de 6 ans, les parents peuvent le réserver gratuitement jusqu'à 24 heures avant le départ. Air France propose également de nouvelles attentions aux familles voyageant avec un bébé (de 0 à 2 ans). Dans toutes les cabines long-courrier, les clients reçoivent une jolie boîte en papier kraft contenant un doudou « petit chien » confectionné dans des matériaux recyclables, doux et réutilisables. En cabines La Première, Business et Premium Economy, ce kit est complété par un joli pochon aux couleurs d'Air France, une eau thermale Castéra certifiée Bio et fabriquée en France et des carrés de coton. Sur réservation, jusqu'à 24h du départ, un menu bébé entièrement bio, composé de petits pots salé et sucré, ainsi que d'un produit laitier et d'un biscuit, est proposé à nos plus jeunes voyageurs. Les enfants peuvent profiter de programmes de divertissement dédiés, sur les écrans de nos cabines long-courrier : musiques, dessins animés ou encore initiations à la méditation. Une offre de 16 titres de presse jeunesse est également téléchargeable depuis l'application Air France Play. Air France accueille les enfants voyageant seuls âgés de 4 à 17 ans à bord de ses avions. Avec le service Kids Solo, les personnels d'Air France les accompagnent et veillent à leur sécurité. Grâce à l'application Air France, les parents peuvent suivre chaque étape de leur voyage, de la prise en charge à l'aéroport jusqu'à l'atterrissage et l'arrivée à destination.

Des améliorations en Premium Economy

Le plan de montée en gamme de la cabine Premium Economy est en marche autour de 3 dimensions : le siège, l'identité de la cabine et le service à bord. Côté siège, le passage au standard « recliner » (inclinable), fortement plébiscité par nos clients, offre un meilleur confort de sommeil comparé aux modèles à coque fixe (20 points d'écart de satisfaction entre le « recliner » vs « coque »).

En attendant le rétrofit des Boeing B777-200 (28J) prévu en 2024, ce siège est disponible sur les flottes Airbus A350 et Boeing B777-300 (48J). À bord, le bleu horizon domine (plaids, trousse de confort, accent sur l'oreiller, etc) créant une véritable identité visuelle et une harmonie cabine qui se distingue de la classe Economy. Depuis le 1^{er} novembre 2023, l'accent est mis sur l'offre de restauration avec un plat chaud de la prestation principale désormais signé par un chef étoilé, Frédéric Simonin, sur les vols au départ de Paris. Les desserts au départ de Paris et les vins sont identiques à ceux servis en Business moyen-courrier.

Poursuite du déploiement de l'offre Wi-Fi

Fin 2023, 100 % de la flotte d'Air France est équipée du Wi-Fi à bord et le portail de connectivité est déployé sur l'ensemble de nos avions. Pour se connecter depuis un smartphone, une tablette ou un ordinateur, 3 pass sont disponibles : Pass Message gratuit pour communiquer sur les applications de messagerie instantanée (WhatsApp, iMessage, WeChat...); Pass Surf pour naviguer sur internet et consulter les e-mails, pendant une heure ou toute la durée du vol ; Pass Stream pour naviguer sur internet, regarder des films ou des séries préférées en bénéficiant d'un plus haut débit. Air France équipe ses appareils avec 4 fournisseurs.

PRÉSENTATION DU GROUPE AIR FRANCE-KLM

Direction Expérience Client

Sur sa flotte long-courrier :

- Boeing B787 : Panasonic ;
- Boeing B777 – Airbus A330 : Intelsat ;
- Airbus A350 : Inmarsat.

Sur sa flotte court et moyen-courrier :

- Famille Airbus A320 (A318, 319, 320, 321) : Orange / Anuvu ;
- Airbus A220 : Intelsat.

Divertissement à bord

En juillet 2023, Air France lançait une nouvelle offre de divertissement entièrement repensée et enrichie, à bord de ses vols long-courriers avec 1 500 heures de programmation adaptée aux goûts et aux cultures de chacun et accessible en version originale ou dans de nombreuses langues.

La compagnie met à disposition de ses clients plus de 370 films de cinéma de tous genres, des plus classiques aux plus récents, une large sélection valorisant la création cinématographique française et une catégorie « cinéma du monde ». Les films primés au festival de Cannes, dont Air France est partenaire depuis 43 ans, ou encore les plus grands blockbusters américains récents sont également disponibles. Et pour la première fois à bord, une sélection de titres Disney et ses franchises Pixar, Marvel, Star Wars et National Geographic. Pour faciliter le choix du programme, de nouvelles catégories thématiques sont proposées selon la saison ou les événements (vacances de Noël, Gastronomie etc.). En complément des titres signés TFI et France TV, l'offre de séries augmente avec l'arrivée de productions Canal + ou HBO. De nombreuses saisons de séries sont désormais disponibles dans leur intégralité. Partenaire de CANNESERIES, Air France fait également découvrir les talents de demain en diffusant les deux premiers épisodes de certaines séries présentées au festival.

Pour les petits voyageurs, outre le catalogue Disney, Air France propose de nouveaux contenus plus riches et ludoéducatifs spécialement sélectionnés : dessins animés, films, livres audios, ou encore histoires illustrées, valorisant davantage les productions françaises, comme des titres de Bayard. Les jeux font leur grand retour : Air France a sélectionné dix programmes parmi les plus populaires du moment. Une carte interactive et une caméra embarquée permettent de suivre la trajectoire de son vol, en temps réel, et de profiter du décollage et de l'atterrissage quel que soit son siège.

À bord des cabines de voyage Business long-courrier les plus récentes, chaque client dispose d'un vaste écran Haute Définition. L'écran anti-reflet offre une qualité 4K et se dote d'une connexion Bluetooth pour connecter son casque personnel.

Air France shopping

L'année 2023 a été marquée par le 90^e anniversaire d'Air France. Pour l'occasion, Air France Shopping a lancé une collection d'objets au logo « 90 ans Air France » et certains objets patrimoniaux ont été réédités au travers de la collection Legend. La compagnie s'est également associée à de grandes marques françaises telles que Vanessa Bruno, Bernardaud, Le Parapluie de Cherbourg ou encore la maison Brun de Vian Tiran. Ces objets, en vente sur airfranceshopping.com, boutique officielle des objets de marque Air France et aux Galeries Lafayette

Paris-Hausmann durant l'exposition 90 ans Air France, ont contribué au rayonnement de la marque Air France. D'autres collections ont également vu le jour, avec une attention particulière portée aux enjeux de développement durable de la compagnie : la collection « tricolore » fabriquée en Europe, les sacs cabas Delsey conçus à partir de la matière de toboggans d'avions Air France réformés ou encore les objets Air Art, avec le passage en mode industriel de ce projet intrapreneurial qui offre une seconde vie aux pièces d'avions pour les transformer en objets design. Enfin, la nouvelle gamme de valises « Allure » réalisée en collaboration avec Delsey connaît un grand succès, pour son élégance et sa fiabilité.

Air France signe un partenariat avec Alltheway pour proposer un service de dépose bagages à Paris et en région parisienne

En juin 2023, Air France signait un partenariat avec Alltheway, startup innovante spécialisée dans le voyage et la mobilité pour proposer un service de dépose bagages à Paris et en région parisienne. Six hôtels Accor situés en centre-ville permettent cette prise en charge : Novotel Tour Eiffel, Mercure Tour Eiffel, Novotel Les Halles, Mercure Montparnasse, Pullman La Défense et Pullman Bercy. La dépose bagages est également proposée dans les principaux sites d'exposition à l'occasion de salons d'envergure tels que Paris Expo Porte de Versailles, le Parc des Expositions Villepinte et le Palais des Congrès. De nouveaux autres points de dépose bagages seront prochainement disponibles à Paris. Il permet aux clients d'Air France de déposer et d'enregistrer leurs bagages avant même leur arrivée à l'aéroport. Alltheway prend ainsi en charge les bagages au plus près des clients et les livre directement à l'aéroport. Ce service optionnel a été étendu, fin 2023, au domicile des clients à Paris (75) et en région parisienne. Les voyageurs peuvent ainsi se déplacer plus librement et sereinement, sans se préoccuper de leurs bagages qu'ils récupèrent une fois arrivés à destination. Sécurisés tout au long du parcours, ils sont chargés sur les vols des clients. Depuis leur espace client Alltheway, ceux-ci peuvent suivre l'acheminement de leurs bagages jusqu'à l'aéroport puis jusqu'à destination grâce à l'outil de suivi des bagages de l'application Air France. Ce service est désormais disponible sur l'ensemble des vols opérés par Air France (sauf Tel Aviv) au départ de Paris-Charles de Gaulle (voir conditions). La compagnie souhaite aussi développer cette offre pour ses vols au départ de Paris-Orly. Elle travaille également à un service de livraison des bagages à l'arrivée, à Paris et en région parisienne.

EnVols, l'offre éditoriale d'Air France

EnVols, le media de l'évasion, se décline en versions print et digitale. À la fois source d'inspiration et pratique, l'offre éditoriale d'Air France concentre une grande diversité de contenus (articles, photographies, vidéos, podcasts) autour de l'art de vivre et de l'évasion, incluant la culture, la mode ou encore la gastronomie. Des guides de voyage proposant plus de 120 destinations révèlent des adresses pointues sélectionnées par la rédaction. Les actualités de la compagnie et son vaste patrimoine sont également mis en lumière. Enrichi quotidiennement, le site EnVols permet également à des auteurs, photographes et artistes reconnus français et internationaux de s'exprimer dans la tradition de l'écrivain-voyageur. L'ensemble des contenus est accessible en français et en anglais.

En 2023, l'offre éditoriale d'Air France a atteint ses objectifs : 6 numéros et 2 suppléments du magazine EnVols ont été édités à 150 000 exemplaires. Vendu en kiosque presse, ce bimestriel est également disponible dans les salles d'embarquement et les salons Air France d'Orly et Paris-CDG et mis gracieusement à disposition en version numérique sur l'application Air France Play. Cela permet de réduire le poids d'emport à bord de nos avions et contribue à la limitation des émissions de CO₂, en adéquation avec la démarche globale d'Air France de diminution de l'impact environnemental. Côté digital, le site en-vols.com a totalisé plus de 14 millions de sessions, 104 millions de pages vues et 11 millions de visiteurs uniques. La newsletter comptait 144 642 abonnés fin décembre et les réseaux sociaux d'EnVols près de 60 000.

Pour développer EnVols, Air France s'appuie sur l'expertise de Reworld Media, notamment en matière d'innovation technologique, de digital, de magazine de marque et de commercialisation d'espaces publicitaires, ainsi que sur celle de Michelin Éditions pour ses contenus voyages et destinations.

Air France Play, une offre de presse entièrement digitale

Fin 2021, Air France arrête définitivement la distribution de la presse papier offerte à ses clients dans ses salons en aéroports, en porte d'embarquement et à bord. L'intégralité de l'offre est désormais disponible en digital via l'application Air France Play. Le client peut télécharger gratuitement ses titres de presse favoris dès 30 heures avant le départ du vol en s'identifiant avec sa référence de réservation ou son numéro de membre Flying Blue. Disponible en 11 langues, Air France Play, c'est un accès à plus de 130 titres français (quotidiens et magazines) et plus de 60 titres internationaux (quotidiens & magazines). Une fois téléchargés, les titres sont disponibles à tout moment : avant, pendant ou après le vol et y compris hors connexion. Près de 4,5 millions de titres ont été téléchargés en 2023.

Air France, seule compagnie aérienne partenaire officiel des Jeux Olympiques et Paralympiques 2024 ⁽²⁾

Le 20 juillet 2023, Air France annonçait la signature d'un accord de partenariat avec le Comité d'Organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques (COJOP) de Paris 2024 ⁽²⁾ devenant ainsi partenaire officiel des 33^e olympiades de l'ère moderne. La compagnie réitère son soutien à l'organisation de cet événement mondial, après avoir été partenaire de la candidature de Paris 2024 dès 2016. Pas

moins de 10 avions de la compagnie avaient été décorés pour l'occasion, arborant pendant plusieurs années le logo constitué d'une tour Eiffel stylisée dessinant les chiffres 24.

Un dispositif d'enregistrement délocalisé dédié aux athlètes sera disponible au sein du village Olympique. Il permettra aux athlètes de s'enregistrer et de déposer leurs bagages et équipements sportifs directement sur place avant leur vol retour. Ils pourront ensuite se rendre à l'aéroport via un parcours dédié.

Plus de 15 millions de visiteurs sont attendus durant cette période et les équipes d'Air France, à Paris et à travers le monde, se mobilisent pour préparer l'arrivée des athlètes, des supporters et des médias en France et pour assurer le transport des équipements sportifs nécessaires aux différentes disciplines olympiques et paralympiques : javelots, perches, kayak, vélos, fauteuils ou encore surf en vue des épreuves sur la vague de Teahupo'o à Tahiti. Une attention particulière sera portée aux voyageurs à mobilité réduite et en situation de handicap qui pourront notamment faire appel au service Saphir de la compagnie pour toute demande d'assistance.

« Un jour, un chef » : le rendez-vous d'Air France au festival Taste of Paris

Après avoir révélé l'ensemble de ses collaborations culinaires lors des Bocuses d'Or à Lyon en janvier 2023, Air France était partenaire de la huitième édition du festival Taste of Paris qui s'est tenu en mai au Grand Palais Éphémère à Paris. La compagnie a présenté aux festivaliers son offre de restauration de haut vol à travers l'opération spéciale « un jour, un chef » sur son stand. Chaque jour, un chef de renom collaborant avec Air France a proposé aux visiteurs de découvrir l'un des mets qu'il signe exclusivement pour les menus des cabines long-courriers La Première, Business et ceux des salons en aéroport de la compagnie. Amandine Chaignot, François Adamski, Régis Marcon, Thierry Marx, Michel Roth ou encore Angelo Musa se sont succédés pour régaler les visiteurs. Pendant des sessions sur mesure proposées au moment du déjeuner ou du dîner, chaque chef présent a fait déguster aux participants ses dernières créations culinaires spécialement conçues pour les clients Air France. Chacun a ainsi pu découvrir tous les secrets liés à la préparation d'un plat à déguster à 35 000 pieds. Et pour sublimer cette expérience gastronomique inédite, les mets étaient servis dans les services d'arts de la table d'Air France réalisés par les plus grandes maisons françaises. Pendant toute la durée du festival, des bouchées signées par le Corporate chef Servair François Adamski ont été offertes à tous les festivaliers.

⁽²⁾ Du 24 juillet au 11 août 2024 pour les Jeux Olympiques de Paris 2024, et du 28 août au 8 septembre 2024 pour les Jeux Paralympiques de Paris 2024.

PRÉSENTATION DU GROUPE AIR FRANCE-KLM

Direction Expérience Client

Air France, partenaire officiel du Festival de Cannes

Pour la 43^e année consécutive, Air France était partenaire et transporteur officiel du Festival de Cannes, dont la 76^e édition s'est tenue du 16 au 27 mai 2023. À cette occasion, la compagnie a dévoilé le meilleur de son offre à Cannes auprès du monde du cinéma et fait gagner des billets d'avion aux festivaliers. Au cœur du mythique hôtel Martinez Cannes (France), Air France a investi deux suites célébrant le temps du festival l'expérience de voyage « haute couture » qu'Air France propose à ses clients La Première. Clin d'œil aux véritables suites La Première disponibles à bord d'une sélection de Boeing B777-300, ces espaces cannois ont réinterprété les différents attributs de l'offre de haut vol de la compagnie. Une première suite valorisait le confort et le plaisir, grâce à des animations et dégustations spécialement créées pour l'occasion autour de la mixologie et de la gastronomie, rappelant ainsi le raffinement des menus étoilés et de la carte des vins et champagnes disponibles pendant le voyage. Une seconde suite attenante mettait en lumière le soin, élément essentiel du voyage avec Air France. Grâce à son partenaire Sisley, maison française pionnière de la phyto-cosmétologie, Air France a offert à ses hôtes une parenthèse de bien-être entre deux tapis rouges. Mise en beauté, conseils d'experts, les équipes Sisley entouraient les invités d'attentions uniques, à l'image des soins qu'elles offrent dans l'espace Sisley disponible au salon La Première de Paris-Charles de Gaulle. Cette année, tous les festivaliers ont pu jouer grâce à Air France pour tenter de gagner deux billets d'avion et s'envoler en cabine Business vers Los Angeles. Au cœur de la croisette, la compagnie a installé un espace en forme de gigantesque bulle immersive valorisant les attributs de sa cabine Business long-courrier. Chacun a été invité à se photographier dans cet espace ludique et à répondre à quelques questions pour tenter de s'envoler vers Hollywood.

Renouvellement des racks à bagages sur les Airbus A320 EURO

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. À bord des Airbus A320 EURO, de nouveaux racks à bagages ECOS – Efficient Cabin Open Space – sont en cours d'installation. Ils permettent jusqu'à 60 % de capacité de stockage supplémentaire par rapport aux coffres à bagage actuels et le seuil est plus bas facilitant la visibilité et le chargement des bagages. L'embarquement est ainsi plus fluide et la satisfaction client améliorée. Air France est la première compagnie au monde à avoir sélectionné les nouveaux coffres à bagage ECOS de Safran Cabin pour équiper ses Airbus A320 moyen-courrier. En janvier 2024, 18 Airbus A320 EURO sur 24 en sont équipés. La fin du déploiement sera effective d'ici mai 2024.

Les améliorations apportées par KLM sont très appréciées par ses clients

Alors que la demande de vols reste élevée et que KLM connaît des problèmes opérationnels, le score NPS reflète le fait que KLM n'est pas toujours parvenue à fournir un produit à la hauteur des attentes de ses clients. KLM a donc pris plusieurs mesures d'atténuation, dont les plus

importantes ont été des interventions sur son réseau. En outre, KLM a mis en place des outils numériques qui permettent aux clients de réserver à nouveau des vols ou de procéder rapidement à des remboursements. Ces services sont très appréciés par les clients. En 2024, KLM améliorera ses outils numériques concernant les bagages perdus et les correspondances manquées.

Le Net Promoter Score de KLM

Le Net Promoter Score (NPS) de KLM, qui mesure l'appréciation des clients, a terminé l'année à une valeur de 39, soit une amélioration par rapport à 2022. Les clients qui ne perçoivent pas d'interruption de service obtiennent toutefois un NPS de 70, ce qui indique qu'ils apprécient fortement la qualité du produit KLM. Cela reflète l'investissement que KLM a réalisé au fil des ans dans son produit, ainsi que la capacité de ses équipages à offrir aux clients une expérience mémorable.

KLM : un précurseur dans la digitalisation du parcours client

KLM est depuis longtemps un précurseur dans la digitalisation du parcours client. En étroite collaboration avec Air France et conformément à l'objectif stratégique de créer des avancées technologiques, les systèmes de commerce électronique obsolètes ont été remplacés par une infrastructure moderne. Cela permet le développement rapide de services digitaux. Ces dernières années, les données sont devenues un point crucial, par exemple pour former des chatbots et personnaliser les offres aux clients.

L'approche de KLM en matière de digitalisation est relativement mature par rapport au reste du secteur. Cette année, KLM a reçu deux millions de demandes de service client via ses canaux numériques, dont 30 à 35 % ont été traitées par des bots. Quelque 84 % des clients de KLM ont eu recours à une forme ou une autre d'interaction digitale, y compris l'enregistrement et la réservation en ligne, et un nombre record de billets ont été vendus par l'intermédiaire de canaux directs en ligne. Il va sans dire que l'interaction digitale ne se fait pas au détriment du contact personnel avec les clients. Les services qui peuvent être fournis via les plateformes digitales donnent au personnel de première ligne le temps de personnaliser leurs échanges avec les passagers et de s'adapter à leurs besoins spécifiques.

En 2023, KLM a vu un nombre croissant d'agents commerciaux et d'agences de voyage rejoindre son nouveau canal de distribution, qui étend l'offre de KLM au-delà de ses canaux numériques.

Donner le pouvoir aux clients chez KLM

En 2023, KLM a continué de déployer des applications qui aident les clients à prendre le contrôle de leurs voyages. Il s'agit notamment d'une file d'attente numérique au centre de transfert de l'aéroport de Schiphol, ainsi que d'un nouveau service permettant aux clients d'accroître leur intimité et leur espace en achetant un siège vide à côté d'eux, et d'un outil permettant aux clients de la classe World Business de précommander leurs repas en ligne. Une checklist nouvellement conçue est désormais en ligne pour aider les clients à préparer chez eux leurs documents de voyage.

1.5.3 Air France et KLM agissent pour un voyage 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. L'empreinte environnementale d'Air France est principalement liée aux émissions de CO₂ générées par ses opérations aériennes. Notre priorité est de réduire au maximum et au plus vite ces émissions avec le renouvellement de la flotte, la pratique de l'éco-pilotage, l'utilisation de carburants d'aviation durables et le développement de l'intermodalité. Ce sont les 4 fondamentaux du programme Air France ACT. Air France travaille également à construire une expérience de voyage plus responsable pour nos clients avec notamment :

a) une restauration plus responsable

Sur l'ensemble de nos vols au départ de Paris, avec Servair, nous proposons des repas préparés en France avec des viandes, volailles, produits laitiers et œufs d'origine française, tous nos poissons sont issus de la pêche durable, dans toutes nos cabines de voyage et nos salons des aéroports parisiens. Un choix végétarien est systématiquement proposé à nos clients dans toutes les classes. Les menus enfants et bébés disponibles à bord de nos vols long-courriers sont 100 % bio ;

b) la réduction du gaspillage alimentaire

Afin d'assurer une plus juste consommation et ainsi limiter le gaspillage alimentaire, les clients des cabines Business long-courrier peuvent présélectionner leur plat chaud jusqu'à 24h avant leur départ. Cela permet également de garantir leur choix à bord. En 2023, ce service a permis d'éviter d'embarquer plus de 52 000 repas chauds (soit 11 tonnes de déchets alimentaires évitées) ;

c) la suppression des plastiques à usage unique

En 2023, Air France a supprimé 90 % des plastiques à usage unique à bord de ses vols soit 2 233 tonnes de plastique évitées. Après l'introduction des couverts en bois et des gobelets en carton, la compagnie déploie des contenants en matières biosourcées tels que les ravers en cellulose de bois ou les cassolettes en bagasse ;

d) le tri et recyclage des emballages

Le tri et le recyclage des emballages sont déployés progressivement à bord. En 2023, Air France a recyclé 30 tonnes de bouteilles en plastique, briques et canettes (20 tonnes en 2022) et 585 tonnes de bouteilles en verre (530 tonnes en 2022) ;

e) les produits et services

Les trousseaux de confort proposées dans les cabines La Première, Business et Premium Eco sont conçues en matière recyclée, les contenus sont en matière bio sourcée et les emballages ont été supprimés. Pour les bébés, les doudous sont en velours recyclé et proposés dans une boîte 100 % kraft FSC. Au départ de Paris, les bouteilles d'eau sont en PET recyclé et recyclable (La Première, Business et Premium Economy). Au 1^{er} décembre 2023, Air France recycle tous les menus papier des cabines La Première et Business sur tous ses vols à destination de Paris.

Air France informe régulièrement ses clients sur les actions menées pour réduire son impact environnemental et les sensibilise aux actions pour lesquelles nous pouvons

agir ensemble : accès plus facile aux voyages combinés en train et en avion, soutien dans nos investissements de carburants d'aviation durables, allègement du poids des bagages à bord, etc.

Air France, membre de l'Union des marques et acteur du programme « FAIRe », axé sur des actions volontaires de communication plus responsable

Air France 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 portant sur 15 engagements et intègre notamment 3 volets d'auto-régulation de sa communication marketing (publicité) qui portent, sur le contenu, l'environnement de diffusion et la limitation de l'impact environnemental de sa production publicitaire. Dans le cadre de cette démarche, Air France a mis en place de manière récurrente des actions telles que :

- a) l'élimination des stéréotypes de genre ou d'ethnie, l'incitation pour éviter les modes de consommation excessifs, ou à valoriser des transports alternatifs (Train + Air) ;
- b) l'éco-socio-conception des supports de communication ont permis d'obtenir des certifications (comme Ecovadis Gold), de maîtriser les émissions de carbone en gérant les projets de tournage en équipe réduite ou avec une durée limitée, en s'engageant à recycler les éléments de décor et/ou donner les éléments de stylisme à des associations ou enfin à sélectionner des partenaires numériques, eux-mêmes engagés sur leur responsabilité environnementale.

Une première évaluation des progrès sur les 15 critères a été publiée en février 2022 et un audit pour mesurer les progrès a été effectué fin 2023. Au-delà de ces actions concrètes, Air France intègre le message de sensibilisation : « Agissons pour un voyage plus responsable » à toutes ses prises de parole vers ses clients (tous les marchés) lorsque les dimensions des supports de diffusion le permettent. Son objectif est de donner aux consommateurs une information claire et pédagogique sur ses engagements (carburants d'aviation durables, nouveaux avions moins polluants, éco-pilotage, ...). Tous ces engagements sont disponibles sur airfranceact.airfrance.com.

KLM et les multimodalités

KLM encourage les projets air-rail. Cela permet aux clients de remplacer leur vol Amsterdam-Bruxelles par un siège dans les trains à grande vitesse Eurostar. En coulisses, en 2023, des améliorations ont été apportées aux systèmes informatiques. Celles-ci permettent d'obtenir une carte d'embarquement commune pour le train et l'avion et une meilleure signalisation à l'aéroport de Schiphol. À l'avenir, KLM souhaite étendre le réseau Air-Rail à d'autres destinations européennes, bien qu'il soit indispensable d'améliorer dans un premier temps la connexion entre le train et l'avion à l'aéroport de Schiphol. KLM est également favorable à l'extension de la ligne de métro nord-sud jusqu'à l'aéroport de Schiphol, afin d'augmenter la capacité des trains internationaux.

PRÉSENTATION DU GROUPE AIR FRANCE-KLM

Direction Expérience Client

Achat de SAF avec des miles

Air France-KLM accepte le paiement en miles et en espèces, ce qui augmente à la fois les ventes et la satisfaction des clients et a également rendu possible le paiement de SAF supplémentaires en miles, ce qui a augmenté la dépense moyenne des passagers en SAF. En 2024, le Groupe sera en mesure d'indiquer l'impact en CO₂ de chaque trajet et de proposer un forfait SAF, une variante durable des tarifs de marque déjà proposée.

Améliorations à bord

KLM travaille en permanence à des améliorations pour l'avenir et de petits changements peuvent également contribuer à atteindre cet objectif.

KLM apporte donc de petites modifications à son expérience à bord, comme la réduction du poids des articles à bord, le choix judicieux des repas et le recours au recyclage dans la mesure du possible. La compagnie aérienne réduit également ses émissions en diminuant le poids des sièges, des trolleys et des autres articles embarqués.

KLM : devenir une compagnie aérienne plus inclusive

KLM croit au pouvoir de la diversité et de l'intégration. Ses clients viennent de tous les coins du monde et de milieux culturels différents, ce qui leur donne des perspectives et des exigences différentes. Il est très important pour KLM que chaque client se sente valorisé et respecté.

Les services digitaux permettent également à KLM de devenir une compagnie aérienne plus inclusive. Le processus de réservation est désormais plus facilement accessible aux personnes souffrant de déficiences visuelles ou auditives. Plusieurs kiosques à l'aéroport de Schiphol ont également été abaissés pour les personnes en fauteuil roulant et les clients peuvent désormais demander de l'aide en ligne à l'aéroport. En collaboration avec Air France, KLM a commencé à ajouter un langage neutre pour les hommes et les femmes dans son processus de réservation, afin de mieux répondre aux besoins de ses clients.

1.5.4 Air France célèbre 90 ans d'élégance

Air France a soufflé sa 90^e bougie le 7 octobre 2023. 90 ans d'élégance. 90 ans de technologie, d'innovation et de confort en plein ciel. 90 ans de voyages, de gastronomie, de design, de haute couture, d'art et d'architecture. Depuis sa création le 7 octobre 1933 à l'aéroport du Bourget, la compagnie fait rayonner l'excellence française, ce « je ne sais quoi » que le monde reconnaît à la France, grâce à une expérience de voyage d'exception faisant voler l'élégance toujours plus haut. Depuis, Air France n'a eu de cesse de construire sa légende autour de l'art du voyage à la française à travers le monde avec des milliers de femmes et d'hommes, dans tous nos métiers, qui se sont succédés pour construire l'histoire d'Air France. La compagnie a célébré cet anniversaire, partout dans le monde, avec ses clients mais aussi avec un large public, à travers des événements et des contenus exclusifs créés pour l'occasion.

Une stratégie de communication à 360° qui repose sur un concept créatif inédit, une campagne de marque et un plan de communication prévoyant des opérations commerciales et événementielles : expositions historiques, vols événementiels, défilés vintage, rencontres clients, création d'une identité visuelle avec le logo des 90 ans Air France et des contenus valorisant la marque Air France, Les Rendez-vous Air France, cadeaux et jeux concours destinés aux clients, réalisation d'un livre anniversaire, etc. Air France, la compagnie emblématique au service du voyage depuis 9 décennies, s'est illustrée à l'occasion de son anniversaire et a bénéficié d'une résonance internationale et de fortes retombées médiatiques qui ont impacté positivement son image. Exposition de son

patrimoine dans des lieux iconiques, défilés d'uniformes d'hier à aujourd'hui, Air France continue de se dévoiler ainsi de Rome à Delhi, d'Accra à Washington ou encore de Shanghai à Buenos Aires. Les célébrations se poursuivent jusqu'en 2024, en passant notamment par Madrid, Montréal, Abidjan ou encore Tokyo.

Air France s'expose aux Galeries Lafayette Paris-Haussmann

Au cœur de Paris, Air France a exposé son patrimoine à travers un parti pris fort et innovant, accessible simplement et gratuitement à tous les visiteurs français et internationaux. En septembre 2023, Air France dévoilait en avant-première les douze vitrines qu'elle a signé aux Galeries Lafayette Paris-Haussmann pour célébrer 90 d'élégance – du 28 septembre au 10 octobre 2023. Pour incarner et donner vie à 90 ans d'élégance, Air France a présenté une collection de cinq robes iconiques réalisées par Xavier Ronze, créateur français et responsable des ateliers costumes pour le ballet de l'Opéra national de Paris. Chaque robe interprète les différents points forts de la compagnie aérienne : les avions et la technologie ; les uniformes et la mode ; les affiches emblématiques valorisant son vaste réseau ; la gastronomie et les arts de la table ; le design et l'architecture. Ces robes s'entourent des plus belles pièces patrimoniales d'Air France et du meilleur de la compagnie d'aujourd'hui, pour mettre en lumière 90 ans d'avions mythiques, de confort à bord, d'uniformes de grands couturiers, ou encore de gastronomie à bord et de design.

90 ans d'élégance, le film

Pour célébrer ses 90 ans avec le monde entier et faire découvrir à chacun son savoir-faire unique, Air France s'est mise en scène dans un film anniversaire dans lequel des mannequins portaient la collection de robes aux détails « couture » signée par Xavier Ronze dans un décor spectaculaire : les coulisses d'Air France. Des immenses hangars industriels de la compagnie à l'aile d'un Airbus A220, fleuron de sa flotte moyen-courrier, les robes évoluent au milieu des objets phares d'Air France d'hier à aujourd'hui dont elles sont inspirées. Ce film unique valorise ainsi le patrimoine emblématique d'Air France et le meilleur de son offre actuelle, dans une approche singulière en toute élégance. Diffusé dès le 28 septembre dans les vitrines des Galeries Lafayette Paris Haussmann, en ligne et dans l'univers d'Air France, ce film est visible par les clients de la compagnie dans ses salons en aéroport et à bord de ses avions.

Une vitrine digitale

Pour faire vivre ce dispositif au plus grand nombre à travers le monde entier, Air France a conçu un site immersif : 90ans.airfrance.com. Disponible en français et en anglais, il permet au visiteur de parcourir les vitrines et de les décrypter. Une occasion unique de se plonger dans l'histoire d'Air France et de ses atouts à travers le temps.

Un supplément EnVols à collectionner

EnVols, le média de l'évasion, a offert à ses lecteurs un supplément dédié aux 90 ans d'Air France. Ce numéro inédit totalement bilingue français et anglais se présentait comme une nouvelle façon de parcourir l'histoire de la compagnie aérienne et de découvrir les coulisses de la création des robes signées par Xavier Ronze. Ce supplément a été distribué aux Galeries Lafayette Paris Haussmann et aux côtés du magazine EnVols – daté octobre/novembre – dans les salons d'Air France à Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et dans les salles d'embarquement.

La légende Air France

Durant l'exposition aux Galeries Lafayette Paris-Haussmann, la compagnie a ouvert des pop-up stores proposant une collection d'objets spécialement créés ou réédités pour cet anniversaire. Maquettes d'avions anciens ou actuels, collection siglée « 90 ans » ou encore collaborations inédites avec de belles marques françaises. Et pendant cette période anniversaire, Air France a organisé des défilés de mode, en plein cœur de Paris, retraçant 90 ans d'élégance française, avec la complicité des Galeries Lafayette. Des mannequins habillés en uniformes de pilotes, personnels navigants commerciaux, personnels en aéroport ou mécaniciens ont défilé dans un espace dédié du grand magasin pour retracer l'ensemble du patrimoine vestimentaire de la compagnie, d'hier à aujourd'hui.

1.5.5 Air France et KLM, reconnues et récompensées

Podium relation client

Le 14 mars 2023, pour la 8^e année consécutive, Air France est numéro 1 du Podium de la Relation Client[®] 2023 dans le secteur « Transport ». Organisé par BearingPoint et Kantar, ce palmarès ⁽¹⁾ est véritablement l'expression de la voix des clients français. Depuis 2003, le Podium de la Relation Client[®] récompense les grandes marques qui, dans leur quotidien, se distinguent en matière de relation client. 11 secteurs d'activité – dont les transports – sont évalués sur des critères de performance communs. Pour chaque organisation, les personnes interrogées sont amenées à se prononcer sur 15 critères structurants de la Relation Client. Des critères examinés sous 3 angles : l'exécution, le lien et l'émotion. Air France continue ainsi de se démarquer, particulièrement sur les dimensions du lien et de l'émotion. Comme en 2022, 89 % des clients considèrent que les collaborateurs prennent plaisir à les servir, un taux supérieur de 13 points par rapport à la moyenne de la catégorie « Transport ». Par ailleurs, 88 % des clients déclarent que leur expérience de voyage est conforme voire au-dessus de leurs attentes, 11 points au-dessus de la moyenne du secteur.

Skytrax World Airline Awards

Le 20 juin 2023, à l'occasion du Salon International de l'Aéronautique et de l'Espace se tenant au Bourget (France), la cérémonie des Skytrax World Airline Awards 2023 a récompensé Air France à de multiples reprises. Pour la troisième année consécutive, Air France a été élue meilleure compagnie aérienne pour la région Europe de l'Ouest. La compagnie poursuit également sa progression au classement mondial et gagne une place par rapport à 2022, passant de la 8^e à 7^e place. Air France obtient par ailleurs la première place dans 3 catégories liées à son offre La Première : meilleur salon de première classe au monde, meilleure offre gastronomique proposée dans un salon de première classe et meilleure restauration proposée à bord dans cette cabine de voyage.

⁽¹⁾ Enquête réalisée par BearingPoint et Kantar en décembre 2022 auprès de clients/usagers d'entreprises/administrations, issus d'un échantillon de 4 000 personnes.

PRÉSENTATION DU GROUPE AIR FRANCE-KLM

Direction Expérience Client

World Travel Awards™

Quelques jours après avoir reçu cinq étoiles au classement APEX 2024, Air France se distingue une nouvelle fois en recevant trois prix aux prestigieux World Travel Awards™ 2023 lors de la cérémonie européenne tenue ce 29 septembre, à Batumi en Géorgie. La compagnie a ainsi reçu les prix récompensant la meilleure compagnie européenne (Europe's Leading Airline 2023), la meilleure première classe pour son produit La Première (Europe's Leading Airline – First Class 2023), la meilleure marque (Europe's Leading Airline Brand 2023). Les World Travel Awards™ célèbrent, depuis 1993, l'excellence dans tous les secteurs clés des industries du voyage, du tourisme et de l'hôtellerie. La marque World Travel Awards™ est désormais reconnue mondialement comme la distinction ultime de l'excellence dans l'industrie.

APEX

Pour la deuxième année consécutive, Air France a reçu 5 étoiles au classement APEX 2024 dévoilé lors de la cérémonie des APEX/IFSA, qui s'est tenue à Los Angeles, le mercredi 20 septembre 2023. Air France s'est distinguée ainsi une nouvelle fois par la qualité de l'expérience de voyage à bord de ses avions : confort en cabines, offre de restauration, divertissement à bord, services de connectivité, excellence du service en cabine. Ce classement repose sur l'évaluation indépendante de

plus d'un million de vols par les passagers de près de 600 compagnies aériennes dans le monde entier, avec des notes allant de 1 à 5 étoiles selon des critères encore plus exigeants que ceux utilisés les années précédentes.

KLM remporte le Prix APEX World Class Award

Pour la troisième année consécutive, KLM a de nouveau remporté le Prix APEX World Class Award. Cette reconnaissance spéciale est décernée par les clients et par le secteur pour les performances réalisées dans des domaines tels que la sécurité, le bien-être des clients et la durabilité. Ce prix prestigieux est décerné chaque année par l'International Airline Passenger Experience Association (APEX), qui évalue les perceptions des passagers. Les lauréats sont retenus sur la base d'audits réalisés à l'échelle mondiale et d'avis de consommateurs ; ils doivent recevoir des avis cinq étoiles minimum. Outre le Prix World Class Award, KLM a également été reconnue comme Meilleure de sa catégorie en matière de développement durable.

Le Prix World Class Award reflète le service, les expériences des clients, la sécurité et les performances en matière de développement durable. KLM entend se distinguer sur tous ces aspects, au sol, dans ses salons et, bien sûr, à bord.



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 5 juin 2024.

2.1	Composition du Conseil d'administration	80	2.5	Rémunération des mandataires sociaux	139
2.1.1	Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2023	80	2.5.1	Principes généraux	139
2.1.2	Présentation des administrateurs au 31 décembre 2023	85	2.5.2	Rémunération des mandataires sociaux en 2023	140
2.2	Organisation et fonctionnement du Conseil d'administration	112	2.5.3	Politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2024	167
2.2.1	Fonctionnement du Conseil d'administration	112	2.6	Organes de direction du Groupe : Comité exécutif Groupe et CEO Committee	177
2.2.2	Dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général	112	2.6.1	Comité exécutif Groupe	177
2.2.3	Politique de diversité applicable aux administrateurs	114	2.6.2	CEO Committee	178
2.2.4	Indépendance des administrateurs	118	2.7	Le capital et l'actionariat	179
2.2.5	Autres règles applicables aux administrateurs	120	2.7.1	Le capital social	179
2.3	Activités et fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités	130	2.7.2	Titres donnant accès au capital	185
2.3.1	Activités et fonctionnement du Conseil d'administration	130	2.7.3	Autorisation de rachat d'actions par Air France-KLM	186
2.3.2	Activités et fonctionnement des Comités	133	2.7.4	Partenariats avec Air France-KLM	188
2.4	Tableau récapitulatif des dispositions écartées du Code AFEP-MEDEF (« comply or explain »)	138	2.7.5	L'actionariat d'Air France-KLM	191
			2.7.6	Un dialogue régulier avec les actionnaires individuels et les investisseurs	193
			2.7.7	Seuils légaux et statutaires de détention	193
			2.7.8	Identification des actionnaires et dispositions statutaires concernant l'actionariat	194
			2.7.9	Renseignements sur le marché du titre	195

2.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

2.1.1 Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2023



(1) La part d'administrateurs indépendants au 31 décembre 2023 est de 44 %. Cette situation exceptionnelle est liée à la composition de l'actionariat suite aux dernières opérations sur le capital (voir section 2.2.4 « Indépendance des administrateurs » et section 2.4 « Tableau récapitulatif des dispositions écartées du Code AFEP-MEDEF »). Conformément aux dispositions de l'article 10.3 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.

(2) Les administrateurs représentant les salariés et les administrateurs représentant les salariés actionnaires désignés conformément aux articles L. 225-23 et L. 225-27-1 du Code de commerce ne sont pas pris en compte dans le calcul de la parité conformément aux dispositions desdits articles.

Le Conseil d'administration est 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 ⁽¹⁾) 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) ⁽²⁾.

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) ⁽³⁾.

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.

(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 des articles L. 225-27-1 et 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 10.3 du Code AFEP-MEDEF prévoit notamment que la part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des administrateurs (voir section 2.2.4 « Indépendance des administrateurs »).

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 stipulations des contrats de souscription conclus le 27 juillet 2017 (présentés en section 2.7.4 « Partenariats avec Air France-KLM »), Delta Air Lines Inc. et China Eastern Airlines ont depuis octobre 2017 chacun un représentant au sein du Conseil d'administration de la Société⁽⁴⁾.

Conformément à l'accord d'investissement conclu le 22 mai 2022 (présenté en section 2.7.4. « Partenariat avec Air France-KLM »), CMA CGM a depuis juillet 2022 un représentant au sein du Conseil d'administration de la société⁽⁵⁾.

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⁽⁶⁾.

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 articles L. 225-27-1 et L. 22-10-7 du Code du Commerce⁽⁷⁾.

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⁽⁸⁾.

Conformément aux principes de gouvernement d'entreprise prévus par le Code AFEP-MEDEF et à l'article 18 des statuts d'Air France-KLM, la durée du mandat des administrateurs est de quatre ans⁽⁹⁾ et par exception, elle pourra être d'un, deux ou trois ans afin de permettre un renouvellement échelonné des mandats.

⁽⁴⁾ Delta Air Lines Inc. et CMA CGM sont ainsi administrateurs d'Air France-KLM, avec pour représentant permanent respectif M. Alain Bellemare et M. Ramon Fernandez. M. Jian Wang est administrateur nommé par l'Assemblée générale sur proposition de China Eastern Airlines.

⁽⁵⁾ CMA CGM était administratrice d'Air France-KLM, avec pour représentant permanent M. Ramon Fernandez jusqu'au 31 mars 2024. Dans le cadre de leur décision de mettre fin aux accords existants, CMA CGM et Air France-KLM ont convenu que CMA CGM quitterait le Conseil d'administration à compter de cette date (voir section 2.7.4. « Partenariat avec Air France-KLM »).

⁽⁶⁾ L'Assemblée générale du 24 mai 2022 a renouvelé le mandat de M. François Robardet, en qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires personnel au sol et navigant commercial et nommé M. Michel Delli-Zotti. À la suite de la démission de M. François Robardet, le 27 juillet 2023, M. Nicolas Foretz, suppléant de M. François Robardet, a été nommé en remplacement pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

⁽⁷⁾ M. Didier Dague, négociateur groupes au sein d'Air France, a été nommé le 7 avril 2023 par le Comité de groupe français en qualité de premier administrateur représentant les salariés et a pris ses fonctions également le 7 avril 2023. 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.

⁽⁸⁾ Le mandat de M. Dague et le mandat de M. Tilgenkamp arriveront à expiration à l'issue de l'Assemblée générale annuelle de 2025 statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

⁽⁹⁾ 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.

Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2023

Informations personnelles					
Administrateurs	Genre	Nationalité	Âge	Nombre d'actions détenues	
ADMINISTRATEURS ÉLUS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE					
• Anne-Marie Couderc	Femme	Française	73	400	
Benjamin Smith	Homme	Canadienne	52	43 359	
• Gwenaëlle Avice-Huet	Femme	Française	44	350	
• Leni M.T. Boeren	Femme	Néerlandaise	60	1 600	
• Isabelle Bouillot	Femme	Française	74	102	
Delta Air Lines, Inc. (représentée par Alain Bellemare)		Américaine		7 340 118	
CMA CGM (représentée par Ramon Fernandez) ⁽¹⁾		Française		23 134 825	
Cees 't Hart	Homme	Néerlandaise	65	350	
Dirk Jan van den Berg	Homme	Néerlandaise	70	400	
• Anne-Marie Idrac	Femme	Française	72	100	
• Florence Parly ⁽²⁾	Femme	Française	60	0 ⁽³⁾	
Jian Wang	Homme	Chinoise	50	800	
• Alexander R. Wynaendts	Homme	Néerlandaise	62	100	
ADMINISTRATEURS ÉLUS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE SUR PROPOSITION DE L'ÉTAT					
Yann Leriche ⁽⁴⁾	Homme	Française	50	N/A	
Pascal Bouchiat ⁽⁵⁾	Homme	Française	63	N/A	
ADMINISTRATEURS ÉLUS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE REPRÉSENTANTS DES SALARIÉS ACTIONNAIRES					
Nicolas Foretz ⁽⁶⁾	Homme	Française	44	319	
Michel Delli-Zotti	Homme	Française	60	777	
ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT DE L'ÉTAT NOMMÉ PAR ARRÊTÉ MINISTÉRIEL					
Céline Fornaro ⁽⁷⁾	Femme	Française	47	N/A	
ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS NOMMÉ PAR LE COMITÉ DE GROUPE FRANÇAIS					
Didier Dague ⁽⁸⁾	Homme	Française	64	N/A	
ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS NOMMÉ PAR LE COMITÉ D'ENTREPRISE EUROPÉEN					
Terence Tilgenkamp	Homme	Néerlandaise	40	N/A	

(1) La société CMA CGM, représentée par M. Ramon Fernandez, a remplacé M. Rodolphe Saad en qualité d'administrateur à compter du 19 avril 2023. Cette nomination, par voie de cooptation, a été ratifiée par l'Assemblée Générale d'Air France-KLM du 7 juin 2023.

(2) Mme Florence Parly a remplacé Mme Isabelle Parize en qualité d'administratrice à compter du 7 décembre 2023. Cette nomination, par voie de cooptation, sera soumise à la ratification de l'Assemblée Générale d'Air France-KLM du 5 juin 2024.

(3) Lors du premier trimestre 2024, Mme Florence Parly a procédé à l'achat de 110 actions Air France-KLM, dans les délais requis par l'article 19 des statuts et conformément à la recommandation de l'article 15 du règlement intérieur du Conseil d'administration (tel que modifié par une décision du Conseil d'administration du 28 février 2024).

(4) M. Yann Leriche a remplacé M. Jean-Dominique Comolli en qualité d'administrateur nommé sur proposition de l'État français lors de l'Assemblée générale d'Air France-KLM du 7 juin 2023.

(5) M. Pascal Bouchiat a remplacé Mme Astrid Panosyan en qualité d'administrateur nommé sur proposition de l'État français à compter du 3 octobre 2022. Cette nomination, par voie de cooptation, a été ratifiée par l'Assemblée Générale Mixte du 7 juin 2023.

(6) M. Nicolas Foretz a remplacé M. François Robardet en qualité d'administrateur représentant des salariés actionnaires à compter du 27 juillet 2023.

(7) Mme Céline Fornaro a remplacé Mme May Gicquel en qualité d'administrateur représentant de l'État français à compter du 9 octobre 2023.

(8) M. Didier Dague a remplacé M. Karim Belabbas en qualité d'administrateur représentant les salariés à compter du 7 avril 2023, suite à son élection en tant que membre suppléant du Comité Social et Économique aux élections professionnelles d'Air France.

• 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
3	19/05/2016	AG 2024	7 ans			▲ (Présidente)	
1	05/12/2018	AG 2027	5 ans				
2	26/05/2021	AG 2025	2 ans	▲	▲		
2	16/05/2017	AG 2025	6 ans	▲			▲
2	16/05/2013	AG 2025	10 ans	▲ (Présidente)	▲		
2	03/10/2017	AG 2025	6 ans		▲		
2	19/04/2023	AG 2026	8 mois				
3	28/05/2019	AG 2024	4 ans				
1	26/05/2020	AG 2024	3 ans				▲
3	02/11/2017	AG 2025	6 ans				▲ (Présidente)
3	07/12/2023	AG 2026	1 mois				
2	30/07/2019	AG 2025	4 ans				▲
3	19/05/2016	AG 2024	7 ans		▲ (Président)	▲	
2	07/06/2023	AG 2027	6 mois				
2	03/10/2022	AG 2027	1 an				▲
1	27/07/2023	AG 2026	5 mois	▲			
1	24/05/2022	AG 2026	1 an	▲			
4	09/10/2023	AG 2027	3 mois	▲	▲	▲	
1	07/04/2023	AG 2025	8 mois				▲
1	03/12/2021	AG 2025	2 ans		▲		

Évolutions dans la composition du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2023

	Départ	Nomination	Renouvellement	Ratification de cooptation(s)
Conseil d'administration	Stéphanie Besnier 15 mars 2023	May Gicquel ⁽¹⁾ 15 mars 2023	Benjamin Smith ⁽⁸⁾ 7 juin 2023	CMA CGM 7 juin 2023
	Karim Belabbas 11 mars 2023	Didier Dague ⁽²⁾ 7 avril 2023	Cees 't Hart ⁽⁹⁾ 7 juin 2023	Pascal Bouchiat 7 juin 2023
	Rodolphe Saadé 19 avril 2023	CMA CGM ⁽³⁾ 19 avril 2023	Pascal Bouchiat ⁽¹⁰⁾ 7 juin 2023	
	Jean-Dominique Comolli 7 juin 2023	Yann Leriche ⁽⁴⁾ 7 juin 2023		
	Isabelle Parize 30 juin 2023	Nicolas Foretz ⁽⁵⁾ 27 juillet 2023		
	François Robardet 27 juillet 2023	Céline Fornaro ⁽⁶⁾ 9 octobre 2023		
	May Gicquel 9 octobre 2023	Florence Parly ⁽⁷⁾ 7 décembre 2023		
Comité d'audit	Stéphanie Besnier 15 mars 2023	Nicolas Foretz 27 juillet 2023		
	Isabelle Parize 30 juin 2023	May Gicquel 19 avril 2023		
	François Robardet 27 juillet 2023	Céline Fornaro 9 octobre 2023		
	May Gicquel 9 octobre 2023			
Comité de nomination et de gouvernance	Jean-Dominique Comolli 7 juin 2023	May Gicquel 3 juillet 2023		
	May Gicquel 9 octobre 2023	Céline Fornaro 9 octobre 2023		
Comité de rémunération	Isabelle Parize 30 juin 2023	May Gicquel 3 juillet 2023		
	Jean-Dominique Comolli 7 juin 2023	Gwenaëlle Avice-Huet 27 juillet 2023		
	François Robardet 27 juillet 2023	Terence Tilgenkamp 27 juillet 2023		
	May Gicquel 9 octobre 2023	Céline Fornaro 9 octobre 2023		
Comité de développement durable et de conformité	Karim Belabbas 11 mars 2023	Didier Dague 27 juillet 2023		
	Terence Tilgenkamp 27 juillet 2023			

(1) Mme May Gicquel a été nommée administratrice représentant l'État français, par arrêté ministériel du 15 mars 2023, en remplacement de Mme Stéphanie Besnier.

(2) M. Didier Dague a été nommé en qualité d'administrateur représentant les salariés, en remplacement de M. Karim Belabbas à la suite de son élection en tant que membre suppléant du Comité Social et Économique aux élections professionnelles d'Air France, sur désignation par le Comité de groupe français du 7 avril 2023.

(3) Le Conseil d'administration du 19 avril 2023 a décidé de coopter la société CMA CGM, représentée par M. Ramon Fernandez, en qualité d'administrateur, en remplacement de M. Rodolphe Saadé, à compter de ce même jour, pour la durée du mandat restant à courir de son prédécesseur. Cette nomination, par voie de cooptation, a été ratifiée par l'Assemblée générale d'Air France-KLM du 7 juin 2023.

(4) M. Yann Leriche a été nommé administrateur, sur proposition de l'État français, pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026, en remplacement de M. Jean-Dominique Comolli dont le mandat arrivait à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 7 juin 2023.

(5) M. Nicolas Foretz a été nommé en qualité d'administrateur représentant des salariés actionnaires, en remplacement de M. François Robardet qui a démissionné de son mandat le 27 juillet 2023, à compter du même jour, pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026.

(6) Mme Céline Fornaro a été nommée administratrice représentant l'État français, par arrêté ministériel du 9 octobre 2023, en remplacement de Mme May Gicquel à compter du même jour pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026.

(7) À la suite de la démission de Mme Isabelle Parize de ses fonctions d'administratrice le 30 juin 2023, le Conseil d'administration d'Air France-KLM a décidé, le 7 décembre 2023, de coopter Mme Florence Parly en qualité d'administratrice, à compter du même jour, pour la durée du mandat restant à courir de son prédécesseur, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

(8) Le mandat d'administrateur de M. Benjamin Smith a été renouvelé par l'Assemblée générale d'Air France-KLM du 7 juin 2023 pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026.

(9) Le mandat d'administrateur de M. Cees 't Hart a été renouvelé par l'Assemblée générale d'Air France-KLM du 7 juin 2023 pour une durée d'un an, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

(10) Le mandat d'administrateur de M. Pascal Bouchiat a été renouvelé par l'Assemblée générale d'Air France-KLM du 7 juin 2023 pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026.

2.1.2 Présentation des administrateurs au 31 décembre 2023

Administrateurs nommés par l'Assemblée générale



Anne-Marie Couderc

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

Âge : 73 ans

Nationalité : française

1^{re} nomination
19 mai 2016

Date d'échéance du mandat
Assemblée Générale 2024

Nombre d'actions détenues dans la société
400

Adresse professionnelle

Air France-KLM
7, rue du Cirque
75008 Paris

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- Présidente du Conseil d'administration de Société Air France^(G) depuis 2018 ;
- Administratrice de Ramsay Générale de Santé^(I) depuis 2014, Présidente du Comité des nominations et des rémunérations, membre du Comité d'audit et membre du Comité des risques ;
- Administratrice de Transdev depuis 2012 et membre du Comité d'audit depuis 2017 ;
- Administratrice de Plastic Omnium^(I) depuis 2010, Présidente du Comité des nominations et de la RSE et membre du Comité des rémunérations ;
- Administratrice de la fondation Veolia ;
- Membre du Conseil économique social et environnemental (CESE) depuis 2015.

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.

BIOGRAPHIE

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.

(G) Société du groupe Air France-KLM.

(I) Société cotée.



Benjamin Smith

Directeur général
Administrateur

Âge : 52 ans
Nationalité : canadienne
1^{re} nomination
5 décembre 2018
Date d'échéance du mandat
Assemblée générale 2027

Nombre d'actions détenues dans la société
43 359

Adresse professionnelle
Air France-KLM
7, rue du Cirque
75008 Paris

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- Administrateur de Société Air France ^(G) depuis le 12 décembre 2018.

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

- Membre du Conseil d'administration de WestJet Airlines Ltd. depuis octobre 2021 et Vice-Président non Exécutif du Conseil d'administration depuis septembre 2023 ;
- Membre du Conseil de surveillance de KLM ^(G) depuis avril 2019.

AUTRES

- Membre du conseil des gouverneurs de l'Association internationale du transport aérien (IATA) depuis 2018.

MANDATS ET FONCTIONS AYANT ÉTÉ EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

- Président de l'association Airlines for Europe (A4E) jusqu'en mars 2020.

BIOGRAPHIE

Expertise et expériences professionnelles

Né le 27 août 1971, Benjamin Smith est un leader internationalement reconnu du transport aérien. Il a passé vingt ans au sein d'Air Canada dont il était Président Airlines et Chief Operating Officer.

En 1990, il a débuté en tant qu'agent de vente et de service à la clientèle chez Air Ontario, une compagnie aérienne régionale, filiale d'Air Canada, 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 exercé en tant que consultant avant de rejoindre Air Canada en 2002.

Depuis son arrivée en 2002, Benjamin Smith a occupé plusieurs postes à responsabilités au sein d'Air Canada. Il a notamment été Directeur Général d'Air Canada Tango puis Directeur de la Planification du Réseau d'Air Canada 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.

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.

Le 31 mars 2022, le groupe Air France-KLM a renouvelé le mandat de Benjamin Smith en tant que Directeur général pour une période de cinq ans.

(G) Société du groupe Air France-KLM.



Gwenaëlle Avice-Huet

Administratrice indépendante
Membre du Comité d'audit et du Comité de rémunération

Âge : 44 ans

Nationalité : française

1^{re} nomination

26 mai 2021

Date d'échéance du mandat

Assemblée générale 2025

Nombre d'actions détenues dans la société

350

Adresse professionnelle

Air France-KLM

7, rue du Cirque

75008 Paris

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- Directrice générale Opérations Europe de Schneider Electric ⁽¹⁾ depuis le 4 septembre 2023.

MANDATS ET FONCTIONS AYANT ÉTÉ EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- Directrice générale Stratégie et Développement Durable de Schneider Electric ⁽¹⁾ jusqu'en septembre 2023 ;
- SVP Schneider Electric jusqu'en avril 2022 ;
- 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.

BIOGRAPHIE

Expertise et expériences professionnelles

Née le 16 novembre 1979, Mme 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-publie 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 monde et de CEO d'Engie North America (Houston, États-Unis). Elle est membre du Comité exécutif du groupe ENGIE.

En mars 2021, elle rejoint le groupe Schneider Electric ⁽¹⁾ (Boston, États-Unis) et y dirige la stratégie *corporate* monde du Groupe. Le 1^{er} avril 2022, elle est nommée Directrice générale Stratégie et Développement Durable et membre du Comité exécutif. Depuis le 4 septembre 2023, elle est Directrice générale Opérations Europe (Paris, France) de Schneider Electric ⁽¹⁾.

Gwenaëlle Avice-Huet est « Young Global Leaders » du Forum Économique Mondial et Chevalier de l'Ordre National du Mérite.

(1) Société cotée.



Leni M.T. Boeren ⁽¹⁾

Administratrice indépendante
Membre du Comité d'audit et du Comité de développement durable
et de conformité

Âge : 60 ans

Nationalité : néerlandaise

1^{re} nomination

16 mai 2017

Date d'échéance du mandat

Assemblée générale 2025

Nombre d'actions détenues dans la société

1 600

Adresse professionnelle

Air France-KLM

7, rue du Cirque

75008 Paris

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

- Membre du Conseil de surveillance de Mollie (Pays-Bas) depuis novembre 2023 ;
- Membre du Conseil d'administration de Renovaro Biosciences Inc. ⁽²⁾ (États-Unis) depuis octobre 2023 ;
- Membre du Comité des marchés de capitaux de l'AFM (Autorité des marchés financiers néerlandaise) depuis janvier 2022 ;
- Membre du Conseil de surveillance, du comité d'audit et du comité des rémunérations et des nominations de NIBC Holding N.V. 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.

MANDATS ET FONCTIONS AYANT ÉTÉ EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

- Membre du Conseil de surveillance de Tata Steel Nederland BV, Pays-Bas, jusqu'en octobre 2023 ;
- Membre du Conseil d'administration de FCLTGlobal, USA, jusqu'en 2020 ;
- Présidente du Directoire de Kempen & Co NV (Pays-Bas), jusqu'en 2020 ;
- Présidente du Conseil d'administration et directrice Générale de Kempen Capital Management NV (Pays-Bas) jusqu'en 2020 ;
- Membre du Comité exécutif de Van Lanschot, Kempen NV ⁽²⁾ (Pays-Bas), jusqu'en 2020 ;
- Présidente du Conseil de surveillance de Transtrend BV, Pays-Bas, jusqu'en 2019.

BIOGRAPHIE

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 ⁽²⁾, 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).

Mme 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. ⁽²⁾ (février 2018 - mars 2020).

(1) Mme 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 2.1.1 « Composition du Conseil d'administration »).

(2) Société cotée.



Isabelle Bouillot

Administratrice indépendante
Présidente du Comité d'audit et membre du Comité de rémunération

Âge : 74 ans

Nationalité : française

1^{re} nomination

16 mai 2013

Date d'échéance du mandat

Assemblée générale 2025

Nombre d'actions détenues dans la société

102

Adresse professionnelle

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

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- Membre du Conseil de surveillance de Gimar & Cie depuis 2015 ;
- Présidente de China Equity Links depuis 2006 ;
- Présidente d'IB Finance depuis 2004.

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

- Membre du Conseil d'administration de Saint Gobain China ;
- Présidente de CEL Partners Ltd, Hong Kong ;
- Administratrice de Yafei Dendistry Limited ⁽¹⁾.

MANDATS ET FONCTIONS AYANT ÉTÉ EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS

N/A

BIOGRAPHIE

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).

(1) 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

1^{re} nomination

3 octobre 2017

Date d'échéance du mandat

Assemblée générale 2025

Nombre d'actions détenues dans la société

7 340 118

Adresse professionnelle

1030 Delta Boulevard,
Atlanta, GA
USA 30354



Alain Bellemare

Représentant permanent de Delta Air Lines, Inc.

Membre du Comité de rémunération

Âge : 62 ans

Nationalité : canadienne et américaine

Adresse professionnelle

1030 Delta Boulevard,
Atlanta, GA
USA 30354

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

AUTRES

- Vice-Président Exécutif et Président-International de Delta Air Lines Inc.⁽¹⁾ depuis janvier 2021 ;
- 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

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

- Dirigeant opérationnel de The Carlyle Group jusqu'en janvier 2021 ;
- Président-directeur général et membre du Conseil d'administration de Bombardier Inc.⁽¹⁾ jusqu'en mars 2020.

BIOGRAPHIE

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.⁽¹⁾, 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.⁽¹⁾ depuis janvier 2021.

En 2020, M. Bellemare était dirigeant opérationnel au sein de The Carlyle Group⁽¹⁾ 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.⁽¹⁾ 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. Depuis janvier 2021, il occupe les fonctions de Vice-Président Exécutif et Président international de Delta Air Lines Inc.⁽¹⁾

Alain Bellemare a rejoint Delta Air Lines en 2021 en tant que Président - International. À ce titre, il est en charge du portefeuille d'actions internationales et travaille en étroite collaboration avec les partenaires JV et commerciaux de la compagnie afin d'obtenir des résultats optimaux sur le plan stratégique, financier et de l'expérience client. Fort d'une expertise internationale approfondie dans la gestion d'organisations aérospatiales de plusieurs milliards de dollars, Alain Bellemare a pour principale responsabilité de veiller à ce que la compagnie et ses partenaires travaillent ensemble en tant que plateforme unifiée pour apporter de la valeur à l'ensemble des parties prenantes de Delta Air Lines Inc.

(1) Société cotée.



CMA CGM

Administrateur

Société anonyme dont le siège social est situé en France (Marseille 13002)

Nationalité : française

1^{er} nomination

19 avril 2023

Date d'échéance du mandat

Assemblée générale 2026

Nombre d'actions détenues dans la société

23 134 825

Adresse professionnelle

Boulevard Jacques Saadé,
4, quai d'Arenc
13002 Marseille



Ramon Fernandez

Représentant permanent de CMA CGM

Âge : 56 ans

Nationalité : française

Adresse professionnelle

Boulevard Jacques Saadé,
4, quai d'Arenc
13002 Marseille

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- Directeur financier du Groupe CMA CGM depuis avril 2023 ;
- Membre du Conseil d'administration d'AXA ⁽¹⁾ depuis le 29 avril 2021, Président du Comité Financier et des Risques et membre du Comité d'Audit d'AXA ⁽¹⁾ ;
- Membre du Conseil d'Administration de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.

MANDATS ET FONCTIONS AYANT ÉTÉ EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- Directeur général délégué en charge des Finances et de la stratégie performance d'Orange ⁽¹⁾ jusqu'en mars 2023 ;
- Président du Conseil d'administration de Compagnie financière d'Orange Bank, Orange Bank, Orange Ventures jusqu'en mars 2023 ;
- Membre du Conseil d'administration d'Orange Middle East and Africa jusqu'en mars 2023 ;
- Président du Conseil d'administration de BuyIn.

BIOGRAPHIE

Expertise et expériences professionnelles

Né le 25 juin 1967, M. Fernandez est diplômé de Sciences Po et de l'Ecole Nationale d'Administration (promotion Léon Gambetta). Il débute sa carrière en 1993 à la direction du Trésor avant de rejoindre le Fonds monétaire international comme administrateur suppléant en 1997. Il a exercé plusieurs fonctions au sein de la Direction générale du Trésor comme Chef de bureau et sous-directeur des Affaires Financières Internationales et du Développement, puis comme Directeur général. Il a également été Conseiller au Ministère de l'Economie et Directeur de cabinet au Ministère du Travail. De 2009 à 2014, il est Gouverneur suppléant pour la France à la Banque mondiale et Gouverneur à la Banque Africaine de Développement.

À partir de 2014, il intègre le groupe Orange et exerce successivement les fonctions de Directeur général adjoint puis Délégué en charge des Finances et de la Stratégie.

Depuis avril 2023, il est Directeur financier du groupe CMA CGM.

Il est le représentant permanent au Conseil d'administration d'Air France-KLM de CMA CGM.

(1) Société cotée.

Événements postérieurs au Conseil d'administration du 28 février 2024 ayant approuvé le Rapport de gestion :

Le 16 janvier 2024, Air France-KLM et CMA CGM ont annoncé mettre fin aux accords existants le 31 mars 2024 et avoir ouvert des discussions portant sur les nouveaux termes et conditions d'une relation commerciale dans laquelle chacun opérerait de manière indépendante. Les parties ayant également convenu que CMA CGM quitterait le Conseil d'administration (voir section 2.7.4. « Partenariats avec Air France-KLM »), CMA CGM n'a plus de représentant permanent depuis le 31 mars 2024.



Anne-Marie Idrac

Administratrice indépendante
Présidente du Comité de développement durable et de conformité

Âge : 72 ans
Nationalité : française
1^{re} nomination
2 novembre 2017
Date d'échéance du mandat
Assemblée générale 2025

Nombre d'actions détenues dans la société
100
Adresse professionnelle
Air France-KLM
7, rue du Cirque
75008 Paris

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- Membre du Conseil d'administration de TotalEnergies ⁽¹⁾ depuis juin 2012 ;
- Membre du Conseil d'administration de Saint-Gobain ⁽¹⁾ depuis mai 2011 ;
- 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 ⁽¹⁾ jusqu'à mai 2021 ;
- Présidente du Conseil de surveillance de l'Aéroport de Toulouse-Blagnac jusqu'en mai 2018.

BIOGRAPHIE

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.

(1) Société cotée.



Florence Parly

Administratrice indépendante

Âge : 60 ans

Nationalité : française

1^{re} nomination

7 décembre 2023 ⁽¹⁾

Date d'échéance du mandat

Assemblée générale 2026

Nombre d'actions détenues dans la société

0 ⁽²⁾

Adresse professionnelle

Air France-KLM

7, rue du Cirque

75008 Paris

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- Membre du Conseil d'administration d'Ipsos ⁽³⁾ depuis le 15 mai 2023 ;
- Membre du Conseil d'administration d'Eutelsat Communications ⁽³⁾ depuis juillet 2023 ;
- Membre du Conseil d'administration de Pierre Fabre SA depuis novembre 2023 ;
- Membre du Senior Advisory Committee de Jolt Capital depuis juillet 2023.

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

- Membre du Conseil d'administration de la Banque CIC (SA) suisse depuis fin novembre 2023 ;
- Membre du Conseil d'administration de Newcleo depuis 2023.

AUTRES

- Présidente du Conseil d'administration du Conservatoire national des arts et métiers depuis le 2 mai 2023 ;
- Administratrice et membre de l'Advisory Council de l'institut de recherche britannique « The international institute for strategic studies » depuis 2023.

MANDATS ET FONCTIONS AYANT ÉTÉ EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- Membre de la Commission de surveillance de la Caisse des Dépôts jusqu'au 28 février 2024.

AUTRES

- Ministre des armées jusqu'en mai 2022.

BIOGRAPHIE

Expertise et expériences professionnelles

Née le 8 mai 1963, Florence Parly est diplômée de Sciences Po et l'ENA (promotion Fernand Braudel).

En 1997, elle rejoint le cabinet du Premier ministre en tant que conseillère pour les affaires budgétaires. Elle est nommée en 2000 secrétaire d'État au Budget jusqu'en 2002.

De 2003 à 2004, Florence Parly devient chargée de mission à l'Agence France Trésor puis Présidente du directoire de l'Agence régionale de développement de l'Île-de-France jusqu'en 2006.

En 2006, elle rejoint le groupe Air France-KLM en 2006 où elle occupe les postes de Directrice de la Stratégie d'investissement (2006-2008), puis de Directrice générale adjointe en charge du Cargo (2008-2012) et de Directrice générale adjointe de l'activité court-courrier (2013).

En 2014, Florence Parly rejoint la SNCF comme Directrice générale déléguée puis, à partir de 2016, comme Directrice générale de SNCF Voyageurs.

En juin 2017, Florence Parly est nommée ministre des Armées jusqu'en mai 2022.

(1) Nomination par le Conseil d'administration par voie de cooptation sous réserve de la ratification par la prochaine Assemblée générale.

(2) Lors du premier trimestre 2024, Mme Florence Parly a procédé à l'achat de 110 actions Air France-KLM, dans les délais requis par l'article 19 des statuts et conformément à la recommandation de l'article 15 du règlement intérieur du Conseil d'administration (tel que modifié par une décision du Conseil d'administration du 28 février 2024).

(3) Société cotée.



Cees 't Hart

Administrateur

Âge : 65 ans

Nationalité : néerlandaise

1^{re} nomination

28 mai 2019

Date d'échéance du mandat

Assemblée générale 2024

Nombre d'actions détenues dans la société
350

Adresse professionnelle

Air France-KLM
7, rue du Cirque
75008 Paris

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

- Membre du Conseil d'administration de Mondelez International ⁽¹⁾ depuis juillet 2023 ;
- Membre du Conseil de surveillance de Randstad ⁽¹⁾ depuis 2023 ;
- Président du Conseil de surveillance de KLM ^(G).

MANDATS ET FONCTIONS AYANT ÉTÉ EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS

- Directeur général de Carlsberg Group ⁽¹⁾ jusqu'en août 2023.

BIOGRAPHIE

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, jusqu'en août 2023.

Il est également membre du Conseil de surveillance de KLM depuis 2014.

(1) Société cotée.

(G) Société du groupe Air France-KLM.



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

Âge : 70 ans

Nationalité : néerlandaise

1^{re} nomination

26 mai 2020

Date d'échéance du mandat

Assemblée générale 2024

Nombre d'actions détenues dans la société

400

Adresse professionnelle

Zorgverzekeraars Nederland,
Sparrenheuvel 16,
3708 JE Zeist, Pays-Bas

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 StasQ B.V. (RadarRadar) ;
- Président du Conseil de surveillance de la Banque de développement néerlandaise FMO.

MANDATS ET FONCTIONS AYANT ÉTÉ EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

- Membre du Conseil académique pour la technologie et l'innovation aux Pays-Bas (AcTI) jusqu'en 2023 ;
- Vice-Président du Conseil de surveillance de la N.V. Nederlandse Gasunie jusqu'en 2023 ;
- Président du Comité Atlantique des Pays-Bas jusqu'en 2023 ;
- 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.

BIOGRAPHIE

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'Académie voor Bank en Verzekeringen (Amsterdam). Il débute sa carrière en tant qu'assistant de recherche au sein de la Faculté d'Économie (Groningen StateUniversity). 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).

1

2

3

4

5

6



Jian Wang

Administrateur nommé sur proposition de China Eastern Airlines
Membre du Comité de développement durable et de conformité

Âge : 50 ans
Nationalité : chinoise
1^{re} nomination
30 juillet 2019
Date d'échéance du mandat
Assemblée générale 2025

Nombre d'actions détenues dans la société
800
Adresse professionnelle
China Eastern Airlines
36 Hongxiangsan Road,
Shanghai, 200335 P.R. China

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

- Secrétaire général de China Eastern Airlines Corporation Limited ^{(G)(1)} depuis avril 2012 ;
- 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 ^{(G)(2)} ;
- Administrateur de Eastern Air Logistics Corporation Limited ^(G).

MANDATS ET FONCTIONS AYANT ÉTÉ EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

- Administrateur et Président d'Eastern Airlines Industry Investment Company Limited jusqu'en février 2019.

BIOGRAPHIE

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 d'un MBA obtenu auprès de l'East China University of Science and Technology et d'un EMBA 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 ⁽¹⁾, 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 ⁽¹⁾.

Jian Wang est actuellement Secrétaire général de China Eastern Airlines Corporation Limited et président du Conseil d'administration d'Eastern Airlines Industry Investment Co., Ltd.

(1) Société cotée.

(2) Le mandat de M. Jian Wang en qualité de Président du Conseil d'administration de Eastern Airlines Industry Investment Company Limited a pris fin à compter de janvier 2024.

(G) Société du groupe China Eastern Air Holding Company Limited.



Alexander R. Wynaendts ⁽¹⁾

Administrateur indépendant
Président du Comité de rémunération et membre du Comité de nomination et de gouvernance

Âge : 63 ans

Nationalité : néerlandaise

1^{re} nomination

19 mai 2016

Date d'échéance du mandat

Assemblée générale 2024

Nombre d'actions détenues dans la société

100

Adresse professionnelle

Air France-KLM

7, rue du Cirque

75008 Paris

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

- Président du Conseil de surveillance de Deutsche Bank AG depuis mai 2022 ;
- Membre du Conseil d'administration d'Uber Inc. ⁽²⁾, États-Unis, depuis 2021 ;
- 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.

MANDATS ET FONCTIONS AYANT ÉTÉ EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

- Membre du Conseil consultatif de Salesforce ⁽²⁾ sur l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique jusqu'en mai 2023 ;
- Membre du Conseil d'administration de Citigroup Inc. ⁽²⁾, États-Unis, jusqu'en 2022 ;
- Président Directeur général d'Aegon NV ⁽²⁾, Pays-Bas, jusqu'en 2020.

AUTRES

- Membre du comité consultatif pour le Vumc Cancer Center d'Amsterdam, Pays-Bas, jusqu'en décembre 2022 ;
- 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.

BIOGRAPHIE

Expertise et expériences professionnelles

Né le 1^{er} 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 ⁽²⁾ d'avril 2008 à mai 2020.

Depuis 2022, il est Président du Conseil de surveillance de la Deutsche Bank Aktiengesellschaft.

(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 2.1.1 « Composition 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.



Yann Leriche

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

Âge : 50 ans

Nationalité : française

1^{er} nomination

7 juin 2023

Date d'échéance du mandat

Assemblée générale 2027

Adresse professionnelle

Getlink

39, rue de la Bienfaisance

75008 Paris

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- Directeur général de Getlink ⁽¹⁾ depuis juillet 2020 et membre du conseil d'administration ;
- Mandats dans les sociétés appartenant au Groupe Getlink depuis 2020 : Président-directeur général de France Manche, Président d'Eurotunnel Holding, Président de Get Finances, Director de CTG et d'ESL.

MANDATS ET FONCTIONS AYANT ÉTÉ EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS

N/A

BIOGRAPHIE

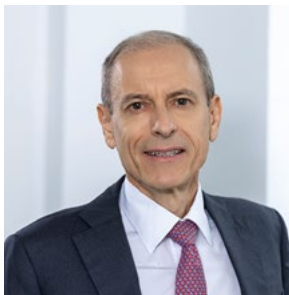
Expertise et expériences professionnelles

Né le 18 juin 1973, Yann Leriche est un ancien élève de l'École Polytechnique et Ingénieur du Corps des Ponts et Chaussées. Il est également diplômé du Collège des Ingénieurs et de l'ESCP.

Il débute son parcours professionnel en 2000 dans le secteur public, en tant que Directeur de projets d'infrastructures routières, puis Directeur de construction et d'exploitation de réseau de transport collectif. Il est ensuite responsable de la Direction des systèmes de transport guidés légers chez Bombardier Transport.

À partir de 2008, il intègre le groupe Transdev et exerce plusieurs fonctions de direction jusqu'à devenir Directeur Général de Transdev Amérique du Nord en 2017. Depuis 2020, il est Directeur général de Getlink, un groupe spécialisé dans le transport de personnes, de marchandises et d'énergie, qui est notamment concessionnaire du tunnel sous la Manche.

(1) Société cotée.



Pascal Bouchiat

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

Membre du Comité de développement durable et de conformité

Âge : 63 ans

Nationalité : française

1^{re} nomination

3 octobre 2022

Date d'échéance du mandat

Assemblée générale 2027

Adresse professionnelle

Thales, Campus Meudon

4, rue de la Verrerie

92190 Meudon

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- Membre du Comité Exécutif du Groupe Thales ⁽¹⁾ ;
- Mandats dans les sociétés appartenant au Groupe Thales :
 - Membre du Conseil d'administration de Thales Corporate Ventures SAS depuis juillet 2017,
 - Membre du Conseil de surveillance de Thales Alenia Space depuis mai 2012 ;
- Membre du Conseil d'administration de Naval Group depuis mai 2012.

MANDATS ET FONCTIONS AYANT ÉTÉ EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS

N/A

BIOGRAPHIE

Expertise et expériences professionnelles

Né le 30 mai 1960, Pascal Bouchiat est un ancien élève de l'École Supérieure de Chimie Industrielle de Lyon (1983), titulaire d'un MBA de l'EM Lyon (1985) et d'un Executive MBA Trium de la NYU Stern School of Business, de la London School of Economics et d'HEC Paris (2004).

Pascal Bouchiat débute son parcours professionnel en 1985 au sein du Groupe Rhône – Poulenc en tant qu'ingénieur de Recherches avant d'exercer des responsabilités de management industriel puis d'être nommé directeur du contrôle de gestion du Secteur Spécialités Chimiques.

De 1998 à 2012, il collabore au sein du groupe Rhodia devenu Solvay. Il occupe différentes fonctions de directions financières de 1998 à 2005 avant d'être nommé Directeur Général Adjoint en charge des Finances et des systèmes d'information et superviseur des activités Acetow et Eco Services de 2005 à 2011. De 2011 à 2012, il est Directeur de l'intégration des Groupes Rhodia et Solvay.

Depuis avril 2012, il est Directeur Général en charge des Finances et des Systèmes d'information du Groupe Thales ⁽¹⁾. Il est, à ce titre, en charge du contrôle de gestion, des financements internationaux, de la fiscalité, de la gestion des risques et assurances, des relations investisseurs, de la trésorerie et des systèmes d'information.

(1) Société cotée.

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. Mme Céline Fornaro a été nommée administratrice représentant l'État français par arrêté ministériel du 9 octobre 2023, en remplacement de Mme May Gicquel, nommée par arrêté ministériel le 15 mars 2023 et renouvelée par arrêté ministériel également le 14 juin 2023.



Céline Fornaro

Administratrice nommée par l'État français
Membre du Comité d'audit, du Comité de nomination et de gouvernance et du Comité de rémunération

Âge : 47 ans

Nationalité : française

1^{er} nomination

9 octobre 2023

Date d'échéance du mandat

Assemblée générale 2027

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

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- Représentante de l'État au conseil d'administration de Safran ⁽¹⁾ et membre du Comité d'audit et des risques et du Comité des nominations et des rémunérations de Safran depuis février 2023 ;
- Représentante de l'État au conseil d'administration d'Orange ⁽¹⁾ et membre du Comité d'audit d'Orange depuis mars 2023 ;
- Représentante de l'État au conseil d'administration d'Engie ⁽¹⁾ et membre du Comité d'audit, du Comité de la Stratégie, des Investissements et des Technologies et du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance d'Engie depuis mars 2023.

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES ET AUTRES

- Membre de la Chatham House, The Royal Institute of International Affairs ;
- Membre de The Royal Aeronautical Society ;
- Membre de Women on Boards.

MANDATS ET FONCTIONS AYANT ÉTÉ EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- Administratrice représentant l'État au sein du conseil d'administration d'EDF ;
- Administratrice représentant l'État au sein du conseil d'administration de la RATP.

BIOGRAPHIE

Expertise et expériences professionnelles

Céline Fornaro est diplômée d'un Master of Science du College of Aeronautics de Cranfield University (UK) et est ingénieure diplômée de l'École Nationale de l'Aviation Civile.

Céline Fornaro débute son parcours professionnel comme responsable marketing et produit dans la vente d'avions chez Embraer en 2000. Elle rejoint Bank of America Merrill Lynch en 2004, au sein des équipes de recherche sur les marchés actions, spécialisée dans l'analyse stratégique et financière des secteurs aéronautique, défense et satellite. En 2010, elle est promue Managing Director de l'équipe aéronautique, défense et satellite.

De 2016 à 2022, Céline Fornaro occupe le poste de directrice de la recherche marchés actions pour le secteur industriel (aéronautique, bien d'équipements, fournisseurs d'énergies renouvelables et transport) au sein d'UBS.

Le 1^{er} juin 2022, elle rejoint l'Agence des participations de l'État comme responsable du pôle Finance, en charge des opérations stratégiques et financières du portefeuille de l'État actionnaire et du dialogue avec les différentes parties prenantes sur la dette et l'Equity (agences de notations, conseils, fonds d'investissements, etc.).

Céline Fornaro est promue directrice générale adjointe de l'Agence des participations de l'État le 1^{er} octobre 2023.

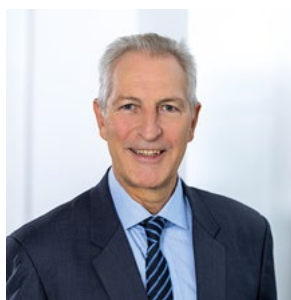
(1) Société cotée.

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.



Michel Delli-Zotti

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

Âge : 60 ans

Nationalité : française

1^{re} nomination

24 mai 2022

Date d'échéance du mandat

Assemblée générale 2026

Nombre d'actions détenues dans la société
777

Adresse professionnelle

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

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- Président du Conseil de surveillance du FCPE d'actionariat salarié Concorde ;
- Président du Conseil de surveillance du FCPE d'actionariat salarié Majoraction.

MANDATS ET FONCTIONS AYANT ÉTÉ EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- Membre titulaire (élu) du Comité Social et Économique Exploitation Aérienne jusqu'en 2022 ;
- Trésorier-adjoint (élu) du Comité Social et Économique Exploitation Aérienne jusqu'en mai 2022 ;
- Membre titulaire (élu) du Comité Social et Économique Central jusqu'en mai 2022.

BIOGRAPHIE

Expertise et expériences professionnelles

Né le 30 août 1963, Michel Delli-Zotti est diplômé pilote professionnel en 1987.

Après un passage dans l'aviation d'affaires puis dans le transport régional, il rejoint Air France en 1989 en qualité d'Officier Pilote de ligne. Il y opère successivement sur B 727, puis B 747-400. Promu Commandant de Bord sur A320 en 2003, il exerce depuis 2007 en long-courrier sur B 777.



Nicolas Foretz

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

Âge : 44 ans
Nationalité : française
1^{re} nomination
27 juillet 2023
Date d'échéance du mandat
Assemblée générale 2026

Nombre d'actions détenues dans la société
319
Adresse professionnelle
Air France
5, avenue Maxwell
31109 Toulouse Cedex

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- Membre titulaire du conseil de surveillance FCPE HET (horizon épargne taux);
- Membre suppléant du conseil de surveillance FCPE HEA (horizon épargne action), HEM (horizon épargne mixte);
- Elu titulaire à l'assemblée générale de la MNPAF.

MANDATS ET FONCTIONS AYANT ÉTÉ EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- Membre la commission économie emploi et formation au sein du CSEC et du CSE OA Air France ;
- Membre de la commission centrale des marchés, de la commission hébergement des personnels navigant ;
- Représentant de proximité du CSE Operations Aérienne Air France.

BIOGRAPHIE

Expertise et expériences professionnelles

Né le 21 mars 1979, Nicolas Foretz débute sa carrière en 1999 en qualité de personnel au sol au sein de la Compagnie Air Liberté. En 2004, il rejoint Régional en tant que personnel navigant commercial, avant d'intégrer Air France en 2005.

Représentant du personnel d'Air France depuis 2017, il a siégé dans plusieurs commissions, notamment dans la commission de l'économie emploi et formation centrale.

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. Didier Dague, négociateur groupes au sein d'Air France, a été désigné le 7 avril 2023 par le Comité de Groupe Français visé à l'article L. 2331-1 du Code du travail, en remplacement de M. Karim Belabbas, dont le mandat a pris fin le 11 mars 2023 en raison de son élection en tant que membre suppléant du Comité Social et Économique aux élections professionnelles d'Air France. M. Dague a remplacé M. Belabbas en qualité d'administrateur représentant les salariés pour la durée du mandat restant à courir de son prédécesseur, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale du 7 juin 2023. Il a par la suite été désigné par le Comité de Groupe français du 7 avril 2023 pour une

durée de deux ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale annuelle 2025 ;

- 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. Son mandat a été renouvelé par le Comité de Groupe Européen, lors de sa réunion du 4 avril 2023, pour une durée de deux ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale annuelle 2025.

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.



Didier Dague

Administrateur représentant les salariés

Membre du Comité de développement durable et de conformité

Âge : 64 ans

Nationalité : française

1^{er} nomination

7 avril 2023

Date d'échéance du mandat

Assemblée générale 2025

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

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- Administrateur représentant les salariés au Conseil d'administration Air France jusqu'en mai 2022.

BIOGRAPHIE

Expertise et expériences professionnelles

Né le 12 mai 1959, M. Didier Dague intègre Air France en 1987, en tant qu'agent des services commerciaux au sein du Commercial France, devenu aujourd'hui Pilotage Économique.

Au milieu des années 1990, il s'engage syndicalement. Il exerce plusieurs fonctions syndicales au sein de son entité puis en central. Il représente son organisation auprès de la Fédération Européenne des Transports. Il a exercé trois mandats en tant qu'administrateur représentant les salariés au Conseil d'administration d'Air France jusqu'en mai 2022. Depuis avril 2023, il est administrateur représentant les salariés nommé par le Comité de Groupe français au sein du Conseil d'administration d'Air France-KLM.



Terence Tilgenkamp

Administrateur représentant les salariés
Membre du Comité de rémunération

Âge : 40 ans

Nationalité : néerlandaise

1^{re} nomination

3 décembre 2021

Date d'échéance du mandat

Assemblée générale 2025

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.

BIOGRAPHIE

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.

Administrateur dont le mandat a pris fin au cours de l'exercice 2023

**Rodolphe Saadé**

Administrateur nommé sur proposition de CMA CGM

Âge : 53 ans**Nationalité** : française**1^{re} nomination**

15 juillet 2022

Date d'échéance du mandat

Assemblée générale 2026

Date de fin de mandat

19 avril 2023

Nombre d'actions détenues dans la société

100

Adresse professionnelle

Boulevard Jacques Saadé,

4, quai d'Arenc

13235 Marseille

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- Président du Conseil d'administration et Directeur Général de CMA CGM depuis novembre 2017 ;
- Président du Conseil d'administration de CEVA Logistics depuis avril 2019 ;
- Membre du Conseil de surveillance de Métropole Télévision (M6) depuis février 2023.

MANDATS ET FONCTIONS AYANT ÉTÉ EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS

- Président du Conseil d'administration de GEFCO entre octobre 2022 et juillet 2023 ;
- Représentant permanent de VTP5 Investissements SA qui est administrateur de CIC Lyonnaise de Banque jusqu'en mai 2023.

BIOGRAPHIE

Expertise et expériences professionnelles

Rodolphe Saadé est né à Beyrouth, au Liban, en 1970. Il est Président-Directeur général du Groupe CMA CGM.

Depuis sa nomination en tant que Président-Directeur général en 2017, Rodolphe Saadé met en œuvre une stratégie visant à accélérer la transformation et la diversification du Groupe.

Sous son impulsion, CMA CGM renforce son offre de transport, avec une flotte de plus de 600 navires et un portefeuille de terminaux élargi (Nhava Sheva, Beyrouth, Alexandrie, Los Angeles, New York).

En 2021, il lance CMA CGM Air Cargo, nouvelle division opérationnelle et commerciale spécialisée dans le fret aérien.

Dans le même temps, il amorce la diversification de CMA CGM dans la logistique, avec le rachat de CEVA en 2019. Il réalise des acquisitions ciblées afin de se renforcer dans certains métiers clés : GEFCO pour la logistique automobile, Ingram CLS pour les entrepôts et Colis Privé pour le dernier kilomètre.

La reprise des journaux La Provence et La Tribune marquent la constitution du pôle médias de CMA CGM, qui comprend également des participations dans l'audiovisuel (M6) et le digital (Brut).

Porteur d'une vision de long-terme, Rodolphe Saadé s'engage dès 2021 à atteindre le Net Zéro en 2050. Il a investi plus de 15 milliards de dollars pour faire de CMA CGM l'un des leaders de son industrie au service de la décarbonation de sa flotte.

En 2018, il crée ZEBOX, réseau d'accélérateurs de start-ups de CMA CGM, qui est à présent dans six géographies différentes au travers de ses hubs d'innovation : à Marseille, aux Caraïbes en Guadeloupe, à Abidjan en Côte d'Ivoire, à Arlington aux USA, à Singapour et à Manchester au Royaume-Uni.

Pour accompagner ces transformations et inventer le transport et la logistique de demain, Rodolphe Saadé lance TANGRAM, le centre de formation et d'innovation du Groupe CMA CGM, en 2024 à Marseille.

Administratrice dont le mandat a pris fin au cours de l'exercice 2023

**Isabelle Parize**

Administratrice indépendante
Membre du Comité de rémunération et du Comité d'audit

Âge : 66 ans

Nationalité : française

1^{re} nomination

27 mars 2014

Date d'échéance du mandat

Assemblée générale 2026

Date de fin de mandat

30 juin 2023

Nombre d'actions détenues dans la société

1 124

Adresse professionnelle

ODYS SPRL

72, rue des Aduatiques

1040 Etterbeek Belgique

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

SOCIÉTÉ FRANÇAISES

- Membre du Conseil d'administration et Présidente du Comité d'audit de CARBIOS ⁽¹⁾ depuis juillet 2022.

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

- Directrice d'ODYS SPRL, Belgique;
- Membre du Conseil d'administration et du Comité d'audit de COTY ⁽¹⁾ 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 ;
- Membre du Conseil d'administration d'Auchan Retail International jusqu'à octobre 2018 ;
- Membre du Conseil d'administration de Robertet ⁽¹⁾ jusqu'en juin 2020.

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

- Membre du Conseil d'administration et du Comité d'audit de PANDORA ⁽¹⁾ jusqu'en novembre 2021.

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.

BIOGRAPHIE

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-Président 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 août 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.

(1) Société cotée.

Administrateur dont le mandat a pris fin au cours de l'exercice 2023

**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

Âge : 75 ans

Nationalité : française

1^{re} nomination

14 décembre 2010

Date d'échéance du mandat

Assemblée générale 2023

Date de fin de mandat

7 juin 2023

Adresse professionnelle

Air France-KLM

7, rue du Cirque

75008 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.

BIOGRAPHIE

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.

1

2

3

4

5

6

Administrateur dont le mandat a pris fin au cours de l'exercice 2023

**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

Âge : 66 ans

Nationalité : française

1^{re} nomination

6 décembre 2016

Date d'échéance du mandat

Assemblée générale 2026

Date de fin de mandat

27 juillet 2023

Nombre d'actions détenues dans la société

2 531

Adresse professionnelle

Air France

5, avenue Maxwell

31109 Toulouse Cedex

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

SOCIÉTÉ 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

SOCIÉTÉ FRANÇAISES

- 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.

BIOGRAPHIE

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.

Administrateur dont le mandat a pris fin au cours de l'exercice 2023

**Karim Belabbas**

Administrateur représentant les salariés

Âge : 50 ans**Nationalité :** française**1^{er} nomination**1^{er} juin 2017**Date d'échéance du mandat**

Assemblée générale 2023

Date de fin de mandat

11 mars 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

BIOGRAPHIE

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). 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.

1

2

3

4

5

6

Administratrice dont le mandat a pris fin au cours de l'exercice 2023

**May Gicquel**

Administratrice nommée par l'État français / Membre du Comité d'audit, du Comité de nomination et de gouvernance et du Comité de rémunération

Âge : 38 ans

Nationalité : française

1^{re} nomination

15 mars 2023

Date d'échéance du mandat

Assemblée générale 2027

Date de fin de mandat

9 octobre 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

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- Membre du Conseil d'administration de la RATP depuis le 21 novembre 2023 et membre du Comité d'audit ;
- Membre du Conseil d'administration d'Aéroports de Paris (ADP) ⁽¹⁾ depuis le 16 novembre 2022 et membre du Comité d'audit et des risques, du Comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance et du Comité de la stratégie et des investissements ;
- Membre Conseil de surveillance de La Banque Postale depuis le 13 décembre 2022 et membre du Comité des comptes, du Comité des nominations et de la gouvernance, du Comité des rémunérations et du Comité stratégique et de la RSE ;
- Membre du Conseil de surveillance du Grand port fluvio-maritime de l'axe Seine (HARORA Port) depuis le 9 décembre 2022 et membre du Comité d'audit.

MANDATS ET FONCTIONS AYANT ÉTÉ EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- Membre du Conseil de l'Organisation internationale du Fonds pour l'environnement mondial de septembre 2015 à août 2018 ;
- Membre suppléante du Conseil de l'Organisation internationale du Fonds vert pour le climat jusqu'en 2018 ;
- Membre du Trust Fund Committee du Fonds pour les technologies propres jusqu'en 2018.

BIOGRAPHIE

Expertise et expériences professionnelles

May Gicquel est diplômée de l'École polytechnique et de l'École nationale des ponts et chaussées.

May Gicquel a débuté son parcours professionnel à la direction générale du Trésor en juillet 2010, où elle a d'abord assuré le suivi stratégique et financier du groupe Agence française de développement (AFD) avant d'être chargée des questions liées à la stabilité financière de la zone euro de 2013 à 2015.

Elle a ensuite été nommée chef du bureau du financement multilatéral du développement et du climat. Elle y a assuré la supervision des banques multilatérales de développement et l'élaboration des positions françaises sur les questions d'aide au développement et de protection de l'environnement et du climat. Elle a également représenté la France dans les instances de gouvernance et des négociations internationales liées à ces institutions.

De 2018 à 2022, elle a exercé les fonctions de chef du service économique de New York, responsable de l'analyse de la politique économique américaine ainsi que de la réglementation et de l'actualité financières aux États-Unis.

May Gicquel est directrice de participations Transports à l'Agence des participations de l'État depuis le 25 novembre 2022.

(1) Société cotée.

Administratrice dont le mandat a pris fin au cours de l'exercice 2023

**Stéphanie Besnier**

Administratrice nommée par l'État français
Membre du Comité d'audit

Âge : 46 ans

Nationalité : française

1^{re} nomination

27 juin 2022

Date d'échéance du mandat

Assemblée générale 2023

Date de fin de mandat

15 mars 2023

Adresse professionnelle

OVH Groupe
2, rue Kellermann
59100 Roubaix

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- Directrice Financière du Groupe OVHCloud depuis mars 2023 et membre du Comité exécutif ;
- Membre du Conseil d'administration et du Comité d'audit d'Imerys⁽¹⁾ depuis mai 2023.

MANDATS ET FONCTIONS AYANT ÉTÉ EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- Représentante de l'État au conseil d'administration d'Orange⁽¹⁾ et membre du Comité d'audit d'Orange jusqu'en mars 2023 ;
- Représentante de l'État au conseil d'administration d'Engie⁽¹⁾ et membre du Comité d'audit, du Comité de la Stratégie, des Investissements et des Technologies et du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance d'Engie jusqu'en mars 2023 ;
- Représentante de l'État au conseil d'administration de Safran⁽¹⁾ et membre du Comité d'audit et des risques et du Comité des nominations et des rémunérations de Safran jusqu'en février 2023 ;
- Administratrice de Bureau Veritas jusqu'à avril 2021.

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

- Administratrice de IHS Towers (États-Unis) jusqu'en mai 2021.

BIOGRAPHIE

Expertise et expériences professionnelles

Née le 10 mars 1977, Stéphanie Besnier est une ancienne élève de l'École Polytechnique (1997), ingénieure du Corps des Ponts et Chaussées (2002) et titulaire d'un DEA d'analyse et politique économique. Elle est certifiée IFA depuis 2015.

Stéphanie Besnier débute son parcours professionnel en 2001 en tant qu'analyste chez BNP Paribas Londres, puis en 2003 à la direction du Trésor puis à l'Agence des participations de l'État (APE).

Elle rejoint, en 2007, la holding d'investissement Wendel comme chargée d'affaires dans l'équipe d'investissement. En 2018, elle est nommée directrice associée, co-responsable de l'activité d'investissement en Europe francophone de Wendel et chargée du développement de Wendel Lab.

En avril 2021, elle est nommée Directrice générale adjointe de l'APE.

Depuis mars 2023, elle est Directrice Financière du Groupe OVHcloud⁽¹⁾ et a intégré son comité exécutif.

(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 le 20 décembre 2022 et disponible sur le site de l'AFEP (www.afep.com) et du MEDEF (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 Conseil d'administration, 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 28 février 2024. Elle porte sur (i) la précision du rôle et des missions du Conseil en matière de stratégie sociale et environnementale, (ii) l'extension des missions du Comité d'audit en termes de suivi des questions relatives à l'élaboration, au contrôle et à la publication de l'information extra-financière notamment à la suite de la transposition de la Directive CSRD (UE) 2022/2464 en droit français, ainsi que (iii) l'ajustement du nombre minimum d'actions d'Air France-KLM qu'il est recommandé aux administrateurs de détenir, suite au regroupement d'actions réalisé le 31 août 2023.

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 de 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, Mme Anne-Marie Couderc, 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.

Le 30 mars 2022, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de nomination et de gouvernance, a décidé de renouveler de manière anticipée le mandat de Directeur général de M. Benjamin Smith, pour une nouvelle période de 5 ans avec effet à compter de l'Assemblée générale du 24 mai 2022, et expirant à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026.

Le 7 décembre 2023, le Conseil d'administration a décidé de soumettre à l'Assemblée générale du 5 juin 2024 une résolution visant à modifier les statuts afin d'étendre la limite d'âge du Président du Conseil d'administration à 75 ans et de préciser que lorsque la limite d'âge du Président du Conseil d'administration était atteinte en cours de mandat, ce dernier continuerait d'exercer ses fonctions de Président du Conseil d'Administration jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice au cours duquel est atteinte cette limite d'âge. Le Conseil d'administration a également décidé que, sous réserve de l'approbation de la résolution précitée et du renouvellement de son mandat d'administratrice pour une durée d'un an lors de l'Assemblée générale du 5 juin 2024, les fonctions de Mme Anne-Marie Couderc en tant que Présidente du Conseil d'administration d'Air France-KLM continueront jusqu'au terme de son mandat d'administratrice, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale devant approuver les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024. Le rôle et les missions de la Présidente du Conseil demeureront inchangés et conformes aux dispositions des statuts et du règlement intérieur du Conseil d'administration d'Air France-KLM.

Pouvoirs et missions de la Présidente du Conseil d'administration

Mme 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⁽¹⁾. Mme 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 à ou excède 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 section 2.6 « Organes de direction du Groupe : Comité exécutif Groupe et CEO Committee »).

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 du Groupe (Air France, KLM, et toute autre filiale, tel qu'il serait décidé par le Conseil d'administration de la Société ci-après désignées les « Filiales Principales » ou individuellement « Filiale Principale »), le Conseil d'administration :

- a) approuve les orientations stratégiques du Groupe, y compris en matière sociale et environnementale, 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 inférieur à 150 millions d'euros.

⁽¹⁾ Article 1.2 du règlement intérieur du Conseil d'administration.

2.2.3 Politique de diversité applicable aux administrateurs

Le Conseil d'administration du 16 mars 2023, 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. Le Conseil d'administration du 28 février 2024 a confirmé cette politique qui reste pertinente au vu des résultats de l'évaluation du Conseil d'administration menée en début d'année 2024 ainsi que la matrice des compétences de ses administrateurs (cf. infra), et a précisé qu'il s'attache également à promouvoir une représentation adaptée et variée en termes d'expérience, d'âge et de nationalité de ses membres.

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 née 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 76 000 collaborateurs répartis entre trois grandes activités : l'activité Passagers, l'activité Cargo et l'activité Maintenance, exercées dans 117 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 ; et
- 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 ;

- rechercher une représentation adaptée et variée en termes d'expérience, d'âge et de nationalité ;
- privilégier l'indépendance d'esprit des administrateurs ;
- promouvoir l'adhésion aux valeurs fondamentales du Groupe ; et
- s'assurer de la disponibilité des administrateurs.

Évolution dans la composition du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2023

Les évolutions dans la composition du Conseil au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2023 s'inscrivent dans la poursuite de la mise en œuvre de cette politique de diversité du Conseil d'administration, en renforçant notamment l'ouverture à l'international du Conseil et la représentation des compétences dans les domaines du transport, de l'aérien, du numérique, de la relation client, des enjeux RSE et climatiques.

Équilibre des nationalités et ouverture internationale

Le renouvellement de M. Benjamin Smith, Directeur général et administrateur de la Société, de nationalité canadienne, ainsi que le renouvellement de M. Cees 't Hart, Président du Conseil de surveillance de KLM et administrateur, de nationalité néerlandaise, lors de l'Assemblée générale 2023 a permis au Conseil de conserver la diversité de ses nationalités.

Cinq administrateurs, à savoir Mme Boeren, M. Tilgenkamp, M. 't Hart, M. Wynaendts et M. Van den Berg, sont de nationalité néerlandaise. 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, ainsi que la société américaine Delta Air Lines, Inc., représentée par M. Bellemare, de nationalité canadienne et américaine.

Cinq nationalités différentes sont ainsi représentées au Conseil d'administration qui, en plus des administrateurs de nationalité française, comptait au 31 décembre 2023 huit administrateurs de nationalité étrangère (un administrateur canadien, cinq administrateurs néerlandais, un administrateur américano-canadien et un administrateur chinois). Ces administrateurs apportent au Conseil d'administration la connaissance approfondie de leurs marchés respectifs.

Une représentation adaptée et variée en termes de parité, d'âge et d'expérience

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, l'âge, ou encore la nationalité, qu'un équilibre favorable à l'exercice des missions du Conseil et de chaque Comité soit assuré.

Au 31 décembre 2023, la composition du Conseil d'administration est équilibrée en termes d'âge, les administrateurs ont entre 40 et 74 ans, avec une moyenne d'âge de 58 ans et seuls trois administrateurs ont plus de 70 ans⁽¹⁾.

La représentation des femmes et des hommes est également équilibrée, au 31 décembre 2023, sur 16 administrateurs⁽²⁾, sept sont des femmes, soit un taux de 44 %. Par ailleurs, trois des quatre comités du Conseil d'administration sont présidés par des femmes.

La nomination de Mme Florence Parly, M. Yann Leriche, la cooptation de M. Pascal Bouchiat, ainsi que le renouvellement des mandats d'administrateurs de MM. Benjamin Smith et Cees 't Hart, ont permis de renforcer le Conseil en termes d'expérience en matière de direction générale acquise au sein de grandes entreprises françaises et internationales.

Équilibre des compétences au sein du Conseil d'administration au 31 décembre 2023

Le tableau ci-dessous présente, pour chaque 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, menée par un prestataire indépendant, dans le cadre de l'analyse de la contribution individuelle des administrateurs aux travaux de ce dernier.

En outre, le renouvellement du mandat d'administrateur de M. Benjamin Smith, la nomination de Mmes Florence Parly, Céline Fornaro, MM. Yann Leriche, Didier Dague et Nicolas Foretz, ainsi que la cooptation de la société CMA CGM, représentée par M. Ramon Fernandez, a permis de renforcer les connaissances et l'expertise du Conseil dans le secteur du transport et de l'aérien. Par ailleurs, les renouvellements et nominations ayant eu lieu en 2023 ont renforcé la représentation des compétences en matière de responsabilité sociale et environnementale et risques liés au changement climatique, digital et cybersécurité, ainsi que de relation client.

⁽¹⁾ Au titre de l'article L. 225-19 du Code de commerce, le nombre d'administrateurs ayant atteint l'âge de soixante-dix ans ne peut être supérieur au tiers des administrateurs en fonctions.

⁽²⁾ Les administrateurs représentant les salariés et les administrateurs représentant les salariés actionnaires ne sont pas comptabilisés.

Compétences des administrateurs au 31 décembre 2023

Administrateur	Principale fonction actuelle	Direction Générale	Transport (GICS 2030) ⁽¹⁾	Transport aérien (GICS 2030) ⁽¹⁾	Numérique	Stratégie des marques
Anne-Marie Couderc	Présidente du Conseil d'administration d'Air France-KLM et administratrice de sociétés	✓	✓	✓	✓	✓
Benjamin Smith	Directeur général d'Air France-KLM	✓	✓	✓		✓
Gwenaëlle Avice-Huet	Directrice Générale Opérations Europe, et membre du Comité exécutif de 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	✓	✓	✓	✓	
CMA CGM (représentée par Ramon Fernandez)	Société de transport international de marchandises		✓	✓	✓	
Florence Parly	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	✓			✓	
Céline Fornaro	Directrice générale adjointe de l'Agence des participations de l'État		✓	✓		
Yann Leriche	Directeur général de Getlink	✓	✓		✓	✓
Pascal Bouchiat	Directeur Général en charge des Finances et des Systèmes d'information du Groupe Thales	✓			✓	
Nicolas Foretz	Personnel navigant commercial Air France			✓		
Michel Delli-Zotti	Pilote Commandant de Bord Air France			✓		
Didier Dague	Négociateur groupe			✓		✓
Terence Tilgenkamp	Chef de cabine sur vols KLM			✓	✓	✓
NOMBRE TOTAL D'ADMINISTRATEURS		14	10	13	11	9

(1) Global Industry Classification Standards (GICS), codes niveaux 2 et 3.

Gestion des risques	Gouvernance	International	Affaires publiques	Finance	Éthique et conformité	Cybersécurité	RH	RSE	Risques liés aux changements climatiques	Relation Client
✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓			✓		✓	✓	✓
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
✓	✓	✓	✓	✓	✓					
✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓
✓	✓	✓	✓		✓		✓			
	✓	✓	✓		✓			✓	✓	
✓	✓	✓	✓	✓						
✓	✓	✓	✓	✓		✓				✓
	✓	✓		✓					✓	✓
✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
	✓		✓	✓						
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓		✓
✓				✓	✓		✓	✓	✓	✓
✓		✓				✓	✓	✓	✓	✓
✓	✓		✓		✓		✓	✓		✓
16	16	16	14	15	13	6	11	13	12	15



2.2.4 Indépendance des administrateurs

Après avoir examiné la situation de chaque administrateur au 31 décembre 2023 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 28 février 2024, adopté la position suivante :

- sept administrateurs (Mme Avice-Huet, Mme Boeren, Mme Bouillot, Mme Couderc ⁽¹⁾, Mme Idrac, Mme Parly 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, Mme 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, Mme Boeren et M. Wynaendts sont indépendants au regard du §10.2 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. Mme Boeren et M. Wynaendts sont dépourvus de liens d'intérêt particulier (actionnaire significatif, salarié, autre) avec la Société ou son Groupe. Mme 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 : Mme Fornaro,
 - des administrateurs dont la candidature a été proposée à l'Assemblée générale par l'État français : M. Leriche et M. Bouchiat,
 - un administrateur dont la candidature a été proposée à l'Assemblée générale par l'État néerlandais : M. Dirk Jan van den Berg ⁽²⁾,
 - Delta Air Lines, Inc. ⁽³⁾, dont le représentant permanent est M. Bellemare,
 - un administrateur dont la candidature a été proposée à l'Assemblée générale par China Eastern Airlines : M. Wang ⁽⁴⁾,

- CMA CGM dont la cooptation a été proposée à l'Assemblée générale (son représentant permanent est M. Fernandez) ⁽⁵⁾,
- des représentants des salariés actionnaires : M. Delli-Zotti et M. Foretz,
- des représentants des salariés : M. Dague et M. 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. 't 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 salariés actionnaires 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 (§10.3 et §16.1 du Code AFEP-MEDEF), la part d'administrateurs indépendants au 31 décembre 2023 est de :

- 44 % au sein du Conseil d'administration ;
- 75 % 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) ; et
- 40 % au sein du Comité de développement durable et de conformité (dont la Présidence est assurée par une administratrice indépendante).

La part d'administrateurs indépendants au 31 décembre 2023 (44 %) est donc en dessous du seuil de 50 % recommandé par le Code AFEP-MEDEF pour les sociétés non contrôlées.

Cet écart est apparu à la suite des dernières opérations sur le capital.

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, l'administrateur nommé sur proposition de l'État néerlandais, ne pouvait plus être qualifié d'administrateur indépendant à compter de cette date.

Par ailleurs, la Société a conclu, le 22 mai 2022, un accord d'investissement dans le cadre de la conclusion d'un partenariat stratégique de long terme sur le fret aérien au titre duquel CMA CGM, dont le représentant permanent est M. Fernandez, a été nommé administratrice du Conseil d'administration d'Air France-KLM.

⁽¹⁾ Mme 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.

⁽⁵⁾ Conformément au partenariat stratégique de long terme sur le fret aérien entre CMA CGM et Air France-KLM conclu le 22 mai 2022 et à l'avenant à cet accord d'investissement conclu le 19 avril 2023.

Cet écart est ainsi dû à la spécificité de la structure de l'actionnariat d'Air France-KLM, qui compte à son capital l'État français (28 %) et l'État néerlandais (9,1 %), ainsi que trois partenaires commerciaux importants, à savoir CMA CGM (8,8 %), China Eastern Airlines (4,6 %) et Delta Air Lines (2,8 %). Ces actionnaires représentent, ensemble, 53,3 % du capital d'Air France-KLM au 31 décembre 2023. Les administrateurs nommés sur proposition de ces actionnaires ne peuvent pas être considérés comme indépendants.

D'autre part, la participation de 28 % de l'État français permet à ce dernier, aux termes de l'ordonnance no 2014-948 du 20 août 2014, de bénéficier d'un siège réservé à un administrateur représentant l'État français, nommé par arrêté ministériel, et de proposer des

administrateurs à l'Assemblée générale des actionnaires. Deux administrateurs ont été proposés par l'État français. Ils représentent les intérêts de l'État français en sa qualité d'actionnaire (article 6 III de l'ordonnance précitée).

Air France-KLM, consciente des intérêts d'avoir une proportion significative de membres du Conseil d'administration indépendants, poursuit continuellement l'objectif d'augmenter le ratio d'indépendance de son Conseil d'administration.

Par ailleurs, Air France-KLM et CMA CGM ayant convenu que CMA CGM quitterait le Conseil d'administration d'Air France-KLM le 31 mars 2024, la part d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration est désormais de 47 %.

Indépendance des administrateurs

Critères à apprécier conformément aux paragraphes 10.5 à 10.7 du Code AFEP-MEDEF

	Critère 1 ⁽¹⁾	Critère 2 ⁽²⁾	Critère 3 ⁽³⁾	Critère 4 ⁽⁴⁾	Critère 5 ⁽⁵⁾	Critère 6 ⁽⁶⁾	Critère 7 ⁽⁷⁾	Critère 8 ⁽⁸⁾	Administrateur indépendant
Gwenaëlle AVICE-HUET	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Oui
Leni M.T. BOEREN	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Oui
Pascal BOUCHIAT	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	Non
Isabelle BOUILLOT	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Oui
CMA CGM	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	X	Non
Anne-Marie COUDERC	X ⁽⁹⁾	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Oui
Didier DAGUE	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Non
Michel DELLI-ZOTTI	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Non
Cees 'T HART	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Non
Nicolas FORETZ	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Non
Céline FORNARO	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	Non
Dirk Jan VAN DEN BERG	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	Non
Delta Air Lines, Inc.	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	X	Non
Anne-Marie IDRAC	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Oui
Yann LERICHE	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	Non
Florence PARLY	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Oui
Benjamin SMITH	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Non
Terence TILGENKAMP	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Non
Jian WANG	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	X	Non
Alexander R. WYNAENDTS	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Oui

(1) Salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société consolidée 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. À titre d'exemple, des visites ont eu lieu à la suite de la nomination de nouveaux administrateurs en 2023, notamment une visite du Centre de Contrôle du HUB de Roissy-Charles de Gaulle, du plateau opérationnel ainsi que du Centre de Contrôle des Opérations. 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.

Conformément à l'article 4 du règlement intérieur du Conseil d'administration, 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. Des 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, les Conseils d'administration du 19 avril 2023 et du 28 février 2024 ont 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. Des modules spécifiques liés aux enjeux climatiques ou en lien avec le déploiement du programme anti-corruption sont également proposés aux administrateurs.

Par ailleurs, lors du premier semestre 2024, un workshop dédié aux impacts du changement climatique, au principe de double matérialité et à l'implémentation de la CSRD au sein du Groupe sera organisé pour les membres du Comité d'audit et du Comité de Développement Durable et de Conformité.

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 (tel que modifié par une décision du Conseil d'administration du 28 février 2024), 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.

À l'exception de Mme Florence Parly qui a déclaré être membre du bureau de l'organisation française de solidarité internationale *Acting for life*, dont Air France est l'un des principaux partenaires financiers, il n'existe pas, à la connaissance de la Société, de lien de parenté entre les administrateurs ni de conflits d'intérêts entre les devoirs des administrateurs 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 quatre administrateurs sont nommés au Conseil d'administration sur proposition de KLM et du gouvernement néerlandais (voir section 2.1. « Composition du Conseil d'administration »);
- (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 2.7.4 « Partenariats stratégiques du groupe Air France-KLM »); et
- (iii) l'accord d'investissement conclu le 22 mai 2022 entre Air France-KLM et CMA CGM, en vertu duquel CMA CGM a été nommée au Conseil d'administration et l'accord de coopération commerciale sur le fret aérien conclu le 9 décembre 2022 entre Air France-KLM, Air France, KLM, CMA CGM et CMA CGM Air Cargo.

Le 16 janvier 2024, Air France-KLM et CMA CGM ont annoncé mettre fin aux accords existants le 31 mars 2024 et avoir ouvert des discussions portant sur les nouveaux termes et conditions d'une relation commerciale dans laquelle chacun opérerait de manière indépendante. Les parties ayant également convenu que CMA CGM quitterait le Conseil d'administration (voir section 2.7.4. « Partenariats avec Air France-KLM »), CMA CGM n'a plus de représentant permanent depuis le 31 mars 2024.

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 2.1 « Composition du Conseil d'administration »).

Au 31 décembre 2023, 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.

Au 31 décembre 2023, à l'exception de Delta Air Lines, Inc. et de CMA CGM (cf. respectivement d'une part le contrat de souscription conclu le 27 juillet 2017, et d'autre part, l'accord d'investissement conclu le 22 mai 2022 et l'accord de coopération commerciale sur le fret aérien conclu le 9 décembre 2022) détaillés en section 2.7.4 « Partenariats stratégiques du groupe Air France-KLM », et sous réserve du respect des règles relatives à la prévention des délits d'initiés et de l'obligation prévue dans le règlement intérieur du Conseil d'administration (tel que modifié par une décision du Conseil d'administration du 28 février 2024) d'être propriétaires d'au moins cent actions de la Société pendant la durée de leur mandat ⁽¹⁾, 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.

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 2023, 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 2023

Rachats d'une partie des Titres Super-Subordonnés à Durée Indéterminée et souscription à de nouveaux Titres Super-Subordonnés à Durée Indéterminée d'un montant total de 727 800 000 euros

Dans le cadre du plan de recapitalisation du Groupe annoncé le 6 avril 2021, Air France-KLM a conclu 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 obligataires super-subordonnés à durée indéterminée d'un montant total de 3 milliards d'euros répartis en 3 tranches de 1 milliard d'euros chacune, remboursables respectivement en avril 2025 (les « Titres Super-Subordonnés NR4 »), avril 2026 (les « Titres Super-Subordonnés NR5 ») et avril 2027 (les « Titres Super-Subordonnés NR6 ») (ensemble, les « Titres Super-Subordonnés à Durée Indéterminée »). À la suite des différents rachats et remboursements réalisés en 2022, seuls les Titres Super-Subordonnés NR6 demeuraient en circulation, représentant en principal un montant de 595 000 000 euros, soit 5 950 Titres Super-Subordonnés NR6 dont le rachat en totalité a été réalisé le 17 mars 2023 et le 19 avril 2023.

⁽¹⁾ Cette obligation de détenir au moins cent actions de la Société pendant la durée de leur mandat n'est pas applicable aux administrateurs représentant les salariés actionnaires, 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).

Les aides de recapitalisation comprenaient également la souscription par l'État, concomitamment à la souscription aux Titres Super-Subordonnés à Durée Indéterminée, à 593 millions d'euros d'actions à l'occasion de l'augmentation de capital de la Société d'environ 1,04 milliard d'euros en avril 2021 (les « Actions État 2021 » et avec les TSS État, la « Recapitalisation »).

En conséquence de cet objectif de remboursement complet des aides de Recapitalisation, la Société a procédé en deux temps, le 17 mars 2023 et le 19 avril 2023 à un rachat des Titres Subordonnés NR6 restant en circulation. Ces rachats ont été effectués sous réserve de la souscription par l'État à de nouveaux titres super-subordonnés pour un montant 320 400 000 euros le 17 mars 2023 (les « Titres Subordonnés Mars 2023 ») et de 407 400 000 euros le 19 avril 2023 (les « Titres Subordonnés Avril 2023 ») et en semble avec les Titres Subordonnés Mars 2023, les « Titres Subordonnés 2023 ») (étant précisé que les Titres Subordonnés Avril 2023 seront assimilables aux Titres Subordonnés Mars 2023 à compter du 17 mars 2024).

Dans le cadre du rachat de ces Titres Super-Subordonnés à Durée Indéterminée et l'émission des Titres Subordonnés 2023, la Société a conclu les conventions suivantes avec l'État français, actionnaire de la Société à hauteur de 28,6 % de son capital à la date de conclusion de ces conventions :

- le 17 mars 2023, l'offre de rachat par la Société de 3 000 Titres Super-Subordonnés NR6 et leurs intérêts pour un montant de 320 404 110 euros ainsi que le Contrat de souscription pour l'émission de 3 204 Titres Subordonnés Mars 2023 pour un montant de 320 400 000 euros par la Société et entièrement souscrits par l'État français ; et
- le 19 avril 2023, (i) l'offre de rachat par la Société de 2 950 Titres Super-Subordonnés NR6 et leurs intérêts pour un montant de 317 064 377,50 euros, associé au paiement d'une somme de 90 354 419,01 euros relative à l'application de l'article 64ter de l'Encadrement Temporaire, tel que présenté ci-après, visant à rémunérer la République Française à la suite de l'aide octroyée dans le cadre de sa prise de participation lors de l'augmentation de capital d'avril 2021 (le « Montant de Sortie ») ainsi que (ii) le Contrat de souscription pour l'émission de 4 074 Titres Subordonnés Avril 2023 pour un montant de 407 400 000 euros par la Société et entièrement souscrits par l'État français (les « Conventions Réglementées »).

La Société s'est engagée à racheter, les 17 mars et 19 avril 2023, le solde des Titres Super-Subordonnés NR6 pour un montant d'environ 727 800 000 euros sous réserve de la souscription par l'État aux Titres Subordonnés 2023 respectivement le 17 mars 2023 et le 19 avril 2023.

Il est précisé que le Rachat réalisé le 19 avril 2023 a été réalisé pour un prix correspondant au nominal et aux intérêts courus, ainsi qu'à une somme correspondant au Montant de Sortie.

En effet, dans l'optique d'un remboursement des aides de Recapitalisation et étant rappelé que l'État a annoncé au Conseil d'administration d'Air France-KLM ne pas avoir l'intention de céder les Actions État 2021, l'État a donné son accord pour bénéficier du régime du point 64ter de l'Encadrement Temporaire. Selon ces dispositions, la sortie de l'État de la Recapitalisation peut prendre la forme de la conservation par l'État des actions souscrites dans le cadre de la Recapitalisation, après l'expiration d'un délai de deux ans à compter de la Recapitalisation, sous

réserve de l'octroi à l'État d'une rémunération requise et, le cas échéant, d'une compensation due pour une perte de valeur des actions souscrites par l'État, dans les conditions établies par le point 64bis de l'Encadrement Temporaire et agréées avec la Commission européenne. La période précitée de deux ans prenant fin le 19 avril 2023, Air France-KLM souhaite mettre en œuvre le mécanisme visé au point 64ter de l'Encadrement Temporaire en versant au profit de l'État le montant de sortie (le « Montant de Sortie »), afin de permettre la levée intégrale des « bans » imposées à Air France-KLM du fait de l'octroi de la Recapitalisation et tel qu'expliqué plus amplement par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 16 février 2023.

Dans le cadre des rachats, la Société s'est engagée à annuler les Titres Super-Subordonnés rachetés et à ne pas les réémettre ni les revendre.

En parallèle, la Société a émis les Titres Super-Subordonnés 2023 en deux temps et souscrits en totalité par l'État en espèces et représentant le montant constitué du solde des Titres Super-Subordonnés NR6 majoré du Montant de Sortie. Dans ce cadre, la Société et l'État ont conclu deux contrats de souscription respectivement le 17 mars 2023 et le 19 avril 2023.

Monsieur Pascal Bouchiat et Monsieur Jean-Dominique Comolli, membres du Conseil d'administration de la Société nommés par l'assemblée générale des actionnaires de la Société sur proposition de l'État français, pourraient être considérés comme indirectement intéressés à la conclusion des Rachats, du fait de la détention par l'État français, à la date de conclusion des Rachats, de 28,6 % du capital de la Société.

Madame May Gicquel, administratrice représentant l'État français nommée par arrêté ministériel en date du 15 mars 2023, en remplacement de Madame Stéphanie Besnier, est considérée comme indirectement intéressée à la conclusion des offres de rachats et des contrats de souscription, du fait de la détention par l'État français, à la date de conclusion des Conventions Réglementées, de 28,6 % 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 offres de rachat et des contrats de souscription lors de sa réunion en date du 16 février 2023. Monsieur Pascal Bouchiat Monsieur Jean-Dominique Comolli et Madame Stéphanie Besnier n'ont pris part ni aux délibérations ni aux votes relatifs aux Rachats.

Dans un contexte de reprise de l'activité du secteur aérien, à des niveaux presque similaires à la période d'avant la crise Covid, la Société a considéré qu'il était devenu à présent essentiel pour la Société de rembourser de manière effective et complète les aides de Recapitalisation.

Les offres de rachats ont donc été conclues dans le but de permettre à la Société de rembourser intégralement les Titres Super-Subordonnés à Durée Indéterminée émis par la Société le 20 avril 2021 pour un montant total de trois milliards d'euros et entièrement souscrits par l'État français par voie de compensation de créances qu'il détenait sur la Société au titre de la convention de compte courant d'actionnaire du 6 mai 2020 conclue entre l'État français et la Société. L'offre de rachat conclue en date du 19 avril 2023 a été en outre majorée du Montant de Sortie dû par la Société à l'État conformément aux règles de l'Encadrement Temporaire et la décision d'octroi des aides Covid (Décision SA.59913).

Les rachats ont été réalisés sous réserve de la souscription par l'État aux Titres Super Subordonnés 2023 correspondant aux montants prévus par les offres de rachat, soit un montant global d'environ 727 800 000 euros. Cette souscription a été réalisée à la suite de la l'approbation par la Commission européenne, le 16 février 2023, d'une aide de compensation de l'État français sans aucune contrainte au bénéfice d'Air France-KLM et d'Air France.

Aucun Titre Super-Subordonné à Durée Indéterminée n'est en circulation depuis le 19 avril 2023.

Il a été décidé en accord avec l'Agence des Participations de l'État (l'« APE ») de fixer le prix de rachat des titres comme la somme de la valeur nominale et de la valeur des coupons courus ainsi que du Montant de Sortie aux dates des rachats. Cela correspond à :

- un surcoût par rapport au nominal de 20,4 millions d'euros au global des 3 000 Titres Super-Subordonnés NR6 ;
- un surcoût par rapport au nominal de 22 millions d'euros au global des 2 950 Titres Super-Subordonnés NR6, étant précisé qu'à ce montant a été rajouté le versement d'une somme de 90 354 419,01 euros au titre du Montant de Sortie.

Ce coût a été compensé par la souscription par l'État aux Titres Super Subordonnés 2023.

Conclusion d'un avenant à l'accord d'investissement conclu le 22 mai 2022 entre Air France-KLM et CMA CGM

Air France-KLM (la « Société ») a conclu, le 22 mai 2022, un accord d'investissement dans le cadre de la conclusion d'un partenariat stratégique de long terme sur le fret aérien avec la société CMA CGM, actionnaire de la Société à hauteur de 9 % de son capital social (l'« Accord d'Investissement »).

Le 19 avril 2023, la Société a conclu un avenant à l'Accord d'Investissement.

En effet, au mois de février 2023, Monsieur Rodolphe Saadé, membre du Conseil d'administration de la Société, a fait part de son intention d'être remplacé de son mandat par la société CMA CGM.

L'Accord d'Investissement stipulant initialement que la personne désignée par CMA CGM pour être proposée à la nomination au Conseil d'administration de la Société devait être une personne physique, il a été décidé d'amender l'Accord d'Investissement pour permettre la désignation d'une personne morale.

Par conséquent, le Conseil d'administration de la Société a autorisé, le 19 avril 2023, la signature par la Société d'un avenant à l'Accord d'Investissement permettant la désignation par CMA CGM d'une personne morale.

Les autres stipulations de l'Accord d'Investissement demeurent inchangées.

Monsieur Rodolphe Saadé, administrateur nommé par l'Assemblée générale des actionnaires du 24 mai 2022 sur proposition de CMA CGM, pouvait être considéré comme directement intéressé à la conclusion de l'avenant à l'Accord d'Investissement, du fait en particulier (i) de sa fonction d'administrateur au sein du Conseil d'administration de la

Société et (ii) de sa fonction de Président-Directeur Général de CMA CGM.

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 à l'Accord d'Investissement lors de sa réunion du 19 avril 2023. Monsieur Rodolphe Saadé n'a pris part ni à la délibération ni au vote relatif à l'avenant à l'Accord d'Investissement.

La conclusion de l'avenant à l'Accord d'Investissement avait pour objectif de permettre d'assurer la continuité de la coopération entre Air France-KLM et CMA CGM en assurant la possibilité pour CMA CGM d'être représentée au Conseil d'Administration de la Société, par un représentant personne physique ou personne morale.

Outre l'impact sur la composition du Conseil d'administration de la Société, cet avenant n'a aucune autre incidence sur l'activité de la Société et le partenariat stratégique de long terme sur le fret aérien avec la société CMA CGM.

Résiliation de l'accord de renonciation au mécanisme financier relatif au contrat de joint-venture avec China Eastern Airlines Co. Ltd.

Le Conseil d'administration d'Air France-KLM a 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 joint-venture signé avec China Eastern Airlines Co Ltd le 26 novembre 2018 (le « Contrat de JV »), à compter du 1^{er} février 2020.

Avec la réouverture des frontières chinoises au début de l'année 2023, la société a entamé des discussions avec China Eastern Airlines Co. Ltd en vue de reprendre l'application du mécanisme financier prévu dans le Contrat de JV initial.

Les parties ont alors conclu un accord prévoyant de reprendre à partir du 1^{er} juillet 2023, et jusqu'au 31 décembre 2023 inclus, l'application du mécanisme financier prévu dans le Contrat de JV mais avec une réduction du plafond actuel de règlement du montant total des revenus de la joint-venture afin de limiter le risque financier pour chacune des parties compte tenu de l'incertitude qui pèse toujours sur la dynamique de reprise.

Monsieur Jian Wang, administrateur nommé sur proposition de China Eastern Airlines Co. Ltd, pourrait être considéré comme directement intéressé à la signature de la Convention, du fait en particulier (i) de sa fonction d'administrateur au sein du Conseil d'administration de la Société et (ii) de sa fonction de Secrétaire Général de China Eastern Airlines Co. Ltd.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce, le Conseil d'administration de la Société a autorisé la signature de la Convention lors de sa réunion du 27 juillet 2023. Monsieur Jian Wang n'a pris part ni aux débats, ni au vote de la délibération relatifs à la signature de la Convention.

La signature de la Convention permettra de reprendre l'application du mécanisme financier prévu dans le Contrat de JV initial et de pouvoir ainsi se coordonner et coopérer de nouveau avec China Eastern Airlines Co. Ltd.

Conclusion d'un Contrat d'Investissement entre Air France-KLM, Air France, KLM, BlueTeam VII, AP Fides Holdings I LLC et AP Fides Holdings II LLC

Le 26 octobre 2023, Air France-KLM a conclu avec Air France, KLM, BlueTeam VII (« Newco »), AP Fides Holdings I LLC (l'« Investisseur Obligataire ») et AP Fides Holdings II LLC (l'« Investisseur en Capital ») un contrat d'investissement (le « Contrat d'Investissement ») définissant les termes et conditions du projet d'opération de financement d'un montant pouvant aller jusqu'à 1,5 milliard d'euros levé par Newcodans laquelle seront logés certains actifs du programme de fidélité Flying Blue relatifs à l'activité d'émission de Miles sur une base exclusive avec les partenaires tiers du programme (« Projet Fides » ou l'« Opération »).

Il est rappelé que, le 27 juillet 2023, le Conseil d'administration a approuvé l'entrée en discussions exclusives avec Apollo Capital Management, L.P. pour la négociation et la finalisation des accords contractuels relatifs au Projet Fides.

Le Contrat d'Investissement définit les termes et conditions de l'Opération et, notamment :

- i. l'investissement, à la date de réalisation de l'Opération (le « Closing »), de 1 492 800 000 euros par l'Investisseur Obligataire via la souscription d'obligations super subordonnées émises par NewCo (les « Obligations »), qualifiées de fonds propres selon les normes IFRS, renforçant ainsi le bilan du groupe Air France-KLM, étant précisé que l'engagement ferme de souscription de l'Investisseur Obligataire porte sur un montant de 1 292 800 000 euros et que, au-delà de ce montant, l'Investisseur Obligataire pourra substituer la Société pour la souscription d'Obligations à concurrence d'un montant maximum de 200 000 000 euros ;
- ii. l'investissement au Closing de 7 200 000 euros par l'Investisseur en Capital via la souscription d'actions de préférence émises par NewCo représentant environ 2 % du capital social et des droits de vote de NewCo ;
- iii. la souscription par la Société, au Closing, à une augmentation de capital en numéraire de NewCo pour un montant de 355 490 000 euros ; et
- iv. les conditions suspensives à la réalisation de l'Opération, étant précisé que les formes finales de tous les documents contractuels devant être signés au Closing sont jointes au Contrat d'Investissement.

Monsieur Benjamin Smith, directeur général de la Société et administrateur commun de la Société et de KLM, pourrait être considéré comme directement intéressé à la conclusion du Contrat d'Investissement, du fait en particulier (i) de sa fonction de directeur général et membre du conseil d'administration de la Société et (ii) de sa fonction de membre du conseil de supervision de 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 du Contrat d'Investissement lors de sa réunion en date du 26 octobre 2023. Monsieur Benjamin Smith n'a pris part ni aux délibérations ni au vote relatif au Contrat d'Investissement.

Cette Opération fait partie intégrante des mesures de recapitalisation annoncées lors des résultats annuels 2022 de la Société. En effet, sous réserve de la réalisation des

conditions suspensives à l'Opération, le Contrat d'Investissement permet :

- un financement compétitif impliquant un impact positif sur la Société et le Groupe, contribuant aux objectifs de restauration des fonds propres. Cet outil supplémentaire permet à la Société d'optimiser ses sources de financement des liquidités ; et
- la mise en place d'une structure permettant d'accélérer le développement de l'activité de Flying Blue, y compris l'activité de vente de Miles, tout en étant compatible avec la stratégie de consolidation de la Société et du Groupe au niveau européen.

Conclusion d'un Pacte d'Actionnaires relatif à la société Flying Blue Miles, entre Air France-KLM, Air France, KLM, AP Fides Holdings I LLC et AP Fides Holdings II LLC, en présence de Flying Blue Miles

Le 30 novembre 2023, Air France-KLM (« AFKLM ») a conclu avec Air France, KLM, AP Fides Holdings I LLC (l'« Investisseur Obligataire ») et AP Fides Holdings II LLC (l'« Investisseur en Capital »), en présence de Flying Blue Miles S.A.S. (anciennement dénommée BlueTeam VII), une société par actions simplifiée immatriculée en France, dont le siège social est situé 45, rue de Paris, 95747 Roissy Charles-de-Gaulle Cedex 93290 Tremblay-en-France, et immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Bobigny sous le numéro 921 540 258 (« Flying Blue Miles »), un pacte d'actionnaires (le « Pacte d'Actionnaires ») dans le cadre de l'opération de financement d'un montant de 1,5 milliard d'euros levé par Flying Blue Miles dans laquelle sont logés certains actifs du programme de fidélité Flying Blue relatifs à l'activité d'émission de Miles sur une base exclusive avec les partenaires tiers du programme (l'« Opération »).

Il est rappelé que, (i) le 27 juillet 2023, le Conseil d'administration a approuvé l'entrée en discussions exclusives avec Apollo Capital Management, L.P. pour la négociation et la finalisation des accords contractuels relatifs à l'Opération et (ii) le 26 octobre 2023, le Conseil d'administration a approuvé la signature d'un accord définitif sur l'Opération et la documentation contractuelle y afférente, en ce compris la signature du Pacte d'Actionnaires.

Le Pacte d'Actionnaires définit les termes et conditions, inter alia, de la gouvernance de Flying Blue Miles, les engagements d'AFKLM en tant qu'associé majoritaire de Flying Blue Miles, certains engagements d'Air France et de KLM, les droits attachés aux actions de préférence émises par Flying Blue Miles et souscrites par l'Investisseur en Capital, les termes et conditions de l'option d'achat portant sur les actions de préférence détenues par l'Investisseur en Capital dans Flying Blue Miles dont bénéficie AFKLM et les recours contractuels de l'Investisseur en Capital en cas de violation par AFKLM, Air France et/ou KLM de certaines obligations substantielles en vertu des accords relatifs à l'Opération. (en ce compris, dans ce cas de figure, (i) le droit de l'Investisseur en Capital de nommer le Président de Flying Blue Miles et de chaque véhicule opérationnel dédié et de résilier les accords opérationnels relatifs à l'Opération, et (ii) le droit de Flying Blue Miles, de réclamer des dommages et intérêts, à titre de clause pénale, pour un montant total de 1,5 milliard d'euros).

Le Pacte d'Actionnaires comprend également des stipulations spécifiques selon lesquelles :

- i. AFKLM sera conjointement et solidairement responsable avec Air France et KLM du paiement des pénalités dues, le cas échéant, par ces dernières, en cas de manquement à leurs obligations substantielles, à Flying Blue Miles d'un montant total de 1,5 milliard d'euros ;
- ii. AFKLM se porte fort de ce que Air France et KLM ne prennent aucune action qui entraînerait une violation de leurs engagements substantiels dans le cadre du Pacte d'Actionnaires ; et
- iii. AFKLM s'engage à indemniser Flying Blue Miles, pour la part de responsabilité qui serait, le cas échéant, mise à sa charge au titre du traitement des données personnelles conformément au Joint Controller Agreement, un contrat conclu le 30 novembre 2023 entre Air France, KLM et Flying Blue Miles, dont l'objet est de définir les droits, obligations et responsabilités respectifs d'Air France, de KLM et de Flying Blue Miles en tant que responsables conjoints du traitement des données personnelles dans le cadre de Flying Blue.

Monsieur Benjamin Smith, directeur général d'AFKLM et administrateur commun d'AFKLM et de KLM, pourrait être considéré comme directement intéressé à la conclusion du Pacte d'Actionnaires, du fait en particulier (i) de sa fonction de directeur général et membre du conseil d'administration d'AFKLM et (ii) de sa fonction de membre du conseil de supervision de KLM.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce, le Conseil d'administration d'AFKLM a autorisé la conclusion du Pacte d'Actionnaires lors de sa réunion en date du 26 octobre 2023. Monsieur Benjamin Smith n'a pris part ni aux délibérations ni au vote relatif au Pacte d'Actionnaires.

Le Pacte d'Actionnaires est une composante essentielle de l'Opération. Celle-ci fait partie intégrante des mesures de recapitalisation annoncées lors des résultats annuels 2022 d'AFKLM, et permet :

- un financement compétitif impliquant un impact positif sur AFKLM et le Groupe, contribuant aux objectifs de restauration des fonds propres. Cet outil supplémentaire permet à AFKLM d'optimiser ses sources de financement ; et
- la mise en place d'une structure permettant d'accélérer le développement de l'activité de Flying Blue, y compris l'activité de vente de Miles, tout en étant compatible avec la stratégie de consolidation d'AFKLM et du Groupe au niveau européen.

Engagements et conventions conclus et autorisés au cours du mois de janvier 2024

Conclusion d'un Term Sheet entre Air France-KLM, Air France, KLM, CMA CGM, CMA CGM Air Cargo et CMA CGM Air Cargo 9

Le 15 janvier 2024, la Société a conclu avec Air France, KLM, CMA CGM, CMA CGM Air Cargo (« CCAC ») et CMA CGM Air Cargo 9 (« CCAC 9 ») et, ensemble avec la Société, Air France, KLM, CMA CGM et CCAC, les « Parties » un contrat intitulé term sheet (le « Term Sheet ») définissant les termes et conditions de la résiliation de la coopération commerciale entre les entités du groupe Air France-KLM et les entités du groupe CMA CGM concernant leurs

activités dans le secteur du fret aérien avec effet au 30 mars 2024. Le Term Sheet prévoit notamment la résiliation de l'accord de coopération commerciale signé le 9 décembre 2022 entre les Parties (l'« Accord de Coopération ») et des accords annexes relatifs à leur coopération dans le secteur du fret aérien (les « Accords Annexes »).

Le Term Sheet définit les termes et conditions de la résiliation de l'Accord de Coopération et des Accords Annexe et, notamment :

- i. la résiliation de l'Accord de Coopération, avec effet au 30 mars 2024 ;
- ii. la résiliation des contrats de dry and wet leases avec effet au 16 janvier 2024 ;
- iii. la résiliation des autres Contrats Annexes avec effet au 30 mars 2024 ;
- iv. le paiement des différents montants dûs par chacune des Parties au titre de l'ensemble des accords relatifs à la coopération dans les activités de fret aérien (à l'exception de certains coûts opérationnels) résultant dans un paiement final total par la Société à CMA CGM de 20 000 000 euros ;
- v. les modalités de la renonciation par les Parties à tout recours entre elles au titre de la coopération commerciale dans les activités de fret aérien ; et
- vi. les termes et conditions de la période intermédiaire débutant le 16 janvier 2024 (inclus) et se terminant avec la résiliation de la coopération commerciale le 30 mars 2024 (inclus).

Monsieur Benjamin Smith, directeur général de la Société et administrateur commun de la Société et de KLM, pourrait être considéré comme directement intéressé à la conclusion du Term Sheet, du fait en particulier (i) de sa fonction de directeur général et membre du conseil d'administration de la Société et (ii) de sa fonction de membre du conseil de supervision de KLM.

CMA CGM, représentée par Monsieur Ramon Fernandez en tant qu'administrateur, nommée par cooptation le 19 avril 2023 par le Conseil d'administration de la Société et dont la cooptation a été ratifiée par l'Assemblée générale des actionnaires en date du 7 juin 2023, est considérée comme directement intéressée à la conclusion du Term Sheet, du fait en particulier (i) de sa fonction d'administrateur au sein du Conseil d'administration de la Société et de sa qualité de partie au Term Sheet.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce, le Conseil d'administration de la Société a autorisé la conclusion du Term Sheet lors de sa réunion en date du 15 janvier 2024. Messieurs Benjamin Smith et Ramon Fernandez, en sa qualité de représentant permanent de CMA CGM, n'ont pris part ni aux délibérations ni au vote relatif au Term Sheet.

La signature du Term Sheet permet à la Société de mettre fin d'un commun accord avec CMA CGM à leur coopération commerciale dans le domaine du cargo aérien, qui n'avait pu fonctionner de manière optimale compte tenu de l'environnement réglementaire restreint sur certains marchés importants, tout en clarifiant les modalités de la période intermédiaire débutant le 16 janvier (inclus) et se terminant avec la résiliation de la coopération commerciale le 30 mars 2024, ainsi que le règlement des différents flux financiers au titre de cette coopération.

Conclusion d'un avenant à l'Accord d'Investissement du 22 mai 2022 entre Air France-KLM et CMA CGM

La Société a conclu, le 22 mai 2022, un accord d'investissement dans le cadre de la conclusion d'un partenariat stratégique de long terme sur le fret aérien avec la société CMA CGM, actionnaire de la Société à hauteur de 9 % de son capital social (tel que modifiés par avenants en date du 28 novembre 2022 et du 19 avril 2023, l'« Accord d'Investissement »).

Le 15 janvier 2024, et tel qu'indiqué dans la Section I ci-dessus, la Société a conclu avec Air France, KLM, CMA CGM, CMA CGM Air Cargo et CMA CGM Air Cargo 9 un contrat intitulé term sheet définissant les termes et conditions de la résiliation de l'accord de coopération commerciale signé le 9 décembre 2022 et des accords annexes concernant leurs activités dans le secteur du fret aérien avec effet au 30 mars 2024.

Dans le cadre de la résiliation de la coopération commerciale, les parties ont également conclu le 15 janvier 2024 un avenant à l'Accord d'Investissement (l'« Avenant à l'Accord d'Investissement ») qui prévoit désormais que la durée d'engagement de conservation par CMA CGM de l'ensemble des actions de la Société souscrites lors de l'augmentation de capital de la Société annoncée le 24 mai 2022 devant initialement expirer le jour de la résiliation de l'accord de coopération commerciale ou le 15 juin 2025 (s'agissant de la totalité des actions de la Société souscrites par CMA CGM et le 15 juin 2028 s'agissant de 50 % de ces actions) sera modifiée et expirera le 28 février 2025, et ne sera plus conditionnée au maintien de la coopération commerciale entre la Société et CMA CGM.

Par ailleurs, l'Avenant à l'Accord d'Investissement stipule que CMA CGM ne disposera plus de représentant au sein du conseil d'administration de la Société à compter du 31 mars 2024 au titre de l'Accord d'Investissement tel que modifié par l'Avenant à l'Accord d'Investissement.

Toutefois, l'Avenant à l'Accord d'Investissement ne modifie par l'engagement de standstill prévu dans l'Accord d'Investissement, qui continue donc de s'appliquer.

CMA CGM représentée par Monsieur Ramon Fernandez en tant qu'administrateur, nommée par cooptation le 19 avril 2023 par le Conseil d'administration de la Société et dont la cooptation a été ratifiée par l'Assemblée générale des actionnaires en date du 7 juin 2023, est considérée comme directement intéressée à la conclusion de l'Avenant à l'Accord d'Investissement du fait en particulier de sa fonction d'administrateur au sein du Conseil d'administration de la Société, et de sa qualité de partie à l'Avenant à l'Accord d'Investissement.

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 à l'Accord d'Investissement lors de sa réunion en date du 15 janvier 2024. Monsieur Ramon Fernandez, en sa qualité de représentant permanent de CMA CGM, n'a pris part ni aux délibérations ni au vote relatif à l'avenant à l'Accord d'Investissement.

Outre l'impact sur la composition du Conseil d'administration de la Société, la conclusion de l'Avenant à l'Accord d'Investissement permet d'assurer la continuité jusqu'au 28 février 2025 de l'engagement de conservation des actions de la Société souscrites par CMA CGM lors de l'augmentation de capital de la Société annoncée le 24 mai 2022.

Engagements et conventions conclus et autorisés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie en 2023

Conventions conclues avec l'État français en avril 2021

Comme rappelé ci-dessus, Air France-KLM a conclu le 20 avril 2021, dans le cadre du plan de recapitalisation du Groupe annoncé le 6 avril 2021, avec l'État français 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. Ce contrat a poursuivi ses effets au cours de l'exercice 2023 et a donné lieu aux Rachats partiels décrits dans les engagements et conventions conclus et autorisés au cours de l'exercice ci-dessus.

Conclusion d'un Accord de Coopération commerciale entre Air France-KLM, Air France, KLM, CMA CGM Air Cargo et CMA CGM

Le 9 décembre 2022, la Société a conclu un accord de coopération commerciale sur le fret aérien (l'« Accord de Coopération ») avec Air France, KLM, CMA CGM Air Cargo et CMA CGM, actionnaire de la Société à hauteur de 9 % de son capital social.

Le 17 mai 2022, le Conseil d'administration de la Société a approuvé les principaux termes et conditions de l'Accord de Coopération, ainsi que l'investissement de CMA CGM dans le capital de la Société à l'occasion d'une augmentation de capital réalisée par la Société le 14 juin 2022 (l'« Investissement »).

L'Accord de Coopération porte sur les capacités des cargos dans le secteur du fret aérien, et permettra aux groupes Air France-KLM et CMA CGM de mettre en commun leurs réseaux cargo, les capacités de leurs appareils tout-cargo et leurs services dédiés, et de commercialiser conjointement leurs capacités de fret aérien.

L'Accord de Coopération est établi pour une durée initiale de 10 ans à compter de son entrée en vigueur après satisfaction des conditions suspensives usuelles pour ce type d'opération. L'objectif des parties est de pouvoir initier la coopération commerciale au deuxième trimestre 2023, sous réserve de l'obtention des autorisations requises par les autorités juridiques et réglementaires compétentes.

L'Accord de Coopération devrait permettre de générer des synergies de revenus pour la Société, notamment au travers de la définition conjointe des réseaux des appareils tout-cargo et d'opportunités offertes par l'extension de la gamme de produits et services de transport proposés.

L'Accord de Coopération s'appuiera sur la force de la marque Air France-KLM, son expérience et ses capacités dans le domaine du fret aérien, soutenues par son réseau cargo mondial. CMA CGM mobilisera son important réseau commercial et ses capacités et complètera cette offre par des solutions logistiques et multimodales innovantes.

L'Accord de Coopération est un accord commercial dont les coûts et bénéfices pour la Société ne sont pas quantifiables à ce stade.

Il est précisé, comme développé plus haut, que le 15 janvier 2024, les parties ont conclu un contrat intitulé term sheet définissant les termes et conditions de la résiliation de l'Accord de Coopération avec effet au 30 mars 2024, ainsi qu'un avenant à l'Accord d'Investissement.

Pour plus d'informations concernant les accords conclus entre Air France-KLM et CMA CGM, voir section 2.7.4 « Partenariats avec Air France-KLM ».

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, Société Air France et KLM. Les parties ont l'intention de renforcer leur coopération commerciale (partenariat exclusif à compter du 1^{er} 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 à l'Accord Commercial CEA se sont engagées 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.

Pour plus d'informations concernant les accords conclus entre Air France-KLM et China Eastern Airlines d'autre part, voir section 2.7.4 « Partenariats avec Air France-KLM ».

Prêt Garanti par l'État tel que modifié par l'avenant du 10 décembre 2021

Pour faire face aux impacts de la crise liée à la pandémie de Covid-19 sur le niveau de cash du groupe; Air France-KLM a conclu, le 6 mai 2020, un prêt de 4 milliards d'euros accordé par un consortium de banques et garanti à hauteur de 90 % par l'État français (le « Prêt Garanti par l'État »), 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 et ainsi équilibrer l'échéancier de la dette consolidée du Groupe, la Société a conclu, le 10 décembre 2021, avec le consortium de banques et l'État français et après approbation de la Commission Européenne, un avenant au Prêt Garanti par l'État (l'« Avenant »).

Le Prêt Garanti par l'État, soumis à l'arrêté du 7 mai 2020 et en application de l'article 6 de la loi n° 2020-289 du 23 mars 2020 modifiée de finances rectificatives pour 2020, accorde une garantie de l'État français aux banques à hauteur de 90 % du prêt octroyé.

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, soit au 6 mai 2025 ;
- le Prêt Garanti par l'État devait faire 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 2021 ;
 - 1,350 milliard d'euros au 6 mai 2024 ;
 - 1,350 milliard d'euros au 6 mai 2025 ;
- le taux d'intérêt a été fixé comme suit : Euribor 3 mois (avec un plancher à zéro) avec une marge annuelle comprise entre 0,75 % et 2,75 %, étant précisé que cette marge devait s'appliquer 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 devait s'appliquer 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), calculée sur la base du montant initial de 4 milliards d'euros, la base de calcul étant retranchée des remboursements prévus et mentionnés ci-dessus.

Des clauses de remboursement obligatoire (« Mandatory Prepayments ») ont été 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 étendue.

Il est toutefois précisé que le PGE a fait l'objet d'un premier remboursement anticipé réalisé le 7 novembre 2022 à hauteur d'un milliard d'euros, puis a été intégralement remboursée le 15 mars 2023 à hauteur de 2,5 milliards d'euros.

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 afin de permettre à KLM de faire face à son besoin urgent de liquidité à la suite de la crise liée à la pandémie de Covid-19 et de préparer l'avenir.

Ce financement, approuvé le 25 juin 2020 par le Conseil d'administration de la Société pour un montant total de 3,4 milliards d'euros, a été structuré comme suit :

- 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.

L'octroi de ces prêts a été assorti d'un certain nombre de conditions, dont le respect d'engagements de la compagnie en matière de développement durable, le rétablissement des performances et de la compétitivité de KLM, incluant un plan de restructuration global et la contribution de ses employés. KLM s'est également engagée à suspendre le versement de dividendes à ses actionnaires tant que les deux prêts n'auraient pas été intégralement remboursés.

Au cours du premier semestre 2022, KLM a procédé au remboursement des sommes mises à sa disposition dans le cadre de la ligne de crédit renouvelable (665 millions d'euros) et du prêt subordonné (277 millions d'euros), sans qu'il ne soit mis fin cependant à l'accord-cadre.

KLM a par ailleurs annulé la ligne de crédit renouvelable garantie par l'État néerlandais et le prêt direct accordé par l'État néerlandais.

À la suite de cette annulation, les conditions attachées à ces aides ne sont plus applicables.

L'accord-cadre reste cependant applicable essentiellement pour ce qui concerne les stipulations relatives aux assurances données à l'État néerlandais, qui prévoient en particulier l'extension de 9 mois à 5 ans de la période de préavis pour mettre fin à ces assurances (voir section 6.3.2 « Accords avec l'État néerlandais »).

Ajustement des conditions financières relatives au « settlement » des partenariats conclus sous forme de joint-venture avec (i) Delta Air Lines, Inc. et Virgin Atlantic Airways Limited (le contrat de partenariat « Blue Skies ») d'une part et (ii) China Eastern Airlines Co. Ltd. (le contrat de partenariat « AFKL-MU ») d'autre part (ensemble les « Contrats de Partenariats ») dans le contexte de crise Covid-19

Le 4 décembre 2020, le Conseil d'administration de la Société a autorisé, 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 a renoncé à tous les droits qu'elle pouvait avoir en ce qui concerne les montants qui lui étaient dus en vertu du contrat de partenariat Blue Skies pour l'année civile 2020, et a accepté d'y renoncer de manière permanente.

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 de

coronavirus sur les opérations de la joint-venture Blue Skies.

Le 21 décembre 2023, un accord a été conclu entre les parties prévoyant de nouveaux plafonds de « settlement » applicables uniquement au titre de l'année civile 2023.

Le 4 décembre 2020, le Conseil d'administration d'Air France-KLM a également autorisé, conformément aux dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce, 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 « AFKL-MU ». Dans ce cadre, les parties ont renoncé à tout paiement au titre du contrat de partenariat à compter du 1^{er} février 2020 et pour une durée qui devait être 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.

Les parties au contrat de partenariat AFKL-MU ont conclu un accord, effectif au 1^{er} juillet 2023, mettant fin à la renonciation des parties à tout paiement au titre du contrat de partenariat AFKL-MU (décidée en 2020) et prévoyant un nouveau plafond de « settlement » transitoire et applicable uniquement à la période courant du 1^{er} juillet 2023 au 31 décembre 2023.

En décembre 2023, les parties ont procédé à l'extension du terme du contrat de partenariat AFKL-MU, prorogeant le terme de celui-ci (initialement prévu le 31 décembre 2023) afin de permettre aux parties de poursuivre leur coopération tout en négociant activement les termes d'un nouveau contrat de joint-venture en 2024.

Au cours du premier trimestre de l'année 2024, les parties négocient activement les termes d'un nouveau contrat de partenariat.

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.

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 2.7.4 « Partenariats avec Air France-KLM ») afin de ne pas procéder à l'investissement prévu par Air France-KLM de 31 % au capital de Virgin Atlantic Limited telle qu'initialement prévue, sans que cela impacte la position d'Air France-KLM dans la joint-venture commerciale associant Delta, Virgin Atlantic et Air France-KLM.

Les accords conclus entre les 14 mars et 15 mai 2018 ont ainsi été modifiés en conséquence et un accord a été signé 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.

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. Il appartiendra au Conseil d'administration de constater la réalisation de ces critères de performance.

Pour plus d'informations, voir section 2.5.2 « Rémunération des mandataires sociaux en 2022 ».

Aucun autre engagement et convention conclu et autorisé au cours d'exercices antérieurs n'ont été poursuivis 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. Le caractère courant et normal d'une convention est apprécié 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 2023, a été présenté au Comité d'audit du 27 février 2024 et revu par le Conseil dans le cadre du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

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 2023

Activité du Conseil au cours de l'exercice 2023



10 RÉUNIONS

dont 2 réunions extraordinaires



93 %

de présence moyenne
des administrateurs (92 % en 2022)



5H DE DURÉE MOYENNE PAR RÉUNION

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 et la trajectoire financière ;
- plan de financement ;
- projets stratégiques incluant des opérations de consolidation (notamment la prise de participation et coopération commerciale avec la société SAS AB) ;
- opérations financières et plus particulièrement suivi et mise en œuvre des opérations de recapitalisation et de financement du Groupe (augmentation de capital, émissions obligataires, mise à jour du programme EMTN, remboursement anticipé du PGE, remboursement des aides d'État, reconstitution des fonds propres, rachats de titres super-subordonnés détenus par l'État français et souscription à de nouveaux titres super-subordonnés, émission d'obligations hybrides perpétuelles 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 investissements ;
- sécurité des vols ;
- informations régulières sur les projets d'alliances et partenariats ;
- raison d'être du Groupe ; et
- gouvernance du Groupe, notamment : évolution de la gouvernance du Groupe, indépendance des administrateurs, politique de diversité du Conseil d'administration, objectifs de mixité au sein des instances dirigeantes, 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.

Par ailleurs, chaque année une réunion du Conseil d'administration, se déroulant sur deux journées, est dédiée aux enjeux stratégiques pour Air France-KLM et à la présentation des plans prévus pour ses métiers et ses compagnies. En 2023, la réunion stratégique du Conseil d'administration avait pour objet la présentation par l'équipe de management des différents piliers de la stratégie du Groupe, et des enjeux qui y sont attachés, au travers des différents métiers.

Assiduité des administrateurs

Le taux de participation individuel aux réunions du Conseil d'administration en 2023 est présenté ci-après :

Administrateur	Assiduité au Conseil d'administration
Anne-Marie Couderc Présidente du Conseil d'administration et du Comité de nomination et de gouvernance	100 %
Gwenaëlle Avice-Huet	100 %
Karim Belabbas ⁽¹⁾	100 %
Stéphanie Besnier ⁽²⁾	100 %
Leni M.T. Boeren	100 %
Pascal Bouchiat	90 %
Isabelle Bouillot Présidente du Comité d'audit	100 %
CMA CGM ⁽³⁾ (représentée par Ramon Fernandez)	100 %
Jean-Dominique Comolli ⁽⁴⁾	100 %
Michel Delli-Zotti	100 %
Dirk Jan van den Berg	100 %
Cees 't Hart	60 %
Delta Air Lines, Inc. (représentée par Alain Bellemare)	100 %
Céline Fornaro ⁽⁵⁾	100 %
Nicolas Foretz ⁽⁶⁾	100 %
Anne-Marie Idrac Présidente du Comité de développement durable et de conformité	80 %
May Gicquel ⁽⁷⁾	86 %
Yann Leriche ⁽⁸⁾	80 %
Isabelle Parize ⁽⁹⁾	100 %
François Robardet	100 %
Rodolphe Saadé ⁽¹⁰⁾	50 %
Benjamin Smith	100 %
Terence Tilgenkamp	100 %
Didier Dague ⁽¹¹⁾	100 %
Jian Wang	80 %
Alexander R. Wynaendts Président du Comité de rémunération	90 %
ASSIDUITÉ MOYENNE	93 %

(1) Administrateur jusqu'au 11 mars 2023.

(2) Administratrice jusqu'au 15 mars 2023.

(3) Administratrice depuis le 19 avril 2023. Comme indiqué dans le communiqué de presse du 16 janvier 2024, CMA CGM ne dispose plus de représentant au sein du conseil d'administration de la Société depuis le 31 mars 2024 au titre de l'Accord d'Investissement tel que modifié par l'Avenant à l'Accord d'Investissement signé le 15 janvier 2024.

(4) Administrateur jusqu'au 7 juin 2023.

(5) Administratrice depuis le 9 octobre 2023.

(6) Administrateur depuis le 27 juillet 2023.

(7) Administratrice du 15 mars au 9 octobre 2023.

(8) Administrateur depuis le 7 juin 2023.

(9) Administratrice jusqu'au 30 juin 2023.

(10) Administrateur jusqu'au 19 avril 2023.

(11) Administrateur depuis le 7 avril 2023.

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

Conformément aux dispositions de l'article 11 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. En outre, une évaluation formelle avec l'aide d'un consultant externe est réalisée tous les trois ans.

Au titre de l'année 2023, l'évaluation a été réalisée par un consultant externe indépendant, Eric Salmon, sous la forme d'un questionnaire soumis à chaque administrateur, suivi par des entretiens individuels confidentiels. Les thèmes suivants ont notamment été abordés au travers du questionnaire d'évaluation :

- la composition, l'organisation, le fonctionnement et la dynamique du Conseil d'administration et ses Comités ;
- la relation entre le Conseil d'administration et la Direction générale ;
- l'efficacité du Conseil d'administration et de ses Comités ;
- la contribution individuelle des administrateurs aux travaux du Conseil et les domaines de compétence à développer au sein du Conseil ;
- l'intégration des nouveaux administrateurs et les formations proposées ;
- les principales évolutions et pistes d'amélioration.

Les résultats de l'évaluation ont été traités anonymement et ont donné lieu à une présentation par le consultant externe et à un débat lors de la réunion du Conseil d'administration du 28 février 2024.

En 2023, le Conseil d'administration a de nouveau été fortement mobilisé (dix réunions dont deux extraordinaires). Il s'est notamment concentré sur le remboursement anticipé des aides d'État, les opérations de reconstitution des fonds propres, les ambitions stratégiques ainsi que la trajectoire financière et les enjeux RSE du Groupe pour les années à venir.

D'une façon générale, les administrateurs ont considéré que le fonctionnement du Conseil d'administration s'était amélioré au cours de l'année 2023 depuis la précédente évaluation. Les points forts suivants ont été dégagés :

- bon niveau de performance du Conseil dans son fonctionnement et son organisation favorisant des échanges de qualité entre les administrateurs ;
- composition du Conseil et des Comités qui répond aux besoins du Conseil, avec une bonne complémentarité des profils de compétences des administrateurs et une qualité des nouveaux entrants ;
- compétences des administrateurs reconnues, parole libre et constructive pouvant faire évoluer les positions ;
- qualité de la relation entre le Conseil et la Présidente dont l'implication est reconnue ainsi qu'avec le Directeur général dont l'action est largement plébiscitée ;
- la Direction Générale est ouverte dans ses informations et réponses aux questions, la Présidente mène les débats de manière ouverte sans essayer d'influencer les administrateurs.

Les résultats de l'évaluation 2023 ont permis de dégager des pistes d'amélioration qui feront l'objet d'un suivi au cours de l'année 2024, notamment :

- essayer de réduire le nombre de réunions en poursuivant l'effort d'anticipation afin d'éviter les séances exceptionnelles ;
- diffuser plus tôt l'information afin que les administrateurs aient le temps de l'assimiler et permettre ainsi de ne présenter qu'une synthèse en réunion pour laisser plus de temps aux débats ;
- faire des comptes-rendus plus synthétiques des réunions des comités spécialisés ;
- allouer plus de temps à l'élaboration de la stratégie du Groupe et à la stratégie liée au développement durable, ainsi qu'à la gestion des risques ; et
- renforcer les compétences numériques au sein du Conseil, ainsi que les expériences en matière de parcours client notamment dans le secteur du luxe et l'expertise dans le domaine du transport aérien.

2.3.2 Activités et fonctionnement des Comités

Comité d'audit


6 RÉUNIONS

6 MEMBRES

75%

 d'administrateurs
 indépendants
 dont une Présidente
 indépendante ⁽¹⁾
93%

 de présence moyenne
 des administrateurs

3H30 DE DURÉE MOYENNE PAR RÉUNION

(1) Conformément aux dispositions de l'article 10.3 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.

Composition

Au 31 décembre 2023, le Comité d'audit est composé des six membres suivants : Mme Isabelle Bouillot (Présidente du Comité), Mme Gwenaëlle Avice-Huet, Mme Leni M.T. Boeren, M. Michel Delli-Zotti, M. Nicolas Foretz et Mme Céline Fornaro.

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^{er} juillet 2021, Mme 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 17.3 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 significatifs hors bilan ;
- 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.

À compter de l'exercice 2024, les missions du Comité d'audit seront étendues au suivi des questions relatives à l'élaboration, au contrôle et à la publication de l'information extra-financière et, en particulier, à l'établissement du rapport de durabilité, conformément aux nouvelles dispositions du Code de commerce issues de la transposition de la Directive CSRD (UE) 2022/2464 en droit français. Lors de la réunion du Conseil d'administration du 28 février 2024, il a été décidé de modifier le règlement intérieur du Conseil d'administration afin d'étendre les missions du Comité d'audit en conséquence.

Activité

Administrateur	Assiduité au Comité d'audit
Isabelle Bouillot Présidente du Comité d'audit	100 %
Gwenaëlle Avice-Huet	83 %
Stéphanie Besnier ⁽¹⁾	100 %
Leni M.T. Boeren	100 %
Michel Delli-Zotti	100 %
Nicolas Foretz ⁽²⁾	100 %
Céline Fornaro ⁽³⁾	100 %
May Gicquel ⁽⁴⁾	100 %
Isabelle Parize ⁽⁵⁾	50 %
François Robardet ⁽⁶⁾	100 %
ASSIDUITÉ MOYENNE	93 %

(1) Membre du Comité d'audit jusqu'au 15 mars 2023.

(2) Membre du Comité d'audit depuis le 27 juillet 2023.

(3) Membre du Comité d'audit depuis le 9 octobre 2023.

(4) Membre du Comité d'audit du 19 avril jusqu'au 9 octobre 2023.

(5) Membre du Comité d'audit jusqu'au 30 juin 2023.

(6) Membre du Comité d'audit jusqu'au 27 juillet 2023.

Au cours de l'exercice 2023, le Comité d'audit s'est réuni six fois (comme en 2022) avec un taux de présence de ses membres de 93 % (contre 98 % en 2022). La durée des séances était en moyenne de 3 heures 30.

Les questions suivantes ont notamment été examinées par le Comité d'audit au cours de l'exercice 2023 :

■ 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.

L'examen des comptes par le Comité d'audit intervient généralement un à deux jours avant leur examen par le Conseil d'administration.

■ Examen et suivi du budget

Le Comité d'audit a examiné le budget avant sa présentation au Conseil d'administration et en a assuré le suivi chaque trimestre. Cette année, le Comité d'audit a également examiné les points de cadrage du budget 2023 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 d'audit a également revu les risques financiers (carburant, taux de change, financement, plan de transformation). Les risques extra-financiers labellisés ESG ont été soumis par l'audit interne au Comité de développement durable et de conformité, ainsi qu'au Comité d'audit pour revue.

■ Commissaires aux comptes

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

■ Approbation des services non audit

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 2023 :

- 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 financement, dont notamment une augmentation de capital réservée aux salariés, des émissions obligataires, la mise à jour du programme EMTN, la conclusion de deux nouvelles lignes de crédit renouvelables liées au développement durable, le remboursement anticipé partiel du Prêt Garanti par l'État, l'obtention de notations de crédit et les rachats de titres super-subordonnés détenus 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 de la politique financière ; et
- revue des sujets liés à la flotte (poursuite du renouvellement de la flotte, locations opérationnelles, moteurs).

Le Comité d'audit 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


6 RÉUNIONS
6 MEMBRES
60 %

 d'administrateurs indépendants dont un Président indépendant ⁽¹⁾
95 %

de présence moyenne des administrateurs

(1) Conformément aux dispositions de l'article 10.3 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.

Composition

Au 31 décembre 2023, le Comité de rémunération est composé des six membres suivants : M. Alexander R. Wynaendts, (Président du Comité), Mme Isabelle Bouillot, Mme Gwenaëlle Avice-Huet, Mme Céline Fornaro, M. Terence Tilgenkamp et Delta Air Lines, Inc. représentée par M. Alain Bellemare.

M. Alexander Wynaendts, administrateur indépendant, exerce les fonctions de Président du Comité de rémunération depuis le 1^{er} 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 de la Société, ainsi que des des Filiales principales sur recommandation de l'organe compétent de la Filiale Principale concernée. 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 2023 (contre sept en 2022) avec un taux de présence de ses membres de 95 % (98 % en 2022).

Administrateur	Assiduité au Comité de rémunération
Alexander R. Wynaendts Président du Comité de rémunération	100 %
Gwenaëlle Avice-Huet ⁽¹⁾	100 %
Isabelle Bouillot	83 %
Jean-Dominique Comolli ⁽²⁾	100 %
Delta Air Lines, Inc. (représentée par M. Alain Bellemare)	67 %
Céline Fornaro ⁽³⁾	100 %
May Gicquel ⁽⁴⁾	100 %
Isabelle Parize ⁽⁵⁾	100 %
François Robardet ⁽⁶⁾	100 %
Terence Tilgenkamp ⁽⁷⁾	100 %
ASSIDUITÉ MOYENNE	95 %

(1) Membre du Comité de rémunération depuis le 27 juillet 2023.

(2) Membre du Comité de rémunération jusqu'au 7 juin 2023.

(3) Membre du Comité de rémunération depuis le 9 octobre 2023.

(4) Membre du Comité de rémunération du 3 juillet au 9 octobre 2023.

(5) Membre du Comité de rémunération jusqu'au 30 juin 2023.

(6) Membre du Comité de rémunération jusqu'au 27 juillet 2023.

(7) Membre du Comité de rémunération depuis le 27 juillet 2023.

Au cours de l'exercice 2023, le Comité de rémunération a formulé des recommandations au Conseil d'administration concernant :

- la rémunération des administrateurs de la Société ;
- la rémunération 2022 et la politique de rémunération pour 2023 du Directeur général d'Air France-KLM ;
- la rémunération 2022 et la politique de rémunération 2023 de la Directrice générale d'Air France et de la Présidente du Directoire de KLM ;

- la rémunération de la Présidente du Conseil d'administration d'Air France-KLM pour 2023 ; et
- la rémunération du Directeur financier de KLM pour l'exercice 2023.

Les recommandations du Comité de rémunération au cours de l'exercice 2023 ont été prises en tenant compte des restrictions de la Commission européenne en matière de rémunération conformément à la décision de la Commission européenne SA.59913 du 5 avril 2021.

Comité de nomination et de gouvernance



9 RÉUNIONS 3 MEMBRES

67%

d'administrateurs indépendants dont une Présidente indépendante ⁽¹⁾

100%

de présence moyenne des administrateurs

(1) Conformément aux dispositions de l'article 10.3 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.

Composition

Au 31 décembre 2023, le Comité de nomination et de gouvernance est composé des trois membres suivants : Mme Anne-Marie Couderc (Présidente du Comité), Mme Céline Fornaro et M. 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 administrateurs 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 ainsi que les objectifs de mixité au sein des instances dirigeantes.

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 administrateurs au regard des critères du Code AFEP-MEDEF.

Le Directeur Général est associé aux travaux du Comité de nomination et de gouvernance.

Activité

Au cours de l'exercice 2023, le Comité de nomination et de gouvernance s'est réuni neuf fois (contre onze en 2022) avec un taux de présence de ses membres de 100 % (comme en 2022).

Administrateur	Assiduité au Comité de nomination et de gouvernance
Anne-Marie Couderc Présidente du Comité de nomination et de gouvernance	100 %
Jean-Dominique Comolli ⁽¹⁾	100 %
Céline Fornaro ⁽²⁾	100 %
May Gicquel ⁽³⁾	100 %
Alexander R. Wynaendts	100 %
ASSIDUITÉ MOYENNE	100 %

(1) Membre du Comité de nomination et de gouvernance jusqu'au 7 juin 2023.

(2) Membre du Comité de nomination et de gouvernance depuis le 9 octobre 2023.

(3) Membre du Comité de nomination et de gouvernance du 3 juillet au 9 octobre 2023.

Au cours de l'exercice 2023, 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 7 juin 2023 ;
- 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 des administrateurs d'Air France et du Conseil de surveillance de KLM ;
- l'indépendance des administrateurs 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 ;
- la limite d'âge du Président du Conseil d'administration ;

- l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration et des Comités, menée de décembre 2023 à janvier 2024 (pour plus de détails voir section 2.3.1 « Activités et fonctionnement du Conseil d'administration »); et
- les impacts de la transposition de la Directive CSRD en droit français sur la gouvernance du Groupe.

Comité de développement durable et de conformité



4 RÉUNIONS

6 MEMBRES

40 %

d'administrateurs indépendants dont une Présidente indépendante ⁽¹⁾

94 %

de présence moyenne des administrateurs

(1) Conformément aux dispositions de l'article 10.3 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.



Composition

Au 31 décembre 2023, le Comité de développement durable et de conformité est composé des six membres suivants : Mme Anne-Marie Idrac (Présidente du Comité), Mme Leni Boeren, M. Pascal Bouchiat, M. Didier Dague, M. Dirk Jan van den Berg et M. 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; et
- 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 2023, le Comité de développement durable et de conformité s'est réuni quatre fois avec un taux de présence de ses membres de 94 % (contre 91 % en 2022).

Assiduité au Comité de développement durable et de conformité

Administrateur

Anne-Marie Idrac Présidente du Comité de développement durable et de conformité	100 %
Karim Belabbas ⁽¹⁾	100 %
Leni Boeren	100 %
Pascal Bouchiat	75 %
Didier Dague ⁽²⁾	100 %
Dirk Jan van den Berg	100 %
Terence Tilgenkamp ⁽³⁾	100 %
Jian Wang	75 %

ASSIDUITÉ MOYENNE

94 %

(1) Membre du Comité de développement durable et de conformité jusqu'au 11 mars 2023.

(2) Membre du Comité de développement durable et de conformité depuis le 27 juillet 2023.

(3) Membre du Comité de développement durable et de conformité jusqu'au 27 juillet 2023.

Le Comité de développement durable et de conformité a notamment traité les sujets suivants au cours de l'exercice 2023 :

- la déclaration de performance extra-financière d'Air France-KLM;
- la stratégie de développement durable du Groupe (objectifs en conformité avec la Science-Based Target Initiative (SBTi), programme de carburant d'aviation durable (SAF), développement du programme de mixité);
- les ambitions environnementales, sociales et sociétales 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 (plan anti-corruption du Groupe en particulier);
- la revue des risques extra-financiers labellisés ESG;
- la définition des KPI pour l'émission de sustainability-linked bonds; et
- le suivi des projets de nouvelles réglementations (notamment directive CSRD).

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

RÉUNION DES ADMINISTRATEURS NON EXÉCUTIFS HORS LA PRÉSENCE DES ADMINISTRATEURS EXÉCUTIFS OU INTERNES

« Il est recommandé d'organiser chaque année une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs. »

(paragraphe 12.3 du Code AFEP-MEDEF).

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

PART D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

« 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. »

(paragraphe 10.3 du Code AFEP-MEDEF)

La part d'administrateurs indépendants au 31 décembre 2023 est de 44 %, soit en dessous du seuil de 50 % recommandé par le Code AFEP-MEDEF pour les sociétés cotées non contrôlées.

Cet écart est apparu à la suite des dernières opérations sur le capital. 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, l'administrateur nommé sur proposition de l'État néerlandais ne pouvait plus être qualifié d'administrateur indépendant à compter de cette date.

Par ailleurs, la Société a conclu, le 22 mai 2022, un accord d'investissement dans le cadre du partenariat stratégique de long terme sur le fret aérien au titre duquel CMA CGM, dont le représentant permanent est Ramon Fernandez, a été nommé administratrice du Conseil d'administration d'Air France-KLM.

Cet écart est ainsi dû à la spécificité de la structure de l'actionnariat d'Air France – KLM, qui compte à son capital l'État français (28 %) et l'État néerlandais (9,1 %), ainsi que trois partenaires commerciaux importants, à savoir CMA CGM (8,8 %), China Eastern Airlines (4,6 %) et Delta Air Lines (2,8 %). Ces actionnaires représentent, ensemble, 53,3 % du capital d'Air France-KLM au 31 décembre 2023. Les administrateurs nommés sur proposition de ces actionnaires ne peuvent pas être considérés comme indépendants.

D'autre part, la participation de 28 % de l'État français permet à ce dernier, aux termes de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014, de bénéficier d'un siège réservé à un administrateur représentant l'État français, nommé par arrêté ministériel, et de proposer des administrateurs à l'assemblée générale des actionnaires. Deux administrateurs ont été proposés par l'État français. Ils représentent les intérêts de l'État français en sa qualité d'actionnaire (article 6 III de l'ordonnance précitée).

Air France-KLM, consciente des intérêts d'avoir une proportion significative de membres du Conseil d'administration indépendants, poursuit continuellement l'objectif d'augmenter le ratio d'indépendance de son Conseil d'administration.

Le 16 janvier 2024, Air France-KLM et CMA CGM ont annoncé mettre fin aux accords existants le 31 mars 2024 et avoir ouvert des discussions portant sur les nouveaux termes et conditions d'une relation commerciale (voir section 2.7.4. « Partenariats avec Air France-KLM »). Les parties ont également convenu que CMA CGM quitterait le Conseil d'administration à compter du 31 mars 2024. La part d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration est désormais de 47 %.

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 du Code de commerce, 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 5 juin 2024 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 2023 ») ;
- les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre de cet exercice à Mme 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 2.5.2.2 (« Éléments de rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2023 aux dirigeants mandataires sociaux et soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 5 juin 2024 ») ; et

- la politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2024, 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 2024 »).

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 5 juin 2024 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 2024 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 5 juin 2024.

Par ailleurs, les éléments de rémunération variables ou exceptionnels attribués au titre de l'exercice 2024 au Directeur général ne pourront être versés qu'après approbation par l'Assemblée générale du 5 juin 2024 de ces éléments de rémunération dans les conditions prévues au premier alinéa de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce.

Pour rappel, le remboursement de 75 % des aides d'État est intervenu le 17 mars 2023. En conséquence, les restrictions au titre 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 concernant les éléments de rémunération de la Présidente du Conseil d'administration, du Directeur général et des membres du Conseil d'administration d'Air France-KLM ne sont plus applicables. En particulier, les rémunérations variables attribuées et acquises par le Directeur général d'Air France-KLM peuvent de nouveau être versées depuis le 17 mars 2023.

2.5.2 Rémunération des mandataires sociaux en 2023

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 2023 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 5 juin 2024 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 2023 aux administrateurs et soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 5 juin 2024

Les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2023 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 7 juin 2023. Ces éléments de rémunération, qui seront soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 5 juin 2024 en application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, sont détaillés ci-après.

	Taux de participation aux réunions du Conseil, des Comités et à l'Assemblée générale (exercice 2023)	Rémunération au titre de l'exercice 2023 (en euros)	Rémunération au titre de l'exercice 2022 (en euros) ⁽¹⁾
MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN FONCTION À LA DATE DU PRÉSENT DOCUMENT D'ENREGISTREMENT D'UNIVERSEL			
Anne-Marie Couderc ⁽²⁾	100 %	N/A	N/A
Benjamin Smith ⁽³⁾	100 %	N/A	N/A
Gwenaëlle Avice-Huet	95 %	54 758	53 438
Leni M.T. Boeren	100 %	60 000	60 000
Pascal Bouchiat	87 %	41 977	7 500
Isabelle Bouillot	96 %	56 500	53 875
Dider Dague ⁽⁴⁾⁽⁵⁾	100 %	35 227	N/A
Michel Delli-Zotti ⁽⁴⁾	100 %	48 000	17 667
Delta Air Lines Inc. (représentant permanent, M. Alain Bellemare)	88 %	51 000	51 571
Nicola Foretz ⁽⁴⁾⁽⁶⁾	100 %	14 909	N/A
Céline Fornaro ⁽⁷⁾	100 %	9 717	N/A
Anne-Marie Idrac	80 %	40 682	47 500
Yann Leriche ⁽⁸⁾	80 %	15 909	N/A
Cees't Hart	55 %	35 636	39 188
Terence Tilgenkamp ⁽⁹⁾	100 %	52 000	49 500
Dirk Jan van den Berg	100 %	52 000	50 438
Jian Wang	80 %	46 705	43 438
Alexander R. Wynaendts	96 %	57 227	54 813
ANCIENS MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU COURS DES EXERCICES 2022 ET 2023 N'AYANT PLUS LA QUALITÉ D'ADMINISTRATEUR À LA DATE DU PRÉSENT DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL			
Paul Farges ⁽⁴⁾⁽¹⁰⁾	N/A	N/A	27 438
Astrid Panosyan ⁽¹¹⁾	N/A	N/A	20 938
Martin Vial ⁽¹²⁾	N/A	N/A	29 000
Isabelle Parize ⁽¹³⁾	91 %	33 152	60 000
May Gicquel ⁽¹⁴⁾	93 %	32 763	N/A
Karim Belabbas ⁽⁴⁾⁽¹⁵⁾	100 %	4 886	44 250
François Robardet ⁽⁴⁾⁽¹⁶⁾	100 %	35 591	53 000
Rodolphe Saadé ⁽¹⁷⁾	50 %	5 000	10 000
Jean-Dominique Comolli ⁽¹⁸⁾	100 %	27 096	50 000
Stéphanie Besnier ⁽¹⁹⁾	100 %	4 970	12 771
CMA CGM (représentant permanent, M. Ramon Fernandez) ⁽²⁰⁾	100 %	32 727	N/A
TOTAL	92 %	848 432	836 321

(1) Les administrateurs d'Air France-KLM ont pris la décision, le 16 février 2022, de réduire de 25 % leur rémunération versée sur l'année 2022 comme cela avait été fait au titre de l'exercice 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 la Covid-19.

(2) Mme Anne-Marie Couderc, Présidente du Conseil d'administration d'Air France-KLM ne perçoit pas de rémunération au titre de ses fonctions d'administratrice.

(3) M. Benjamin Smith, Directeur général d'Air France-KLM ne perçoit pas de rémunération au titre de ses fonctions d'administrateur.

(4) Les administrateurs représentant les salariés actionnaires et l'administrateur représentant les salariés français nommé par le Comité de Groupe Français perçoivent une rémunération au titre de leur contrat de travail avec Air France, sans lien avec leur mandat social au sein d'Air France-KLM. Leurs rémunérations au titre de leurs fonctions d'administrateurs sont par ailleurs reversées à leur syndicat, à l'exception des rémunérations de M. François Robardet, à compter du 24 mai 2022, qui ont été versées sur son compte personnel.

(5) Administrateur depuis le 7 avril 2023.

(6) Administrateur depuis le 27 juillet 2023.

(7) Administratrice depuis le 9 octobre 2023.

(8) Administrateur depuis le 7 juin 2023.

(9) M. Terence Tilgenkamp perçoit une rémunération au titre de son contrat de travail avec KLM, sans lien avec son mandat social au sein d'Air France-KLM.

(10) Administrateur jusqu'au 24 mai 2022.

(11) Administratrice jusqu'au 21 juin 2022.

(12) Administrateur jusqu'au 1^{er} juin 2022.

(13) Administratrice jusqu'au 30 juin 2023.

(14) Administratrice jusqu'au 9 octobre 2023.

(15) Administrateur jusqu'au 11 mars 2023.

(16) Administrateur jusqu'au 27 juillet 2023.

(17) Administrateur jusqu'au 19 avril 2023.

(18) Administrateur jusqu'au 7 juin 2023.

(19) Administratrice jusqu'au 15 mars 2023.

(20) Administrateur depuis le 19 avril 2023. Comme indiqué dans le communiqué de presse du 16 janvier 2024, CMA CGM ne dispose plus de représentant au sein du conseil d'administration de la Société depuis le 31 mars 2024 au titre de l'Accord d'Investissement tel que modifié par l'Avenant à l'Accord d'Investissement signé le 15 janvier 2024.

Les administrateurs se sont vus attribuer au titre de l'exercice 2023 et verser au cours de cet exercice, une rémunération d'un montant total de 848 432 euros (dans le cadre de l'enveloppe annuelle de 950 000 euros votée par l'Assemblée générale du 15 mai 2018).

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 2023 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 2023 aux dirigeants mandataires sociaux et soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 5 juin 2024

a) Rémunération de la Présidente du Conseil d'administration pour la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2023

Présentation de la structure de rémunération 2023 de la Présidente du Conseil d'administration

Conformément à la décision du Conseil d'administration du 16 février 2023, la rémunération fixe de la Présidente du Conseil d'administration est de 200 000 euros. Pour rappel, le montant de la rémunération fixe annuelle de la Présidente du Conseil d'administration avait été portée, le 19 février 2020, à 220 000 euros par le Conseil d'administration mais la Présidente du Conseil d'administration a renoncé à cette augmentation au titre des exercices 2020 et 2021 et celle-ci n'a pas été appliquée au titre de l'exercice 2022 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 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.

Pour l'exercice 2023, le Conseil d'administration a décidé, sur demande de la Présidente, de maintenir son niveau de rémunération à 200 000 euros sans appliquer l'augmentation décidée par le Conseil d'administration le 19 février 2020. Cette rémunération fixe annuelle est donc inchangée depuis 2019.

Cette rémunération ne comprend ni rémunération à raison de son mandat d'administrateur (anciennement jetons de présence) ni part variable.

La politique de rémunération 2023 de la Présidente du Conseil d'administration a été approuvée par l'Assemblée générale du 7 juin 2023.

Pour plus de détails sur la politique de rémunération de la Présidente au titre de l'exercice 2023, voir section 2.5.3.2 du Document d'enregistrement universel 2022.

Éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de de l'exercice 2023

Les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre de cet exercice à la Présidente du Conseil d'administration, pour la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2023, 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 7 juin 2023. Ces éléments de rémunération sont détaillés ci-après :

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2023	Montants attribués au titre de l'exercice 2023	Présentation
Rémunération fixe	200 000 €	200 000 €	La rémunération fixe annuelle brute de la Présidente du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2023 a été fixée à 200 000 euros par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 16 février 2023 sans appliquer l'augmentation décidée par le Conseil d'administration le 19 février 2020 sur demande de la Présidente. Cette rémunération fixe annuelle est donc inchangée depuis 2019.
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 2023. 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 fonction 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^{er} janvier au 31 décembre 2023**Présentation de la structure de rémunération 2023 du 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. Il prévoit que la rémunération du Directeur général est composée des trois éléments suivants :

- 1) une rémunération fixe annuelle ;
- 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.

Cette structure de rémunération est demeurée inchangée depuis 2018, tant en ce qui concerne le montant de la rémunération fixe que les montants de rémunération variable annuelle et long terme à objectifs atteints et montants maximum en cas de dépassement de ces objectifs. Dans le cadre de cette politique, le Directeur général bénéficie d'avantages en nature dont le périmètre est demeuré inchangé depuis 2018.

La politique de rémunération du Directeur général pour l'exercice 2023 a été fixée en conformité avec le cadre de la politique fixée en 2018, et approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 7 juin 2023. Pour rappel, la décision de la Commission Européenne SA.59913 du 5 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France et d'Air France-KLM prévoyait qu'aucune rémunération variable ne pouvait être versée au Directeur général tant qu'au moins 75 % des mesures de recapitalisation n'avaient pas été remboursées. Le remboursement de 75 % des aides d'État est intervenu le 17 mars 2023. En conséquence,

aucune rémunération variable n'a été versée à M. Benjamin Smith entre avril 2021 et mars 2023.

Pour plus de détails sur la politique de rémunération du Directeur général au titre de l'exercice 2023, voir section 2.5.3.2 du Document d'enregistrement universel 2023.

Une synthèse des éléments de rémunération du Directeur général depuis 2018 est présentée section 2.5.2.6 du Document d'enregistrement universel 2022.

Éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2023

Les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre de cet exercice au Directeur général, ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 16 février 2023 sur recommandation du Comité de rémunération. En particulier, le Conseil d'administration du 16 février 2023, a précisé que 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, une rémunération variable sera attribuée au Directeur général d'Air France-KLM au titre de l'exercice 2023 sous condition du remboursement de 75 % des mesures de recapitalisation. Le remboursement de 75 % des aides d'État étant intervenu le 17 mars 2023, les restrictions au titre de la décision de la Commission Européenne SA.59913 du 5 avril 2021 ne sont plus applicables et la condition suspensive du remboursement de 75 % des aides d'État prévue par l'attribution de la rémunération variable du Directeur général au titre de l'exercice 2023 est satisfaite. En conséquence, les éléments de rémunération attribués au titre des exercices antérieurs ont pu être versés au cours de l'exercice 2023, à savoir, la rémunération variable annuelle 2021 et 2022 ainsi que le plan Specific Long Terme 2020-2022.

L'ensemble de ces éléments de rémunération, pour la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2023, 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 7 juin 2023. Ces éléments de rémunération sont détaillés ci-après :

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2023	Montants attribués au titre de l'exercice 2023	Présentation
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 16 février 2023.</p> <p>Cette rémunération fixe est inchangée depuis 2019.</p> <p>Par conséquent, la rémunération fixe attribuée au Directeur général au titre de l'exercice 2023 et versée au cours de l'exercice 2023 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 2023, tel que requis en application des dispositions de l'article L. 22-10-9, I, 2° du Code de commerce, est de 331,76 %.</p>
Rémunération variable annuelle	1 059 769 € au titre de 2022 (1 089 984 € au titre de 2021, versement différé suite au remboursement des aides d'État intervenu le 17 mars 2023).	985 880 €	<p>Au titre de l'exercice 2023</p> <p>Lors de sa réunion du 28 février 2024, le Conseil d'administration a, sur proposition du Comité de rémunération, décidé d'attribuer au titre de l'exercice 2023 au Directeur général, conformément à la politique de rémunération 2023 arrêtée par le conseil d'administration du 16 février 2023 et approuvée par l'assemblée générale des actionnaires le 7 juin 2023, une rémunération variable annuelle qui, pour rappel, 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>Le montant de la rémunération variable annuelle du Directeur général a, sur proposition du Comité de rémunération, été arrêté à 109,5 % de la rémunération fixe annuelle, soit 985 880 euros par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 28 février 2024. Ce montant est constitué de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ critères quantitatifs liés aux objectifs financiers du Groupe : taux d'atteinte à 82 % de la cible (soit 59,8 % de sa rémunération fixe annuelle brute) : <ul style="list-style-type: none"> • 29,8 % (sur une cible à 24,4 % et un maximum à 30 %) de la rémunération fixe au titre du résultat d'exploitation d'Air France-KLM en valeur absolue (Absolute COI) , soit un taux d'atteinte de 99,4 %. Ce pourcentage prend en compte le niveau de COI atteint par le Groupe au 31 décembre 2023 par rapport au niveau de COI tel que figurant dans le budget 2023. • 0 % (sur une cible à 24,4 % et un maximum à 30 %) de la rémunération fixe au titre des coûts unitaires d'Air France-KLM (Units Costs), soit un taux d'atteinte de 0 %. Ce niveau d'atteinte en dessous de la cible budgétaire est lié à un niveau d'inflation élevé en 2023 et de contraintes opérationnelles. • 30 % (sur une cible à 24,4 % et un maximum à 30 %) de la rémunération fixe au titre du renforcement des fonds propres IFRS d'Air-France-KLM (IFRS Equity), soit un taux d'atteinte de 100 %.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2023	Montants attribués au titre de l'exercice 2023	Présentation
			<p>■ critères qualitatifs liés aux objectifs non-financiers du Groupe : taux d'atteinte à 102 % de la cible (soit 49,7 % de sa rémunération fixe annuelle brute) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 15 % (sur une cible à 12,2 % et un maximum à 15,0 %) de la rémunération fixe au titre des actions menées et des résultats obtenus en matière de responsabilité Sociétale et Environnementale, 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 2022. <p>Dans son appréciation, le Conseil a pris en compte notamment l'introduction de carburants d'aviation durable sur les vols au départ de la France et des Pays-Bas (au-delà des mandats réglementaires en France, le Groupe Air France-KLM était en 2023 le premier acheteur mondial par l'acquisition de 17 % de la production mondiale), la sécurisation d'une partie des besoins de SAF pour les années à venir, le renouvellement de la flotte et son impact en termes de réduction des émissions de CO₂ et de nuisances sonores.</p> <p>■ 13,6 % (sur une cible à 12,2 % et un maximum à 15,0 %) de la rémunération fixe au titre des actions menées et des résultats obtenus en matière de capital humain, soit un taux d'atteinte de 90,7 %. Ce pourcentage prend en compte les principales priorités définies en section 2.5.3.2 b) du Document d'enregistrement universel 2022.</p> <p>Dans son appréciation, le Conseil a pris en compte l'accélération d'un plan d'action en matière d'engagement, de diversité et d'inclusion.</p> <p>■ 6,1 % (sur une cible à 12,2 % et un maximum à 15,0 %) 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 40,7 %. Ce pourcentage prend en compte les principales priorités définies en section 2.5.3.2 b) du Document d'enregistrement universel 2022.</p> <p>Dans son appréciation, le Conseil d'administration a pris en compte, les résultats atteints en matière de Net Promoter Score et de ponctualité des vols pour Air France et KLM.</p> <p>■ 15 % (sur une cible à 12,2 % et un maximum de 15,0 %) de la rémunération fixe au titre de la performance individuelle et du leadership, 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 2022.</p> <p>Dans son appréciation, le Conseil a pris en compte la fluidité et l'efficacité des relations au sein du Groupe et des filiales, la continuité de la stabilité sociale, et les actions réalisées pour fédérer son équipe de direction autour de projets stratégiques et structurants pour le groupe Air France-KLM.</p>

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2023	Montants attribués au titre de l'exercice 2023	Présentation
			<p>En application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, le versement du montant de 985 880 euros est conditionné à l'approbation préalable de l'Assemblée générale du 5 juin 2024.</p> <p>En cas de vote positif des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 5 juin 2024 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>Au titre de l'exercice 2022</p> <p>Pour rappel, le montant de la rémunération variable annuelle du Directeur général au titre de l'exercice 2022 a été arrêté à 117,8 % de sa rémunération fixe annuelle, soit 1 059 769 euros par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 16 février 2023. Ce montant a été approuvé par l'Assemblée générale du 7 juin 2023 et a été versé au Directeur général au cours de l'exercice 2023 (pour plus de détail, voir la section 2.5.2.2 du Document d'enregistrement universel 2022).</p> <p>Au titre de l'exercice 2021</p> <p>Pour rappel, le montant de la rémunération variable annuelle du Directeur général au titre de l'exercice 2021 a été arrêté à 121,1 % de sa rémunération fixe annuelle, soit 1 089 984 euros par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 16 février 2022. Ce montant a été approuvé par l'Assemblée générale du 24 mai 2022 et ne pouvait être versé au Directeur général tant qu'au moins 75 % des mesures de recapitalisation n'avaient pas été remboursées (pour plus de détail, voir la section 2.5.2.2 du Document d'enregistrement universel 2021). Le remboursement de 75 % des aides d'État étant intervenu le 17 mars 2023, la rémunération variable annuelle du Directeur général au titre de l'exercice 2021 été versée au Directeur général au cours de l'exercice 2023.</p>

1

2

3

4

5

6

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2023	Montants attribués au titre de l'exercice 2023	Présentation
Rémunération variable long terme	434 216 unités du plan Specific LTI 2020-2022 converties en actions au cours de 1,67 € sur la base d'une valorisation initiale de 1 000 000 euros. (Valeur à la conversion en action de 725 141 euros).	1 178 550 unités de performance payables en actions, valorisées à 2 000 000 € et calculées par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 1 ^{er} avril 2023.	<p>Au titre de l'exercice 2023</p> <p>Le Conseil d'administration a, sur proposition du Comité de rémunération, décidé d'attribuer au titre de l'exercice 2023 au Directeur général, conformément à la politique de rémunération 2023 arrêtée par le conseil d'administration du 16 mars 2023 et approuvée par l'assemblée générale des actionnaires le 7 juin 2023, une rémunération variable long-terme composée de 1 178 550 unités de performance payables en actions Air France-KLM au cours de l'action au 1^{er} avril 2023 soit 1,697 € (une unité de performance donnant droit à une action) en 2026 sous réserve de la réalisation de conditions de performance financières et extra-financières et d'une condition de présence sur trois ans.</p> <p>En conformité avec les termes et conditions des règlements des plans de rémunération long terme, et sur application de la décision du Directeur général en date du 31 août 2023 actant du regroupement des actions Air France-KLM, les plans Long Terme « Phantom Shares » 2018-2020/2019-2021/2020-2022/2021-2023, les plans Specific Long Terme 2019-2021/2021-2023 et les plans Long terme « Performance Shares » 2022-2024 et 2023-2025 ont été ajustés pour tenir compte du regroupement du nombre d'actions composant le capital social de 10 actions anciennes pour 1 action nouvelle, effectif depuis le 31 août 2023, en divisant par 10 le nombre d'actions auxquels donnent droit lesdits plans.</p> <p>Il est également 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 ce plan de rémunération long terme sont précisés à la section 2.5.3.2 c) du Document d'enregistrement universel 2022.</p> <p>Au titre de l'exercice 2022</p> <p>Le remboursement de 75 % des aides d'État étant intervenu le 17 mars 2023, le plan Specific Long Terme 2020-2022 a été exercé au bénéfice du Directeur général au cours de l'exercice 2023.</p>

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2023	Montants attribués au titre de l'exercice 2023	Présentation
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 2023.
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	284 074 €	284 074 €	Le Directeur général bénéficie d'une voiture de fonction avec chauffeur, d'un régime de santé, et d'un régime de prévoyance. 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.
Indemnité de départ	N/A	N/A	<p>Conformément à la politique de rémunération 2023 approuvée par l'Assemblée générale du 7 juin 2023, 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 de l'exercice 2018 le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de rémunération, a attribué au Directeur général des unités de performance dans le cadre d'un Plan Long Terme (« *Phantom Shares* ») payable en numéraire, et qu'aux titres des exercices 2019, 2020 et 2021, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de rémunération, a attribué au Directeur général des unités de performance dans le cadre de deux plans long-terme : un Plan Long Terme (« *Phantom Shares* »), payable en numéraire, et un Plan Specific Long Terme, payable en actions. Au titre des exercices 2022 et 2023, il a été attribué au Directeur général des unités de performance dans le cadre d'un Plan Specific Long Terme, payable en actions.

Il est précisé que le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 27 octobre 2022, a décidé, sur proposition du Comité de rémunération, d'ajuster ces plans long-terme (tous les plans attribués mais non encore exercés à la date de la décision) à la suite de l'augmentation de capital en numéraire avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires constatée le 16 juin 2022 et, en conséquence, de multiplier par 2,5 le nombre d'unités de performance attribuées au titre de ces plans.

En conformité avec les termes et conditions des règlements des plans de rémunération long terme, et sur application de la décision du Directeur général en date du 31 août 2023 actant du regroupement des actions Air France-KLM, les plans Long Terme « *Phantom Shares* » 2018-2020 / 2019-2021 / 2020-2022 / 2021-2023, les plans Specific Long Terme 2019-2021 / 2021-2023 et les plans Long Terme « *Performance Shares* » 2022-2024 et 2023-2025 ont été ajustés pour tenir compte du regroupement du nombre d'actions composant le capital social de 10 actions anciennes pour 1 action nouvelle, effectif depuis le 31 août 2023, en divisant par 10 le nombre d'actions auxquels donnent droit lesdits plans (nb : le plan Specific Long-Term 2020-2022 ayant été converti en actions en juin 2023 avant le regroupement d'actions, n'est pas concerné par cette décision).

Pour plus de détail concernant les éléments des rémunérations variables long terme attribuées au titre des exercices antérieurs, voir la section 2.5.2.2 du Document d'enregistrement universel 2022.

Il est également précisé que :

- **concernant le Plan Long-Terme (« *Phantom Shares* »)** au titre de l'exercice 2021-2023 : 195 313 unités de performance ont été attribuées au Directeur général, valorisées à 1 000 000 euros, payables en numéraire en 2024 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.

Il est précisé qu'en application de la décision du Conseil d'administration du 27 octobre 2022, le nombre d'unités de performance attribuées en 2021 a été multiplié par 2,5. En application de la décision du Directeur général en date du 31 août 2023 actant du regroupement des actions Air France-KLM, le nombre d'unités de performance attribuées en 2021 a été ensuite divisé par 10. En conséquence, le nombre d'unités de performance acquises au titre de l'exercice 2021 est de : 48 828.

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 28 février 2024, sur proposition du Comité de rémunération, a constaté le niveau d'atteinte des conditions de performance du plan, lequel ressort globalement à 52,8 %, avec dans cet ensemble l'atteinte à :

- 116,67 % de la condition liée au ratio Dette nette/ EBITDA (35 %) comparé au budget à la fin d'une période de 3 ans (2023),
- 33 % de la condition liée à l'EBITDA par rapport à l'EBITDA des entreprises du secteur, et
- 0 % de la condition liée à l'indice de durabilité Dow Jones Sustainability index pour les compagnies aériennes.

En conséquence, le Conseil d'administration du 28 février 2024, sur proposition du Comité de rémunération, a arrêté le nombre d'unités de performance acquises par le Directeur général au titre de ce plan pour l'exercice 2021 à 25 795 unités.

En application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, le paiement de ces 25 795 unités de performance est conditionné à l'approbation préalable de l'Assemblée générale.

Il est précisé qu'en 2024, le Directeur général pourra exercer son droit au paiement de ces unités de performance dans le délai 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.

- **concernant le Plan Specific Long-Terme** au titre de l'exercice 2021-2023 : 195 313 unités de performance ont été attribuées au Directeur général valorisées à 1 000 000 euros, payables en actions en 2024 sous réserve de la réalisation des conditions de performance et d'une condition de présence sur trois ans.

Il est précisé qu'en application de la décision du Conseil d'administration du 27 octobre 2022, le nombre d'unités de performance attribuées en 2021 a été multiplié par 2,5. En application de la décision du Directeur Général en date du 31 août 2023 actant du regroupement des actions Air France-KLM, le nombre d'unités de performance attribuées en 2021 a été ensuite divisé par 10. En conséquence, le nombre d'unités de performance acquises au titre de l'exercice 2021 est de : 48 828.

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 28 février 2024, sur proposition du Comité de rémunération, a constaté le niveau d'atteinte des conditions de performance du plan, lequel ressort globalement à 48 %, avec dans cet ensemble l'atteinte à :

- 36 % de la condition liée au COI AF-KLM comparé, et
- 78 % de la condition liée aux objectifs de performance RSE.

En conséquence, le Conseil d'administration a, sur proposition du Comité de rémunération, arrêté le nombre d'unités de performance payables en actions au Directeur général à 23 437 unités.

En application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, le paiement de ces 23 437 unités de performance est conditionné à l'approbation préalable de l'Assemblée générale.

Le tableau ci-dessous synthétise les caractéristiques des éléments de rémunération variable long-terme attribués au Directeur général au titre des exercices 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 et 2023.

Tableau récapitulatif des plans de rémunération variable Long Terme	2018	2019	2020	2021	2022	2023			
	2018 Phantom Shares	2019 Phantom Shares	2019 Specific Long Terme	2020 Phantom Shares	2020 Specific Long Terme	2021 Phantom Shares	2021 Specific Long Terme	2022 Performance Share Plan ⁽¹⁾	2023 Performance Share plan ⁽¹⁾
Caractéristiques du plan	Payable en numéraire	Payable en numéraire	Payable en actions	Payable en numéraire	Payable en actions	Payable en numéraire	Payable en actions	Payable en actions	Payable en actions
Date du Conseil d'administration ayant attribué les unités de performance	14 mars 2018	12 mars 2019	12 mars 2019	19 mars 2020	19 mars 2020	17 mars 2021	17 mars 2021	16 février 2023	16 mars 2023
Date de l'Assemblée générale ayant approuvé ces attributions	28 mai 2019 (15 ^e résolution)	26 mai 2020 (13 ^e résolution)	26 mai 2020 (13 ^e résolution)	26 mai 2021 (16 ^e résolution)	26 mai 2021 (16 ^e résolution)	24 mai 2022 (14 ^e résolution)	24 mai 2022 (14 ^e résolution)	7 juin 2023 (14 ^e résolution)	7 juin 2023 (14 ^e résolution)
Nombre d'unités de performance attribuées	36 714	110 253	110 253	200 400	200 400	195 313	195 313	490 196	1 178 550
Valorisation à la date d'attribution	333 000 euros	1 000 000 euros	1 000 000 euros	1 000 000 euros	1 000 000 euros	1 000 000 euros	1 000 000 euros	2 000 000 euros	2 000 000 euros
Année à partir de laquelle le paiement peut intervenir ⁽²⁾	2021 ⁽³⁾	2022 ⁽⁴⁾	2022 ⁽⁶⁾	2023 ⁽⁵⁾	2023	2024	2024	2025	2026
Conditions de présence	3 ans	3 ans	3 ans	3 ans	3 ans	3 ans	3 ans	3 ans	3 ans
Nombre d'unités de performance attribuées après application du coefficient de 2,5 lié à la neutralisation de l'effet de recapitalisation puis divisé par 10 à la suite du regroupement d'actions	9 178	27 563	27 563	50 100	50 100	48 828	48 828	122 549	117 855
Performance globale du plan	100 %	77,3 %	70 %	59,3 %	86,7 %	52,8 %	48,0 %	N/A	N/A
Nombre d'unités de performance acquises	9 178	21 306	19 294	29 709	43 421 ⁽⁷⁾	25 795	23 437	N/A	N/A
Valorisation de la rémunération variable long terme sur la base d'un cours de bourse de 12,078 euros (en cours de clôture du 31 janvier 2024)	110 852 €	257 334 €	233 033 €	358 825 €	Conversion en actions en juin 2023 pour une valorisation de 725 141 €	311 552 €	283 072 €	Plan en cours d'acquisition	Plan en cours d'acquisition

(1) Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 16 février 2022, a décidé, à l'expiration du Plan Specific Long-Terme fin 2021, de remplacer les deux plans de rémunération long terme (un payable en numéraire et un payable en actions) en un seul plan de rémunération long terme (payable en actions), sans modifier le montant global de la rémunération long terme du Directeur général. L'objectif de cette évolution est de simplifier la politique de rémunération long terme et d'ajouter de la cohérence, conformément aux pratiques du marché, ainsi que de renforcer l'alignement des intérêts du bénéficiaire avec l'intérêt des actionnaires. Cette évolution permet de renforcer la participation en actions des bénéficiaires. Elle contribue à la rétention des talents et montre un alignement avec la stratégie et la transformation du groupe Air France-KLM (pour plus de détail, voir la section 2.5.3.2 b) du Document d'enregistrement universel 2021).

(2) 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 pouvait être versée au Directeur général tant qu'au moins 75 % des mesures de recapitalisation n'avaient pas été remboursées. Tout paiement éventuel, au titre du Plan Long-Terme (« Phantom Shares ») et du Plan Specific Long-Terme, avait donc été différé postérieurement au remboursement de 75 % des mesures de recapitalisation.

(3) 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.

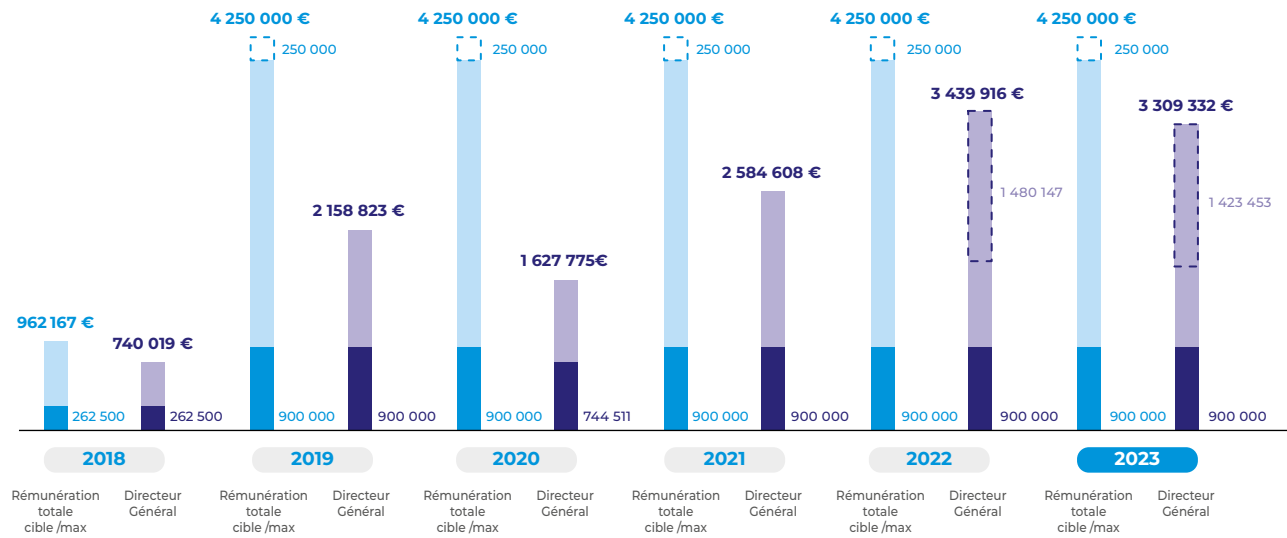
(4) En 2022, le Directeur général a exercé son droit de reporter le paiement de ces unités de performance de trois ans maximum. Le montant qui sera payé au titre de ces unités de performance sera calculé par rapport au cours de bourse après l'annonce des résultats de l'exercice précédent celui au cours duquel le paiement doit en principe intervenir en application du plan applicable.

(5) En 2023, 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.

(6) Il est précisé que, conformément à la modification du Plan Specific Long-Terme en section 2.5.3.2 b) du Document d'enregistrement universel 2021, le Directeur général a exercé son droit de reporter le paiement de ces unités de performance de trois ans maximum.

(7) Il est précisé que suite au remboursement des aides d'État intervenu le 17 mars 2023, le plan de rémunération variable Long Terme au titre de 2020 (pour le plan Specific Long Terme) a été converti en actions en juin 2023.

ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DE 2018 À 2023



Rémunération TOTALE à la cible (fixe, variable annuelle et variable long terme)

- Rémunération totale maximum
- Rémunération variable annuelle et variable long terme
- Rémunération fixe

Rémunération TOTALE par année d'attribution du Directeur Général

- Rémunération variable long terme non encore acquise et soumise à conditions de performance pour le Directeur Général
- Rémunération variable annuelle et variable long terme
- Rémunération fixe

Commentaire 1 : L'évolution de la rémunération est basée sur les années d'attribution des différents éléments qui composent la rémunération du Directeur général. Ainsi, une rémunération variable annuelle attribuée au titre de l'année 2021 est affectée en 2021 peu importe l'année de versement (non prise en compte des versements différés).

Commentaire 2 : Le cours de l'action retenu pour valoriser les plans de rémunération de variable long terme est de 12,078 € correspondant au cours de bourse de clôture du 31 janvier 2024.

Commentaire 3 : Les plans définitivement acquis dont la performance globale du plan est connue, sont valorisés sur la base du même cours d'action

retenu (y compris les unités converties en actions pour le plan Specific Long-Term 2020-2022).

Commentaire 4 : Pour les plans en cours d'acquisition dont la performance globale n'est pas connue à la date de publication, les unités attribuées à la date d'octroi du plan sont valorisées au cours d'action retenu sans application des conditions de performance.

Commentaire 5 : Les avantages en nature ne sont pas intégrés dans cette approche pour avoir une base comparable avec la rémunération cible et rémunération max.

2.5.2.3 Ratios sur les multiples de rémunération des dirigeants mandataires sociaux en 2023

La présente section a été réalisée en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 I, 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 2019	Exercice 2020 ⁽¹⁾	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023
PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (ANNE-MARIE COUDERC)					
Ratio avec rémunération moyenne des salariés du périmètre pertinent	3,39	3,22	3,68	3,36	2,99
Ratio avec rémunération médiane des salariés du périmètre pertinent	4,42	4,18	4,72	4,35	3,95
DIRECTEUR GÉNÉRAL (BENJAMIN SMITH) Données Brutes					
Ratio avec rémunération moyenne des salariés du périmètre pertinent	38,78	30,61	20,24	18,31	56,12
Ratio avec rémunération médiane des salariés du périmètre pertinent	50,57	39,63	25,96	23,69	74,23
DIRECTEUR GÉNÉRAL (BENJAMIN SMITH) Données retraitées de la rémunération variable annuelle différée au titre de 2021					
Ratio avec rémunération moyenne des salariés du périmètre pertinent	38,78	30,61	20,24	18,31	41,05
Ratio avec rémunération médiane des salariés du périmètre pertinent	50,57	39,63	25,96	23,69	54,30

(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.

Le ratio avec la rémunération moyenne et médiane des salariés du périmètre pertinent est significativement plus élevé au titre de l'exercice 2023 compte tenu de la levée des restrictions associées au remboursement des aides d'État survenues le 17 mars 2023 ayant permis le versement des rémunérations attribuées au titre des exercices antérieurs (cf. section 2.5.2.2 du présent Document d'enregistrement universel).

Précisions sur les éléments retenus pour le calcul des ratios présentés ci-dessus :

- 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 l'augmentation 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 (notamment d'en réduire le versement au prorata 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 (réduction du versement au prorata 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 l'augmentation 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 ;
- exercice 2022 :
 - pour rappel, la rémunération fixe annuelle brute de la Présidente du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2022 a été fixée à 200 000 euros par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 16 février 2022, 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 ;
 - pour rappel, 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 pouvait être versée au Directeur général tant qu'au moins 75 % des mesures de recapitalisation n'auraient pas été remboursées ;
- exercice 2023 :
 - La rémunération fixe annuelle brute de la Présidente du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2023 a été fixée à 200 000 euros par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 16 février 2023. Sur demande de la Présidente du Conseil d'administration, ce montant ne prend pas en

compte l'augmentation de sa rémunération fixe annuelle brute (de 200 000 à 220 000 euros) qui avait été décidée par le Conseil d'administration du 19 février 2020 ;

- pour rappel, 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 pouvait être versée au Directeur général tant qu'au moins 75 % des mesures de recapitalisation n'avaient pas été remboursées. Le remboursement de 75 % des aides d'État étant intervenu le 17 mars 2023, la rémunération variable annuelle du Directeur général au titre de l'exercice 2021 ainsi que la rémunération variable long terme au titre de l'exercice 2020 pour le plan Specific Long Terme 2020-2022, ont été versées au Directeur général au cours de l'exercice 2023.

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.

Il est précisé que 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, présents et payés toute l'année à temps plein, représentant plus de 80 % de l'effectif en France :

Rémunérations annuelles	Exercice 2019 ⁽¹⁾	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023
PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (ANNE-MARIE COUDERC) ⁽²⁾					
Rémunération	215 985 €	190 835 € ⁽³⁾	215 984 €	215 984 €	215 984 €
Évolution/N-1	+7,99 %	-11,64 %	+13,18 %	+0 %	0
Ratio avec rémunération moyenne	3,39	3,22	3,68	3,36	2,99
Évolution/N-1	+0,30	-0,17	+0,46	-0,32	-0,38
Ratio avec rémunération médiane	4,42	4,18	4,72	4,35	3,95
Évolution/N-1	+0,42	-0,24	-0,54	-0,37	-0,4
DIRECTEUR GÉNÉRAL (BENJAMIN SMITH) DONNÉES BRUTES ⁽²⁾					
Rémunération	2 470 345 €	1 808 253 € ⁽⁴⁾	1 187 113 € ⁽⁶⁾	1 175 380 € ⁽⁶⁾	4 058 968 € ⁽⁷⁾
Évolution/N-1	+174,47 %	-26,8 %	-34,35 %	-1,00 %	245,33 %
Ratio avec rémunération moyenne	38,78	30,51	20,24	18,31	56,12
Évolution/N-1	+24,89	-8,27	-10,27	-1,93	37,81
Ratio avec rémunération médiane	50,57	39,63	25,96	23,69	74,23
Évolution/N-1	+32,57	-10,93	-13,68	-2,27	50,54
DIRECTEUR GÉNÉRAL (BENJAMIN SMITH) DONNÉES RETRAITÉES DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE DIFFÉRÉE AU TITRE DE 2021					
Rémunération	2 470 345 €	1 808 253 € ⁽⁴⁾	1 187 113 € ⁽⁶⁾	1 175 380 € ⁽⁶⁾	2 968 984 €
Évolution/N-1	+174,47 %	-26,8 %	-34,35 %	-1,00 %	152,60 %
Ratio avec rémunération moyenne	38,78	30,51	20,24	18,31	41,05
Évolution/N-1	+24,89	-8,27	-10,27	-1,93	22,74
Ratio avec rémunération médiane	50,57	39,63	25,96	23,69	54,30
Évolution/N-1	+32,57	-10,93	-13,68	-2,27	30,61
ADMINISTRATEURS ⁽⁸⁾					
Rémunération (anciennement jetons de présence)	826 417 €	706 133 € ⁽⁹⁾	637 772 € ⁽¹⁰⁾	836 321 € ⁽¹¹⁾	848 432 €
Évolution/N-1	-8,93 %	-14,55 %	-9,68 %	+31,13 %	+1,45 %
SALARIÉS DU PÉRIMÈTRE PERTINENT ⁽¹³⁾					
Rémunération moyenne	63 696 €	59 261 €	58 656 €	64 206 €	72 331 €
Évolution/N-1	-1,72 %	-6,96 %	-1,02 %	9,46 % ⁽¹³⁾	+12,65 %

	Exercice 2019 ⁽¹⁾	Exercice 2020 ⁽¹⁾	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023
PERFORMANCES DE LA SOCIÉTÉ SUR LA BASE DES CHIFFRES PUBLIÉS					
Résultats net (en millions d'euros)	290	-7 100	-3 292	728	934
Évolution/N-1 (en millions d'euros)	-129	-7 390	3 808	+4 020	+206
Résultat d'exploitation (COI) (en millions d'euros)	1 141	-4 554	-1 626	1 193	1 712
Évolution/N-1 (en millions d'euros)	-264	-5 695	2 928	2 819	+519
Ratio Dette nette/EBITDA	1,5x	-6,5x	11,03x	1,75x	1,20x
Évolution/N-1	0,1	-8	17,5	-9,28	-0,56

- (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 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 euros, aux mêmes modalités que celles appliquées à l'ensemble des salariés d'Air France et d'Air France-KLM (notamment d'en réduire le versement au prorata temporis des périodes d'activité partielle appliquées à l'ensemble des salariés).
- (4) 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 (notamment d'en réduire le versement au prorata temporis des périodes d'activité partielle appliquées à l'ensemble des salariés).
- (5) 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 la Covid-19 que traversait le groupe Air France-KLM.
- (6) Le montant de la rémunération variable annuelle du Directeur général pour l'exercice 2021 a été arrêté à 121,1 % 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 pourra être versé au Directeur général dès lors que 75 % des mesures de recapitalisation auront été remboursées.
- (7) 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 pouvait être versée au Directeur général tant qu'au moins 75 % des mesures de recapitalisation n'avaient pas été remboursées. Le remboursement de 75 % des aides d'État étant intervenu le 17 mars 2023, la rémunération variable annuelle du Directeur général au titre de l'exercice 2021 ainsi que la rémunération variable long terme au titre de 2020 (pour le Specific Long Terme) ont été versées au Directeur général au cours de l'exercice 2023.
- (8) 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.
- (9) Les administrateurs d'Air France-KLM ont pris la décision, le 3 avril 2020, de réduire de 25 % leur rémunération versée sur l'année 2020 au prorata temporis des périodes d'activités partielles appliquées à l'ensemble des salariés, soit du 1^{er} avril au 31 décembre 2020.
- (10) Les administrateurs 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 la Covid-19.
- (11) Aux termes des délibérations du Conseil d'administration du 8 décembre 2022, après avoir constaté que les comptes semestriels au 30 juin 2022 ainsi que les comptes du troisième trimestre prévoyaient que le résultat d'exploitation (Current Operating Income) annuel du Groupe serait positif au 31 décembre 2022, il a été décidé de lever la réduction de 25 % de la rémunération des administrateurs versée au titre de l'exercice 2022.
- (12) L'augmentation de la rémunération des salariés du périmètre pertinent s'explique par la reprise de l'activité de la société Air France avec notamment la diminution de l'activité partielle.
- (13) 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 2023

Au cours de l'exercice 2023, 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.

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 (TABLEAU 2 – POSITION-RECOMMANDATION AMF – DOC-2021-02 (ANNEXE 2))

Mme Anne-Marie Couderc, Présidente du Conseil d'administration	Exercice 2023		Exercice 2022	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	200 000 ⁽¹⁾	200 000 ⁽¹⁾	200 000 ⁽²⁾	200 000 ⁽²⁾
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 ⁽³⁾	15 984 ⁽³⁾	15 984 ⁽³⁾	15 984 ⁽³⁾
TOTAL	215 984	215 984	215 984	215 984

(1) La rémunération fixe annuelle brute de la Présidente du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2023 a été fixée à 200 000 euros par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 16 février 2023 sur demande de la Présidente du Conseil d'administration. Ce montant ne prend pas en charge l'augmentation de sa rémunération fixe annuelle brute (de 200 000 à 220 000 euros) qui avait été décidée par le Conseil d'administration du 19 février 2020.

(2) La rémunération fixe annuelle brute de la Présidente du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2022 a été fixée à 200 000 euros par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 16 février 2022, 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. Ainsi, sa rémunération fixe annuelle brute était de 200 000 euros au titre de ses fonctions pour 2022.

(3) Mme Anne-Marie Couderc bénéficie d'une voiture de fonction avec chauffeur.

	Exercice 2023		Exercice 2022	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
M. Benjamin Smith, Directeur général				
Rémunération fixe	900 000	900 000	900 000	900 000
Rémunération variable annuelle	985 880 ⁽¹⁾	1 059 769 ⁽²⁾ 1 089 984 ⁽¹⁾ au titre de 2021	1 059 769 ⁽³⁾	0 ⁽³⁾
Rémunération variable long terme	2 000 000 ⁽⁴⁾	725 141 ⁽¹⁾	2 000 000 ⁽⁵⁾	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	284 074 ⁽⁶⁾	284 074 ⁽⁶⁾	275 380 ⁽⁶⁾	275 380 ⁽⁶⁾
TOTAL	4 169 954	2 968 984 hors versement différé	4 235 149	1 175 380
		<i>(4 058 968 € en intégrant le versement de la rémunération variable 2021)</i>		

- (1) 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 pouvait être versée au Directeur général tant qu'au moins 75 % des mesures de recapitalisation n'avaient pas été remboursées. Le remboursement de 75 % des aides d'État étant intervenu le 17 mars 2023, la rémunération variable annuelle du Directeur général au titre de l'année 2021 ainsi que la rémunération variable long terme au titre de 2020 (pour le Specific Long Terme 2020-2022) ont été versées au Directeur général au cours de l'exercice 2023.
- (2) Les détails concernant la rémunération variable annuelle du Directeur général pour 2022 sont mentionnés à la section 2.5.2.2 b. du Document d'enregistrement universel 2022.
- (3) 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 pouvait être versée au Directeur général tant qu'au moins 75 % des mesures de recapitalisation n'avaient pas été remboursées.
- (4) Montant d'attribution correspondant à 117 855 unités de performance (après division par 10 conformément à la décision du Directeur général du 31 août 2023) calculées par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 1^{er} avril 2023. Le nombre d'unités de performance qui seront définitivement acquises est sous réserve d'une condition de présence et de conditions de performance, évaluées sur trois ans, et présentées à la section 2.5.3.2.b du Document d'Enregistrement Universel 2022.
- (5) Montant d'attribution correspondant à 122 549 unités de performance (après application du coefficient de 2,5 conformément à la décision du Conseil d'administration du 27 octobre 2022 et division par 10 conformément à la décision du Directeur général du 31 août 2023) calculées par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 1^{er} avril 2022, payables en 2025 (sauf exercice par le bénéficiaire de son droit de reporter le paiement de trois ans maximum). Le nombre d'unités de performance qui seront définitivement acquises est sous réserve d'une condition de présence et de conditions de performance, évaluées sur trois ans, et présentées à la section 2.5.3.2.b du Document d'Enregistrement Universel 2021.
- (6) Le Directeur général bénéficie d'une voiture de fonction avec chauffeur, d'un régime de santé, et d'un régime de prévoyance. 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.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF (TABLEAU 1 – POSITION-RECOMMANDATION AMF – DOC-2021-02 (ANNEXE 2))

(en euros)	Exercice 2023	Exercice 2022
MME ANNE-MARIE COUDERC, PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	215 984 ⁽¹⁾	215 984 ⁽²⁾
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
TOTAL	215 984	215 984

(1) La rémunération fixe annuelle brute de la Présidente du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2023 a été fixée à 200 000 euros par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 16 février 2023 sur demande de la Présidente du Conseil d'administration. Ce montant ne prend pas en compte l'augmentation de sa rémunération fixe annuelle brute (de 200 000 euros à 220 000 euros) qui avait été décidée par le Conseil d'administration du 19 février 2020.

(2) La rémunération fixe annuelle brute de la Présidente du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2022 a été fixée à 200 000 euros par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 16 février 2022, 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. Ainsi sa rémunération fixe annuelle brute était de 200 000 euros au titre de ses fonctions pour 2022.

(en euros)	Exercice 2023	Exercice 2022
M. BENJAMIN SMITH, DIRECTEUR GÉNÉRAL		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	4 169 954 ⁽¹⁾	4 235 149
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A ⁽²⁾
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
TOTAL	4 169 954	4 235 149

(1) Ce montant est détaillé dans le tableau récapitulatif des rémunérations du Directeur général ci-dessus.

(2) Pour plus de détail concernant les éléments des rémunérations long terme attribuées au titre des exercices antérieurs voir la section 2.5.2.2 du présent Document d'enregistrement universel.

**TABLEAU RÉCAPITULATIF DE LA SITUATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX
(TABLEAU 10 – CODE AFEP-MEDEF)**

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
Mme Anne-Marie Couderc <i>Présidente du Conseil d'administration</i> Date de début du mandat : 15 mai 2018 Date de fin du mandat : Assemblée générale ordinaire 2024 ⁽¹⁾		√		√ ⁽²⁾		√		√
M. Benjamin Smith <i>Directeur-général</i> Date de début du mandat : 17 septembre 2018 Date de fin du mandat : Assemblée générale ordinaire 2027 ⁽³⁾		√		√ ⁽⁴⁾	√ ⁽⁵⁾			√

- (1) Mme Anne-Marie Couderc a été nommée Présidente du Conseil d'administration à compter du 15 mai 2018 et jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire 2023. Son mandat de Présidente du Conseil d'administration a été renouvelé pour un an supplémentaire par décision du Conseil d'administration du 7 décembre 2023, 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 5 juin 2024.
- (2) Le conseil d'administration lors de sa réunion du 28 février 2024, a décidé la mise en place d'un régime de retraite supplémentaire au bénéfice de la présidente du Conseil d'administration. Pour plus de détails sur le régime de retraite supplémentaire de la Présidente du Conseil d'administration voir la section 2.5.3.2.
- (3) Le Directeur général est également administrateur de la société Air France-KLM depuis le 5 décembre 2018. Son mandat d'administrateur a été renouvelé, pour une durée de 4 ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire 2027 par décision des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 7 juin 2023. Le mandat du Directeur général Benjamin Smith a été renouvelé de manière anticipée le 30 mars 2022, pour une nouvelle période de 5 ans, avec effet à compter de l'Assemblée générale du 24 mai 2022, et expirant à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026.
- (4) Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 28 février 2024, a décidé la mise en place d'un régime de retraite supplémentaire au bénéfice du Directeur général. Pour plus de détails sur le régime de retraite supplémentaire du Directeur général, voir la section 2.5.3.2.
- (5) 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 des mandataires sociaux d'Air France-KLM au cours de l'exercice ou lors d'exercices antérieurs.

2.5.2.6 Résumé des éléments de la rémunération du directeur général

Les éléments de rémunération du Directeur général depuis 2018 sont présentés de façon synthétique ci-après.

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. Il prévoit que la rémunération du Directeur général est composée des trois éléments suivants :

- 1) une rémunération fixe annuelle ;
- 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.

Cette structure de rémunération est demeurée inchangée depuis la décision du Conseil d'administration du 16 août 2018, tant en ce qui concerne le montant de la rémunération fixe que les montants de rémunération variable annuelle et long terme à objectifs atteints et montants maximum en cas de dépassement de ces objectifs. Dans le cadre de cette politique, le Directeur général bénéficie d'avantages en nature dont le périmètre est demeuré inchangé depuis 2018.

Pour rappel, aucune rémunération variable n'a été versée au Directeur général au cours des exercices 2021 et 2022, 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.

Les tableaux ci-dessous synthétisent les éléments de rémunération du Directeur général depuis 2018 :

Éléments de rémunération	2018 ⁽¹⁾		Commentaires
	Rémunération attribuée au titre de l'exercice 2018	Rémunération versée au cours de l'exercice 2018	
Rémunération fixe	262 500	262 500	Rémunération fixe inchangée depuis 2018
Rémunération variable annuelle sous conditions de performance	366 667	0	
Rémunération variable long terme sous condition de présence	333 000	0	Le montant attribué de la rémunération variable long terme (correspondant à 36 714 unités de performance attribuées au titre du Plan Long-Terme « Phantom Shares » 2018-2020, calculé par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 17 août 2018) était sous condition de présence de trois ans. En 2021, le Directeur général a exercé son droit de reporter le paiement de ces unités de performance de trois ans maximum. Sur la base d'un cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 31 janvier 2024 (cours de clôture), la valorisation de la rémunération variable long terme définitivement acquise est de 110 852 euros, correspondant à 9 178 unités de performance acquises (après application de la performance du plan et du coefficient de 2,5 conformément à la décision du Conseil d'administration du 27 octobre 2022 et application de la décision du Directeur général en date du 31 août 2023, actant la division par 10, le nombre d'unités de performance attribuées) au titre du Plan Long-Terme « Phantom Shares » 2018-2020. Une synthèse des informations relatives aux plans de rémunération long-terme se trouve section 2.5.2.2 du Document d'enregistrement universel 2022.
Avantages en nature	0	0	
TOTAL	962 167	262 500	

(1) M. Benjamin Smith a été nommé Directeur général le 17 septembre 2018.

2019

Éléments de rémunération	Rémunération attribuée au titre de l'exercice 2019	Rémunération versée au cours de l'exercice 2019	Commentaires
Rémunération fixe	900 000	900 000	Rémunération fixe inchangée depuis 2018
Rémunération variable annuelle sous conditions de performance	768 456	366 667	Le montant de 366 667 euros correspond à la rémunération variable annuelle acquise au titre de l'exercice 2018.
Rémunération variable long terme sous conditions de présence et de performance	2 000 000	0	<p>Le montant attribué de la rémunération variable long terme (correspondant à 110 253 unités de performance attribuées au titre du Plan Long-Terme « Phantom Shares » 2019-2021 et à 110 253 unités de performance attribuées au titre du Plan Specific Long-Terme 2019-2021, calculé par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 1^{er} avril 2019) était sous conditions de présence et de performance.</p> <p>En 2022, le Directeur général a exercé son droit de reporter le paiement de ces unités de performance de trois ans maximum.</p> <p>Sur la base d'un cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 31 janvier 2024 (cours de clôture), la valorisation de la rémunération variable long terme définitivement acquise est de 490 367 euros, correspondant à 21 306 unités de performance acquises (après application de la performance du plan de 77,3 % et du coefficient de 2,5 conformément à la décision du Conseil d'administration du 27 octobre 2022 et application de la décision du Directeur général en date du 31 août 2023, actant la division par 10, le nombre d'unités de performance attribuées) au titre du Plan Long-Terme « Phantom Shares » 2019-2021 et à 19 294 unités de performance acquises (après application de la performance du plan de 70 % et du coefficient de 2,5 conformément à la décision du Conseil d'administration du 27 octobre 2022 et application de la décision du Directeur général en date du 31 août 2023, actant la division par 10, le nombre d'unités de performance attribuées) au titre du Plan Specific Long-Terme 2019-2021.</p> <p>Une synthèse des informations relatives aux plans de rémunération long-terme se trouve section 2.5.2.2 du Document d'enregistrement universel 2022.</p>
Avantages en nature	313 201	313 201	
TOTAL	3 981 657	1 579 868	

Éléments de rémunération	2020		Commentaires
	Rémunération attribuée au titre de l'exercice 2020	Rémunération versée au cours de l'exercice 2020	
Rémunération fixe	744 511	744 511	Le Directeur général a décidé de soumettre sa rémunération fixe, versée au cours de l'exercice 2020, à une réduction de 25 % à compter du début de la crise liée à la pandémie de la Covid-19 et jusqu'à la fin de l'année.
Rémunération variable annuelle sous conditions de performance	—	768 456	Le Directeur général a renoncé à percevoir sa rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2020. Le montant de 768 456 euros correspond à la rémunération variable annuelle acquise au titre de l'exercice 2019.
Rémunération variable long terme sous conditions de présence et de performance	2 000 000	0	Le montant attribué de la rémunération variable long terme (correspondant à 200 400 unités de performance attribuées au titre du Plan Long-Terme « Phantom Shares » 2020-2022 et à 200 400 unités de performance attribuées au titre du Plan Specific Long-Terme 2020-2022, calculé par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 1 ^{er} avril 2020) était sous conditions de présence et de performance. En 2023, le Directeur général a exercé son droit de reporter le paiement des unités de performance attribuées au titre du Plan Long-Terme « Phantom Shares » 2020-2022 de trois ans maximum. Sur la base d'un cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 31 janvier 2024 (cours de clôture), la valorisation de la rémunération variable long terme définitivement acquise est de 883 264 euros, correspondant à 29 709 unités de performance acquises (après application de la performance du plan de 59,3 % et du coefficient de 2,5 conformément à la décision du Conseil d'administration du 27 octobre 2022 et application de la décision du Directeur général en date du 31 août 2023, actant la division par 10, le nombre d'unités de performance attribuées) au titre du Plan Long-Terme « Phantom Shares » 2020-2022 et à 43 421 unités de performance acquises (après application de la performance du plan de 86,7 % et du coefficient de 2,5 conformément à la décision du Conseil d'administration du 27 octobre 2022 et application de la décision du Directeur général en date du 31 août 2023, actant la division par 10, le nombre d'unités de performance attribuées) au titre du Plan Specific Long-Terme 2020-2022 (nb : ce dernier a été converti en actions en juin 2023). Une synthèse des informations relatives aux plans de rémunération long-terme se trouve section 2.5.2.2 du Document d'enregistrement universel 2022.
Avantages en nature	295 287	395 287	
TOTAL	3 039 798	1 808 254	

2021

Éléments de rémunération	Rémunération attribuée au titre de l'exercice 2021	Rémunération versée au cours de l'exercice 2021	Commentaires
Rémunération fixe	900 000	900 000	Rémunération fixe inchangée depuis 2018
Rémunération variable annuelle sous conditions de performance	1 089 984	0	Le Directeur général a renoncé à percevoir sa rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2020.
Rémunération variable long terme sous conditions de présence et de performance	2 000 000	0	<p>Le montant attribué de la rémunération variable long terme (correspondant à 195 313 unités de performance attribuées au titre du plan Long-Terme « Phantom Shares » 2021-2023 et à 195 313 unités de performance attribuées au titre du plan Specific Long-Terme 2021-2023, calculé par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action AirFrance-KLM au 1^{er} avril 2021) était sous conditions de présence et de performance.</p> <p>En 2024, le Directeur général a exercé son droit de reporter le paiement des unités de performance attribuées au titre du Plan Long-Terme « Phantom Shares » 2020-2022 de trois ans maximum.</p> <p>Sur la base d'un cours de bourse d'ouverture de l'action Air France -KLM au 31 janvier 2024 (cours de clôture), la valorisation de la rémunération variable long terme définitivement acquise est de 594 624 euros, correspondant à 25 795 unités de performances acquises (après application de la performance du plan de 52,8 % et du coefficient de 2,5 conformément à la décision du Conseil d'administration du 27 octobre 2022 et application de la décision du Directeur général en date du 31 août 2023, actant la division par 10, le nombre d'unité de performance attribuée) au titre du Plan Long-Terme « Phantom Shares » 2021-2023 et à 23 437 unités de performance (après application de la performance du plan de 48 % et du coefficient de 2,5 conformément à la décision du Conseil d'administration du 27 octobre 2022 et application de la décision du Directeur général en date du 31 août 2023, actant la division par 10, le nombre d'unités de performance attribuées) au titre du Plan Specific Long-Terme 2021-2023.</p> <p>Une synthèse des informations relatives aux plans de rémunération long-terme se trouve section 2.5.2.2 du Document d'enregistrement universel 2022.</p>
Avantages en nature	287 113	287 113	
TOTAL	4 277 097	1 187 113	

2022

Éléments de rémunération	Rémunération attribuée au titre de l'exercice 2022	Rémunération versée au cours de l'exercice 2022	Commentaires
Rémunération fixe	900 000	900 000	Rémunération fixe inchangée depuis 2018
Rémunération variable annuelle sous conditions de performance	1 059 769	0	Aucune rémunération variable n'a pu être versée au Directeur général tant qu'au moins 75 % des aides d'État n'ont pas été remboursées.
Rémunération variable long terme sous conditions de présence et de performance	2 000 000	0	Le montant attribué de la rémunération variable long terme (correspondant à 122 549 unités de performance (après application du coefficient de 2,5 conformément à la décision du Conseil d'administration du 27 octobre 2022 et application de la décision du Directeur général en date du 31 août 2023, actant la division par 10, le nombre d'unités de performance attribuées) au titre du Plan Long-Terme « Phantom Shares » 2022-2024, calculé par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 1 ^{er} avril 2022 (sous condition suspensive du remboursement d'au moins 75 % des aides d'État)) est sous conditions de présence et de performance. Cette rémunération variable long terme est payable à l'issue d'une période de trois ans en 2025. Une synthèse des informations relatives aux plans de rémunération long-terme se trouve section 2.5.2.2 du Document d'enregistrement universel 2022.
Avantages en nature	275 380	275 380	
TOTAL	4 235 149	1 175 380	

(2 265 364 € en intégrant le versement différé de la rémunération variable 2021)

2023

Éléments de rémunération	Rémunération attribuée au titre de l'exercice 2023	Rémunération versée au cours de l'exercice 2023	Commentaires
Rémunération fixe	900 000	900 000	Rémunération fixe inchangée depuis 2018
Rémunération variable annuelle sous conditions de performance	985 880	1 059 769 au titre de 2022 (1 089 984 au titre de 2021, versement différé suite au remboursement des aides d'État intervenu le 17 mars 2023)	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-KLM, aucune rémunération variable ne pouvait être versée au Directeur général tant qu'au moins 75 % des mesures de recapitalisation n'avaient pas été remboursées. Le remboursement de 75 % des aides d'État étant intervenu le 17 mars 2023, la rémunération variable annuelle du Directeur général au titre de l'année 2021 a été versée au Directeur général au cours de l'exercice 2023.
Rémunération variable long terme sous conditions de présence et de performance	2 000 000	725 141	Le montant attribué de la rémunération variable long terme (correspondant à 117 855 unités de performance après application de la décision du Directeur général en date du 31 août 2023 actant la division par 10, le nombre d'unités de performance attribuées) au titre du Plan Long Terme « Phantom Shares » 2023-2025, calculé par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 1 ^{er} avril 2023 est sous conditions de présence et de performance et payable à l'issue d'une période de trois ans en 2026. 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 pouvait être versée au Directeur général tant qu'au moins 75 % des mesures de recapitalisation n'avaient pas été remboursées. Le remboursement des aides d'État étant intervenu le 17 mars 2023, la rémunération variable long terme au titre de 2020 (pour le Specific Long Terme) a été versée (conversion des unités acquises en actions) au Directeur général au cours de l'exercice 2023. Ainsi, 434 216 unités de performance (après application du coefficient de 2,5 au cours de bourse de 1,67 euros) ont été converties en actions en 2023.
Avantages en nature	284 074	284 074	
TOTAL	4 169 954	2 968 984 € hors versement différé	
			(4 058 968 € en intégrant le versement de la rémunération variable 2021)

La rémunération fixe et variable (annuelle et de long terme) du Directeur général n'a pas été augmentée depuis le début de son mandat social en 2018.

2.5.3 Politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2024

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 composants la politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2024.

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de rémunération, a pris en compte le vote de l'Assemblée générale du 7 juin 2023 sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2022 pour la détermination de la politique de rémunération des mandataires sociaux 2024.

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 des mandataires sociaux d'Air France-KLM pour l'exercice 2023 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.

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 d'assister au débat et de participer au vote de la délibération correspondante. Ainsi, 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 2024 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 2024 fera l'objet d'un projet de résolution soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 5 juin 2024 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 2024

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 5 juin 2024 de la politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2024, 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. Les règles de répartition 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 en 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 de 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, laisse inchangée l'enveloppe attribuée pour les fonctions exercées au sein des comités en tant que membre ou Président et 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 prorata 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 prorata 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 avantage 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-option ou action gratuite.

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 à 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 % versée à l'État, et
 - 85 % versée directement à l'administrateur (avec application des charges sociales et fiscales).

2.5.3.2 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour 2024

Les rémunérations de la Présidente 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, à la Présidente 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 la Présidente 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 2024 de la Présidente du Conseil d'administration

Mme 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. Le renouvellement de son mandat d'administratrice pour une durée d'un an soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024, sera soumise au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 5 juin 2024. Mme Anne-Marie Couderc a été nommée Présidente du Conseil d'administration à compter du 15 mai 2018 et jusqu'au 5 juin 2024. Son mandat de Présidente du Conseil d'administration a été renouvelé pour un an supplémentaire par décision du Conseil d'administration du 7 décembre 2023, sous réserve de l'approbation par les actionnaires, lors de l'Assemblée générale du 5 juin 2024, de la modification de l'article 26 des statuts de la Société précisant que lorsque la limite d'âge du Président du Conseil d'administration est atteinte en cours de mandat, ce dernier continuera d'exercer ses fonctions de Président du Conseil d'administration jusqu'au terme de son mandat d'administrateur. La Présidente du Conseil d'administration est révocable à tout moment par le Conseil d'administration. Mme 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 28 février 2024, 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 2024.

Rémunération annuelle (fixe et variable)

Description des éléments fixes et variables annuels

Après analyse des pratiques de rémunération sur un panel de sociétés comparables du CAC 40 et du Next 20 ayant notamment l'État pour actionnaire minoritaire, laquelle démontre que la rémunération actuelle de la Présidente du Conseil d'administration est nettement inférieure aux pratiques de marché, le Conseil d'administration a décidé lors de sa réunion du 28 février 2024, sur recommandation du comité de rémunération, de porter la rémunération fixe annuelle brute à 350 000 euros. Il est précisé que, le 28 mars 2024, la Présidente du Conseil, tout en reconnaissant la nécessité de fixer ce niveau de rémunération pour le poste, a fait part au Conseil d'administration de sa position, consistant pour sa dernière année de mandat, à rester au niveau de rémunération fixe des dernières années. Ainsi, sa rémunération fixe annuelle brute sera de 200 000 euros au titre de ses fonctions pour l'exercice 2024.

Pour rappel, le montant de la rémunération fixe annuelle de la Présidente du Conseil d'administration avait été fixée, le 19 février 2020, à 220 000 euros par le Conseil d'administration mais la Présidente du Conseil d'administration a renoncé à cette augmentation au titre des exercices 2020 et 2021 et celle-ci n'a pas été appliquée au titre de l'exercice 2022 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 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. Pour l'exercice 2023, le Conseil d'administration a décidé, sur demande de la Présidente de fixer son niveau de rémunération à 200 000 euros sans appliquer l'augmentation décidée par le Conseil d'administration le 19 février 2020. 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.

Régime de retraite supplémentaire

La Présidente du Conseil d'administration bénéficiera du régime de cotisations définies (Plan Épargne Retraite Obligatoire PERO) applicable à tous les salariés cadres en France mais ne bénéficiera pas de la mise en place du régime de retraite facultatif à cotisations définies (article 82 du Code général des Impôts). Il est précisé que depuis son entrée en fonctions dans le Groupe en 2016, la Présidente ne bénéficie que d'un régime de retraite obligatoire versé par le Groupe.

Régime de retraite obligatoire à cotisations définies (article 83) dit Plan d'Épargne Retraite Obligatoire (PERO)

La Présidente du Conseil d'administration bénéficiera du régime de retraite à cotisations définies (PERO) mis en place à compter du 1^{er} janvier 2024 au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux et des membres du comité exécutif du Groupe.

Les cotisations représenteront :

- 5 % de la rémunération brute et limitée à 8 plafonds annuels de la sécurité sociale prise en charge à 100 % par la Société ;
- la Présidente du Conseil bénéficiera de ce régime dans les mêmes conditions que les autres dirigeants mandataires sociaux et membres du Comité exécutif Groupe.

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 2024 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 renouvelé lors de l'Assemblée générale du 7 juin 2023 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 2026. La durée de son mandat de Directeur général est de cinq ans. Il a été renouvelé par anticipation le 30 mars 2022, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026. 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 avait estimé qu'il était nécessaire de modifier la structure 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 devenue inapplicable.

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 2023. Il est précisé toutefois qu'en 2022, les deux plans de rémunération long terme (un payable en numéraire et un payable en actions) ont été remplacés en un seul plan de rémunération long terme (payable en actions), sans modifier le montant global de la rémunération long terme du Directeur général. Cette adaptation visait à simplifier les dispositifs en place et les mettre en cohérence avec les pratiques de marché ainsi que renforcer le lien avec les intérêts des actionnaires autour des enjeux stratégiques du Groupe.

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de rémunération, a décidé pour l'exercice 2024 de faire évoluer la structure de rémunération du Directeur général. Cette nouvelle structure de rémunération a vocation à s'appliquer jusqu'à l'issue du mandat actuel de Directeur général.

Le Conseil d'administration a pris en considération de nombreux paramètres, notamment :

- **le profil, l'expérience et l'expertise de M. Benjamin Smith** : M. Benjamin Smith est un leader internationalement reconnu du transport aérien, ayant exercé vingt ans au sein d'Air Canada. Il a su mettre son expertise au service du Groupe depuis son arrivée en 2018 à l'aide de sa vision stratégique du marché et en ayant notamment su anticiper la sortie de crise sanitaire. M. Benjamin Smith a également eu un rôle déterminant dans le maintien de la stabilité sociale du Groupe. M. Benjamin Smith s'est également illustré en mettant au cœur de sa stratégie le déploiement du développement durable ;

- **l'analyse des pratiques de rémunération des sociétés comparables** : l'étude réalisée par un conseil externe indépendant (Heidrick & Struggles) sur les pratiques de rémunération pour des fonctions similaires dans un panel de sociétés du CAC 40 et du Next 20 ayant l'État pour actionnaire minoritaire ainsi que dans les principales sociétés européennes et internationales concurrentes d'Air France-KLM a démontré que la rémunération totale cible et maximum de M. Benjamin Smith est inférieure aux pratiques de marché et se positionne comme suit : compa ratio (rémunération de M. Benjamin Smith rapportée à la rémunération médiane du panel observé) de 56 % en rémunération totale cible (fixe, variable annuelle et variable long terme) et compa ratio de 49 % en rémunération totale maximum par rapport aux directeurs généraux des principales sociétés européennes et internationales concurrentes (dont Lufthansa et IAG). Cette étude a fait également ressortir que la rémunération des directeurs généraux des sociétés du CAC 40 et du Next 20 ont augmenté en moyenne annuelle de plus de 3 % entre 2018 et aujourd'hui ;

- **l'évolution du profil du Groupe et de sa transformation générant une performance opérationnelle et la création de valeur** : Depuis son arrivée au sein du Groupe en 2018, M. Benjamin Smith a largement contribué au plan de transformation du Groupe, reposant sur une stratégie ambitieuse permettant à Air-France-KLM de se rapprocher de la profitabilité de ses concurrents.

Malgré la pandémie mondiale ayant fortement impacté le Groupe pendant 3 années consécutives, celui-ci a réussi à atteindre en 2023 le chiffre d'affaires le plus élevé de son histoire. La transformation du Groupe a également permis de positionner les coûts unitaires à des niveaux inférieurs à ceux de la concurrence tout en maintenant des niveaux de recettes unitaires similaires malgré un contexte inflationniste ;

- **l'augmentation moyenne de la rémunération (uniquement sur la base des augmentations générales appliquées) des salariés du Groupe Air France de 16 % entre 2019 et 2024 constatée en fonction des géographies où Air France opère et des négociations annuelles avec les syndicats** : il est précisé que la rémunération des salariés du Groupe Air France a augmenté en moyenne de 13,5 % entre 2019 et 2023, puis de 2,5 % en 2024.

À la lumière de ces différents éléments, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de rémunération, a décidé de faire évoluer certaines composantes de la rémunération du Directeur général comme suit :

- augmentation de la rémunération fixe annuelle à 1 044 000 euros, correspondant à une augmentation de 16 % ;
- augmentation de la rémunération variable annuelle cible de 122 % à 150 % de la rémunération fixe annuelle ;
- augmentation de la rémunération variable annuelle maximum de 150 % à 180 % de la rémunération fixe annuelle ;
- la rémunération variable long terme demeure inchangée.

Cela représente une évolution de la rémunération globale (fixe, variable annuelle et variable long terme) en cible de +15,3 % et +15,8 % en maximum.

Par ailleurs, il est mis en place un régime de retraite supplémentaire composé d'un régime de retraite obligatoire à cotisations définies (article 83 du Code général des impôts) dit Plan Épargne Retraite Obligatoire (PERO) et d'un régime de retraite facultatif à cotisations définies (article 82 du Code général des impôts).

Lors de l'Assemblée générale du 7 juin 2023, la résolution sur les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2022 au Directeur général (14^e résolution) a été approuvée à hauteur de 80,48 % (contre 75,06 % l'année précédente) tandis que la politique de rémunération 2023 du Directeur général (17^e résolution) a été approuvée à 83,50 % (contre 74,71 % l'année précédente).

Le Conseil d'administration a ainsi défini, lors de sa réunion du 28 février 2024, sur proposition du Comité de rémunération, la structure de rémunération attribuable au Directeur général d'Air France-KLM au titre de l'exercice 2024. Cette structure de rémunération est composée d'une rémunération fixe représentant 22,6 % de la rémunération totale de M. Benjamin Smith, d'une rémunération variable annuelle représentant 34 % de sa rémunération totale et d'une rémunération variable long-terme représentant 43,4 % de sa rémunération totale. Ainsi, plus de 75 % de la rémunération annuelle totale de M. Benjamin Smith dépend de l'atteinte de conditions de performance exigeantes.

Les critères de performance liés à la rémunération variable dans le cadre de la rémunération 2024 ainsi que les niveaux de performance et les pourcentages d'atteinte de ces critères ont été arrêtés conformément aux décisions du Conseil du 28 février 2024 sur recommandations du Comité de rémunération.

STRUCTURE DE RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL D'AIR FRANCE-KLM POUR L'EXERCICE 2024



(1) 150 % de la rémunération fixe à objectifs atteints pouvant aller jusqu'à 180 % en cas de dépassement des objectifs.

(2) Un plan de rémunération long-terme donnant droit à l'attribution d'unités de performance correspondant à un montant de 2 000 000 euros.

(3) Montant de 1 044 000 euros.

Rémunération annuelle (fixe et variable)

Description des éléments fixes et variables annuels

Le Directeur général bénéficiera d'une rémunération fixe annuelle brute de 1 044 000 euros représentant une augmentation de 16 % par rapport à son niveau précédent déterminé en 2018 et d'une rémunération variable annuelle brute pouvant varier de 0 % à 150 % de la rémunération fixe annuelle brute à objectifs partiellement atteints (calculée de façon linéaire) et pouvant atteindre un maximum de 180 % en cas de dépassement des objectifs (calculée de façon linéaire).

Les critères de performance, qui ont été arrêtés par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 28 février 2024, sont à 60 % des critères liés à la performance et aux objectifs financiers du Groupe, et à 40 % des critères liés à des objectifs non-financiers dont la moitié sont quantitatifs. Le Conseil d'administration a arrêté des niveaux de performance et des pourcentages d'atteinte ambitieux pour l'exercice 2024.

Les critères de performance de la rémunération variable annuelle ont été arrêtés par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 28 février 2024 avec pour objectif de limiter leur nombre, d'en simplifier la structure et de

présenter des objectifs quantitatifs pour un des critères non-financiers. Il est néanmoins précisé que le critère « Performance individuelle et Leadership »⁽¹⁾ sera soumis à une appréciation qualitative.

	Répartition de la part variable	
	Cible : 150% de la rémunération fixe	Maximum : 180% de la rémunération fixe
PERFORMANCE QUANTITATIVE FINANCIÈRE		
COI (Current Operating Income) en valeur absolue		
COI Air France-KLM au 31 décembre 2024 comparé au COI tel que figurant dans le budget 2024	60 %	72 %
Adjusted Free Cash Flow		
Adjusted Free Cash Flow d' Air France-KLM au 31 décembre 2024 comparé à l'Adjusted Free Cash Flow tel que figurant dans le budget 2024	30 %	36 %
PERFORMANCE QUANTITATIVE NON-FINANCIÈRE		
Décarbonation (plan d'action de décarbonation)		
Utilisation du SAF, renouvellement de la flotte et mesures prises à l'initiative des compagnies aériennes	30 %	36 %
Performance individuelle et leadership ⁽¹⁾	30 %	36 %

Appréciation des critères de performance 2024

Performance quantitative financière

La performance quantitative relative aux critères financiers (COI en valeur absolue, le flux de trésorerie disponible d'Air France-KLM) sera évaluée sur la base des règles suivantes :

COI Air France-KLM en valeur absolue	Performance	% d'atteinte du critère
COI Air France-KLM au 31 décembre 2024 comparé au COI tel que figurant dans le budget 2024	Niveau 1. < 1 milliard €	0 %
	Niveau 2. Entre 1 et 2 milliards €	De 0 % à la cible Proportionnellement
	Niveau 3. Entre 2 milliards et 2,4 milliards €	100 %
	Niveau 4. Entre 2,4 milliards et 2,6 milliards €	100 % à Maximum Proportionnellement
	Niveau 5. > 2,6 milliards €	Maximum

ADJUSTED FREE CASH FLOW

Adjusted Free Cash Flow Air France-KLM au 31 décembre 2024 comparé à l'Adjusted Free Cash Flow tel que figurant dans le budget 2024	% d'atteinte du critère
Niveau 1. montant négatif	0 %
Niveau 2. Entre 0 et 575 millions €	De 0 % à la cible Proportionnellement
Niveau 3. Entre 575 et 975 millions €	100 %
Niveau 4. Entre 975 millions € et 1, 175 milliards €	100 % à Maximum Proportionnellement
Niveau 5. Supérieur à 1,175 milliards €	Maximum

⁽¹⁾ La performance individuelle et Leadership sera évaluée pour partie sur une appréciation qualitative et pour partie sur une appréciation quantitative.

Performance quantitative non-financière

Plan d'action de décarbonation	% d'atteinte du critère
Niveau 1. Significativement en dessous de la cible	0 %
Niveau 2. Cible	De 0 % à Maximum Proportionnellement
Niveau 3. Significativement au dessus de la cible	100 %

La performance de ce critère sera évaluée en fonction de l'utilisation du SAF, le renouvellement de la flotte et les mesures prise à l'initiative des compagnies aériennes pour contribuer au plan d'action de décarbonation.

Performance qualitative non-financière

Performance individuelle et leadership	<p>L'évaluation examinera les actions et les résultats, à la lumière, notamment des priorités fondamentales suivantes :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Maintien de la stabilité sociale ; 2) Vision stratégique du marché ; 3) Rupture dans la transformation ; 4) Communication externe inspirante ; 5) Management des équipes de direction ; 6) Appréciation de l'Employee Promoter Score (EPS) et du Net Employer Score (NPS). <p>La performance sera soumise à l'évaluation du Conseil d'administration (pourcentage d'attribution entre 0 et maximum).</p>
---	--

En tout état de cause, cette rémunération variable annuelle 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*).

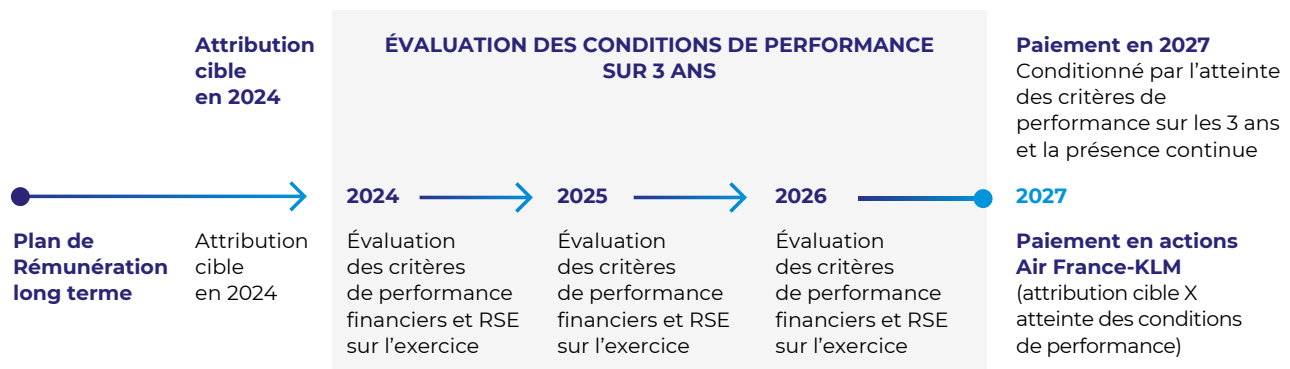
Rémunération long-terme

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.

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 28 février 2024, incluant d'autres managers et collaborateurs du Groupe. Lors de sa réunion du 28 février 2024, le Conseil d'administration a décidé de mettre en place un plan de rémunération long terme applicable au Directeur général ayant les mêmes caractéristiques principales que le plan de rémunération long terme mis en place en 2022. Cette décision s'inscrit dans un objectif de stabilité des conditions applicables à la rémunération du Directeur général et en cohérence avec les pratiques de marché. Toutefois, le Conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 28 février 2024, de modifier et simplifier les critères de performance tout en renforçant la proportion de critères RSE, notamment climatiques, et en prévoyant davantage de critères quantitatifs.

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^{er} 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 28 février 2024, des conditions de performance exigeantes afin d'apprécier, le cas échéant, la performance long-terme du Directeur général, pour l'attribution éventuelle de cette rémunération variable long terme décrites ci-après ainsi que les niveaux de performance et les pourcentages d'atteinte de ces critères.

	Performance	Acquisition définitive (vesting) d'un % de l'attribution avec un maximum à 100 % sur 3 ans
1. Dette nette/EBITDA (30 %) Comparaison du ratio dette nette/EBITDA avec celui du budget à la fin de la période 2024-2026	Niveau 1. <2	0 %
	Niveau 2. entre 1,5 et 2	0 à 130 % Proportionnellement
	Niveau 3. <1,5	130 %
2. Relative TSR position (30 %) Position relative TSR (Total shareholder return) par rapport à IAG, Lufthansa et Easy Jet (2024, 2025, 2026)	Position 4	0 %
	Position 3	50 %
	Position 2	100 %
	Position 1	130 %
3. Objectifs de performance RSE (20 %)		Voir les règles d'appréciation ci-dessous
4. Amélioration de l'image de marque des compagnies aériennes (20 %) Évaluation réalisée par enquête indépendante	Niveau 1. Baisse significative	0 %
	Niveau 2. Baisse	50 % – 100 % Proportionnellement
	Niveau 3. Stable	100 %
	Niveau 4. Augmentation	100 % – 130 % Proportionnellement

Les critères de performance RSE dans le cadre du plan long terme sont les suivants :

	Indicateurs	Objectifs
Environnement	1. Réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) scope 1 (gCO ₂ eq/passager/km)	Objectif de - 10 % de réduction d'ici à 2025 par rapport à 2019
Environnement	2. Réduction des nuisances sonores	Réduction de 50 % des nuisances sonores (chapitre 14)
Employé	3. Renforcer la diversité	Atteinte d'un objectif de +1 point pour Air France-KLM en 2026 par rapport à 2023 de femmes pour les 10 % de managers au plus haut niveau de responsabilité.
Conformité	4. Former les employés à la conformité	Conserver un pourcentage équivalent à 2023

Ces critères sont appréciés de la façon suivante :

Critère	Performance	Pourcentage d'attribution
Évaluation de chaque critère identique	Baisse de performance	0 %
	Stabilité ou amélioration mais inférieur à l'objectif	50 % - 100 % Proportionnellement
	Objectif atteint	100 %
	Très supérieur à l'objectif	100 % - 130 % Proportionnellement

Le nombre d'unités de performance attribuées en 2024 sera calculé par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 1^{er} avril 2024. 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, 2021, 2022 et 2023

En 2024, le Directeur général continuera de bénéficier des plans de rémunération long terme attribués en 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 et 2023 (sous condition suspensive du remboursement d'au moins 75 % des aides d'État) avec une faculté de reporter le paiement de ces unités de performance de trois ans maximum (déjà exercés pour le plan 2018, les plans 2019 et le plan « *Phantom Shares* » 2020).

Pour plus de détails sur les plans de rémunération long terme, voir section 2.5.2.2 b du Document d'enregistrement universel 2023.

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 applicable à tous les salariés cadres en France), une 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) Régime de retraite supplémentaire

Le Directeur général bénéficiera d'un engagement de retraite supplémentaire. Il est précisé que, depuis son entrée en fonctions dans le Groupe en 2018, le Directeur général ne bénéficie que d'un régime de retraite obligatoire.

Après analyse des pratiques de rémunération de sociétés comparables en termes de régime de retraite, la politique de rémunération 2024 arrêtée par le Conseil d'administration du 28 février 2024 prévoit que le Directeur général bénéficiera d'un régime de retraite supplémentaire composé d'une part du régime de retraite obligatoire à cotisations définies conformément à l'article 83 du Code général des impôts (Plan d'Épargne Retraite Obligatoire dit PERO) et du régime de retraite facultatif à cotisations définies conformément à l'article 82 du Code général des impôts mis en place à compter du 1^{er} janvier 2024.

■ PERO : régime de retraite obligatoire à cotisations définies

Le Directeur général bénéficiera du régime de retraite à cotisations définies (article 83 du Code général des impôts) mis en place à compter du 1^{er} janvier 2024 au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux et des membres du Comité exécutif Groupe.

Les cotisations représenteront :

- une composante annuelle telle que décrite ci-après :
5 % de la rémunération annuelle brute et limitée à 8 plafonds annuels de la sécurité sociale prises en charge à 100 % par la société :

Le Directeur général bénéficiera de ce régime dans les mêmes conditions que autres dirigeants mandataires sociaux et les membres du Comité exécutif Groupe ;

- une composante exceptionnelle afin de tenir compte de l'ancienneté du Directeur général faisant partie du Groupe depuis 2018 et ne bénéficiant pas de régime de retraite supplémentaire jusqu'à ce jour. Le montant de cette contribution nette spécifique serait de 22 000 euros. Elle est calculée selon les mêmes règles que celles décrites pour la composante annuelle du dispositif et selon la rémunération perçue par le Directeur général depuis sa prise de fonction. Cette composante exceptionnelle de la rémunération constituant un élément de rémunération exceptionnelle ne pourra être versée qu'en cas d'approbation de l'Assemblée générale des éléments des rémunérations attribuées au titre de l'exercice 2024 (vote *ex-post*) conformément à l'article L. 22-10-34 du Code de commerce ;

■ Régime de retraite facultatif à cotisations définies

Le Directeur général bénéficiera du régime de retraite facultatif à cotisations définies (article 82 du Code général des impôts) mis en place à compter du 1^{er} janvier 2024 au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux et des membres du Comité exécutif Groupe.

Ce dispositif prévoira le versement par la Société auprès d'un organisme tiers d'une cotisation égale à 10,5 % de la rémunération annuelle brute (fixe et variable) effectivement perçue.

Les cotisations versées à ce titre ne bénéficieront d'aucun régime social et fiscal préférentiel. Pour cette raison, le Directeur général recevra une indemnité forfaitaire d'un montant égal à celui de la cotisation versée pour son compte à l'organisme assureur. Le versement de cette indemnité sera concomitant à celui de la cotisation à l'organisme assureur.

Les montants des cotisations et de l'indemnité forfaitaire dépendront des performances de l'entreprise dans la mesure où l'assiette de calcul intégrera la part variable de la rémunération qui sera liée aux résultats du Groupe.

Le Directeur général bénéficiera de ce régime dans les mêmes conditions que les membres du Comité exécutif Groupe avec un contrat de travail français.

g) Clause d'ajustement en cas de circonstances exceptionnelles

En cas de circonstances exceptionnelles tels qu'un changement de normes comptables, un changement de périmètre significatif lié à la réalisation d'une opération transformante, une modification substantielle des conditions de marché ou une évolution du contexte concurrentiel ayant des conséquences significatives et imprévisibles sur le Groupe au moment de l'approbation de la présente politique de rémunération par le Conseil d'administration pour présentation à l'Assemblée générale, le Conseil d'administration se réserve la possibilité d'exercer son pouvoir discrétionnaire d'ajuster, tant à la hausse qu'à la baisse, un ou plusieurs des paramètres attachés aux critères de performance (poids, seuils de déclenchement, objectifs, cibles...) de la rémunération variable annuelle ou de long terme du Directeur général. Cette clause d'ajustement doit permettre d'assurer que les résultats de l'application desdits critères reflètent tant la performance du Directeur général que celle du Groupe.

Ces ajustements seront décidés par le Conseil d'administration sur recommandation de son Comité de rémunération, puis seront rendus publics sur le site internet de la Société.

Il est à noter que cette faculté se distingue de celle prévue à l'article L22-10-8 III alinéa 2 du Code de commerce.

Il n'est pas prévu que le Conseil d'administration puisse déroger à la présente politique de rémunération en cas de survenance d'événements exceptionnels autres que ceux mentionnés ci-dessus.

h) 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 ORGANES DE DIRECTION DU GROUPE : COMITÉ EXÉCUTIF GROUPE ET CEO COMMITTEE

2.6.1 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.

Membres au 31 décembre 2023	Âge au 31 décembre 2023	Expérience professionnelle en lien avec la fonction	
		Secteur	Expérience
Benjamin Smith <i>Directeur général d'Air France-KLM</i>	52 ans	Transport aérien	33 ans
Marjan Rintel <i>Directrice générale et Présidente du Directoire de KLM</i>	57 ans	Transport aérien	24 ans
Anne Rigail <i>Directrice générale d'Air France</i>	54 ans	Transport aérien	32 ans
Steven Zaat <i>Directeur général adjoint Finances, Air France-KLM</i>	54 ans	Transport aérien	21 ans
Alexandre Boissy <i>Secrétaire général d'Air France-KLM</i>	47 ans	Transport aérien	24 ans
Anne Brachet <i>Directrice générale adjointe Engineering & Maintenance, Air France-KLM</i>	60 ans	Transport aérien	28 ans
Oltion Carkaxhija ⁽¹⁾ <i>Directeur général adjoint Stratégie et Transformation, Air France-KLM</i>	47 ans	Transport aérien	16 ans
Angus Clarke <i>Directeur général adjoint et Chief Commercial Officer, Air France-KLM</i>	49 ans	Transport aérien	22 ans
Adriaan Den Heijer <i>Directeur général adjoint Cargo, Air France-KLM</i>	53 ans	Transport aérien	28 ans
Pierre-Olivier Bandet ⁽²⁾ <i>Directeur général adjoint Systèmes d'Information, Air France-KLM</i>	55 ans	Informatique Transport aérien	5 ans 27 ans
Henri de Peyrelongue <i>Directeur général adjoint Marketing, Air France-KLM</i>	58 ans	Transport aérien	33 ans
Constance Thio <i>Directrice générale adjointe Ressources humaines et développement durable Air France-KLM</i>	53 ans	Développement durable, Ressources humaines, Transport aérien	3 ans 7 ans 25 ans

(1) À la suite de la démission de M. Pieter Bootsma de ses fonctions de Directeur général adjoint en charge de la Stratégie d'Air France-KLM, M. Oltion Carkaxhija a été nommé Directeur général adjoint en charge de la Stratégie et de la Transformation d'Air France-KLM à compter du 1^{er} janvier 2024. Cette nomination est une évolution du poste de Directeur général adjoint Transformation, que M. Oltion Carkaxhija occupe depuis octobre 2020. En complément de sa mission initiale, il a en charge la mise en œuvre de la stratégie d'Air France-KLM et la conduite de l'innovation.

(2) M. Pierre-Olivier Bandet exerce les fonctions de Directeur général adjoint en charge des Systèmes d'information d'Air France-KLM depuis le 1^{er} janvier 2023 en remplacement de M. Jean-Christophe Lalanne.

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 28 février 2024, des objectifs de mixité au sein des instances dirigeantes et revu le 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 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 40 % 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, étant entendu que les entités françaises du groupe atteindront leurs objectifs de diversité dans le respect des délais impartis par la loi française. 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 28 février 2024, le Conseil d'administration a été informé des résultats obtenus au cours de l'exercice 2023. Ces informations sont détaillées dans la section 4.2.4 « Diversité, égalité et inclusion ».

2.6.2 CEO Committee

Le CEO Committee est dirigé par le Directeur général d'Air France-KLM, M. Benjamin Smith et comprend trois autres membres : Mme Anne Rigail (Directrice générale d'Air France), Mme Marjan Rintel (Directrice générale et Présidente du Directoire de KLM) et M. Steven Zaat (Directeur général adjoint Économie et Finances d'Air France).

Le CEO Committee définit l'orientation stratégique de l'ensemble des compagnies aériennes et unités opérationnelles du Groupe.

2.7 LE CAPITAL ET L'ACTIONNARIAT

2.7.1 Le capital social

Le capital d'Air France-KLM au 31 décembre 2023 est composé de 262 769 869 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 »⁽¹⁾, 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 2021	642 634 034	642 634 034
31 décembre 2022	2 570 536 136 ⁽¹⁾	2 570 536 136
31 décembre 2023	262 769 869 ⁽²⁾	262 769 869

(1) Émission de 1 928 millions actions nouvelles dans le cadre de l'augmentation de capital annoncée par Air France-KLM le 14 juin 2022.

(2) À la suite du regroupement d'actions réalisé par la société le 31 août 2023, le nombre d'actions composant le capital social d'Air France-KLM a été divisé par 10, 10 actions anciennes ayant été échangées contre une action nouvelle. À la suite de l'augmentation de capital réservée aux salariés du groupe Air France-KLM réalisée le 21 décembre 2023, la Société a procédé à l'émission de 5 716 256 actions nouvelles. Le nombre d'actions composant le capital social de la Société se trouve ainsi porté de 257 053 613 actions à 262 769 869 actions.

Augmentation de capital au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021

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, a 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 19 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 22 avril 2021.

Augmentation de capital au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2022

Par la suite, le 24 mai 2022, Air France-KLM a annoncé le lancement d'une augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires (« DPS ») afin de lever un montant brut de 2,256 milliards d'euros par l'émission de 1 928 millions d'actions nouvelles Air France-KLM. Cette opération qui visait à renforcer les fonds propres et le bilan de la Société a fait suite à l'annonce de nouvelles mesures de recapitalisation le 17 février 2022. L'augmentation de capital, décidée conformément à l'Assemblée générale mixte des actionnaires de la Société du 26 mai 2021, a fait l'objet d'un prospectus déposé auprès de l'AMF le 23 mai 2022 sous le numéro D. 22-0236-A01. La période de négociation des DPS a eu lieu du 25 mai 2022 au 7 juin 2022 et la période de souscription à l'augmentation de capital été clôturée le 9 juin 2022.

Le 14 juin 2022, Air France-KLM a annoncé les résultats définitifs de l'augmentation de capital, à savoir 1 928 millions d'actions nouvelles à un prix de souscription unitaire de 1,17 euro, représentant 2,256 milliards d'euros. L'augmentation de capital a suscité une forte demande de la part des actionnaires existants et de nouveaux investisseurs.

⁽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.

À l'issue de la période de souscription, qui s'est achevée le 9 juin 2022, la demande totale s'est élevée à environ 2 240 millions d'actions, soit près de 2,261 milliards d'euros. L'opération a ainsi été sursouscrite avec un taux de souscription d'environ 116 % :

- 1 831 278 510 actions nouvelles ont été souscrites à titre irréductible, représentant environ 95 % des actions nouvelles à émettre ;
- la demande à titre réductible a porté sur 409 004 428 actions nouvelles qui n'ont été en conséquence que partiellement allouée à hauteur de 96 623 592 actions nouvelles.

Le produit brut de l'augmentation de capital s'élève à 2 256 millions d'euros (dont 1 611 millions d'euros souscrit en espèces), prime d'émission incluse, correspondant à l'émission de 1 928 millions d'actions nouvelles (les « Actions Nouvelles ») à un prix de souscription unitaire de 1,17 euro.

Impact de l'augmentation de capital sur la répartition du capital social

À l'issue du règlement-livraison de l'augmentation de capital, le capital social d'Air France-KLM s'est élevé à 2 570 536 136 actions d'une valeur nominale de 1 € chacune.

Objet de l'augmentation de capital

Cette opération concernait la mise en œuvre de nouvelles mesures de recapitalisation, suite à l'augmentation de capital réalisée en 2021.

- Afin de se libérer des conditions posées par le cadre temporaire de la Commission européenne suite au Covid-19, la Société a affecté environ 1,7 milliard d'euros issus du produit net de l'émission au remboursement des « aides de recapitalisation Covid-19 » sous la forme de titres super subordonnés émis par la Société en avril 2021 au profit de l'État Français (le « TSS État »), par compensation de créances et remboursement. Le solde (environ 0,6 milliards d'euros) a permis de réduire l'endettement net.
- Cette opération a marqué une étape importante dans l'exécution du programme d'émission d'actions et de quasi fonds propres d'un montant maximal de 4 milliards d'euros destiné à renforcer le bilan.

Souscription des principaux actionnaires et partenaires

L'État français, premier actionnaire d'Air France-KLM, a participé à titre irréductible à hauteur de la totalité de ses DPS, correspondant à une souscription à 551 404 728 Actions Nouvelles. Sa participation au capital de la Société à la suite de l'augmentation de capital est restée inchangée. Cette souscription s'est effectuée par voie de compensation avec une partie de la créance détenue par l'État français au titre des TSS État émis en avril 2021.

L'État néerlandais a participé à titre irréductible à hauteur de la totalité de ses DPS, correspondant à une souscription

à 180 000 000 Actions Nouvelles. Sa participation au capital de la Société à la suite de l'augmentation de capital est restée inchangée.

CMA CGM avait également participé dans le cadre de la mise en place de la coopération commerciale dans le domaine du cargo avec une participation au capital s'élevant à 231 348 252 Actions Nouvelles à titre irréductible (via l'exercice des DPS acquis auprès de China Eastern Airlines, Delta Airlines et les FCPEs, ainsi que dans le marché), correspondant à 9,0 % du capital de la Société à la suite de l'augmentation de capital.

China Eastern Airlines ⁽²⁾ et Delta Air Lines ont participé à l'augmentation de capital dans le cadre d'une opération blanche pour un montant global d'environ 110,7 millions d'euros, en souscrivant à 58 763 343 et 35 873 772 Actions Nouvelles respectivement en utilisant le produit net de la vente d'une partie de leurs DPS au profit de CMA CGM, portant leur participation respective à 4,7 % et 2,9 % du capital de la Société à la suite de l'augmentation de capital.

Les FCPEs ont participé à l'augmentation de capital dans le cadre d'une opération blanche en procédant au reclassement d'une partie de leurs DPS au profit de CMA CGM, dans une proportion leur permettant de financer partiellement l'exercice du solde de leurs DPS par l'utilisation du produit net de cette cession.

Le SPAAK (Stichting Piloten Aandelen Air France-KLM) a participé à l'augmentation de capital dans le cadre d'une opération blanche en souscrivant à des actions nouvelles en procédant au reclassement d'une partie de ses DPS.

Engagement d'abstention/de conservation

CMA CGM a conclu avec la Société un engagement de conservation à compter du règlement-livraison des actions nouvelles et jusqu'à l'expiration d'une période de trois ans suivant cette date, étant précisé que CMA CGM pouvait ensuite céder un maximum de 50 % des actions acquises dans le cadre de l'augmentation de capital pendant une période additionnelle de trois ans. Cet engagement de conservation prend fin automatiquement en cas de résiliation de l'accord de coopération commerciale portant sur le cargo aérien. Ces engagements ont été modifiés en janvier 2024 dans le cadre de l'évolution du partenariat commerciale avec CMA CGM pour prévoir que la période de conservation initiale se terminera le 28 février 2025 sans période de conservation additionnelle.

Par ailleurs, CMA CGM s'est engagée à ne pas acquérir ou souscrire à toute action de la Société émise par la Société durant une période de 10 ans, sauf si cette acquisition ne conduit pas une augmentation de sa participation dans le capital social de la Société, sous réserve de certaines exceptions. L'engagement précise qu'à l'issue d'une période de 5 ans à compter du règlement-livraison des actions nouvelles, le Conseil d'administration de la Société pourra modifier cet engagement afin de permettre à CMA CGM d'augmenter sa participation dans le capital de la Société.

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

Modification du capital au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2023

Regroupement d'actions et réduction concomitante du capital

Le groupe Air France-KLM a annoncé le 31 août 2023 la réalisation du regroupement de la totalité des actions de la Société en circulation et la constatation concomitante de la réduction de capital par réduction de la valeur nominale de chaque action, telles que décidées par le Conseil d'administration réuni le 4 juillet 2023 et conformément aux 36^e et 37^e résolutions à caractère extraordinaire de l'Assemblée Générale Mixte du 7 juin 2023. La réalisation de ces opérations s'est traduite par :

- l'échange de 10 actions ordinaires de la Société d'une valeur nominale de 1 euro chacune contre 1 action nouvelle d'une valeur nominale de 10 euros (compte tenu de la réduction de capital concomitante ramenant la valeur nominale de chaque action nouvelle de 10 euros à 1 euro, soit une réduction de 9 euros par action affectés au compte « prime d'émission ») ;
- un nouveau capital social de la Société de 257 053 613 euros divisé en 257 053 613 actions (code ISIN FR001400J770) de 1 euro de valeur nominale chacune.

Les actionnaires n'ayant pas pu obtenir un nombre d'actions multiple de 10 ont été indemnisés à hauteur de leurs rompus restants dans un délai de 30 jours maximum par leur intermédiaire financier, soit jusqu'au 2 octobre 2023.

À la suite du regroupement des actions, et par décision du Directeur général en date du 31 août 2023, les ratios de conversion (i) des obligations subordonnées de dernier rang à durée indéterminée, convertibles en actions nouvelles et/ou échangeables en actions existantes émises pour un montant nominal de 305,3 millions d'euros par le biais d'un placement auprès d'investisseurs qualifiés en date du 16 novembre 2022 (les « OC Hybrides ») et (ii) des obligations convertibles et/ou échangeables en actions nouvelles ou existantes (Océanes) émises pour un montant de 500 millions d'euros en mars 2019 et arrivant à échéance en 2026 (les « Océanes 2026 »), ont été ajustés selon les modalités suivantes, ayant été reprises dans un avis d'ajustement à paraître au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires :

- ajustement du ratio de conversion des OC Hybrides : le nouveau ratio de conversion est de 6.549,6463 actions nouvelles par OC Hybride ;
- ajustement de la parité d'exercice des Océanes 2026 : le nouveau ratio est de 0,178 action nouvelle par Océane 2026.

Augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe

Le 21 décembre 2023, le groupe Air France-KLM a finalisé l'offre d'actionnariat salarié « Ensemble pour l'avenir », une opération d'augmentation de capital réservée à environ 75 000 salariés éligibles du Groupe ⁽³⁾, lancée en novembre 2023.

Dans le cadre de cette opération, environ 17 000 salariés issus de 19 pays, représentant près de 22 % de l'effectif salarié concerné, ont souscrit à l'offre « Ensemble pour l'avenir » leur permettant d'investir dans des actions Air France-KLM à des conditions préférentielles.

La souscription totale s'est élevée à 46 073 029 euros, correspondant à l'émission de 5 716 256 actions nouvelles d'une valeur nominale d'un euro chacune. Le capital social de la Société a de ce fait été augmenté de 5 716 256 euros et se trouve ainsi porté de 257 053 613 euros à 262 769 869 euros.

À l'issue de cette émission, la participation des salariés au capital d'Air France-KLM, au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce, s'élève à 3,22 % du capital social. L'actionnariat salarié est un marqueur fort de la confiance des salariés dans l'avenir et la stratégie du Groupe. En devenant actionnaire, le salarié bénéficie d'un statut singulier ; il est à double titre contributeur et bénéficiaire de la création de valeur de l'Entreprise.

Autorisations données au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social

Afin de permettre au Conseil d'administration d'Air France-KLM de disposer de la flexibilité et de la souplesse nécessaires dans la gestion financière de la Société tout en tenant compte de la diversité des intérêts et des attentes des actionnaires d'Air France-KLM, diverses résolutions financières ont été adoptées par l'Assemblée générale du 7 juin 2023 (résolutions 19 à 35).

Deux autres autorisations ayant pour objet de restructurer le capital d'Air France-KLM en procédant à un regroupement d'actions (résolution 36) et une réduction de capital concomitante (résolution 37) en vue de revenir à une situation plus conforme à celle de ses comparables boursiers, en termes de nombre d'actions en circulation et de rapport entre la valeur de son cours de bourse et sa valeur nominale, ont également été adoptées par l'Assemblée générale du 7 juin 2023 et mise en œuvre par le Conseil d'administration. La prise d'effet de ces opérations est intervenue le 31 août 2023. Les plafonds nominaux des résolutions 19 à 22, 25, 26 à 29 et 32 ont été divisés par un facteur 10 en conséquence de la réalisation définitive de la réduction de capital.

Au 31 décembre 2023, la Société a utilisé, dans le cadre de son offre d'actionnariat salarié « Ensemble pour l'avenir » finalisée avec succès le 21 décembre 2023, l'autorisation d'augmentation de capital réservée aux adhérents d'un plan épargne d'entreprise ou de Groupe (résolution 34) et l'autorisation d'augmentation de capital réservée aux salariés non-résidents Français (résolution 35).

Les autres autorisations n'ont pas été utilisées.

⁽³⁾ Étaient considérés comme salariés éligibles à cette offre (i) tous les salariés bénéficiant d'un contrat avec une société du groupe Air France-KLM participant à l'offre, de plus de 3 mois d'ancienneté consécutifs ou non entre le 1^{er} janvier 2022 et le 24 novembre 2023, et toujours présents le dernier jour de la période de souscription et (ii) les salariés retraités du Groupe Air France ayant toujours détenant toujours des avoirs dans le PEE.

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. 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 2023	Durée de validité
AUTORISATIONS AU TITRE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 7 JUIN 2023				
En dehors des périodes d'offre publique				
n° 19	Augmentation de capital (en dehors des périodes d'offre publique) avec maintien du droit préférentiel de souscription	128,5 millions d'euros de nominal (soit environ 49 % du capital actuel)	122 783 744 euros de nominal (à la suite de l'augmentation de capital réalisée le 21 décembre 2023 au profit des salariés éligibles dans le cadre de l'offre « Ensemble pour l'avenir » pour un montant nominal de 5 716 256 euros)	26 mois (soit jusqu'au 7 août 2025)
n° 20	Augmentation de capital (en dehors des périodes d'offre publique) sans droit préférentiel de souscription mais avec un délai de priorité de souscription obligatoire	128,5 millions d'euros de nominal (soit environ 49 % du capital actuel) [s'impute sur le plafond de la 19 ^e résolution]	122 783 744 euros de nominal (à la suite de l'augmentation de capital réalisée le 21 décembre 2023 au profit des salariés éligibles dans le cadre de l'offre « Ensemble pour l'avenir » pour un montant nominal de 5 716 256 euros)	26 mois (soit jusqu'au 7 août 2025)
n° 21	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)	51,4 millions d'euros de nominal (soit environ 20 % du capital actuel) [s'impute sur le plafond de la 19 ^e résolution]	intégralement disponible	26 mois (soit jusqu'au 7 août 2025)
n° 22	Augmentation de capital (en dehors des périodes d'offre publique) par offre auprès d'investisseurs qualifiés/cercle restreint d'investisseurs	51,4 millions d'euros de nominal (soit environ 20 % du capital actuel) [s'impute sur le plafond des 19 ^e et 21 ^e résolutions]	intégralement disponible	26 mois (soit jusqu'au 7 août 2025)
n° 23	Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital (en dehors des périodes d'offres publiques) avec ou sans droit préférentiel de souscription (« greenshoe »)	15 % de l'émission initiale (dans la limite des plafonds fixés par les résolutions 19, 20, 21 et 22)	intégralement disponible	26 mois (soit jusqu'au 7 août 2025)
n° 24	Augmentation de capital (en dehors des périodes d'offre publique) pour rémunérer les apports en nature consentis à la Société	10 % du capital (soit environ 26,2 millions d'euros sur la base du capital actuel) [s'impute sur le plafond des 19 ^e et 21 ^e résolutions]	intégralement disponible	26 mois (soit jusqu'au 7 août 2025)

Résolution	Délégation	Montant maximum en nominal des émissions	Solde disponible au 31 décembre 2023	Durée de validité
n° 25	Augmentation de capital (en dehors des périodes d'offre publique) par incorporation de réserves, bénéfiques, primes d'émission ou autres sommes dont la capitalisation serait admise	128,5 millions d'euros de nominal (soit environ 49 % du capital actuel) [s'impute sur le plafond de la 19 ^e résolution]	122 783 744 euros de nominal (à la suite de l'augmentation de capital réalisée le 21 décembre 2023 au profit des salariés éligibles dans le cadre de l'offre « Ensemble pour l'avenir » pour un montant nominal de 5 716 256 euros)	26 mois (soit jusqu'au 7 août 2025)
En période d'offre publique				
n° 26	Augmentation de capital (en période d'offre publique) avec maintien du droit préférentiel de souscription	64,3 millions d'euros de nominal (soit environ 24,5 % du capital actuel) [s'impute sur le plafond de la 19 ^e résolution]	intégralement disponible	26 mois (soit jusqu'au 7 août 2025)
n° 27	Augmentation de capital (en période d'offre publique) sans droit préférentiel de souscription mais avec un délai de priorité de souscription obligatoire	64,3 millions d'euros de nominal (soit environ 24,5 % du capital actuel) [s'impute sur le plafond des 19 ^e et 26 ^e résolutions]	intégralement disponible	26 mois (soit jusqu'au 7 août 2025)
n° 28	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)	25,7 millions d'euros de nominal (soit environ 9,8 % du capital actuel) [s'impute sur le plafond des 19 ^e , 21 ^e et 27 ^e résolutions]	intégralement disponible	26 mois (soit jusqu'au 7 août 2025)
n° 29	Augmentation de capital (en période d'offre publique) par offre auprès d'un cercle restreint d'investisseurs ou d'investisseurs qualifiés	25,7 millions d'euros (soit environ 9,8 % du capital actuel) [s'impute sur le plafond des 19 ^e , 21 ^e , 22 ^e , 26 ^e et 28 ^e résolutions]	intégralement disponible	26 mois (soit jusqu'au 7 août 2025)
n° 30	Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital (en période d'offre publique) avec ou sans droit préférentiel de souscription (« greenshoe »)	15 % de l'émission initiale (dans la limite des plafonds fixés par les résolutions 19, 26, 27, 28 et 29)	intégralement disponible	26 mois (soit jusqu'au 7 août 2025)
n° 31	Augmentation de capital (en période d'offre publique) pour rémunérer les apports en nature consentis à la Société	5 % du capital (soit environ 13,1 millions d'euros sur la base du capital actuel) [s'impute sur le plafond des 19 ^e , 21 ^e , 24 ^e , 26 ^e et 28 ^e résolutions]	intégralement disponible	26 mois (soit jusqu'au 7 août 2025)

Résolution	Délégation	Montant maximum en nominal des émissions	Solde disponible au 31 décembre 2023	Durée de validité
n° 32	Augmentation de capital (en période d'offre publique) par incorporation de réserves, bénéfices, primes d'émission ou autres sommes dont la capitalisation serait admise	64,3 millions d'euros de nominal (soit environ 25 % du capital actuel) [s'impute sur le plafond des 19 ^e , 26 ^e et 27 ^e résolutions, utilisable hors période d'offre publique]	intégralement disponible	26 mois (soit jusqu'au 7 août 2025)
AUTRES AUTORISATIONS AU TITRE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 7 JUIN 2023				
n° 33	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 du plafond indiqué par les résolutions 20, 21, 22, 27, 28 et 29)	intégralement disponible	26 mois (soit jusqu'au 7 août 2025)
n° 34	Augmentations de capital réservées aux adhérents d'un plan épargne d'entreprise ou de Groupe	3 % du capital au moment de chaque émission [s'impute sur le plafond des 19 ^e et 35 ^e résolutions]	122 783 744 euros de nominal (à la suite de l'augmentation de capital réalisée le 21 décembre 2023 au profit des salariés éligibles dans le cadre de l'offre « Ensemble pour l'avenir » pour un montant nominal de 5 716 256 euros)	26 mois (soit jusqu'au 7 août 2025)
n° 35	Augmentations de capital réservées aux salariés non-résidents Français	3 % du capital au moment de chaque émission [s'impute sur le plafond des 19 ^e et 34 ^e résolutions]	122 783 744 euros de nominal (à la suite de l'augmentation de capital réalisée le 21 décembre 2023 au profit des salariés éligibles dans le cadre de l'offre « Ensemble pour l'avenir » pour un montant nominal de 5 716 256 euros)	18 mois (soit jusqu'au 7 décembre 2024)

Un plafond global commun de 128,5 millions d'euros, disponible à date à hauteur de 122 783 744 euros, s'applique aux résolutions 19 à 32, 34 et 35 de l'Assemblée générale mixte du 7 juin 2023. Un sous-plafond commun de 51,4 millions d'euros s'applique aux résolutions 21 à 24 de l'Assemblée générale mixte du 7 juin 2023.

Un plafond global commun de 64,3 millions d'euros s'applique aux résolutions 26 à 32 de l'Assemblée générale mixte du 7 juin 2023. Un sous-plafond commun de 25,7 millions d'euros s'applique aux résolutions 28 à 31 de l'Assemblée générale mixte du 7 juin 2023.

Modification des statuts d'Air France-KLM

L'Assemblée générale extraordinaire, statuant à la majorité des deux tiers des voix exprimées par 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 le Groupe/gouvernance).

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.

2.7.2 Titres donnant accès au capital

Obligations convertibles et/ou échangeables en actions nouvelles ou existantes (OCEANEs) arrivant à échéance en 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 initialement 27 901 785 actions sous-jacentes. Le ratio de conversion initial était d'une action pour une OCEANE. Toutefois, conformément aux dispositions légales et réglementaires, le ratio de conversion a été ajusté à 1,783 actions Air France-KLM pour une OCEANE à la suite de la réalisation de l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription du 14 juin 2022 (cf. l'avis publié au bulletin des annonces légales obligatoires n° 72 du 17 juin 2022). À la suite de l'opération de regroupement réalisée le 31 août 2023, les OCEANE ont également été ajustées de sorte que le ratio de conversion et/ou d'échange est ainsi égal à compter du 31 août 2023 à 0,178 action pour 1 Océane 2026 (cf. l'avis publié au bulletin des annonces légales obligatoires n° 107 du 6 septembre 2023).

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.

La période de conversion s'étend du 4 mai 2019 au 7^e jour ouvré précédant la date de remboursement anticipée ou la date de maturité.

Un remboursement au pair, majoré des intérêts courus peut être demandé par tout porteur le 25 mars 2024.

Les obligations pourront faire l'objet d'un remboursement anticipé au gré de la Société, sous certaines conditions, et au gré des porteurs, notamment en cas de changement de contrôle de la Société (tel que ce terme est défini dans les modalités des obligations).

Air France-KLM a la faculté de procéder remboursement anticipé en numéraire de ces titres depuis le 15 avril 2022 si la moyenne arithmétique, calculée sur 10 jours de bourse consécutifs choisis par la Société parmi les 20 qui précèdent la parution de l'avis de remboursement anticipé, des produits des cours moyens pondérés de l'action Air France-KLM constatés sur Euronext Paris chaque jour de bourse et du ratio d'échange en vigueur ce même jour de bourse excède 130 % de la valeur nominale des obligations.

Émission d'obligations subordonnées de dernier rang à durée indéterminée, convertibles en actions nouvelles et/ou échangeables en actions existantes pour un montant nominal de 305,3 millions d'euros

La Société a émis le 16 novembre 2022 des obligations subordonnées de dernier rang à durée indéterminée, convertibles en actions nouvelles et/ou échangeables en actions existantes (les « Obligations Hybrides Convertibles »), pour un montant nominal de 305,3 millions d'euros par le biais d'un placement auprès d'investisseurs qualifiés uniquement (l'« Offre »), représentant environ 200 millions d'actions sous-jacentes.

Le produit net de l'Offre a été intégralement affecté au remboursement des titres super subordonnés détenus par l'État français, émis en avril 2021 (voir ci-avant). Les Obligations Hybrides Convertibles seront traitées en quasi-fonds propres selon les normes IFRS.

Les Obligations Hybrides Convertibles ont été émises au pair avec une valeur nominale par Obligation Hybride Convertible de 100 000 € et avec une prime de conversion/échange de 22,5 % par rapport au cours de référence de l'action de la Société, soit 1,2464 euro (correspondant à la moyenne pondérée par les volumes des cours de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext à Paris (« Euronext Paris ») le 16 novembre 2022).

À compter de la date d'émission et jusqu'au 23 novembre 2025 (exclu), les Obligations Hybrides Convertibles porteront intérêt à un taux nominal annuel de 6,5 % payable trimestriellement à terme échu les 23 novembre, 23 février, 23 mai et 23 août de chaque année (ou le jour ouvrable suivant si l'une de ces dates n'est pas un jour ouvrable) (chacune, une « Date de Paiement d'Intérêts »), et pour la première fois le 23 février 2023, sous réserve de toute suspension de paiement des intérêts par la Société.

À partir du 23 novembre 2025, les Obligations Hybrides Convertibles porteront intérêt à un taux égal à 1 300 points de base au-dessus du taux *Mid-Swap* applicable à 3 ans en Euro comme taux de référence. Le taux de référence fera l'objet d'une révision tous les trois ans par la suite. Les intérêts seront payables trimestriellement à terme échu à chaque Date de Paiement d'Intérêts et, le cas échéant, pour la première fois le 23 février 2026, sous réserve de toute suspension du paiement des intérêts.

En cas de changement de contrôle, le taux annuel du coupon fixe ou du coupon à taux révisé, selon le cas, sera augmenté de 500 points de base.

1

2

3

4

5

6

À chaque Date de Paiement d'Intérêts, la Société peut décider, sous certaines conditions, de suspendre le paiement des intérêts relatifs aux Obligations Hybrides Convertibles pour la période d'intérêt concernée, sous réserve d'en avoir informé les porteurs d'Obligations Hybrides Convertibles au moins 15 jours ouvrés avant la Date de Paiement d'Intérêts concernée. Tout intérêt relatif aux Obligations Hybrides Convertibles qui n'est pas payé à une Date de Paiement d'Intérêts optionnelle constituera un « Intérêt Différé ». Tout montant d'Intérêt Différé portera intérêt (dans la mesure permise par la loi) à partir de la date de suspension du paiement des intérêts pour toute période supérieure à 12 mois au taux d'intérêt applicable aux Obligations Hybrides Convertibles sur la période concernée. Le montant des intérêts courus (les « Intérêts Supplémentaires ») relatif aux Intérêts Différés deviendra dû et payable de la même manière que les Intérêts Différés. Les Intérêts Différés (ainsi que le montant correspondant d'Intérêt Supplémentaire) peuvent être payés en totalité ou en partie à tout moment au choix de la Société, mais tous les Intérêts Différés (ainsi que le montant correspondant d'Intérêts Supplémentaires) relatifs à toutes les Obligations Hybrides Convertibles deviendront payables en totalité dans des cas spécifiques, notamment si la Société décide le paiement d'un dividende ou d'un acompte sur dividende ou le rachat de tout titre de capital ou lors du remboursement de toutes les Obligations en circulation.

Les Obligations Hybrides Convertibles sont à durée indéterminée, soumises à des cas de remboursement anticipé au gré de la Société et ne seront remboursables qu'en cas de liquidation de la Société ou à l'échéance de la durée de la Société indiquée dans les statuts de la Société (sauf prolongation conformément à la législation applicable).

La Société peut, à son gré, procéder au remboursement anticipé de la totalité, mais non d'une partie, des Obligations Hybrides Convertibles au pair majoré des intérêts courus, des Intérêts Différés et, le cas échéant, des

Intérêts Supplémentaires (le « Prix de Remboursement Anticipé ») :

- a) pour la première fois le 23 novembre 2025, puis à chaque Date de Paiement d'Intérêts ;
- b) en cas de changement de contrôle ;
- c) du 14 décembre 2024 au 23 novembre 2025 (exclu), si la moyenne arithmétique, calculée sur toute période de 10 jours de bourse consécutifs comprise dans toute période de 20 jours de bourse consécutifs précédant la publication de l'avis de remboursement anticipé, des produits quotidiens du cours de clôture de l'action de la Société sur Euronext Paris et du ratio d'échange/de conversion en vigueur chaque jour de bourse pendant cette période dépasse 130 % du montant principal des Obligations Hybrides Convertibles ; et
- d) si le nombre total d'Obligations Hybrides Convertibles en circulation est inférieur à 15 % du nombre d'Obligations Hybrides Convertibles initialement émises.

Droits de conversion/échange

Les porteurs d'Obligations Hybrides Convertibles pourront exercer leur droit de conversion/échange à tout moment à compter du 40^e jour calendaire suivant la date d'émission (incluse) et jusqu'au 10^e jour ouvrable (exclu) précédant la première des deux dates suivantes : le 23 novembre 2025, ou, le cas échéant, la date fixée pour tout remboursement anticipé.

Le ratio de conversion/échange était initialement égal au montant principal divisé par le prix de conversion/échange initial, soit 65 496,4632 Actions par Obligation Hybrides Convertibles. À la suite du regroupement des actions réalisée le 31 août 2023, le ratio de conversion et/ou d'échange a été ajusté à 6 549,6463 actions pour une Obligation Hybride Convertible.

2.7.3 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, sauf en 2021 et en 2022, compte tenu des interdictions imposées au titre de l'Encadrement Temporaire sur les aides d'État de la Commission européenne (voir section 3.1.2.6 « Engagements vis-à-vis de la Commission européenne »). Cette autorisation a été de nouveau proposée à l'Assemblée générale annuelle de 2023, à la suite de la sortie totale de l'aide de l'État français à la recapitalisation octroyée lors de la crise du Covid-19 et des contraintes associées à cette aide, réalisée le 19 avril 2023.

Ainsi, la Société a initié un programme de rachat au cours de l'exercice 2023, faisant usage de la 18^e résolution adoptée lors de l'Assemblée générale du 7 juin 2023.

En application de l'article 241-2 du Règlement Général de l'Autorité des marchés financiers (AMF), le descriptif du programme de rachat des actions Air France-KLM, publié le 19 juin 2023 sur le site internet du Groupe, a présenté les objectifs ainsi que les modalités du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale ordinaire du 7 juin 2023, et contenait les informations suivantes :

- **titres concernés** : actions ordinaires émises par Air France-KLM ;
- **part maximale du capital susceptible d'être achetée par la Société** : 5 % ;
- **nombre maximal d'actions propres pouvant être acquises par la Société, sur la base du nombre d'actions composant le capital au 31 mai 2023** : 128 526 806, mais compte tenu de l'auto-détention de 29 956 actions, seules 128 496 850 actions propres sont susceptibles d'être achetées ;

- **répartition des actions auto-détenues au 31 mai 2023** : les 29 956 actions auto-détenues au 31 mai 2023 seront affectées à l'objectif de satisfaire aux obligations découlant des plans d'allocations d'actions au titre de la rémunération de mandataires sociaux ;
- **prix d'achat unitaire maximum** : 4 euros (hors frais) ou, dans l'hypothèse du regroupement d'actions visé à la 36^e résolution, et à compter de la date effective de ce regroupement, 40 euros (hors frais) ;
- **objectifs** : les objectifs du programme de rachat d'actions en application de la 18^e résolution de l'Assemblée générale ordinaire du 7 juin 2023 sont les suivants :
 - a. l'animation du marché des actions par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers,
 - b. la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières émises par la Société ou par des sociétés dont elle détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital et donnant droit par conversion, exercice, remboursement, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société,
 - c. la mise en œuvre de toute attribution ou cession d'actions en faveur de salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et des sociétés, en France ou en

dehors de la France, qui lui sont liées dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et, de toute attribution gratuite d'actions, de toute opération d'actionnariat des salariés, de tout dispositif de rémunération de la Société, dans le cadre notamment des dispositions pertinentes du Code de commerce et/ou du Code du travail, ou de dispositions légales et réglementaires françaises ou étrangères, et la réalisation de toute opération de couverture afférente à ces opérations et engagements liés de la Société, dans les conditions prévues par les autorités de marché et aux époques où le Conseil d'administration ou la personne agissant sur délégation du Conseil d'administration agira,

d. la conservation ou la remise d'actions à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe,

e. et, plus généralement, de réaliser toute opération qui viendrait à être autorisée par la loi ou toute pratique de marché qui viendrait à être admise par les autorités de marché, étant précisé que, dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué ;

- **durée du programme** : 18 mois à compter de l'Assemblée générale mixte du 7 juin 2023.

Les opérations de rachat d'actions ont été réalisées sur une seule journée en 2023, à savoir le 20 juin 2023 :

Nom de l'émetteur	Code Identifiant de l'émetteur	Jour de la transaction	Code identifiant de l'instrument financier	Volume total journalier (en nombre d'actions)	Prix pondéré moyen journalier d'acquisition des actions	Marché
SOCIÉTÉ AIR FRANCE	969500AQW31GYO8JZD66	20 juin 2023	FR0000031122	611 116	1,7722	XPAR
SOCIÉTÉ AIR FRANCE	969500AQW31GYO8JZD66	20 juin 2023	FR0000031122	99 002	1,7691	DXE
SOCIÉTÉ AIR FRANCE	969500AQW31GYO8JZD66	20 juin 2023	FR0000031122	49 882	1,7691	TQE

Au 31 décembre 2023, Air France-KLM détient 143 608 de ses propres actions soit 0,05 % du capital dont 111 642 actions détenues par KLM au titre de ses différents plans de stock-option. La valeur du portefeuille est de 2 millions d'euros au 31 décembre 2023.

2.7.4 Partenariats avec Air France-KLM

Partenariats stratégiques avec Delta Air Lines, Inc. et Virgin Atlantic Airways Limited d'une part, et China Eastern Airlines Co. Ltd. d'autre part

Air France-KLM a poursuivi, au cours de l'exercice 2023, l'exécution des partenariats stratégiques conclus en 2017 avec Delta Air Lines, Inc. (Delta) et Virgin Atlantic Airways Limited (Virgin Atlantic) d'une part, et China Eastern Airlines (CEA) d'autre part.

Pour rappel, 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.

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. 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 renforcé 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. Un nouvel accord de joint-venture (Joint-venture Agreement CEA), reprenant ces principes, a été conclu le 26 novembre 2018 par Air France-KLM et CEA.

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. Ces contrats de souscription prévoient 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. Ces contrats de souscription prévoyaient initialement, pour CEA et Delta, des engagements de conservation portant chacun sur 37 527 actions Air France-KLM (tel que ce nombre a pu être ajusté des éventuels divisions du nominal ou regroupements d'actions de la Société) ainsi que des engagements de maintien de participation (standstill), engagements qui sont toutefois expirés depuis le 3 octobre 2022. En cas de cession d'actions Air France-KLM de gré à gré à un tiers, CEA et Delta se sont toutefois engagées à proposer en priorité à Air France-KLM d'acquiescer ces actions, aux mêmes conditions de prix.

Le 3 octobre 2017, Eastern Airlines Industry Investment (Luxembourg) Company Limited, filiale à 100 % de la société CEA Global Holdings (Hong Kong) Limited, et Delta 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 CEA d'une part et par Delta d'autre part.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la future joint-venture unique entre Air France-KLM, Delta et Virgin Atlantic, entre les 14 mars et 15 mai 2018, suite à l'autorisation du Conseil d'administration d'Air France-KLM (voir section 2.3.1 « Activités et fonctionnement du Conseil d'administration »), plusieurs accords avaient été conclus :

- des accords visant à permettre à Air France-KLM d'acquiescer 31 % du capital de Virgin Atlantic ;
- un accord de joint-venture (Joint-venture Agreement Blue Skies) visant à mettre en place une joint-venture commerciale entre Air France-KLM, Delta, Virgin Atlantic, 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, Air France, KLM, Delta, Virgin Atlantic Limited, Virgin Atlantic 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 entre Air France-KLM, Delta et Virgin Atlantic. Cette étape réglementaire a permis aux compagnies de mettre en œuvre le partenariat transatlantique.

Parallèlement, les partenaires ont finalisé la gouvernance de la joint-venture commerciale entre Air France-KLM, Delta, et Virgin Atlantic, avec des processus de prise de décision simplifiés pour que la joint-venture réalise pleinement son potentiel de synergies. En conséquence, Air France-KLM et Virgin Atlantic ont finalement considéré que l'acquisition d'une participation de 31 % dans Virgin Atlantic telle qu'initialement prévue (Delta en détenant déjà 49 % depuis 2013 et l'actionnaire historique Sir Richard Branson devant en conserver 20 %) 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, Virgin Atlantic et Air France-KLM. Les accords conclus entre les 14 mars et 15 mai 2018 ont été modifiés en conséquence et, à la suite du mandat donné par le Conseil d'administration le 30 octobre 2019 à la Direction d'Air France-KLM, un accord a été signé 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. 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.

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 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 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 Joint-venture Agreement Blue Skies, pour l'année civile 2020. Dans ce cadre, chaque partie a renoncé à tous les droits qu'elle a pu avoir en ce qui concerne les montants qui lui étaient dus en vertu du Joint-venture Agreement Blue Skies pour l'année civile 2020, et a accepté d'y renoncer de manière définitive. Cette renonciation a permis d'éviter 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 a été étendue aux exercices 2021 et 2022 par commun accord des parties en raison de la durée des répercussions de l'épidémie de coronavirus sur les opérations de la joint-venture Blue Skies. Le 21 décembre 2023, un accord a été conclu entre les parties prévoyant de nouveaux plafonds de « settlement » applicables uniquement au titre de l'année civile 2023.

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 au Joint-venture Agreement CEA. Dans ce cadre, les parties ont renoncé à tout paiement au titre du Joint-venture Agreement CEA à compter du 1^{er} février 2020 et pour une durée qui devait être 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 a permis d'éviter aux partenaires une exposition financière incertaine et potentiellement importante compte tenu du contexte lié à la crise sanitaire. Les autres dispositions du Joint-venture Agreement CEA sont demeurées inchangées. Les parties ont conclu un accord, effectif au 1^{er} juillet 2023, mettant fin à la renonciation des parties à tout paiement au titre du Joint-venture Agreement CEA (décidée en 2020) et prévoyant un nouveau plafond de « settlement » transitoire et applicable uniquement à la période courant du 1^{er} juillet 2023 au 31 décembre 2023. En décembre 2023, les parties ont procédé à l'extension du terme du Joint-venture Agreement CEA, prorogeant le terme de celui-ci (initialement prévu le 31 décembre 2023) afin de permettre aux parties de poursuivre leur coopération tout en négociant activement les termes d'un nouveau contrat de joint-venture en 2024.

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 CEA 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 CEA 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 »). CEA a également souscrit à l'augmentation de capital de la Société réalisée le 19 avril 2021 et détenait, suite à cette participation, 9,6 % du capital social de la Société.

CEA et Delta ont également participé à l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription réalisée le 14 juin 2022 dans le cadre d'une opération blanche pour un montant global d'environ 110,7 millions d'euros euros, en souscrivant à 58 763 343 et 35 873 772 actions nouvelles respectivement en utilisant le produit net de la vente d'une partie de leurs droits préférentiels de souscription au profit de CMA CGM (voir ci-après), portant leur participation respective à 4,7 % et 2,9 % du capital social de la Société.

1

2

3

4

5

6

Conclusion d'un partenariat stratégique majeur de long terme dans le fret aérien avec CMA CGM le 18 mai 2022

Comme annoncé par un communiqué de presse en date du 18 mai 2022, le Groupe Air France-KLM et le Groupe CMA CGM ont signé un partenariat stratégique de long terme dans le secteur du fret aérien, afin notamment de mettre en commun leurs réseaux cargo, les capacités de leurs appareils tout cargo et leurs services dédiés.

Cet accord avait initialement été établi pour une durée de 10 ans, et prévoyait qu'Air France-KLM et CMA CGM exploiteraient ensemble et en exclusivité la totalité de la capacité des appareils tout cargo de leurs compagnies respectives, soit 10 appareils tout cargo en activité, et 12 autres en commande par les deux groupes.

Ce partenariat commercial portait également sur les capacités en soute des appareils d'Air France-KLM assurant le transport de passagers, incluant plus de 160 appareils long-courriers.

Dans le cadre de ce partenariat, et en vertu d'un accord d'investissement conclu le 22 mai 2022 entre la Société et CMA CGM (l'« Accord d'Investissement »), CMA CGM a pris une participation au capital d'Air France-KLM s'élevant à 231 348 252 actions nouvelles à titre irréductible (via l'exercice des droits préférentiels de souscription acquis auprès de China Eastern Airlines, Delta Airlines et les FCPEs, ainsi que dans le marché), correspondant à 9,0 % du capital d'Air France-KLM à la suite de l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription réalisée le 14 juin 2022.

Au titre de l'Accord d'Investissement :

- a) M. Rodolphe Saadé avait été nommé, lors de l'Assemblée générale du 24 mai 2022, en qualité de membre du Conseil d'administration pour une durée de quatre ans, avec une prise d'effet au 15 juillet 2022 ;
- b) CMA CGM avait consenti un engagement de conservation à compter du règlement-livraison des actions nouvelles et jusqu'à l'expiration d'une période de trois ans suivant cette date, étant précisé que CMA CGM pouvait céder un maximum de 50 % des actions acquises dans le cadre de l'augmentation de capital pendant une période additionnelle de trois ans ; et
- c) CMA CGM s'est engagé, durant une période de 10 ans, à ne pas acquérir ou souscrire à toute action émise par Air France-KLM, sauf si cette acquisition ne conduit pas une augmentation du pourcentage détenu dans le capital social d'Air France-KLM, sous réserve de certaines exceptions (l'« Engagement de Standstill »). L'Engagement de Standstill précise qu'à l'issue d'une période de 5 ans à compter du règlement-livraison des actions nouvelles émises par Air France-KLM, le Conseil d'administration d'Air France-KLM peut modifier cet Engagement de Standstill afin de permettre à CMA CGM d'augmenter sa participation dans le capital d'Air France-KLM.

Par ailleurs, dans le cadre de l'émission des obligations subordonnées de dernier rang à durée indéterminée, convertibles en actions nouvelles et/ou échangeables en actions existantes réalisée le 16 novembre 2022 par la Société pour un montant nominal de 305,3 millions

d'euros par le biais d'un placement auprès d'investisseurs qualifiés uniquement (représentant environ 200 millions d'actions sous-jacentes), CMA CGM qui détient 9,0 % d'Air France-KLM a souscrit à hauteur de sa quote-part au capital de la Société, correspondant à un montant nominal d'environ 27 millions d'euros.

Le 9 décembre 2022, la Société avait conclu un accord de coopération commerciale portant sur le cargo aérien sur la base des principaux termes arrêtés en mai 2022 avec Air France, KLM, CMA CGM Air Cargo et CMA CGM (l'« Accord de Coopération »). L'objectif initial des parties était de pouvoir initier la coopération commerciale au deuxième trimestre 2023, sous réserve de l'obtention des autorisations requises par les autorités juridiques et réglementaires compétentes.

Au mois de février 2023, Monsieur Rodolphe Saadé a fait part de son intention d'être remplacé de son mandat de membre du Conseil d'administration par la société CMA CGM. L'Accord d'Investissement, conclu le 22 mai 2022 entre la Société et CMA CGM stipulant initialement que la personne désignée par CMA CGM pour être proposée à la nomination au Conseil d'administration de la Société devait être une personne physique, il a été décidé d'amender l'Accord d'Investissement pour permettre la désignation d'une personne morale. Par conséquent, le Conseil d'administration a autorisé, le 19 avril 2023, la signature par la Société d'un avenant à l'Accord d'Investissement permettant la désignation par CMA CGM d'une personne morale. Les autres stipulations de l'Accord d'Investissement étaient demeurées inchangées.

Toutefois, un environnement réglementaire contraint sur certains marchés importants n'a pas permis à la coopération de fonctionner de manière optimale.

En conséquence, Air France-KLM et CMA CGM ont annoncé, par un communiqué de presse en date du 16 janvier 2024, leur décision de mettre fin aux accords existants le 31 mars 2024. Air France-KLM et CMA CGM ont ouvert des discussions portant sur les nouveaux termes et conditions d'une relation commerciale dans laquelle chaque groupe opérerait de manière indépendante à compter du 31 mars 2024.

Dans ce cadre, la Société a conclu le 15 janvier 2024 avec Air France, KLM, CMA CGM, CMA CGM Air Cargo (« CCAC ») et CMA CGM Air Cargo 9 (« CCAC 9 ») et, ensemble avec la Air France-KLM, Air France, KLM, CMA CGM et CCAC, les « Parties » un contrat intitulé term sheet (le « Term Sheet ») définissant les termes et conditions de la résiliation de la coopération commerciale entre les entités du groupe Air France-KLM et les entités du groupe CMA CGM concernant leurs activités dans le secteur du fret aérien avec effet au 30 mars 2024. Le Term Sheet prévoit donc notamment la résiliation de l'Accord de Coopération commerciale et des accords annexes relatifs à leur coopération dans le secteur du fret aérien.

Les deux groupes restent déterminés à travailler en collaboration, afin que les clients du cargo puissent continuer à bénéficier de leurs réseaux respectifs.

CMA CGM reste un actionnaire de référence d'Air France-KLM.

Dans le cadre de la résiliation de l'Accord de Coopération, les parties ont également conclu le 15 janvier 2024 un avenant à l'Accord d'Investissement (l'« Avenant à l'Accord d'Investissement ») qui prévoit désormais que la durée de l'engagement de conservation par CMA CGM de l'ensemble des actions de la Société souscrites lors de l'augmentation de capital de la Société annoncée le 24 mai 2022, devant initialement expirer le 15 juin 2025 (s'agissant de la totalité des actions de la Société souscrites par CMA CGM et le 15 juin 2028 s'agissant de 50 % de ces actions), sera réduite et expirera le 28 février

2025, et ne sera plus conditionné au maintien de la coopération commerciale entre la Société et CMA CGM. L'Engagement de Standstill n'a pas été modifié par cet avenant.

Par ailleurs, l'Avenant à l'Accord d'Investissement stipule que CMA CGM ne disposera plus de représentant au sein du conseil d'administration de la Société à compter du 31 mars 2024 au titre de l'Accord d'Investissement tel que modifié par l'Avenant à l'Accord d'Investissement.

2.7.5 L'actionnariat d'Air France-KLM

Évolution de l'actionnariat

Le tableau ci-dessous présente l'évolution de l'actionnariat de la Société au 31 décembre 2023 par rapport au 31 décembre 2022 et 31 décembre 2021.

	% du capital			% des droits de votes exerçables ⁽¹⁾			% des droits de votes théoriques ⁽²⁾		
	31/12/2023	31/12/2022	31/12/2021	31/12/2023	31/12/2022	31/12/2021	31/12/2023	31/12/2022	31/12/2021
Nombre d'actions ou droits de vote	262 769 869	2 570 536 136	642 634 034	289 980 447	2 790 242 836	848 169 460	290 241 859	2 792 628 890	867 682 342
État français	28,0 %	28,6 %	28,6 %	28,4 %	28,5 %	28,9 %	28,4 %	28,5 %	28,2 %
État néerlandais	9,1 %	9,3 %	9,3 %	10,3 %	10,8 %	14,1 %	10,3 %	10,7 %	13,8 %
CMA CGM	8,8 %	9,0 %		8,0 %	8,3 %		8,0 %	8,3 %	
China Eastern Airlines ⁽⁴⁾	4,6 %	4,7 %	9,6 %	6,3 %	5,7 %	11,7 %	6,3 %	5,6 %	11,4 %
Salariés (FCPE)	3,2 %	1,2 %	2,5 %	3,4 %	1,6 %	3,7 %	3,4 %	1,6 %	3,6 %
Delta Air Lines, Inc ⁽³⁾	2,8 %	2,9 %	5,8 %	3,8 %	4,0 %	6,8 %	3,8 %	4,0 %	8,7 %
Spaak	0,85 %	0,87 %	0,43 %	0,97 %	1,00 %	2,10 %	0,97 %	1,00 %	2,10 %
Auto contrôle	0,1 %	0,1 %	0,2 %	— %	— %	— %	— %	0,1 %	0,3 %
Autres	42,6 %	43,4 %	42,3 %	38,7 %	40,2 %	32,7 %	38,8 %	40,2 %	31,9 %

(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) Agissant en qualité de general partner du 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.

(4) 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'actionnariat

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

L'analyse des TPI (titres au porteur identifiable) a été effectuée le 31 décembre 2023. Sur la base des réponses obtenues dans le cadre du régime SRD II, au 31 décembre 2023, Air France-KLM est détenue à plus de 81,7 % 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		
	31/12/2023	31/12/2022	31/12/2021	31/12/2023	31/12/2022	31/12/2021
État français	73 520 630	735 206 304	183 801 576	28,0 %	28,60 %	28,6 %
État néerlandais	24 000 000	240 000 000	60 000 000	9,1 %	9,34 %	9,3 %
CMA CGM	23 134 825	231 348 252	/	8,8 %	9,00 %	/
China Eastern Airlines ⁽²⁾	12 023 544	120 235 442	61 472 099	4,6 %	4,68 %	9,6 %
Salariés (FCPE)	8 461 524	30 024 610	15 872 812	3,2 %	1,17 %	2,5 %
Delta Air Lines, Inc ⁽¹⁾	7 340 118	73 401 182	37 527 410	2,8 %	2,86 %	5,8 %
Spaak	2 241 065	22 410 656	11 065 261	0,85 %	0,87 %	1,7 %
Auto contrôle	143 608	1 208 005	1 208 005	0,05 %	0,05 %	0,2 %
Autres actionnaires européens ⁽³⁾	83 310 655	811 963 368	220 055 867	31,7 %	31,59 %	34,3 %
Autres actionnaires non-européens	28 593 800	304 738 317	51 631 004	10,9 %	11,86 %	8,0 %
NOMBRE D'ACTIONS TOTAL	262 769 769	2 570 536 136	642 634 034	100 %	100 %	100 %

(1) Agissant en qualité de general partner du 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.

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

(3) Les actions détenues par des ressortissants du Royaume-Uni sont incorporées dans les autres actionnaires européens.

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)
2021	(5,95)	—
2022	0,35	—
2023	(0,43)	—

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 (le « PGE ») prévoyaient 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

prévoyait notamment l'interdiction de verser des dividendes jusqu'au remboursement de l'aide octroyée.

Toutefois, cette interdiction a été levée à la suite (i) du remboursement intégral du PGE réalisé le 15 mars 2023 et (ii) de la sortie totale de l'aide de l'État français à la recapitalisation octroyée lors de la crise du Covid-19 et des contraintes associées à cette aide, réalisée le 19 avril 2023.

2.7.6 Un dialogue régulier avec les actionnaires individuels et les investisseurs

Sur la base des TPI au 31 décembre 2023, Air France-KLM est détenue à plus de 81,7 % 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 en français et en anglais. Le 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.

2.7.7 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 que les 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 jusqu'à 50 %.

Ces déclarations sont faites en cas de franchissement à la hausse et à la baisse des seuils ci-dessus mentionnés.

Pour la détermination de ces seuils, 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.

Relations avec les actionnaires individuels

Le service Relations avec les Actionnaires Individuels a une politique active envers les actionnaires individuels. La page internet dédiée au Club des Actionnaires a été refondue en janvier 2023 et la lettre aux actionnaires fait le point sur l'activité du Groupe et ses enjeux. Elle est envoyée par courrier électronique 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.

Enfin, le Comité Consultatif 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. Il a été renouvelé en mars 2023.

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 de la notification.

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 de 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 33^{1/3} %, 50 %, 66^{2/3} %, 90 % et 95 % du capital ou des droits de vote.

En outre, le dépassement par une personne des seuils de 10 %, 15 %, 20 % et 25 % du capital ou des droits de vote entraîne l'obligation d'informer Air France-KLM et l'AMF, dans un délai de cinq jours de bourse suivant le franchissement de ces seuils, des objectifs qu'elle a l'intention de poursuivre pour les six mois à venir. Les sanctions du défaut de déclaration sont prévues par l'article L. 233-14 du Code de commerce.

RÉCAPITULATIF DES SEUILS LÉGAUX FRANCHIS AU COURS DE L'EXERCICE 2023 ET AU DÉBUT DE L'EXERCICE 2024

Actionnaires	Date de déclaration	Nombre d'actions ⁽¹⁾	En % du capital ⁽²⁾	Nombre de droits de vote	En % des droits de vote théoriques	Franchissement à la hausse ou à la baisse
Morgan Stanley (c/o The Corporation Trust Company (DE)) ⁽³⁾	17 mars 2023	136462642	5,31 %	136 462 642	4,89 %	H
Morgan Stanley (c/o The Corporation Trust Company (DE)) ⁽⁴⁾	20 mars 2023	0	— %	0	— %	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) Par courrier reçu le 16 mars 2023, la société Morgan Stanley (c/o The Corporation Trust Company (DE), Corporation Trust Centre, 1209 Orange Street, Wilmington, Delaware DE 19801, États-Unis) a déclaré avoir franchi en hausse, le 10 mars 2023, indirectement, par l'intermédiaire de ses filiales Morgan Stanley & Co. International plc, Prime Dealer Services Corp., Morgan Stanley Capital Services LLC, Morgan Stanley Europe SE, et Morgan Stanley & Co. LLC, le seuil de 5 % du capital de la Société et détenir 136 462 642 actions représentant autant de droits de vote, soit 5,31 % du capital et 4,89 % des droits de vote de la Société.

(4) Par courrier reçu le 20 mars 2023, la société Morgan Stanley (c/o The Corporation Trust Company (DE), Corporation Trust Centre, 1209 Orange Street, Wilmington, Delaware DE 19801, États-Unis) a déclaré avoir franchi en baisse, le 14 mars 2023, indirectement, par l'intermédiaire de ses filiales, le seuil de 5 % du capital de la Société, à la suite d'une cession d'actions, et ne plus détenir aucune action de la Société.

2.7.8 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, au sens de l'article 14 des statuts d'Air France-KLM, les ressortissants des États membres de l'Union Européenne et des États parties à l'accord sur l'Espace économique européen sont considérés comme des ressortissants 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.

2.7.9 Renseignements sur le marché du titre

2.7.9.1 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 FR001400J770. 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.

2.7.9.2 Évolution boursière

Depuis le début de l'exercice 2023, le cours de l'action Air France-KLM a augmenté de 8,5 % jusqu'à fin décembre 2023 (sur la base d'un cours de bourse au 30 décembre 2023 de 12,53 €). Les informations présentées ci-dessous tiennent compte du regroupement d'actions réalisé le 31 août 2023 tel que décrit à la section 2.7.1 du présent Document d'enregistrement universel.

	Janvier-décembre 2023	Janvier-décembre 2022
Cours le plus haut (en euros)	18,49	2,27
Cours le plus bas (en euros)	10,65	1,09
Nombre de titres en circulation	262 769 869	2 570 536 136
Capitalisation boursière au 31 décembre (en milliards d'euros)	3,6	3,2

2.7.9.3 Transactions sur les titres Air France-KLM sur les 12 derniers mois

Action Air France-KLM

Les chiffres présentés ci-dessous sont ajustés du regroupement d'actions réalisé le 31 août 2023 :

Volumes Euronext 2023	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)		
Janvier	22	14,87	16,87	12,38	36 690 383	548
Février	20	16,43	18,37	14,94	33 036 062	551
Mars	23	16,76	18,62	14,96	33 537 822	555
Avril	18	15,51	17,00	14,47	22 612 973	349
Mai	22	15,78	17,38	14,03	32 449 515	508
Juin	22	17,27	18,04	16,24	21 307 830	369
Juillet	21	16,27	17,60	14,87	28 600 928	460
Août	23	14,40	15,82	13,56	24 497 707	354
Septembre	21	12,75	14,34	11,27	33 403 593	423
Octobre	22	11,63	12,54	10,17	38 935 240	450
Novembre	22	11,93	12,79	10,59	35 053 552	418
Décembre	19	12,98	13,96	11,70	35 685 446	462

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 2023 :

Personnes concernées	Fonction	Date de la transaction	Nature de l'opération	Nombre de titres	Prix unitaire (en euros)
Rodolphe Saadé	Administrateur	13 janvier 2023	Souscription d'actions	1 000	1,47
Isabelle Bouillot	Administratrice	14 mars 2023	Souscription d'actions	100	1,667
Agence des Participations de l'État	Administrateur	13 avril 2023	Prêt d'actions	93 888 755	0
Agence des Participations de l'État	Administrateur	18 avril 2023	Restitutions d'actions prêtées	93 888 755	1,17
Benjamin Smith	Directeur général d'Air France-KLM	26 juin 2023	Acquisition gratuite d'actions ⁽¹⁾	434 216	0
Anne Rigail	Directrice Générale d'Air France	26 juin 2023	Acquisition gratuite d'actions ⁽²⁾	97 698	0
Benjamin Smith	Directeur général d'Air France-KLM	27 juin 2023	Cession d'actions ⁽³⁾	166 609	1,6702
Anne Rigail	Directrice Générale d'Air France	27 juin 2023	Cession d'actions ⁽⁴⁾	43 417	1,6702
Benjamin Smith	Directeur général d'Air France-KLM	12 septembre 2023	Cession des droits formant rompus à la suite de l'opération de regroupement ⁽⁵⁾	11	1,3542
Anne Rigail	Directrice Générale d'Air France	12 septembre 2023	Cession des droits formant rompus à la suite de l'opération de regroupement ⁽⁶⁾	1	1,3542

(1) Actions acquises dans le cadre du plan Specific Long Term 2020-2022 à compter du 7 juin 2023, étant précisé que la date de livraison effective est intervenue le 26 juin 2023

(2) Actions acquises dans le cadre du plan Specific Long Term 2020-2022 à compter du 7 juin 2023, étant précisé que la date de livraison effective est intervenue le 26 juin 2023

(3) La cession d'actions s'inscrit dans le cadre de la procédure dite du « sell-to-cover » appliquée au moment de la conversion des unités acquises en actions pour le plan Specific Long Term 2020-2022. Cette cession d'actions a pour objet de couvrir les charges sociales et l'imposition afférents au gain d'acquisition pour le bénéficiaire.

(4) La cession d'actions s'inscrit dans le cadre de la procédure dite du « sell-to-cover » appliquée au moment de la conversion des unités acquises en actions pour le plan Specific Long Term 2020-2022. Cette cession d'actions a pour objet de couvrir les charges sociales et l'imposition afférents au gain d'acquisition pour le bénéficiaire.

(5) Cession des droits formant rompus correspondant à une action ancienne intervenue conformément aux dispositions des articles L. 228-6-1 et R. 228-12 du Code de commerce. La cession résulte d'une détention d'un nombre d'actions n'étant pas un multiple de 10 à la date de réalisation du regroupement d'actions Air France-KLM (10 actions anciennes ayant été regroupées en 1 action nouvelle), le 31 août 2023. Le volume de rompus correspond à 11 actions anciennes sur le code ISIN FR0000031122 soit 1,1 action nouvelle code FR001400J770.

(6) Cession des droits formant rompus correspondant à une action ancienne intervenue conformément aux dispositions des articles L. 228-6-1 et R. 228-12 du Code de commerce. La cession résulte d'une détention d'un nombre d'actions n'étant pas un multiple de 10 à la date de réalisation du regroupement d'actions Air France-KLM (10 actions anciennes ayant été regroupées en 1 action nouvelle), le 31 août 2023. Le volume de rompus correspond à 1 action ancienne sur le code ISIN FR0000031122 soit 0,1 action nouvelle code FR001400J770.



A350

3.

Risques et gestion des risques

1

2

3

4

5

6

3.1	Facteurs de risque	198	3.3	Organisation et fonctionnement du Contrôle interne	219
3.1.1	Risques macro-économiques et géopolitiques	200	3.3.1	Organisation et outils du Contrôle interne	219
3.1.2	Risques liés à l'activité de transporteur aérien	203	3.3.2	Éléments fondamentaux du Contrôle interne en place dans le Groupe	223
3.1.3	Risques liés aux processus du Groupe	210	3.3.3	Contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable	225
3.1.4	Risques juridiques liés aux litiges	213			
3.1.5	Risques de marché	214			
3.2	Management des risques de l'entreprise	217			
3.2.1	Le processus de gestion des risques : acteurs et organisation générale	217			
3.2.2	Identification et évaluation des risques	218			

3.1 FACTEURS DE RISQUE

La présente section détaille les principaux risques auxquels Air France-KLM estime être 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 « * »).

Description du risque	Risques plus importants	Section
Risques macro-économiques et géopolitiques		
Tensions internationales : frontières bloquées, guerres, actes de terrorisme, troubles politiques ou sociaux, crises sanitaires...	*	3.1.1
Incertitude économique	*	3.1.2
Risques relatifs à l'évolution du prix du pétrole et du carburant	*	3.1.3
Concurrence et tendances du marché de la maintenance aéronautique		3.1.4
Évolution du paysage concurrentiel		3.1.5
Risques liés à l'activité de transporteur aérien		
Risques liés à la sécurité aérienne	*	3.1.2.1
Risques liés au climat	*	3.1.2.2
Gestion du bruit	*	3.1.2.3
La pollution de l'air	*	3.1.2.4
Risques de perte de créneaux horaires ou de non-accès à des créneaux horaires		3.1.2.5
Risque du crédit carbone		3.1.2.6
Renforcement des droits à indemnisation en faveur des passagers		3.1.2.7
Examen par les autorités de régulation des accords de coopération commerciale entre transporteurs		3.1.2.8
Engagements vis-à-vis de la Commission Européenne		3.1.2.9

Description du risque	Risques plus importants	Section
⚙️ Risques liés aux processus du Groupe		3.1.3
Risques concernant la performance opérationnelle et les clients	*	3.1.3.1
Défaut d'un système informatique critique, risques informatiques et cybercriminalité		3.1.3.2
Cybercriminalité	*	
Sécurisation des données		
Continuité d'exploitation et conformité avec la réglementation		
Conditions de travail et développement du capital humain		3.1.3.3
Stabilité sociale et engagement des salariés		
Compétences clés et attractivité		
Non-respect des réglementations, y compris des lois sur la concurrence, la protection des données, la conformité commerciale et le contrôle des exportations, la lutte contre la corruption et le devoir de vigilance		3.1.3.4
⚖️ Risques juridiques liés aux litiges		3.1.4
Risques juridiques liés aux litiges		3.1.4
📊 Risques de marché		3.1.5
Risque bilanciel	*	3.1.5.1
Risques de change		3.1.5.2
Risque de placement		3.1.5.3
Risque de change sur l'évaluation de la dette		3.1.5.4
Risques de taux d'intérêt		3.1.5.5
Exposition aux devises sur les investissements en actifs corporels		3.1.5.6
Risques relatifs aux contreparties		3.1.5.7

1

2

3

4

5

6

3.1.1 Risques macro-économiques et géopolitiques

3.1.1.1 Tensions internationales : frontières bloquées, guerres, actes de terrorisme, troubles politiques ou sociaux, crises sanitaires...*

Description du risque

Les ouvertures/fermetures de frontières et de l'espace aérien dépendent de nombreux facteurs géopolitiques : guerres, y compris commerciales, réponses à une crise par exemple sanitaire, protectionnisme et nationalisme, attaques terroristes et instabilité de la région, etc.

En outre, une compagnie nationale représente une nation, ce qui peut être la source de tensions spécifiques avec des communautés ou autorités, aussi bien locales que mondiales.

Impact

Les fermetures des espaces aériens et des frontières peuvent avoir un impact direct sur les opérations et les réseaux des compagnies aériennes. Les opérations peuvent devoir cesser ou être modifiées, en raison de règles mouvantes et sans préavis.

Dans certaines régions, ce risque s'est concrétisé : l'espace aérien russe est fermé aux transporteurs de l'Union européenne, ce qui les oblige à emprunter des itinéraires plus longs vers des destinations asiatiques. L'instabilité en Afrique et au Moyen-Orient a également un impact sur les opérations.

De telles fermetures et modifications ad hoc pourraient accroître la complexité des opérations et des processus visant à garantir la sécurité des opérations, ce qui entraînerait une augmentation des coûts d'exploitation, une réduction du pouvoir d'achat et de la demande de voyages ainsi qu'un risque pour la perception globale et l'image de marque.

Plan d'atténuation

Ajustement de réseau et de capacités ; groupe de travail de coordination interne ; processus de gestion de crise ; réallocation de ressources ; soutien de politiques ; standards et régulations internationales (à l'échelle du secteur) ; définition du niveau de service minimum ; définition des processus internes et procédures pour la gestion de la trésorerie (investissements, coûts internes et externes) en réponse à une crise de liquidités ; outils internes et procédures ; mesures de sûreté et protection des collaborateurs en cas d'urgence. Le Groupe ne dispose pas de couvertures des pertes d'exploitation pour le transport aérien mais Air France et KLM sont assurés au niveau des conséquences d'un attentat contre les avions et ont souscrit une assurance contre les risques de guerre et assimilés.

3.1.1.2 Incertitude économique*

Description du risque

Plusieurs facteurs pèsent sur l'activité économique mondiale : le resserrement de la politique monétaire, la montée et la volatilité des taux d'inflation en plus des différentes dynamiques de marchés dans les principales régions économiques (Amérique du Nord, Europe, Asie) et les tensions internationales décrites dans le risque précédent.

Les prévisions de croissance sont très variables et peuvent avoir un impact sur le transport aérien.

Ce risque pourrait réduire les échanges internationaux, avec une forte probabilité de diminution du revenu des clients du transport aérien.

Impact

L'un des effets directs pourrait être la baisse des dépenses publiques et l'augmentation des impôts, ce qui mettrait la rentabilité des entreprises et les budgets des ménages sous pression et réduirait par conséquent la demande de transport aérien, tant pour les loisirs que pour les affaires.

Les Achats pourraient être confrontés à une pression accrue des fournisseurs et autres parties prenantes pour renégocier leurs contrats et en modifier les tarifs.

Ces facteurs pourraient entraîner une hausse des coûts d'exploitation et d'infrastructure couplée à de moindres revenus, impactant la rentabilité du transport aérien et du fret aérien.

Plan d'atténuation

Agilité pour adapter nos capacités, notre flotte et notre réseau ainsi que l'allocation des ressources ; révision/ajustement de nos tarifs et de notre offre commerciale ; renforcement des politiques Achats.

3.1.1.3 Risques relatifs à l'évolution du prix du pétrole et du carburant*

Description du risque

La facture de carburant est l'un des postes de coûts les plus importants pour les compagnies aériennes, ce qui fait de la volatilité des prix du pétrole un risque important pour le secteur du transport aérien :

- une forte hausse du prix du pétrole peut avoir un impact négatif considérable sur la rentabilité des compagnies aériennes, notamment si l'environnement économique ne leur permet pas d'ajuster leurs stratégies de tarification ;
- de même, une forte baisse des prix du carburant est généralement favorable à la rentabilité des compagnies aériennes. Toutefois, la manière dont les compagnies aériennes répercutent une forte baisse du prix du carburant dans leurs tarifs est un facteur d'incertitude considérable.

L'adoption de « SAF » (carburant d'aviation durable) est une solution clé dans la feuille de route pour la décarbonation du secteur aérien et les mandats de SAF sont progressivement introduits à travers l'Europe. La disponibilité de SAF deviendra un risque critique dans les années à venir puisqu'il aura une incidence sur la capacité à réduire les émissions de carbone et d'assurer les objectifs de durabilité.

Impact

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2023, la facture de carburant s'élevait à 7 133 millions d'euros, en légère baisse de (0,7 %) par rapport à l'exercice précédent, ce qui s'explique par :

- la baisse des prix du carburant sur l'année 2023 suite à la forte hausse constatée en 2022 ;
- et malgré la croissance du trafic constatée sur 2023.

Le groupe Air France-KLM a couvert son exposition au risque lié aux prix du carburant. Au 2 février 2024, l'exposition du groupe Air France-KLM au prix du carburant s'élevait à 7 517 millions de dollars américains, sur la base des prix des contrats à terme au 2 février 2024 (76 dollars américains le baril pour 2024).

D'après la courbe des prix des contrats à terme, au 2 février 2024 :

- une augmentation de 10 dollars américains le baril sur 2024 donnerait un prix moyen de 85 dollars américains le baril et conduirait à une augmentation de 553 millions de dollars américains de la facture de carburant après couverture, soit une facture de carburant totale de 8 070 millions de dollars américains pour le groupe Air France-KLM en 2024 ;
- symétriquement, une baisse de 10 dollars américains le baril sur 2024 donnerait un prix moyen de 67 dollars américains le baril et conduirait à une réduction de 544 millions de dollars américains de la facture de carburant après couverture, soit une charge totale de 6 973 millions de dollars américains en 2024.

Un manque potentiel de production et de distribution de SAF à grande échelle entre 2025 et 2030 ainsi que la concurrence avec d'autres secteurs en train de faire leur transition énergétique peuvent entraîner des coûts plus élevés. De plus, une pénurie de SAF peut nuire à la réputation d'une compagnie aérienne, compromettre la confiance des clients en son engagement envers la durabilité et menacer la réalisation des ambitions de durabilité. La disponibilité en SAF est donc essentielle pour soutenir la croissance de l'industrie aéronautique tout en réduisant son impact environnemental.

Plan d'atténuation

Dans la mesure du possible, le Groupe cherche à se prémunir contre toute nouvelle hausse du prix du pétrole, tout en restant protégé contre les risques baissiers, et adapte ses tarifs lorsque cela s'avère nécessaire pour réduire l'impact de la hausse des prix du carburant.

Au-delà des ajustements tarifaires 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, définie par le Comité de gestion des risques (le « Risk Management Committee » ou « RMC ») et présentée au Comité d'audit et au Conseil d'administration du Groupe.

La stratégie de couverture définit :

- la durée des couvertures ;
- les objectifs de ratios de couverture à atteindre pour les trimestres à venir ;
- les instruments financiers (swaps, à terme ou à base d'options) éligibles à la couverture selon les normes comptables en vigueur.

Au titre de l'application de la norme IFRS 9, la couverture par composants est appliquée depuis le 1^{er} janvier 2018. Les achats de carburant du Groupe étant fortement corrélés à l'indice Jet Kerosene Cargoes CIF NWE, des composants spécifiques à ce risque carburant sont utilisés (Brent ICE, Gasoil ICE, Jet CIF NWE) pour aligner plus efficacement la comptabilité de couverture des carburants et la politique de gestion des risques du Groupe. Dans le cadre d'une approche dynamique de contrôle des risques, le Groupe suit les indicateurs suivants :

- perte maximale : plafonner la perte maximale potentielle ; et
- gain maximal : valeur du portefeuille entraînant sa restructuration ;
- valeur à risque : la mesure et le suivi de la valeur du portefeuille dans les situations de risque extrême. Le niveau de cet indicateur est calculé et analysé régulièrement et peut également déclencher une restructuration du portefeuille.

Afin de mieux couvrir le risque lié au découplage entre les indices reflétant le prix du pétrole brut (Brent ICE) et les indices reflétant le prix des produits raffinés (Gasoil ICE et Jet CIF NWE), le groupe Air France-KLM a intégré de nouveaux instruments de couverture sur les spreads de craquage.

La politique de couverture carburant prévalant depuis février 2021 a été actualisée et est entrée en vigueur durant le premier trimestre 2024. La stratégie de couverture, jusqu'ici sur 12 mois glissants, a été allongée pour atteindre 18 mois. Le portefeuille de couverture représentera 68 % de la consommation annuelle. Cette extension de la maturité du portefeuille permettra au groupe Air France-KLM d'avoir une meilleure visibilité sur l'évolution de sa facture carburant.

(en millions de dollars US)	2023	2024	2025
Dépense brute avant couverture	7 695	7 497	7 461
Pourcentage de couverture	71 %	55 %	7 %
Gain/(perte) sur la couverture	(17)	(20)	(6)
Dépense nette après couverture	7 712	7 517	7 467

Pour faire face au risque de difficultés d'approvisionnement en SAF, Air France-KLM a commencé à collaborer avec des fournisseurs potentiels dès un stade précoce, en signant son premier contrat (non lié à un vol d'essai) en 2015. En 2023, Air France-KLM a incorporé 1,1 % de SAF dans son mélange de carburant, comparé à 0,6 % de son mélange de carburant en 2022. Le Groupe gère un portefeuille de consortiums, de projets et d'initiatives menant à des accords de vente à long terme avec différentes conditions optionnelles pour sécuriser les volumes de SAF nécessaires pour atteindre son ambition de 2030 d'un minimum de 10 % de SAF, tout en faisant face à certaines incertitudes qui persistent dans ce domaine.

Air France-KLM travaille avec les gouvernements et les organisations industrielles pour augmenter la disponibilité et la stabilité des chaînes d'approvisionnement en SAF. C'est un membre fondateur de « ACT » (l'« Aviation Climate Taskforce »), visant à accélérer le développement de carburants synthétiques. Au niveau européen, Air France-KLM a rejoint la « Renewable Low Carbon Fuels Alliance » (RLCF), rassemblant les secteurs aérien et maritime pour stimuler conjointement la production et la fourniture de carburants renouvelables et à faible teneur en carbone.

Enfin, le Groupe soutient le développement de normes et de processus de certification à l'échelle de l'industrie pour le SAF, afin d'accroître la confiance et de réduire l'incertitude pour aider cette nouvelle industrie à émerger. Pour s'assurer que les projets SAF sélectionnés en direct ont un impact minimal sur l'environnement, Air France-KLM vérifie, avec toutes les diligences nécessaires, la durabilité des sources de SAF et ne sélectionne que des SAF certifiés RSB ou ISCC.

Pour gérer l'accessibilité aux SAF, le Groupe a continué en 2023 à sécuriser ses approvisionnements futurs en SAF afin de travailler à l'atteinte de son objectif d'incorporation d'un minimum de 10 % de SAF d'ici à 2030, en signant des accords d'enlèvement et des protocoles d'accords avec des producteurs de SAF dans le monde entier et en investissant directement dans la production de SAF. Ces investissements stratégiques à long terme confirment l'engagement du Groupe à soutenir l'émergence d'un réseau évolutif de capacités de production de SAF en Europe et dans le monde.

3.1.1.4 Concurrence et tendances du marché de la maintenance aéronautique

Description du risque

Concurrence et tendances sur le marché de la maintenance aéronautique (« Maintenance, Repair, Overhaul » aussi appelée MRO) :

- les constructeurs d'avion, les motoristes et les équipementiers aéronautiques (les « OEMs »)

développent fortement leurs services après-vente selon une stratégie à long-terme basée sur la valorisation de la propriété intellectuelle, à travers la commercialisation de propriété intellectuelle via des mécanismes de licences ;

- concurrence plus agressive et pression sur le chiffre d'affaires de l'activité maintenance.

En ce qui concerne les coûts :

- les OEMs exercent une politique agressive d'augmentation des prix ;
- l'industrie de la maintenance fait face à une pénurie de main-d'œuvre impliquant un manque de main d'œuvre ainsi qu'une inflation des salaires ;
- la chaîne d'approvisionnement subit encore, et va continuer à subir dans la période à venir, une forte pression du fait du manque de matières premières et de la faible performance des OEMs.

Cette tendance s'accroît, en particulier avec l'arrivée de nouveaux avions (A220, A350, B787, E2-195 etc.), pour lesquels les OEMs demandent souvent des coûts de licences significatifs pour pouvoir effectuer le support des avions. À terme, si elle devait se traduire par une réduction de la concurrence sur le marché de la maintenance aéronautique, cette tendance pourrait avoir un impact négatif important sur les coûts de maintenance des compagnies aériennes.

Impact

Le chiffre d'affaires de l'activité de maintenance a représenté 6 % du chiffre d'affaires du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2023 (comparé à 5 % en 2022).

La marge de l'activité maintenance était de 3,5 % pour l'exercice clos le 31 décembre 2023, comparé à 4,6 % en 2022.

Actuellement :

- le marché MRO montre une croissance saine, projetée à 2,9 %⁽¹⁾ par an sur la prochaine décennie ;
- parmi les marchés en plein essor, dont l'Inde et le Moyen-Orient sont les principaux avec une croissance prévue, respectivement, de 10,4 % et 6 % par an. AFI KLM E&M exerce une activité significative sur ces marchés avec un solide portefeuille clients et a une empreinte industrielle régionale ;
- plusieurs compagnies aériennes, qui sont également clientes du groupe Air France-KLM pour ses services de MRO, ont subi des pertes en raison de la crise ou sont sous embargo. Bien que le risque de faillite et de perte de chiffre d'affaires associé soit largement dépassé, le Groupe reste exposé au risque de retard de paiement de ses créances.

⁽¹⁾ Prévisions pour 2023 de la flotte de l'aviation commerciale et des services de maintenance et de réparation, Aviation Week Network.

Plan d'atténuation

Air France-KLM travaille sur un certain nombre d'initiatives visant à limiter les impacts inhérents à ces risques :

- une coordination rapprochée lors des campagnes de renouvellement de la flotte : obtention de licences et sécurisation de la coopération industrielle avec les OEMs ainsi que les constructeurs d'avions ;
- une stratégie de partenariat s'appuyant sur la forte position actuelle d'AFI KLM E&M sur le marché et sur l'expertise technologique ;
- des solutions de réparation et l'utilisation de pièces de seconde main, réduisant ainsi la dépendance à l'égard de certains OEMs ;
- l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement grâce aux initiatives digitales, à une empreinte industrielle mondiale et aux sources d'approvisionnement alternatives ;
- la gestion structurelle et anticipative du recrutement et de la disponibilité de la main-d'œuvre ;
- la gestion stricte des créances. Pour les compagnies aériennes sous administration financière, le Groupe poursuit ses services sous réserve d'un engagement de paiement de la part des administrateurs et d'un plan de paiement des créances antérieures.

3.1.1.5 Évolution du paysage concurrentiel

Description du risque

Le paysage concurrentiel du transport aérien est et restera dynamique. À titre d'exemple :

- d'éventuelles fusions-acquisitions permettraient de créer des compagnies aériennes plus importantes, capables d'optimiser les réseaux et de réaliser des économies d'échelle ;

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 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).

- les vols long-courriers à bas prix complètent les vols long-courriers à service complet plus répandus et opérés avec des avions à fuselage large ;
- les entreprises technologiques pourraient s'imposer davantage en tant qu'intermédiaires entre les compagnies aériennes et les clients ;
- le secteur de l'aviation pourrait faire l'objet d'incitations dans certains pays ou être soumis à des lois et réglementations différentes d'une juridiction à l'autre, ce qui créerait des conditions de concurrence inégales ;
- le transport aérien dans son ensemble est en concurrence avec les plateformes de réunions numériques comme alternative aux réunions en présentiel.

Impact

L'impact direct pourrait inclure des modifications dans les demandes, les besoins et les comportements des clients (changements dans les habitudes de voyage, d'achats et de transport) et l'incapacité de compagnies à répondre à ces besoins changeants du marché. Ceci entraînerait l'obsolescence et la banalisation de la marque et de ses produits, conduisant à une perte de valeur commerciale, une perte de part de marché et la marginalisation de la compagnie.

Plan d'atténuation

Air France-KLM répond à ce risque en veillant à ce que ses services continuent de répondre aux besoins du marché. Les activités à cet égard comprennent des initiatives de R&D et d'innovation, des partenariats commerciaux et compétitifs, l'adhésion à des organisations professionnelles de compagnies aériennes et la consolidation.

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.

Impact

La matérialisation de ce risque pourrait avoir un impact sur la réputation du Groupe ou encore des conséquences juridiques ou financières.

Plan d'atténuation

Pour le groupe 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 novembre et décembre 2022. Les audits de renouvellement IOSA d'Air France et KLM auront lieu en fin d'année 2024.

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. Grâce au SMS, les risques liés aux opérations sont constamment surveillés en tirant les leçons des événements, en observant les tendances et en procédant à des analyses prévisionnelles approfondies des risques liés aux changements proposés dans le cadre des opérations. Le SMS, qui est une 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 les polices d'assurance aviation.

3.1.2.2 Risques liés au climat*

Description du risque

Le groupe Air France-KLM est conscient des risques physiques et transitoires liés au changement climatique et les considère comme une préoccupation majeure. Ne pas anticiper ni s'adapter volontairement à ces risques pourrait avoir des conséquences négatives sur la performance financière et la réputation de l'entreprise.

En 2023, le Groupe a mené une analyse de scénarios climatiques pour mieux comprendre le paysage des risques climatiques. L'analyse s'est concentrée sur l'identification et l'évaluation des risques physiques et de transition liés au climat auxquels l'entreprise est confrontée sur différentes périodes. La composante risque physique de cette évaluation s'est concentrée sur les 50 principaux sites du Groupe, explorant les régions géographiques du monde dans lesquelles il opère et qui devraient subir des impacts plus importants. Les effets des changements potentiels dans les politiques, les technologies et les marchés ont également été examinés.

Le Groupe a mis en œuvre les recommandations du « Task Force on Climate-related Financial Disclosures » (TCFD) et a utilisé les scénarios de trajectoires de concentration représentatives (RCP) du GIEC pour l'analyse des risques physiques et la voie socio-économique partagée (SSP) du GIEC pour l'analyse des risques de transition.

Les scénarios climatiques analysés comprenaient :

Scénarios climatiques	RCP	SSP
		SSP 1
Ordonnée	RCP 2.6 – 1.5°C	Développement durable
Désordonné	RCP 4.5 – 2.00 à 2.5°C	SSP 2 Poursuite des tendances
		SSP 5
Terre étuve	RCP 8.5 – 3.6 à 4.4°C	Développement conventionnel

Impact

L'analyse des scénarios a conduit à l'élaboration de l'univers de risque suivant :

RISQUES PHYSIQUES

SÉVÉRITÉ

- Dégradation/destruction des actifs (aéroports, bureaux, entrepôts, avions) en raison de phénomènes météorologiques extrêmes plus fréquents et plus graves :
 - Inondations (marémotrices, fluviales, pluviales)
 - Cyclones
 - Incendies de forêt
- Perturbation de l'activité et augmentation des retards et des déroutements en raison de la fréquence accrue des **tempêtes et des turbulences**
- Dégradation des conditions de travail pour les opérations sur le terrain en raison des **températures extrêmes et des vagues de chaleur**
- Interruption des opérations en raison de températures extrêmes provoquant un gonflement thermique sur les pistes d'atterrissage.
- Perturbation de l'activité et augmentation des retards/déroutements dus à l'augmentation des chutes de neige et aux tempêtes de neige plus fréquentes

CHRONIQUE

- Dégradation des infrastructures (aéroports, bureaux, etc.) due à l'**élévation du niveau de la mer**
- Restrictions sur le poids des avions au décollage en raison de l'**augmentation des températures**
- Perturbation des horaires de décollage et d'atterrissage en raison de la perte de visibilité liée à l'**évolution des régimes d'humidité**
- Augmentation de la consommation de carburant en raison de l'**évolution du régime des vents**
- Perturbation de l'activité et augmentation des retards/routages en raison d'un **risque de givrage** plus fréquent
- Augmentation de l'utilisation des climatiseurs en raison de la **hausse durable des températures**

RISQUES DE TRANSITION

POLITIQUE ET JURIDIQUE

Général

- Augmentation des tarifs d'émissions de GES
- Obligations renforcées de déclaration des émissions (EU ETS, CORSIA)
- Limitation des licences d'exploitation et interdiction des vols court-courriers

Liés aux SAF

- De nouvelles taxes carbone ou de nouveaux mandats de SAF pourraient faire augmenter le prix du kérosène
- Soutien insuffisant des gouvernements en ce qui concerne le déploiement des SAF et des carburants synthétiques

Liés aux aéronefs

- Une réglementation tardive pourrait ralentir le rythme de développement des nouvelles technologies (avions électriques)
- Soutien insuffisant aux investissements dans le renouvellement de la flotte

RÉPUTATION

Général

- Pression accrue des parties prenantes et des investisseurs pour atteindre les objectifs de durabilité dans un délai plus court
- Exposition accrue aux plaintes de greenwashing
- Augmentation du risque de blessure des passagers

Liés au SAF

- Exposition aux litiges liés à la faible crédibilité du SAF pour la décarbonation ou utilisation de matières premières ayant des effets néfastes sur l'environnement

Liés aux aéronefs

- Acceptation sociétale limitée de consommer de l'énergie renouvelable s'il n'est pas démontré qu'elle est supplémentaire

MARCHÉ

Général

- Baisse de la demande due aux transferts modaux et à la stigmatisation du secteur
- Diminution de la demande de vols court-courriers en raison de l'augmentation du travail à distance
- Augmentation du coût des matières premières

Liés aux SAF

- Impossibilité d'obtenir des volumes suffisants et/ou des prix compétitifs pour les SAF afin d'atteindre les objectifs publics
- Impossibilité de garantir les volumes de carburants synthétiques

Liés aux aéronefs

- Impossibilité d'accéder à une quantité suffisante d'énergie en raison de la disponibilité limitée de l'hydrogène vert
- Impossibilité d'obtenir suffisamment d'avions électriques

TECHNOLOGIE

Général

- Remplacement des produits et services existants par des options moins polluantes
- Investissements infructueux dans les nouvelles technologies
- Coûts de la transition vers des technologies moins polluantes

Liés au SAF

- La technologie « Power-to-Liquid SAF » et d'autres technologies SAF ne permettent pas d'obtenir les réductions d'émissions escomptées
- La filière technologique des carburants synthétiques n'évolue pas comme prévu

Liés aux aéronefs

- Limitations du réseau en raison de l'absence de l'infrastructure requise
- Disponibilité limitée des talents pour l'entretien et l'exploitation des avions de la prochaine génération

Plan d'atténuation

Le groupe Air France-KLM et ses compagnies aériennes poursuivent leurs efforts pour réduire leur empreinte environnementale dans le cadre d'une démarche transparente et responsable face aux enjeux du réchauffement climatique. Le Groupe a fait valider son objectif de réduction des émissions de CO₂ d'ici 2030 par l'organisme de référence indépendant SBTi, garantissant qu'il est conforme au scénario « nettement en dessous de 2°C » de l'Accord de Paris. Cela s'ajoute à son ambition « zéro émission nette » d'ici 2050. Le Plan d'action Climat d'Air France-KLM précise les priorités du Groupe en termes de réduction de ses impacts environnementaux, comme la modernisation de sa flotte réduisant la consommation de carburant, l'amélioration de la gestion du carburant et l'optimisation des procédures opérationnelles telles que l'éco-pilotage et l'introduction accélérée des carburants d'aviation durables (SAF).

Air France-KLM joue également un rôle de pionnier dans le secteur du transport aérien, mobilisant le secteur pour accélérer ses ambitions de décarbonation. Air France-KLM a soutenu l'adoption de l'objectif ambitieux à long terme

(LTAG) de l'IATA et de l'OACI – qui fixe une ambition d'émissions nettes de carbone nulles d'ici 2050 – et a soutenu l'introduction d'une ambition de décarbonation des carburants de 5 % d'ici 2030, adoptée en 2023, par l'OACI à CAAF/3. De plus, le Groupe encourage l'OACI à accroître les ambitions de CORSIA.

Le Groupe investit dans la recherche et le développement pour favoriser l'avancement des technologies bas carbone, telles que les carburants d'aviation durables (SAF) ou le vol électrique. Pour un aperçu complet, voir la partie sur le SAF de la section 4.3.1 et de la section 3.1.1.3.

Pour s'adapter aux conséquences déjà visibles du changement climatique telles que des événements météorologiques extrêmes plus fréquents, Air France-KLM a mis en place une politique visant à garantir des conditions opérationnelles et de traitement des passagers sûres, et mène régulièrement des analyses de risques complètes pour optimiser ces dispositions. Le fonctionnement d'un réseau équilibré entre les différents continents et la flexibilité liée à la composition de la flotte permettent de minimiser les conséquences financières de ces impacts.

Enfin, Air France-KLM analyse en permanence l'évolution des mentalités à l'égard du voyage et y répond par des adaptations régulières de son réseau, de ses services et de ses offres. En cas d'événements climatiques, les différents partenariats du Groupe permettent le déploiement rapide de mesures commerciales afin que les passagers puissent reporter leur voyage ou changer de destination s'ils le souhaitent.

3.1.2.3 Gestion du bruit*

Description du risque

La gestion du bruit est devenue un sujet réglementaire dans les normes ESRS relevant du CSRD. La norme ESRS 2 sur la pollution considère désormais le bruit comme un polluant pouvant être nocif pour la santé humaine et l'environnement.

En Europe, des voix s'élèvent pour mettre en place des restrictions d'activité dans les aéroports en réponse à la sensibilité croissante aux nuisances sonores aéroportuaires. Des campagnes pour un plafonnement du nombre de vols et des restrictions réglementaires, notamment des couvre-feux, ont été lancées par les associations de riverains à l'aéroport d'Amsterdam Schiphol, ainsi qu'aux aéroports d'Orly et Roissy CDG en région parisienne.

Pour répondre à ces préoccupations, les gouvernements néerlandais et français ont lancé des procédures d'évaluation d'impact en utilisant une approche équilibrée développée par l'OACI. Cette approche implique une évaluation scientifique des niveaux de pollution sonore dans les aéroports, suivie d'une analyse des différentes mesures de réduction qui peuvent être prises, en donnant la priorité à la meilleure combinaison de mesures rentables avant d'introduire des restrictions sur l'exploitation des avions en dernier recours. L'approche équilibrée constitue le seul moyen réglementaire permettant d'introduire des restrictions d'exploitation fondées sur la pollution sonore.

Le gouvernement néerlandais envisage également de fixer un plafond sonore pour restreindre les mouvements aériens. Une telle législation pourrait entraîner des distorsions de concurrence entre les compagnies aériennes, surtout si elle n'est appliquée qu'à des zones géographiques spécifiques.

Impact

Les limitations de vols présentent un risque important pour les opérations et les revenus du Groupe. Toute modification des tarifs LTO (Landing Take-Off) liés au bruit pourrait augmenter les coûts opérationnels. De plus, proposer moins de vols peut avoir un impact négatif sur la relation avec nos clients.

Plan d'atténuation

Air France-KLM collabore activement avec les États membres et les parties prenantes pour garantir le respect du Règlement européen sur l'approche équilibrée, qui vise à améliorer l'environnement sonore autour des aéroports de l'Union Européenne et à promouvoir une plus grande compatibilité entre les activités aériennes et les zones résidentielles.

En juin 2023, aux Pays-Bas, KLM a présenté un plan, calculé par le Centre aérospatial néerlandais (NLR), qui propose une réduction plus importante de la pollution sonore la nuit (18 %) et dépasse l'objectif du ministre néerlandais de 15 % en 2024. Le plan de KLM vise à réduire les nuisances sonores de 18 % la nuit et de 28 % d'ici 2026, tout en réduisant plus efficacement les nuisances sonores à long terme. KLM (avec le groupe Air France-KLM) a également rassemblé un large groupe de compagnies aériennes néerlandaises, d'instituts de connaissances, d'industries manufacturières, d'associations industrielles et de syndicats (31 parties au total) et a présenté sa vision : « Une aviation à l'épreuve du temps pour les Pays-Bas » avec 10 engagements concrets pour les années à venir, y compris des engagements sur le bruit.

Grâce à sa politique de renouvellement de la flotte, Air France-KLM réduit non seulement les émissions de CO₂ mais réduit également les nuisances sonores. En 2023, 100 % de sa flotte était éligible à la certification en vertu des critères stricts de niveau de bruit des chapitres 4 et 14 de l'OACI. En termes de capacité de réduction du bruit, on estime que les nouveaux types d'avions réduisent le bruit comme suit : A350-900 : 40 % moins bruyants, Airbus A320neo : 50 % moins bruyants, et Embraer 195-E2 : 63 % moins bruyants par rapport aux avions qu'ils remplacent.

Les compagnies aériennes du Groupe optimisent les itinéraires de vol et mettent en œuvre des procédures de descente continue qui réduisent significativement les nuisances sonores. Le Groupe s'engage à accompagner les gouvernements et les organismes de contrôle aérien dans la mise en œuvre rapide et généralisée de procédures de descente continue dans tous les aéroports.

Le Groupe contribue aux taxes et prélèvements sur le bruit des aéroports en France et aux Pays-Bas qui financent l'insonorisation des habitations situées autour des aéroports et l'indemnisation de la perte de valeur immobilière autour de l'aéroport.

Des restrictions de bruit s'appliquent aux aéroports de Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle, avec des couvre-feux, des plafonds de créneaux horaires à Paris-Orly et un plafond de bruit sur les créneaux sonores de nuit à Paris-Charles de Gaulle, gérés dans le cadre de l'approche équilibrée.

Pour chacune de ces procédures, les experts du Groupe dialoguent en permanence avec les riverains, les représentants de la communauté aéroportuaire et les autorités au sein de groupes de travail dédiés. Dans chaque cas, la démarche du Groupe vise à mettre en œuvre des solutions efficaces, à la fois durables pour les compagnies aériennes du Groupe et satisfaisantes pour les résidents.

3.1.2.4 La pollution de l'air*

Description du risque

La pollution de l'air constitue une préoccupation croissante en matière de santé et d'environnement, liée aux émissions de NO_x, de SO_x et de particules (PM). Aux Pays-Bas, l'aéroport de Schiphol a obtenu un permis temporaire pour l'azote jusqu'en 2025. Le Gouvernement néerlandais s'est fixé pour objectif de réduire les émissions d'azote de 50 % d'ici 2035, tandis que Schiphol vise à devenir un aéroport sans émissions d'ici 2030, y compris les NO_x.

Impact

Air France-KLM pourrait être confrontée à une augmentation des redevances aéroportuaires en fonction de ses émissions d'azote, pas seulement aux Pays-Bas comme d'autres aéroports pourraient suivre.

Plan d'atténuation

Le groupe Air France-KLM surveille ses émissions atmosphériques pour ses opérations en vol et au sol, y compris les émissions à basse altitude qui ont un impact sur la qualité de l'air autour des aéroports. Les indicateurs couvrent les émissions de SO_x et de NO_x, la plupart de ces émissions provenant des mouvements d'avions.

Le Groupe accélère le développement du SAF, qui réduit les émissions de particules, de NO_x et de SO_x. Pour ses opérations au sol, le Groupe utilise des véhicules et des équipements électriques plus efficaces, alimentés par des carburants plus propres et optimise ses procédures opérationnelles pour les opérations au sol, notamment en minimisant le temps de roulage, en roulant avec un seul moteur et en remplaçant les APU par des GPU électriques. En 2023, 64 % des équipements sol d'Air France-KLM à CDG, ORY ou SPL étaient électrifiés.

Par ailleurs, Air France-KLM participe activement à la recherche sur les polluants. En collaboration avec Schiphol, KLM mène une étude exploratoire sur l'exposition aux particules ultrafines (UFP) afin de mieux comprendre l'exposition des salariés et les sources de cette exposition.

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

Description du risque

Compte tenu de leur saturation, la desserte des grands aéroports est subordonnée à l'obtention de créneaux horaires attribués dans les conditions définies par le Règlement Européen No. 95/93. En application de ce texte et en vertu d'une préséance historique, la série de créneaux horaires détenue par un transporteur aérien lui est réservée d'une saison à l'autre si ce dernier l'exploite à hauteur de 80 % a minima sur la période considérée. En deçà de ce seuil, la série de créneaux non exploités est perdue par le transporteur et mise à la disposition éventuelle des opérateurs intéressés. Chaque année, le coordinateur en charge de la gestion des créneaux horaires se voit attribuer pour tâche de répartir les créneaux libérés aux opérateurs qui en font la demande.

Impact

Une perte de créneaux horaires ou le non-accès à des créneaux horaires pour des raisons de limitation du volume ou par effet de saturation pourrait avoir un impact en termes de résultats (baisse du chiffre d'affaires) ou de développement des vols. Un créneau perdu au profit d'une compagnie concurrente étant difficilement récupérable, l'absence d'anticipation et d'adaptation pourrait alors entraîner une réduction des parts de marché dans la durée.

Plan d'atténuation

Le Groupe met en œuvre avec attention les dispositions de la réglementation européenne 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'ils ont été utilisés 80 % du temps, hors circonstances exceptionnelles. À cette fin, un effort particulier est porté sur l'évolution de la demande et l'anticipation des aspirations nouvelles de la clientèle. Le Groupe est ainsi en mesure d'adapter son offre de façon flexible aux variables propres à chaque aéroport et cela grâce à la diversité des marques qui constituent son portefeuille. L'ensemble des compagnies s'assurent par ailleurs auprès de leurs autorités nationales de la mise à disposition régulière sur leurs plateformes principales des capacités nécessaires à leur croissance.

3.1.2.6 Risque du crédit Carbone

Description du risque

En tant qu'opérateur de transport aérien, le groupe Air France-KLM émet du dioxyde de carbone. À ce titre, il respecte pleinement les mesures réglementaires de réduction des émissions de carbone (voir section 4.3.1 – Émissions de CO₂). Il s'agit notamment du système européen d'échange de quotas d'émissions (EU ETS), en vigueur au niveau européen depuis 2012 pour l'aviation. En décembre 2022, les institutions européennes ont défini les modalités de la réforme de l'EU ETS à travers la révision de la Directive 2003/87/CE. Ils ont confirmé la portée intra-européenne de l'EU ETS, renforçant ainsi le futur rôle du CORSIA dans la définition de solutions de compensation pour les vols internationaux. Ils ont également programmé la fin progressive des quotas alloués gratuitement aux opérateurs aériens. À partir de 2026, cette nouvelle mesure obligera le groupe Air France-KLM à acheter des droits d'émission (crédits) pour tous ses vols à destination et en provenance de l'Union Européenne (vols intra-européens). La clarification de la trajectoire de réduction pour l'allocation de quotas gratuits permet néanmoins d'anticiper et de maîtriser le risque lié à cette évolution réglementaire.

Impact

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2023, les émissions de CO₂ du groupe Air France-KLM ont atteint 24,8 millions de tonnes (14,8 millions de tonnes pour Air France et 9,9 millions de tonnes pour KLM), dont 5,53 millions de tonnes étaient soumises à l'exigence EU ETS (2,83 millions pour Air France et 2,7 millions pour KLM).

Plan d'atténuation

Pour minimiser les conséquences du nécessaire renforcement du marché carbone européen et se prémunir contre une potentielle hausse du prix des crédits, Air France-KLM a pris deux types de mesures.

D'une part, le Groupe répond par une politique financière volontariste basée sur l'achat de crédits à terme. Cette mesure de couverture du risque carbone fait l'objet d'une revue et d'une validation régulières par le Comité de Gestion des Risques. À ce titre et compte tenu des quotas alloués ces dernières années, Air France a acquis des crédits EU ETS en 2023 pour un volume correspondant à 1,4 million de tonnes de CO₂ (Air France et filiales uniquement). De son côté, le groupe KLM a acquis des crédits EU ETS en 2023 pour un volume correspondant à 1,6 million de tonnes de CO₂.

En revanche, le Groupe recherche toutes les opportunités pour réduire sa consommation de carburant et ses émissions carbone, de sa propre initiative, dans le cadre du Plan Climat, ou en collaboration avec les autorités (projet SESAR, Ciel Unique Européen, contrôle aérien optimisation).

Par ailleurs, le Groupe utilise un prix interne du carbone (fourchette de prix) dans ses décisions d'investissement et de projets pour prendre en compte le risque carbone dans ses scénarios de décision (voir section 4.3 « Impacts environnementaux »). Face à ces évolutions, le Groupe souhaite également attirer l'attention sur la nécessité de concevoir un mécanisme d'ajustement des émissions de carbone aux frontières de l'Union Européenne. Cette mesure essentielle devrait permettre d'éviter des phénomènes contre-productifs tels que les « fuites de carbone » qui neutralisent, voire aggravent les impacts environnementaux. Il garantira également le maintien de règles de concurrence loyales entre les différents acteurs du transport aérien.

Au 31 décembre 2023, le Groupe avait au bilan un stock de 10,2 millions de crédits carbone (EU ETS, CH ETS, UK ETS), pour une valeur comptable de 357,5 millions d'euros.

3.1.2.7 Renforcement des droits à indemnisation en faveur des passagers

Description du risque

L'Union Européenne dispose d'un Règlement communautaire (Règlement Européen No. 261/2004) relatif aux droits des passagers en cas de retard, d'annulation de vol ou de refus d'accès à l'embarquement. Les obligations contenues dans ce texte s'appliquent à tous les vols au départ d'un aéroport situé sur son territoire, quelle que soit la nationalité de la compagnie aérienne opérant le vol. Il s'applique également aux vols arrivant sur son territoire, mais uniquement lorsqu'ils sont opérés par une compagnie ressortissante d'un de ses États membres. Fin 2023, la Commission Européenne a publié une série de propositions visant à améliorer l'expérience des passagers en renforçant leurs droits. Les compagnies aériennes pourraient être confrontées à une augmentation des coûts de mise en conformité et à des coûts supplémentaires liés aux régimes de droits des passagers et aux exigences en matière d'accessibilité. En parallèle, de nombreuses décisions rendues par la Cour de Justice de l'Union européenne depuis 2004 ont réduit les possibilités offertes aux transporteurs aériens d'invoquer des « circonstances extraordinaires » pour s'exonérer du versement de l'indemnité prévue par le Règlement Européen No. 261/2004.

Impact

Les exigences relatives aux droits des passagers participent à l'élaboration de la politique opérationnelle et commerciale du Groupe. L'alourdissement des règles d'indemnisation peut avoir des conséquences importantes sur ses coûts. L'augmentation des coûts vient alors s'ajouter aux distorsions de concurrence déjà existantes avec les compagnies de pays tiers dont les activités ne sont pas soumises aux mêmes obligations. Par ailleurs, le recours à des sociétés spécialisées dans le recouvrement de l'indemnisation des passagers est devenu quasi systématique. Cela rend plus complexe et chronophage le traitement des réclamations alors qu'elles

prennent une part importante du montant payé par la compagnie aérienne si la réclamation est justifiée.

Plan d'atténuation

Le Groupe adapte son organisation et ses procédures afin d'améliorer sa capacité de traitement des réclamations des passagers. L'objectif est de prévenir les litiges et de pouvoir, en toutes circonstances, se conformer aux exigences de délai imposées par la réglementation, y compris en cas de perturbation majeure. Cette refonte des processus opérationnels a garanti une prise de décision optimisée. Cela s'est traduit par une communication étendue et un traitement prioritaire des demandes au bénéfice des clients et des partenaires. Sur le plan réglementaire, le Groupe a opté pour une approche pro-active dans la collecte et la valorisation de l'information. L'accès aux bases de données mises à jour par IATA permet au Groupe de prendre en considération les évolutions constantes des réglementations dans le monde entier et d'adopter les mesures qu'il juge nécessaires pour s'y conformer.

Cas spécifique des crises majeures, retour d'expérience sur la crise du Covid

La crise du Covid-19 a mis en lumière le fait que la réglementation n'était pas adaptée aux perturbations majeures. Le Groupe soutient la révision du Règlement européen UE 261/2004 s'agissant, notamment, de définir des circonstances exonératoires conduisant à rendre plus équilibrées les obligations des compagnies aériennes. À ce titre, il participe aux études régulièrement conduites par les autorités.

3.1.2.8 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 aux règles en vigueur en matière de droit de la concurrence. Dans certaines juridictions, avant toute mise en œuvre, ces accords sont susceptibles d'être soumis à l'examen et à l'approbation préalables des autorités de concurrence. 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, à la suite d'une plainte ou par auto-saisine.

Impact

Une infraction aux règles de concurrence pourrait avoir un effet négatif sur les résultats, l'activité, la réputation, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Plan d'atténuation

Les projets d'opérations d'alliance et de coopération commerciale sont revus et analysés en amont par le département juridique en charge des problématiques du droit de la concurrence et ce afin d'évaluer leur faisabilité et les potentiels engagements nécessaires à leur réalisation.

À titre d'exemple, 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 à propos de l'ancienne joint-venture transatlantique (entre Air France, KLM, Delta Air Lines et Alitalia).

La Commission Européenne 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 conclue entre Air France-KLM, Air France, KLM, Delta Air Lines et Virgin Atlantic.

Les autorités américaines et d'autres à travers le monde s'étaient déjà prononcées, reconnaissant les bénéfices de cette coopération pour les consommateurs. À cet égard, chaque joint-venture conclue entre Air France, KLM, Delta Air Lines et leurs partenaires transatlantiques depuis 2008 a bénéficié d'une immunité anti-trust (« ATI ») au départ des États-Unis.

3.1.2.9 Engagements vis-à-vis de la Commission Européenne

Description du risque

a) Contrôle des concentrations et accords de coopération

En 2004, un certain nombre d'engagements ont été pris par Air France et KLM afin de s'assurer de la conformité de la décision de la Commission Européenne qui avait autorisé le rapprochement d'Air France et de KLM et, notamment, la possibilité de mettre des créneaux de décollage et d'atterrissage à la disposition des concurrents sur certains aéroports.

b) Aides d'État

En 2020, la mise en œuvre des mesures de renforcement de la liquidité du Groupe (à savoir la garantie par l'État français d'un prêt bancaire de 4 milliards d'euros (le PGE), le prêt direct de l'État français de 3 milliards d'euros, la garantie par l'État néerlandais d'un crédit bancaire renouvelable de 2,4 milliards d'euros et le prêt direct de l'État néerlandais de 1 milliard d'euros) a été approuvée par la Commission Européenne en vertu des règles relatives aux aides d'État dans le cadre de la crise du Covid-19 (Décision du 4 mai 2020 annulée le 20 décembre 2023 par le Tribunal de l'Union Européenne -voir infra sous Impact- et Décision du 13 juillet 2020 annulée le 19 mai 2021 par le Tribunal de l'Union Européenne pour défaut de motivation et remplacée par une autre Décision positive de la Commission Européenne du 16 juillet 2021 corrigeant ce défaut).

Le 6 avril 2021, le Groupe a annoncé la première partie de son plan global de recapitalisation. Certaines mesures de ce plan contenaient des aides d'État dites « de recapitalisation Covid-19 » qui ont été notifiées par les autorités françaises à la Commission Européenne, cette dernière les ayant approuvées dans sa Décision du 5 avril 2021 (annulée le 20 décembre 2023 par le Tribunal de l'Union Européenne -voir infra sous Impact-). Cette approbation a été accordée sous réserve d'un certain nombre d'engagements pris par l'État français (voir section 1.2.5 supra) conduisant, notamment, Air France à mettre des créneaux d'atterrissage et de décollage sur l'aéroport d'Orly à la disposition d'un transporteur tiers désigné. D'autres engagements

pris par l'État français concernant les sociétés du Groupe (à l'exception de KLM et de ses filiales) en vertu de l'Encadrement Temporaire Covid-19 sur les aides d'État de la Commission Européenne (tels que des restrictions sur les acquisitions, les rachats d'actions, le paiement de dividendes ou la rémunération de la Direction générale) ont pu avoir un impact sur les activités du Groupe. Toutes ces contraintes ont disparu depuis le remboursement intégral de ces aides de recapitalisation le 19 avril 2023 (voir « Plan d'atténuation » infra). Seule la mise à disposition de créneaux horaires à Orly est toujours mise en œuvre conformément à la Décision de la Commission Européenne.

Comme pour la plupart des décisions relatives aux compagnies aériennes bénéficiaires d'aides d'État dans le cadre de la crise du Covid-19, les décisions de la Commission Européenne approuvant les mesures de soutien à Air France et à KLM ont fait l'objet de recours en annulation de la part de Ryanair. Le 20 décembre 2023 et le 7 février 2024, le Tribunal de l'Union Européenne a annulé les décisions de la Commission européenne qui avaient approuvé les mesures de soutien mentionnées supra, respectivement à hauteur de (i) 7 milliards d'euros de mesures de liquidité accordées par l'État français à Air France en mai 2020 et 3,6 milliards d'euros de mesures de recapitalisation accordées par l'État français à Air France et Air France-KLM S. A. en 2021, et (ii) 0,9 milliard d'euros de mesures de liquidité accordées à KLM par l'État néerlandais en 2020.

Impact

a) Contrôle des concentrations et accords de coopération

Le non-respect des engagements pris dans le cadre du contrôle des concentrations et des accords de coopération comporte un risque financier, réputationnel et structurel.

b) Aides d'État

L'incertitude demeure quant aux conséquences juridiques et financières de l'annulation des décisions d'octroi d'aides d'État jusqu'à l'obtention d'une décision ou un jugement en dernier ressort. Toutefois, toutes les aides accordées ont déjà été remboursées en pleine conformité avec toutes les contraintes liées (engagements, mesures comportementales, application d'intérêts) au cadre juridique applicable. Les conséquences indirectes potentielles de l'annulation des aides d'État susvisées pourraient inclure la demande d'intérêts d'illégalité.

Plan d'atténuation

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 restent admissibles et ne modifient pas l'économie des lignes considérées. Par ailleurs, Air France-KLM contacte régulièrement la Commission Européenne afin de discuter de la nécessité du maintien de ces engagements adoptés il y a plus de seize ans. À cet égard, la Commission Européenne a levé le 24 février 2023 les engagements offerts par Air France et KLM en 2004 sur la route Paris-Amsterdam.

b) Aides d'État

Le Groupe a veillé à ce que son plan de croissance qui est pleinement compatible avec les engagements pris dans le cadre des aides d'État, soit respecté. En application de la Décision de la Commission Européenne du 5 avril 2021, le Monitoring Trustee nommé pour superviser le respect des engagements pris par l'État français et par le Groupe a terminé sa mission compte tenu du remboursement intégral des aides de recapitalisation décrit ci-après. Néanmoins, il reste compétent s'agissant de la mise en œuvre continue de la mise à disposition précitée des créneaux horaires à Orly.

Un « State Agent » (agent de l'État) a également été nommé par l'État néerlandais, en charge de vérifier l'application des mesures prévues par l'accord conclu avec l'État néerlandais s'agissant des aides approuvées par la Commission Européenne. Le 17 avril 2023, KLM a conclu une nouvelle ligne de crédit renouvelable liée au développement durable auprès d'un pool d'institutions financières internationales pour un montant d'un milliard d'euros. Cette ligne a remplacé à la fois le prêt direct accordé par l'État néerlandais et la facilité de crédit garantie par l'État néerlandais, qui ont tous deux été annulés par KLM. À la suite de cette annulation, les conditions attachées à ces aides ne sont plus applicables, et en conséquence, la mission du State Agent a pris fin.

Il est par ailleurs rappelé que le Groupe a procédé au cours des exercices 2022 et 2023 au remboursement

de l'intégralité des prêts garantis par l'État (PGE) mis à sa disposition afin de renforcer sa position de trésorerie et de liquidités. Durant la même période, le Groupe a déjà procédé à un remboursement partiel des aides de recapitalisation Covid-19 accordées sous la forme de quasi-fonds propres en avril 2021, à la suite de la conversion du prêt direct de l'État français de 3 milliards d'euros.

Enfin, le 17 mars 2023 puis le 19 avril 2023, le Groupe a remboursé et refinancé le solde intégral des aides de recapitalisation Covid-19 d'avril 2021 qui étaient grevées des engagements et contraintes précitées. En conséquence, Air France-KLM et Air France ne sont plus à ce jour redevables d'aucune aide de recapitalisation Covid-19 et sont donc totalement libérées des engagements et contraintes précitées qui étaient liées à ces aides de recapitalisation Covid-19.

Air France-KLM et Air France ont formé le 8 mars 2024 deux pourvois en annulation devant la Cour de justice de l'Union européenne contre les deux arrêts du Tribunal annulant les décisions mentionnées ci-dessus rendus en décembre 2023. La Commission européenne a également formé deux pourvois le 1^{er} mars 2024 contre ces deux arrêts. Toutefois, comme elle l'a fait dans des cas similaires, la Commission européenne peut également décider, le cas échéant, d'entamer une procédure d'examen formelle au cours de laquelle le Groupe veillera à défendre au mieux ses intérêts.

3.1.3 Risques liés aux processus du Groupe**3.1.3.1 Risques concernant la performance opérationnelle et les clients*****Description du risque**

Pour les clients, la performance opérationnelle est une des pierres angulaires du produit. La congestion croissante des aéroports, les réglementations de plus en plus complexes (en termes de sécurité et de sûreté), les perturbations sociales potentielles ou le manque de personnel au sein des compagnies aériennes ou en dehors de celles-ci (grèves des contrôleurs aériens ou des compagnies d'assistance aéroportuaire), l'indisponibilité de la flotte (due par exemple à des retards de livraison ou des problèmes de qualité technique) et les perturbations météorologiques entraînent un risque de performance opérationnelle dégradée ou de détérioration de la qualité de service.

Impact

Ce risque pourrait entraîner 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.

Plan d'atténuation

Pour Air France et KLM, le Centre de Contrôle des Opérations (le « CCO ») 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, de la gestion de la flotte, du traitement des réclamations clients (EU261), de la gestion des équipages et autres ressources essentielles internes ou externes et de la coordination avec des acteurs clés comme les autorités et les 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 notamment avec les projets d'amélioration continue dans les Hubs.

En cas d'événements majeurs, une organisation de crise ou d'intervention d'urgence peut également être activée pour gérer la situation d'urgence.

3.1.3.2 Défaut d'un système informatique critique, risques informatiques et cybercriminalité**Cybercriminalité*****Description du risque**

Comme toute entreprise faisant un usage intensif des technologies modernes de communication et de traitement des données informatiques, avec notamment les systèmes de gestion des revenus et les systèmes de réservation, le Groupe est exposé aux menaces de cybercriminalité.

Cette forte dépendance aux technologies de l'information et de la communication rend les compagnies aériennes vulnérables à la cybercriminalité.

Impact

La cybercriminalité et le cyber-espionnage désignent un large éventail d'activités différentes liées à l'utilisation abusive des données et l'atteinte à l'intégrité du système d'information d'Air France-KLM à des fins personnelles, financières, psychologiques et/ou politiques.

Si Air France-KLM ne parvenait 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.

Plan d'atténuation

Pour se prémunir contre ce risque, le Groupe déploie des moyens importants visant à assurer la continuité des activités, la protection des données et la sécurité des informations personnelles, conformément à la loi et la sauvegarde des actifs corporels et incorporels à risque.

Le Groupe a souscrit une police d'assurance « cyber » pour transférer une partie de ce risque.

Des audits indépendants sur la sécurité informatique ont été menés avec succès pour affiner les plans d'action. Les effectifs informatiques dédiés à la sécurité ont été augmentés de 20 % pour adapter l'organisation aux nouvelles menaces. De nouveaux processus et outils ont été déployés pour détecter, protéger et corriger plus rapidement les éventuelles déviations repérées et les vulnérabilités du système. Le personnel informatique chargé de la cybersécurité est constamment formé pour s'adapter aux nouvelles menaces. Le comité exécutif supervise le niveau de sensibilisation du personnel à la cybersécurité et prend les mesures appropriées si nécessaire.

Sécurisation des données

Description du risque

En tant que compagnies aériennes, Air France et KLM collectent les données personnelles de leurs clients et de leurs salariés. La gestion des actifs du Groupe s'appuie sur un suivi rigoureux des données nécessaires, dont la cohérence et l'intégrité constituent un enjeu permanent dans les projets informatiques et le fonctionnement des services numériques. Les évolutions fréquentes des applications et des processus nécessitent une adaptation permanente des outils et des méthodes de gestion informatique, effectuées en coordination avec les métiers et les tiers pour intégrer les exigences réglementaires et opérationnelles du Groupe.

Impact

Si le Groupe ne mettait pas en œuvre ces évolutions fréquentes ou ne protégeait pas les données à caractère personnel conformément aux lois et aux réglementations applicables, cela pourrait avoir un impact négatif sur :

- l'activité du Groupe ;
- sa notoriété ;
- les revenus et les coûts ;
- ses résultats.

Plan d'atténuation

La Direction informatique du Groupe met en œuvre des règles de sécurité visant à réduire les risques liés aux nouvelles technologies, notamment les terminaux mobiles de données. Les contrôles d'accès aux applications

informatiques et aux fichiers informatiques à chaque poste de travail ainsi que le contrôle des données échangées à l'extérieur de la société sont conformes aux règles issues des normes nationales, européennes et internationales. Des campagnes de sensibilisation de l'ensemble du personnel sur les menaces potentielles et d'incitation aux bonnes pratiques sont régulièrement menées. Des sociétés spécialisées et l'audit Interne évaluent régulièrement l'efficacité des solutions mises en place.

Continuité d'exploitation et conformité avec la réglementation

Description du risque

Les systèmes d'information, y compris les systèmes de gestion des revenus et les systèmes de réservation utilisés par le Groupe et les données qu'ils contiennent peuvent être exposés à des risques concernant la continuité de leur fonctionnement, la sécurité des données et leur conformité réglementaire. Ces risques ont des origines diverses, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du Groupe.

Impact

La matérialisation de l'un de ces risques pourrait avoir un impact sur l'activité, la réputation, les revenus et les coûts du Groupe et donc ses résultats.

Plan d'atténuation

Air France-KLM veille en permanence au fonctionnement sécurisé des systèmes informatiques. Des centres d'assistance dédiés 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 d'activité sont régulièrement testés. Les contrôles d'accès aux systèmes d'information et aux données échangées au sein de l'entreprise sont régis par des règles conformes aux lois et aux normes internationales.

Les sociétés spécialisées dans la 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 des polices d'assurance.

3.1.3.3 Conditions de travail et développement du capital humain

Stabilité sociale et engagement des salariés

Description du risque

Le secteur aérien a connu une forte hausse de trafic courant 2022 et depuis lors, Air France, KLM et leurs filiales font face à un niveau d'activité élevé. Un travail intense dans les opérations et la poursuite des plans de transformation de l'entreprise, dans un contexte économique resté inflationniste, peuvent remettre en cause l'engagement et la motivation des salariés, conduisant certaines catégories de personnel à se sentir fragilisées quant à la reconnaissance financière de leurs efforts.

Comme par le passé, les activités du Groupe pourraient être perturbées à l'avenir par des conflits sociaux tels que des grèves, des actions syndicales ou d'autres formes de mouvement social.

Impact

Le Groupe Air France-KLM reconnaît les contraintes et les risques auxquels il est exposé : une instabilité sociale ou tout autre forme de mouvement social pourrait avoir un impact négatif sur les activités, la rentabilité et l'image du Groupe.

Plan d'atténuation

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. En ce qui concerne le contexte d'inflation depuis 2022, le Groupe maintient une ouverture et une transparence avec les syndicats, au moyen de négociations basées sur une relation de confiance développée avec eux.

Le Groupe s'efforce d'optimiser et de transformer les façons de travailler avec des effectifs réduits, en revoyant l'organisation et les charges de travail. 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.

Réduire la distance qui pourrait exister entre le management et les salariés est essentiel pour comprendre les besoins et préoccupations des salariés, traiter les problèmes de manière proactive et éviter toute escalade. Une attention particulière est portée au travail à distance qui peut entraîner une réduction des contacts entre les salariés et leur management.

Compétences clés et attractivité

Description du risque

Les salariés sont au cœur de la force d'Air France-KLM et, dans un contexte de digitalisation et d'utilisation de l'intelligence artificielle, l'adaptation, l'acquisition de compétences nouvelles et spécifiques et le maintien de l'employabilité interne (en accélérant le développement des talents et en favorisant l'attractivité du Groupe) sont des enjeux forts.

Notamment parmi la jeune génération et le personnel travaillant dans les aéroports, Air France-KLM observe le développement de nouvelles motivations comme le sens du travail, la flexibilité au travail et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Soucieux de se différencier de la concurrence et d'atteindre un haut niveau de performance, Air France-KLM est soumis à la tension des marchés du travail et à la rareté des compétences dans certains domaines.

Impact

Le manque de disponibilité des compétences dans des domaines tels que l'ingénierie, la maintenance ou l'informatique pourrait ralentir les prévisions ou augmenter le coût de la transformation. Pour le personnel opérationnel, un marché du travail tendu pourrait créer des difficultés liées à la planification des effectifs et notre ambition d'augmenter le volume d'activités.

Plan d'atténuation

Tout en continuant à développer ses talents et les compétences nécessaires pour répondre à ses besoins stratégiques et opérationnels, Air France-KLM a développé une politique RH ambitieuse pour renforcer son attractivité et sa marque employeur. Le Groupe s'appuie sur ses valeurs, dont la Diversité et l'Inclusion, pour assurer le recrutement et la fidélisation de ses profils spécifiques tandis que la Direction générale est impliquée dans l'identification renforcée des talents et la planification des successions.

Le Groupe continue d'investir dans la formation et le développement de ses salariés, grâce à des entretiens et des plans de développement individuels visant à accompagner et à ouvrir largement les perspectives de carrière.

Les entités du Groupe ont investi dans des modèles prédictifs pour améliorer la planification des effectifs qui sont utilisés, en particulier, pour les catégories de personnel critiques.

Le groupe Air France-KLM a renforcé ses partenariats avec des tiers comme les acteurs de l'éducation et des entreprises extérieures pour pouvoir accompagner le développement de nouveaux métiers et externaliser certains services en cas de besoin.

3.1.3.4 Non-respect des réglementations, y compris des lois sur la concurrence, la protection des données, la conformité commerciale et le contrôle des exportations, la lutte contre la corruption et le devoir de vigilance

Description du risque

Comme le groupe Air France-KLM opère dans le monde entier, des lois et réglementations multiples et de plus en plus complexes sont applicables à ses activités.

Certaines lois exigent l'élaboration d'un programme spécifique avec des mesures obligatoires à mettre en œuvre et à contrôler, comme la loi relative au Devoir de Vigilance, ou encore la loi anticorruption française du 9 décembre 2016 (dite « Loi Sapin 2 »). L'existence et l'efficacité des programmes anti-corruption sont soumises au contrôle des autorités réglementaires.

Au niveau de l'Union Européenne, la Directive sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de développement durable (CSDDD) sera adoptée à court terme puisque le Parlement et le Conseil sont parvenus à un accord politique sur le texte le 14 décembre 2023.

Les autorités locales sont de plus en plus attentives aux organisations tenues de se conformer à ces réglementations.

Air France-KLM étant une société cotée, elle est tenue de se conformer aux règles imposant des notifications et des enregistrements obligatoires pour prévenir les délits d'initiés et les manipulations de marché.

Impact

Le non-respect de ces lois et règlements peut entraîner le paiement d'amendes importantes, de dommages-intérêts, des poursuites judiciaires voire des peines d'emprisonnement, à l'atteinte à la réputation de l'entreprise, et même l'impossibilité pour l'entreprise de participer à des appels d'offres publics ou d'obtenir ou de renouveler des autorisations ou des licences de la part des autorités pour l'exercice d'activités commerciales, etc.

Le groupe Air France-KLM a été impliqué dans des enquêtes relatives à une entente anti-concurrentielle dans les secteurs du fret aérien (initiée par la Commission Européenne en décembre 2005) et dans le secteur du transport de passagers (voir à ce sujet la Note 31.1.4 aux États Financiers).

Plan d'atténuation

Le groupe Air France-KLM publie des procédures dédiées à chaque domaine de conformité (concurrence, anti-corruption, conformité des opérations sur titres), énonçant les pratiques interdites, les sanctions et les règles à suivre par tous les salariés pour assurer la conformité avec les lois applicables. Cette documentation est régulièrement revue et mise à jour.

Le Groupe lance également des campagnes d'apprentissage en ligne couvrant chaque domaine de conformité pour un large éventail d'employés et des formations spécifiques sont mises en place pour les catégories de personnel présentant une exposition aux risques élevés importante.

Une équipe d'experts fournit des conseils et des orientations sur les contrats et les projets.

Le groupe Air France-KLM a également mis en place des outils pour le contrôle des partenaires contractuels en ce qui concerne (i) l'éthique, (ii) les sanctions commerciales et (iii) la surveillance des transactions impliquant des matériaux sensibles (militaires, à double usage).

Un outil interne compile les listes d'initiés, publie les annonces ad hoc relatives aux informations privilégiées et aux fenêtres négatives et partage les informations sur les politiques et les projets pertinents ainsi que les processus applicables via des lettres d'information relatives aux questions concernant la vie de l'entreprise.

3.1.4 Risques juridiques liés aux litiges

Description du risque

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, conformité (éthique, données personnelles, contrôle des exportations), de concurrence, de réclamation en matière de propriété industrielle, fiscale, sociale 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 2023, le total des provisions pour litiges du Groupe s'élevait à 516 millions d'euros (voir à ce sujet la Note 30, section 5.3 « Notes aux états financiers consolidés »). À l'exception des procédures et litiges décrits dans les Notes 30.1 et 30.2 de la section 5. « 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.

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.

Impact

Si ces procédures devaient aboutir à un résultat défavorable, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif réputationnel sur l'activité mais aussi sur la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

Plan d'atténuation

Des formations et des consignes sont fournies par les équipes juridiques aux équipes concernées afin d'anticiper les risques de contentieux basés sur l'expérience et le changement des règles de droit. 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 3.2.1.

Voir également « Faits marquants du début de l'exercice ».

3.1.5 Risques de marché

3.1.5.1 Risque bilanciel*

Description du risque

Le groupe Air France-KLM a rétabli ses fonds propres, effaçant les pertes liées à la crise du Covid-19. Cependant, le niveau de fonds propres (500 millions d'euros à fin 2023) reste inférieur à sa position de 2019.

Impact

En conséquence, dans le cas où une potentielle crise grave entraînerait des pertes significatives, les capitaux propres d'Air France-KLM pourraient être négativement affectés, conduisant à une détérioration de son bilan et de son profil de crédit, et limiterait son accès aux marchés des capitaux à des coûts de financement optimaux.

Plan d'atténuation

Au cours des dernières années et suite à la crise du Covid-19, le groupe Air France-KLM a mis en œuvre un vaste plan de recapitalisation en plusieurs étapes, comprenant une première augmentation de capital, une seconde augmentation de capital et des émissions hybrides qui, combinées à des résultats nets solides, visaient à restaurer intégralement ses fonds propres. La dernière opération de renforcement des fonds propres est l'émission par sa nouvelle filiale Flying Blue Miles d'une obligation perpétuelle de 1 500 millions d'euros avec un traitement comptable en capitaux propres.

De plus, le Groupe a affiché en 2023 une liquidité robuste avec 10,5 milliards d'euros de trésorerie disponible à fin 2023 (incluant 2,3 milliards d'euros de lignes de crédit non tirées et non garanties pour Air France-KLM, Air France, et KLM) et un levier Dette nette / EBITDA réduit à 1,2x à fin 2023.

En décembre 2023, ces solides indicateurs financiers ont permis à Air France-KLM de publier des notations de crédit inaugurales de BBB- / Stable Outlook (« Investment Grade ») chez Fitch Ratings et BB+ / Stable Outlook chez S&P Global. Ces notations reflètent la pleine

Exposition d'exploitation

(en millions de devises au 31 décembre 2023)

	US Dollar	GB Sterling	Yen
Position nette avant couverture	(2 403)	753	45 644
Couverture de change	1 570	(349)	(19 000)
Position nette après couverture	(833)	404	26 644

Plan d'atténuation

La gestion du risque de change des compagnies aériennes filiales du Groupe est centralisée au sein de chaque compagnie aérienne, tandis que les risques de change encourus dans les investissements effectués par la holding du Groupe sont gérés au niveau de la holding.

La gestion du risque de change global du Groupe est effectuée à la lumière d'une prévision d'exposition nette pour chaque devise. Les devises fortement corrélées au

reconnaissance et la forte confiance de ces agences dans le profil de crédit d'Air France-KLM. Cet outil soutiendra également un accès diversifié aux marchés financiers.

Pour renforcer encore son bilan, le groupe Air France-KLM poursuit sa transformation opérationnelle lancée en 2019 pour améliorer encore sa rentabilité. Cette rentabilité retrouvée permettra au Groupe de voir ses fonds propres croître significativement dans les années à venir.

3.1.5.2 Risques de change

Description du risque

L'essentiel du chiffre d'affaires d'Air France-KLM est généré en euros. Toutefois, du fait de ses activités à l'international, le Groupe supporte des risques de change :

- l'exposition principale du Groupe porte sur le dollar américain. En effet, les dépenses liées à des éléments tels que le carburant et l'entretien étant supérieures au montant du chiffre d'affaires global en dollars américains, le Groupe est acheteur net de dollars américains, ce qui constitue un risque structurel résiduel ;
- par ailleurs, le Groupe est vendeur net d'autres devises. Le niveau de ses revenus dans des devises autres que le dollar américain dépasse ses dépenses dans les mêmes devises. Cette exposition est toutefois bien inférieure à celle du dollar américain.

Impact

La volatilité du change implique une volatilité sur les résultats financiers du Groupe :

- toute appréciation significative du dollar américain par rapport à l'euro pourrait avoir un impact négatif sur les résultats financiers du Groupe ;
- une baisse significative des autres devises par rapport à l'euro pourrait également avoir un impact négatif sur les résultats financiers du Groupe.

dollar américain sont généralement agrégées avec l'exposition au dollar américain.

Pour chaque devise couverte, la durée de la couverture est de 12 à 24 mois glissants, les quatre premiers trimestres étant relativement plus couverts que les quatre suivants. Le Comité de gestion des risques (RMC) définit chaque trimestre des objectifs de couverture pour le dollar américain, la livre sterling britannique et le yen japonais.

3.1.5.3 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, plus accessoirement, dans des titres de créances et dépôts à terme de banques disposant d'une notation de grande qualité.

Impact

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 à ce sujet le paragraphe 3.1.5.7), le risque de placement est jugé faible.

Plan d'atténuation

Air France-KLM n'investit que dans des fonds monétaires gérés par des gestionnaires d'actifs réputés, sélectionnés selon des critères de sélection stricts. En ce qui concerne les investissements en titres de créance ou en dépôts à terme, ces derniers doivent être émis par des banques très bien notées. Les banques éligibles font l'objet d'un suivi trimestriel par le Comité de gestion des risques (le Risk Management Committee ou RMC).

3.1.5.4 Risque de change sur l'évaluation de la dette

Description du risque

Une partie de la dette d'Air France-KLM est libellée en devises étrangères, principalement en raison de la dette des contrats de location d'avions, dont la plupart sont libellés en dollars américains (dette de location, norme IFRS16). La valeur comptable de cette dette est sensible aux variations des taux de change.

Impact

Des variations significatives des taux de change pourraient avoir un impact important sur la valeur comptable de la dette d'Air France-KLM.

Plan d'atténuation

Au niveau comptable, la dette de location en dollars américains est reconnue comme une couverture

naturelle de la part du chiffre d'affaires du Groupe réalisé en dollars américains.

Pour les compagnies aériennes du Groupe ne générant pas de chiffre d'affaires en dollars américains, des actifs libellés en dollars américains et des couvertures de change sont en place afin d'atténuer le risque de change.

Le risque de change sur la dette est limité car, au 31 décembre 2023, en excluant la dette de location, le risque de change sur la dette libellée en devises autres que l'euro concerne essentiellement le yen japonais (7 %), le dollar américain (6 %) et le franc suisse (4 %).

À noter que la relation de couverture naturelle, temporairement suspendue en raison de la crise du Covid-19, a été rétablie au cours de l'exercice 2022.

Afin de réduire le risque de change de la dette, une partie des actifs liquides de KLM est investie dans des obligations en devises étrangères.

3.1.5.5 Risques de taux d'intérêt

Description du risque

Une partie de la dette brute globale est levée à taux variable (notamment les financements d'avions).

Impact

Les variations des taux d'intérêt pourraient générer de la volatilité sur les charges financières.

Plan d'atténuation

Le Groupe utilise des swaps de taux d'intérêt ou des options pour convertir une partie de cette dette à taux variable en dette à taux fixe sur les différentes échéances.

Après couverture, l'exposition aux taux variables représente 16 % de la dette consolidée du Groupe (hors dette de location) au 31 décembre 2023.

Le taux d'intérêt de la dette brute du Groupe (hors dette de location) après couverture s'établissait à 3,63 % au 31 décembre 2023 (contre 2,97 % au 31 décembre 2022), hors éventuelles commissions de garantie.

Ce risque est traité avec une approche du coût de portage qui compense les produits financiers obtenus sur les liquidités investies.

1

2

3

4

5

6

3.1.5.6 Exposition aux devises sur les investissements en actifs corporels

Description du risque

Les avions sont généralement achetés en dollars américains. En conséquence, en matière d'investissements en avions et équipements aéronautiques, le Groupe est exposé à la hausse du dollar américain contre l'euro.

Dans le tableau ci-dessous, les investissements nets en dollars américains dans le tableau ci-dessous reflètent les engagements contractuels au 31 décembre 2023 :

(en millions de dollars US)	2024	2025	2026	2027	2028
Investissements	1 422	2 567	1 953	2 500	1 636
Couverture de change	1 317	2 010	1 459	1 829	1 367
Ratio de couverture	93 %	78 %	75 %	73 %	84 %

3.1.5.7 Risques relatifs aux contreparties

Description du risque

Air France-KLM met en œuvre des programmes de couverture pour gérer les risques financiers avec des instruments dérivés traités avec des contreparties financières.

Air France-KLM investit certaines liquidités directement sur des supports financiers proposés par les banques.

Impact

En cas de défaut d'une contrepartie, Air France-KLM est exposée sur la position débitrice (valeur de marché du portefeuille dérivé en faveur d'Air France-KLM lors du défaut).

Les liquidités investies de manière bilatérale sont menacées en cas de défaut de la contrepartie.

Plan d'atténuation

Conditions d'éligibilité : 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, basées sur la qualité de leur

Impact

L'exposition aux investissements pourrait générer de la volatilité sur les dépenses d'investissement du Groupe en euros.

Plan d'atténuation

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

situation financière. Afin d'apprécier la situation financière de ses différentes contreparties, le Groupe s'appuie sur l'ensemble de l'information communiquée par les contreparties ainsi que sur toute autre information publique liée à ces contreparties et susceptible de nourrir l'analyse.

Suivi et Reporting : un barème d'engagement maximum est appliqué par contrepartie en fonction de la qualité de sa situation financière. L'exposition totale (portefeuilles de couverture globaux ajoutés aux investissements consolidés pour l'ensemble du groupe Air France-KLM) doit rester inférieure à la limite prescrite. Le RMC surveille également les pourcentages que représente chaque contrepartie dans les portefeuilles pour garantir des soldes appropriés en permanence.

Le reporting mensuel Groupe est établi et diffusé aux membres de la Direction générale. En cas de risque financier supporté par les contreparties, il est complété par une information en temps réel.

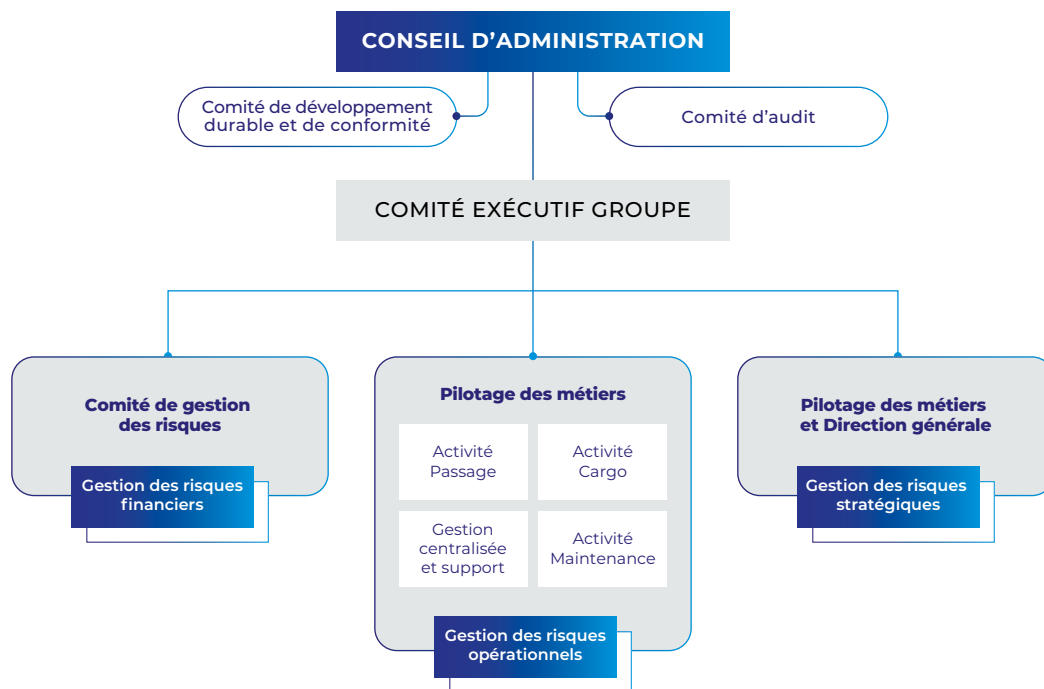
À noter que les investissements sur des OPCVM comportent un risque jugé négligeable grâce à une large diversification et aux dispositions réglementaires applicables à ces investissements.

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. En conséquence, il a 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

AIR FRANCE-KLM : LES ACTEURS ET ORGANES DE GOUVERNANCE IMPLIQUÉS DANS LE PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES



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, de fraudes 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.

En tant que facilitateur du processus de gestion des risques, l'Audit interne du Groupe 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, sur une base trimestrielle, la gestion des risques liés aux marchés financiers qui pourraient avoir un impact sur les états financiers (prix du carburant, exposition aux devises, etc.).

Le processus de gestion des risques est en conformité avec les normes réglementaires internationales, parmi lesquelles la 8^e 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 le groupe de 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 procédures de gestion des risques sont décrites pour chaque risque, ainsi que le risque résiduel susceptible de résulter de la prise en compte des mesures de contrôle interne mises en œuvre.

Processus de suivi et de reporting des risques

Chaque semestre, le groupe de l'Audit interne établit un rapport sur les risques opérationnels du Groupe à l'attention du Comité Exécutif du Groupe et du Comité d'audit. 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, de KLM et de leurs principales filiales. Chaque semestre, les Coordinateurs risques, qui ont été désignés par les différents secteurs d'activité, entités ou filiales, établissent les fiches de risques et les transmettent au groupe de l'Audit interne, ce dernier étant responsable de leur consolidation au niveau de chaque compagnie aérienne et du Groupe.

Les feuilles de risques 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 risques de chaque entité font l'objet d'un examen systématique au cours de réunions tenues périodiquement entre le groupe de l'Audit interne et les Vice-présidents exécutifs compétents.

Les feuilles de risques opérationnels du Groupe (synthèse des risques opérationnels des entités) donnent le détail des risques nouveaux ou éliminés et les principales évolutions. Elles sont soumises au Comité Exécutif du Groupe qui les approuve avant présentation au Comité d'audit et examen par celui-ci.

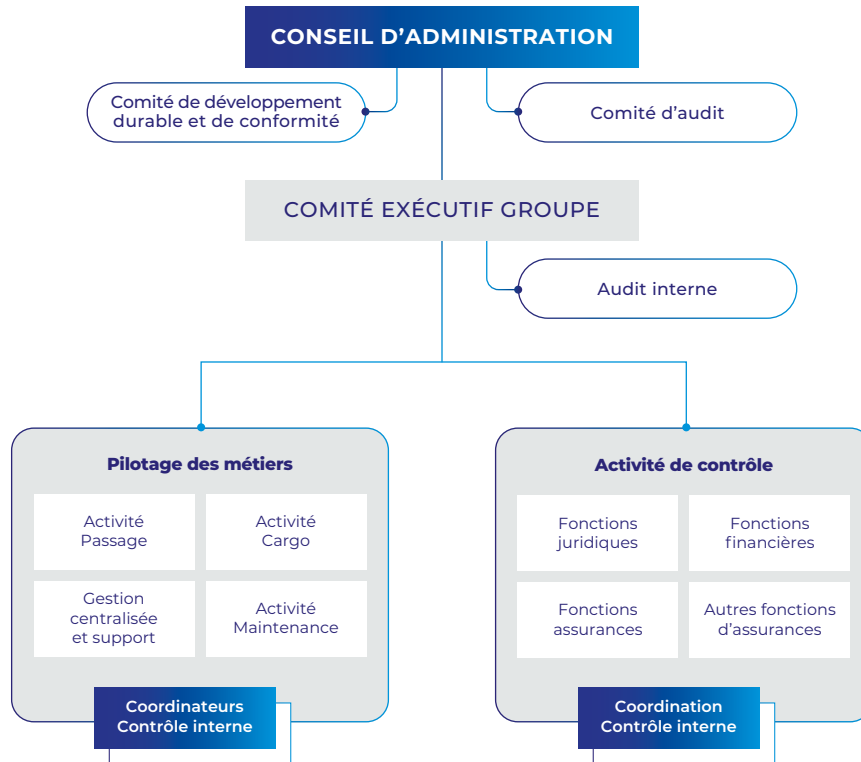
Afin d'établir la Déclaration de Performance Extra-Financière (voir à ce sujet la section 4.1.3 « La responsabilité d'entreprise au cœur de la stratégie »), les principaux risques environnementaux, sociaux et sociétaux liés aux activités du Groupe sur l'ensemble de la chaîne de valeur sont examinés et évalués chaque année. Les risques extra-financiers font partie intégrante de la feuille de risques opérationnels du Groupe et sont présentés au Comité de développement durable et conformité. Les conclusions de ces comités sont prises en compte dans la feuille de risques opérationnels 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 Risques-Assurances identifie les risques assurables au niveau de chaque compagnie et de leurs filiales. Elles se concentrent sur les risques qui peuvent être transférés aux compagnies d'assurances ou sur les risques qui peuvent être gérés en réduisant à la fois la probabilité et l'impact. Elles élaborent les contrats d'assurance et contribuent aux recommandations en matière 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 et est soutenu par des Coordinateurs de Contrôle interne intégrés dans les unités opérationnelles.

Au sein du Groupe, l'organisation couvrant ses principales activités peut être résumée comme suit : Passagers, Cargo et Maintenance. En raison de l'interdépendance de chacune des activités, cette organisation implique de nombreux processus transversaux (par exemple la 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 avis des comités consultatifs mentionnés à la section 2.2 « Organisation et fonctionnement du Conseil d'administration » ;
- le Comité Exécutif du Groupe (GEC) est le principal organe de décision de la Direction générale d'Air France-KLM. Il définit les orientations stratégiques du Groupe et de ses compagnies aériennes dans le cadre de la

stratégie définie par le Conseil d'administration. Sauf lorsque l'approbation du Conseil d'administration d'Air France-KLM est requise, il dispose des droits de gestion finaux et de la responsabilité sur toutes les décisions stratégiques relatives aux fonctions et aux performances du Groupe et de ses compagnies aériennes. Au 31 décembre 2023, le GEC est composé de douze membres : Le Directeur général d'Air France-KLM, la Directrice générale et Présidente du Directoire de KLM, la Directrice générale d'Air France, le Directeur général adjoint Finances, Air France-KLM, la Directrice générale adjointe Engineering & Maintenance, Air France-KLM, le Directeur général adjoint Stratégie et Transformation, Air France-KLM, le Directeur général adjoint et Chief Commercial Officer, Air France-KLM, le Directeur général adjoint Cargo, Air France-KLM, le Directeur général adjoint Systèmes d'Information, Air France-KLM, le Directeur général adjoint Marketing, Air France-KLM, la Directrice générale adjointe Ressources humaines et développement durable Air France-KLM, le Secrétaire général d'Air France-KLM ainsi qu'un secrétaire du GEC. Le GEC se réunit chaque semaine et couvre tous les domaines du Groupe et de ses compagnies aériennes, que cela soit concernant l'activité opérationnelles ou les fonctions support.

Fonctions financières

Une Direction financière Groupe a été constituée autour du Directeur financier Groupe. Elle est composée d'une trentaine de personnes (Relations Investisseurs, Consolidation et Comptabilité, Contrôle de gestion central, Fusions-Acquisitions et Opérations financières). Cette Direction soumet au Comité Exécutif Groupe et au Conseil d'administration du Groupe la politique financière globale du Groupe et les orientations en matière financière (ces orientations sont ensuite déclinées au niveau de chacune des deux filiales principales du Groupe, qui disposent chacune de leurs propres fonctions financières) et suit la performance financière du Groupe.

Certaines opérations financières relatives à la maison-mère Air France-KLM sont par ailleurs confiées à sa filiale Air France au travers d'un mandat de gestion (notamment la gestion de sa trésorerie).

Fonctions d'assurance

Les fonctions d'assurance sont chargées d'identifier les secteurs « à risque » du Groupe qui pourraient avoir un impact sur son exploitation ou ses 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 et du groupe KLM afin de couvrir la responsabilité civile ainsi que les dommages aux avions et les risques de guerre qui constituent les principaux risques financiers et juridiques de toute compagnie aérienne.

Fonctions juridiques

Les Directions juridiques d'Air France-KLM, d'Air France et de KLM assurent une mission de conseil auprès des directions et des organisations décentralisées, notamment dans les domaines du droit des affaires, de la concurrence, des transports, des contrats et des assurances. Elles se coordonnent pour élaborer une politique du Groupe en matière juridique.

La Direction juridique du Groupe 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

Le groupe Air France-KLM a déployé une organisation dédiée à la Conformité.

La Direction Conformité d'Air France-KLM, rattachée au Secrétariat Général d'Air France-KLM et dirigée par le VP Group Compliance Officer, est en charge de la lutte contre la corruption, de l'éthique des affaires, de la protection des données personnelles et de la conformité commerciale. En coordination avec les équipes conformité des compagnies aériennes et des autres filiales, la Direction Conformité d'Air France-KLM est principalement chargée de définir les programmes de conformité du groupe Air France-KLM, d'accompagner les opérationnels dans leur application et de suivre leur efficacité dans une démarche d'amélioration continue.

Air France-KLM dispense une formation sur le code de conduite anti-corruption par le biais de programmes réguliers d'apprentissage en ligne (e-learning) et de sessions annuelles de formation en présentiel sur les questions d'éthique des affaires et les directives opérationnelles pour les activités quotidiennes.

Air France-KLM procède à une évaluation des risques en matière de droits de l'homme et de développement durable en interne et auprès de ses fournisseurs et prestataires de services, dans le cadre de son plan de vigilance (y compris l'évaluation et les mesures correctives).

Tous les incidents liés à l'éthique des affaires remontés via les lignes d'alerte font l'objet d'une enquête par les équipes dédiées et des mesures correctives sont mises en œuvre en réponse à ces incidents.

Les équipes Conformité s'appuient sur un réseau de coordinateurs Conformité désignés dans les activités, départements ou filiales. En fonction du type de transaction commerciale envisagée et de la complexité des activités exercées au sein du département ou de l'entité concernée, les experts Conformité et les coordinateurs Conformité assurent le respect de la législation spécifique et l'application des éléments pertinents du programme de conformité.

Le VP Group Compliance Officer rapporte aux organes de gouvernance concernés, comme le Comité de développement durable et de conformité d'Air France-KLM. En outre, le Comité de conformité d'Air France et le comité de conformité de KLM contrôlent les programmes de conformité respectifs des compagnies aériennes. Divers experts juridiques fournissent également des conseils sur le respect des lois et des réglementations.

Audit interne

L'Audit interne d'Air France-KLM est une fonction indépendante dont l'objectif est de fournir des services d'assurance et de conseil indépendants et objectifs destinés à ajouter de la valeur à l'entreprise et à améliorer ses opérations. Elle aide à accomplir les objectifs définis par le Groupe en introduisant une approche systématique et disciplinée pour évaluer et renforcer l'efficacité et l'efficacité des processus 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 2005/2006. La fonction de Directeur de l'Audit interne du Groupe, qui est remplie par un Senior 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 Groupe. Les départements d'Audit interne des deux sous-groupes travaillent de manière coordonnée, en utilisant un plan d'audit, une méthodologie, une planification et des rapports communs.

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 Équivalent Temps Plein (ETP) s'élève en moyenne à 18 (hors direction) en 2023.

Le groupe de 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 d'activité 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 d'Air France-KLM. 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 Groupe, du Comité d'audit, du Comité de développement durable et de conformité ou du Conseil d'administration d'Air France-KLM.

Un programme d'audit annuel 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 d'activités :

1. missions d'assurance :

- audit opérationnel : évaluer l'efficacité, l'efficience et le contrôle général des process,
- 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 efficaces,
- audit de conformité : vérifier la conformité aux lois et règlements et/ou aux normes, procédures et politiques établies par le Groupe, et
- audit de suivi : vérifier le suivi des constats établis lors des précédentes missions d'assurance ;

2. missions de conseil : services de conseil fournis à la demande expresse de la Direction de l'entreprise. Lorsqu'elle fournit des services de conseil, la fonction d'Audit interne du Groupe doit rester objective et ne pas assumer la responsabilité de la gestion ;

3. autres activités :

- 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,
- autres activités liées à l'Audit.

Les investigations effectuées et les conclusions des missions d'assurance sont résumées dans un rapport mettant en évidence les constatations, les risques et les recommandations correspondantes. Pour les missions de conseil ou d'autres activités, un rapport est établi, dans lequel figurent les principales recommandations et/ou observations.

Les entités auditées sont tenues d'établir des plans d'action correctifs. L'Audit interne assure le suivi de la mise en œuvre des plans d'action par le(s) titulaire(s) de l'action.

En 2023, le service de l'Audit Interne a conclu avec succès sa recertification qui a été réalisée par l'équipe de certification IFACI. Cette évaluation externe de la qualité a conclu que l'Audit interne d'Air France-KLM était globalement conforme aux 10 principes fondamentaux régissant les pratiques professionnelles de l'audit interne.

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 à ce sujet la 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. Dans le cadre légal, cette charte a pour objet d'affirmer les principes de prévention, de définir les actions, de 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.

Le groupe Air France-KLM a également mis en place un Code d'éthique destiné notamment au personnel de la fonction financière (à ce sujet, voir également la section 4.5.3 « Éthique des affaires »).

Autres activités liées aux travaux d'audits

Une fois réalisées, les conclusions des missions d'assurance sont synthétisées dans un rapport mettant en avant les constatations, les risques et les recommandations correspondantes. Pour les missions de conseil ou autres activités, un rapport est établi dans lequel sont incluses les principales recommandations et/ou observations.

Les entités auditées sont tenues d'établir des plans d'actions correctives. L'Audit Interne assure le suivi de la mise en œuvre des plans d'actions par la(s) partie(s) prenante(s).

En 2023, le service d'Audit interne a conclu avec succès sa recertification qui a été réalisée par l'équipe de certification IFACI. Cette évaluation externe de la qualité a conclu que l'Audit interne d'Air France-KLM se conforme généralement aux 10 principes fondamentaux régissant les pratiques professionnelles de l'audit interne.

Manuels de prévention des risques de non-conformité

Les salariés du groupe Air France-KLM ont accès à un ensemble de manuels et de politiques sur les sites intranet. En ce qui concerne la prévention de la corruption, le code de conduite anti-corruption et ses politiques associées 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 filiales exercent leurs activités. Le Code de conduite anti-corruption 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, avec des exemples tirés de la cartographie des risques ou des dilemmes signalés. Ces documents font l'objet d'exams 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 à ce sujet, voir la section 4.5.2 « Organisation et éléments clés des programmes d'éthique et de conformité ».

Charte de l'Audit interne

La Charte de l'Audit Interne du groupe Air France-KLM a été signée par la Présidente du Comité d'audit et le Directeur de l'Audit interne du Groupe en 2023.

La Charte de l'Audit Interne définit la mission de la division du groupe de l'Audit Interne et garantit son indépendance ainsi que les conditions d'exercice de la fonction opérée.

Conformément aux règles de l'International Professional Practices Framework (IPPF), délivrée par l'Institute of Internal Auditors (IIA), cette charte formalise la place de l'Audit interne dans l'entreprise et définit ses mandats.

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. Il 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.

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 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 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 la norme 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 Intégrée (SGI) d'Air France 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.

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 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, audit intermédiaire septembre 2023 et audit de renouvellement prévu à la fin 2024. Le certificat IOSA est valide jusqu'au 4 février 2025,
 - certification mondiale SMI Air France selon les référentiels ISO 14001 (environnement) et ISO 22000 (Sécurité alimentaire) audit de renouvellement en avril 2023 (certificats valable jusqu'en septembre 2026) ;
- pour KLM :
 - certifications ISO 14001/Environnement et ISO 50001/Énergie renouvelées en 2021,
 - certification IOSA (IATA Operational Safety Audit) : l'audit a été réalisé en Novembre 2022. Elle est valide jusqu'en mars 2025 et sera renouvelée en 2024.

Assurance qualité

Le contrôle des processus opérationnels s'appuie essentiellement sur trois modes de surveillance :

- a) 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 proactives ;

- b) 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 et sont aussi régulièrement auditées par leurs clients ou leurs partenaires.

La surveillance des partenaires

Les sous-traitants ou fournisseurs sont contrôlés dans le cadre du programme de surveillance réglementaire approuvé par les autorités de l'Aviation civile.

Les partenariats de « code share » font l'objet d'une exigence supplémentaire de respect des normes IOSA, reconnues par la profession comme la référence en matière de Sécurité Des Vols et de Sûreté. La règle générale est que les partenaires sont certifiés IOSA, sauf cas particulier, par exemple quand la taille des avions place la compagnie en dehors des pratiques IOSA. 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-KLM 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. 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, à accélérer le « Time To Market », à rapprocher les objectifs métiers et IT en priorisant la valeur, à éviter le développement des fonctionnalités rarement utilisées, à réduire les risques au plus tôt, à simplifier les processus de développement et de maintenance et à augmenter l'efficacité des équipes.

Les travaux initiés 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^{er} septembre 2008, est dirigée par un Directeur des Achats 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 d'achats. Ces équipes 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'achats 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'achats lors de réunions régulières et présente les performances et les développements en matière d'achats 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 apprécier 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. Les fournisseurs à fortes émissions sont également tenus de procéder à une évaluation CDP (Carbon Disclosure Project), ce qui permet d'avoir une vision claire de l'impact environnemental de ces fournisseurs.

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.

Les fournisseurs, nouveaux et existants, sont également contrôlés sur les risques éventuels liés à la réglementation commerciale par le biais d'une application spécialisée (« Accuity »).

Les fournisseurs aéronautiques ou dans le domaine de l'ingénierie et de la maintenance sont tenus de se réenregistrer et de se requalifier tous les trois ans. Au cours du processus d'enregistrement et de qualification, ils doivent fournir une documentation complète (y compris des certificats attestant de leur conformité à la réglementation externe), afin d'obtenir la qualification complète en tant que fournisseur d'Air France-KLM.

De plus, 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 ou tout autre domaine pertinent en matière de risque.

Enfin, le AFKL Procurement Strategy & Services (« PSS ») a créé en 2022 une matrice holistique des risques Achats afin de décrire précisément les risques liés aux activités des Achats, leurs process et leurs outils d'atténuation.

Prévention des fraudes de billetterie

Une organisation 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 2023.

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. Air France et KLM procèdent toutes deux à une évaluation annuelle des risques de fraude.

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 points 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 du Groupe ont identifié les divisions et les 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 2023.

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 (le GIC) à travers des plateformes décisionnaires (au-delà de 0,5 million d'euros) qui réunissent l'ensemble des parties prenantes (métiers et contrôleurs de gestion des compagnies et du Groupe). Le 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 et les opérations portant sur la flotte ainsi que les prises de participation et les cessions sont soumises à l'approbation du Comité Exécutif du Groupe par le Directeur général adjoint Économie et Finances du Groupe. Par ailleurs, tous les investissements, acquisitions ou cessions de biens (notamment la flotte ou participations dans toutes sociétés) ou contrats de location opérationnelle qui représentent un montant global de plus de 150 millions d'euros, réalisés au niveau d'Air France-KLM, d'Air France ou de KLM, doivent être autorisés préalablement par le Conseil d'administration d'Air France-KLM.

La gestion des risques du marché financier 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, après avoir examiné les différents rapports sur les risques du Groupe, déterminer 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.

1

2

3

4

5

6

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 d'audit par les Commissaires aux comptes, préalablement à leur arrêté.

Les États financiers d'Air France-KLM sont présentés annuellement à la Direction et au Comité d'audit puis sont 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. De plus, Air France et KLM ont mis en place un processus dit de « recette progressive quotidienne » qui permet de connaître le montant estimé de la recette passage de la veille.

Par ailleurs, des départements du Groupe, d'Air France et de KLM analysent les résultats par marché et par ligne (recette unitaire au passager-kilomètre transporté, au siège kilomètre offert, à la tonne-kilomètre transportée, etc.) au niveau des activités passagers et cargo.

Une présentation mensuelle du niveau des chiffres d'affaires 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 d'Air France et de KLM.

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 la prévision de résultat de l'exercice en cours pour le Groupe, Air France, KLM 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 et présenté au Comité Exécutif du Groupe par le Directeur du Contrôle de gestion du Groupe.

En outre, des réunions d'examen par la Direction ont lieu, au moins une fois par trimestre, entre les Directions générales, 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

4.1	Créer de la valeur à long terme pour toutes nos parties prenantes	228	4.4	Confiance client	307
4.1.1	Le modèle d'affaires du Groupe	228	4.4.1	Sécurité des opérations pour les parties prenantes	308
4.1.2	Identification des enjeux clés pour construire des relations durables	230	4.4.2	Confidentialité et protection des données	312
4.1.3	La responsabilité d'entreprise au cœur de la stratégie	238	4.4.3	Accessibilité des produits et services	314
4.1.4	Éligibilité à la taxonomie européenne	241	4.5	Éthique et conformité	315
4.2	Ressources humaines	252	4.5.1	Les Principes d'Air France-KLM	315
4.2.1	Conditions de travail et engagement salarié	252	4.5.2	Organisation et principes clés des programmes d'éthique et de conformité	316
4.2.2	Adaptation des ressources et dialogue social	254	4.6	Valeur sociétale	320
4.2.3	Développement du capital humain & Talent Management	256	4.6.1	Développement local	320
4.2.4	Diversité, égalité et inclusion	261	4.6.2	Achats responsables	323
4.2.5	Santé, sécurité et qualité de vie au travail	266	4.6.3	Suivi de la loi 2017-399 dite loi sur le devoir de vigilance	326
4.2.6	Indicateurs sociaux	270	4.7	Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière	329
4.3	Traiter l'impact sur l'environnement	276			
4.3.1	Accélérer la transition environnementale	277			
4.3.2	Opérations Durables	285			
4.3.3	Impact sur la Biodiversité	290			
4.3.4	Stratégie Nationale Bas-Carbone (SNBC)	292			
4.3.5	Indicateurs environnementaux	298			

INTRODUCTION

Conformément à l'article L. 225-102-1 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 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

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, et entend jouer un rôle de précurseur de l'aviation durable.

Le modèle de création de valeur (voir section 1.2.3) 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 environnementaux. 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.

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 les 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 » développée 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. Air France-KLM prend acte de la mise à jour des recommandations publiée en 2021 et travaille actuellement sur des projets internes concernant les recommandations, y compris une évaluation des risques et opportunités climatiques pour quantifier les impacts financiers et créer notre trajectoire de décarbonation du Groupe à l'horizon 2050. Depuis 2021, nous avons également travaillé à la mise en place de groupes de travail internes pour la mesure de nos émissions Scope 3.

Par conséquent, Air France-KLM a décidé de soutenir activement de les principes TCFD, avec l'ambition de continuer à améliorer ses connaissances et à en rendre compte.

TABLEAU DE CORRESPONDANCE

Principes TCFD	Sections dans le Document d'enregistrement universel 2023
1. GOUVERNANCE	
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	Sections 2.3.2, 3.2.2
2. STRATÉGIE	
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, 4.3.1, 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, 4.3.1, 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	Sections 4.3.1, 4.3.2
3. GESTION DES RISQUES	
3.1. Décrire les procédures de la société visant à identifier et à évaluer les risques climatiques	Section 3.1.2
3.2. Décrire les procédures de la société pour la gestion des risques climatiques	Sections 2.3.2, 3.1.2, 4.3.1, 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
4. SYSTÈME DE MESURE ET OBJECTIFS	
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	Section 4.3.1
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

1

2

3

4

5

6

4.1.2 Identification des enjeux clés pour construire des relations durables

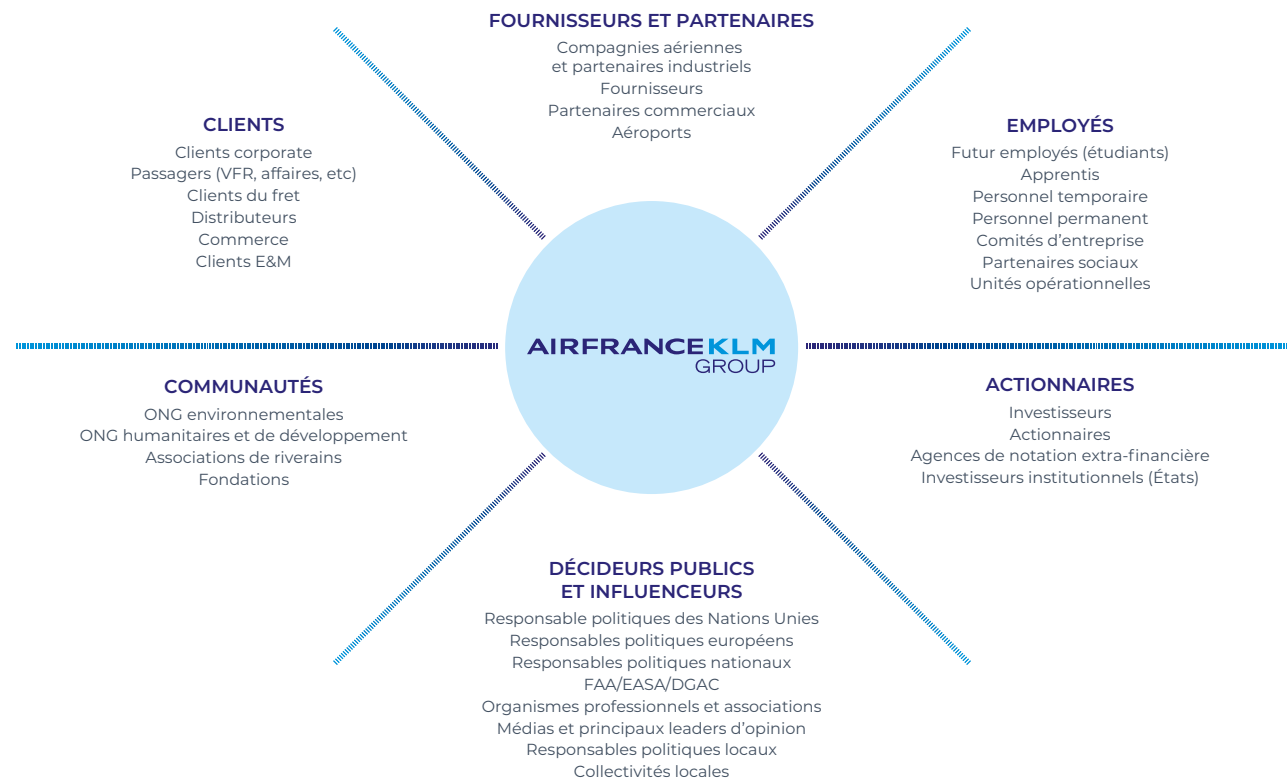
Un dialogue permanent et une compréhension mutuelle des enjeux auxquels Air France-KLM et son environnement sont confrontés sont essentiels pour construire des relations de long terme avec les parties prenantes.

Dialogue avec les parties prenantes

Le Groupe accorde une grande attention aux attentes de ses parties prenantes. Sont mis en place plusieurs dispositifs qui permettent d'évaluer régulièrement leur perception, tels que :

- 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 aéroports ;
- dialogue avec les ONG ;
- discussion lors des assemblées générales annuelles des actionnaires ;
- dialogue avec les autorités et les 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.

LES PARTIES PRENANTES



Analyse de double matérialité

Tous les deux ans, le Groupe effectue des analyses de matérialité, ce qui permet de réévaluer les priorités essentielles de l'activité du Groupe et de comparer les résultats avec ceux des analyses de matérialité précédentes.

Les parties prenantes du Groupe, telles que les entreprises et les clients individuels, les employés, les actionnaires, les investisseurs, les fournisseurs, les partenaires commerciaux, les ONG, les organisations gouvernementales, les représentants du secteur aérien et les Groupe pairs, sont invités à réévaluer les priorités clés de l'activité du Groupe.

En 2023, le Groupe a réalisé sa première évaluation de la matrice de double matérialité, en suivant un processus en cinq étapes :

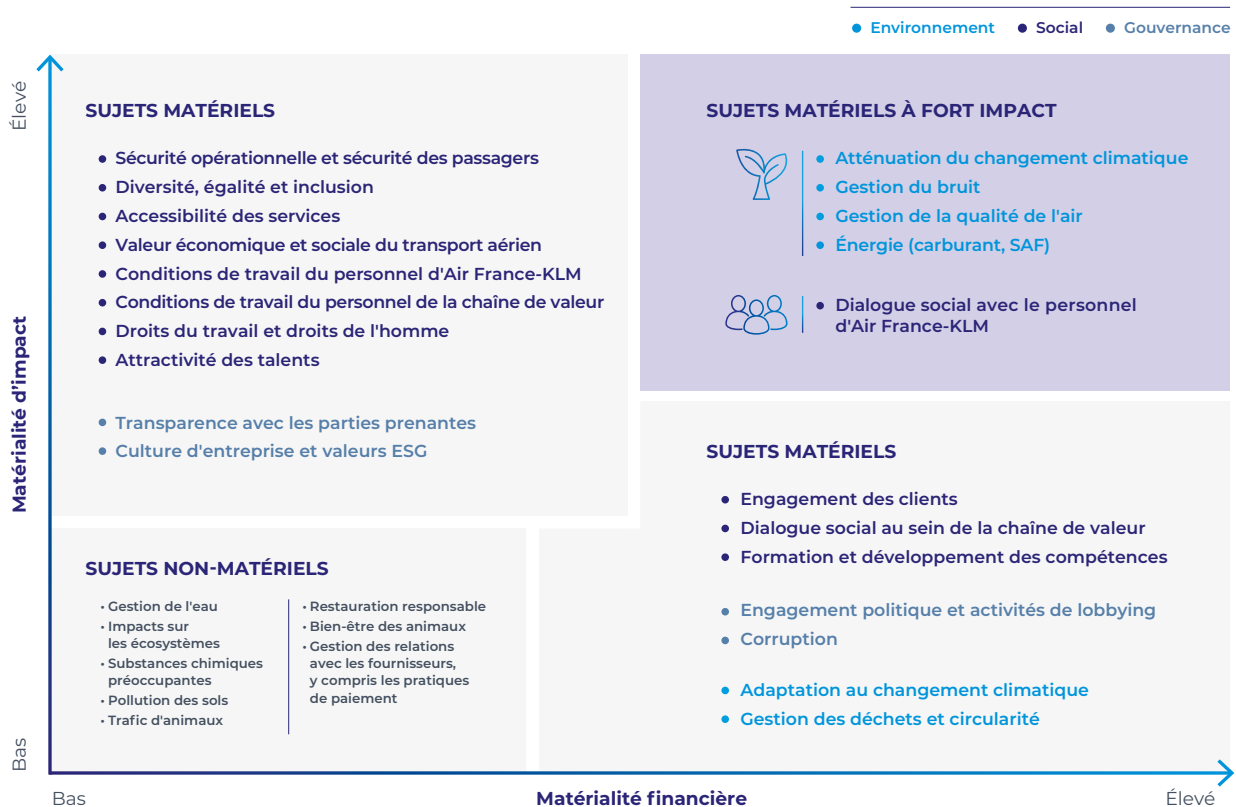
- sélection des sujets pertinents et études de comparaison avec les pairs ;
- pré-évaluation de l'impact et de la matérialité financière par les départements Développement durable et Risques ;
- entretiens (53 au total) avec des parties prenantes internes et externes pour questionner la pré-évaluation ;
- ateliers d'experts internes et enquêtes auprès d'un panel de clients externes pour revoir la liste finale des sujets matériels et la matrice finale ;
- examen de l'analyse de double matérialité par le Conseil d'administration et validation de l'analyse de double matérialité par le Comité exécutif du Groupe.

L'analyse de double matérialité d'Air France-KLM a permis d'identifier 22 enjeux matériels pertinents pour notre activité et nos parties prenantes, et 9 qui sont considérés comme non matériels.

L'analyse a révélé que la contribution à l'atténuation du changement climatique est l'enjeu le plus important, avec un large consensus sur son importance. Le changement climatique peut avoir un impact sur l'avenir du secteur de l'aviation, en fonction de la réglementation actuelle et future et des coûts du SAF (carburant d'aviation durable), et nécessite de mettre clairement l'accent sur la transition énergétique. La sécurité opérationnelle et la sécurité des passagers ont également un impact matériel important, tandis que la performance acoustique est un sujet spécifique qui devrait continuer à se développer à l'avenir. L'engagement des clients est également très important et Air France-KLM s'engage à offrir à ses clients une expérience de voyage sûre, durable et agréable. En outre, le dialogue social et la diversité, l'égalité et l'inclusion sont également d'une importance significative et font l'objet d'une gestion active. Les impacts concernant l'eau et les écosystèmes (y compris la biodiversité) sont limités.

Globalement, cette analyse nous permettra de concentrer les efforts d'Air France-KLM sur les enjeux les plus matériels et de continuer à créer de la valeur durable pour toutes les parties prenantes, y compris nos clients. Les pages suivantes résument les priorités du Groupe en suivant la matrice de matérialité déterminée selon les principes de la double matérialité.

LA MATRICE DE MATÉRIALITÉ



Analyse des risques extra-financiers

Les risques extra-financiers sont suivis de façon permanente et intégrés dans les feuilles de risques opérationnels du Groupe. En 2023, la fiche des risques opérationnels a été mise à jour pour l'aligner sur les thématiques prioritaires identifiées dans la Matrice de Double Matérialité; Ils sont également intégrés dans la stratégie développement durable, et font l'objet de mesures, plans d'actions et suivi.









Le Groupe effectue deux fois par an la revue de ses risques extra-financiers. Les risques ESG sont présentés annuellement au Comité Développement Durable (voir section 4.1.3 « La responsabilité d'entreprise au cœur de la stratégie »). 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 confrontés à 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

Les pages ci-dessous présentent de façon synthétique les enjeux du Groupe suite à la mise à jour de la matrice de double matérialité, les risques associés, les opportunités et les politiques mises en œuvre pour en réduire les impacts, ainsi que la contribution aux Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies. Les priorités sont classées par thème (environnement, social et gouvernance) et, lorsque que cela est possible, des indicateurs de performance ont été ajoutés.






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
ENVIRONNEMENT			
Atténuation du changement climatique    	<p>Risques : L'industrie est soumise à une pression publique croissante, tant au niveau local que mondial, pour qu'elle lutte contre ses effets sur l'environnement.</p> <p>Cette pression pourrait affecter la réputation d'entreprises telles qu'Air France-KLM auprès des clients et des décideurs politiques, ce qui pourrait influencer la capacité de l'entreprise à gérer et à développer ses activités dans toutes les régions du monde sur le long terme.</p> <p>Voir section 3.1.2.2 « Risques liés au climat » – p. 204</p>	<p>Politique : Élaborer et mettre en œuvre des politiques de réduction des émissions de CO₂ pour les opérations aériennes et au sol, en définissant des ambitions pour 2030 et 2050.</p> <p>Opportunités : Modernisation de la flotte avec l'arrivée d'avions plus performants (réduction de la consommation de carburant) et le retrait anticipé des types d'avions plus anciens et plus émetteurs, transition énergétique vers des équipements de piste électriques.</p> <p>Contribution au développement des énergies à moindre teneur en carbone en soutenant le développement de la production industrielle de carburants alternatifs durables. Gagner des parts de marché en répondant aux attentes des clients individuels et des entreprises.</p> <p>Partenariats pour développer des solutions innovantes au sol et dans les airs.</p> <p>Voir section 4.3.1 « Accélérer la transition environnementale » – p. 277</p>	<p>Empreinte CO₂ par passager-kilomètre (grCO₂eq/PKT) ✓ p. 276</p> <p>Intensité des émissions de gaz à effet de serre (GES) (grCO₂eq/TKT) ✓ p. 276</p> <p>Objectif en % de la flotte nouvelle génération p. 279</p>
Gestion de la qualité de l'air  	<p>Risques : La pollution de l'air due à l'aviation est une préoccupation croissante pour la santé et l'environnement, liée aux émissions de NO_x, de SO_x et de particules (PM).</p> <p>Air France-KLM pourrait être confrontée à une augmentation des redevances aéroportuaires en raison de ses émissions d'azote, non seulement aux Pays-Bas, mais aussi dans d'autres aéroports.</p> <p>Voir section 3.1.2.4 « La pollution de l'air » – p. 206</p>	<p>Politique : Surveillance étroite des émissions à basse altitude du Groupe pour les opérations aériennes et au sol. Les indicateurs couvrent les NO_x et les SO_x.</p> <p>Opportunités : Électrification des équipements au sol, incorporant des méthodes de roulage plus efficaces qui réduisent les émissions de NO_x et de particules (ultra) fines.</p> <p>Voir section 4.3.2 « Opérations durables » – p. 285</p>	<p>Autres émissions p. 300</p>
Énergie (Fuel/ SAF)  	<p>Risques : La disponibilité des carburants d'aviation durables (SAF) deviendra un risque critique dans les années à venir, car elle affecte la capacité à réduire les émissions de carbone et à atteindre les objectifs de développement durable.</p> <p>En ce qui concerne le kérosène traditionnel, une forte augmentation du prix du pétrole peut avoir un impact négatif très important sur la rentabilité des compagnies aériennes.</p> <p>Voir section 3.1.1.3 « Risques relatifs à l'évolution du prix du pétrole et du carburant » – p. 200</p>	<p>Politique : Stratégie SAF à l'échelle du groupe pour obtenir des partenariats stratégiques pour les protocoles d'accord et les accords d'exploitation.</p> <p>S'engager dans la recherche et l'innovation industrielles avec les partenaires des SAF et des carburants à moindre teneur en carbone afin de promouvoir la disponibilité technologique.</p> <p>Opportunités : Le carburant d'aviation durable (SAF) permettrait jusqu'à 80 % de réduction des émissions par rapport aux émissions produites par le kérosène traditionnel. Il s'agit d'un levier essentiel de l'ambition de décarbonation pour 2050.</p> <p>Voir section 4.3.1 « Carburant d'Aviation Durable (SAF) » – p. 281</p>	<p>% taux d'incorporation des SAF p. 300</p>

Enjeux et ODD associés	Description des risques	Politique et opportunités	Indicateur de performance
Gestion du bruit 	<p>Risques : En Europe, il y a des appels à mettre en œuvre des restrictions d'activité dans les aéroports en réponse à la sensibilité croissante aux nuisances sonores des aéroports.</p> <p>Les limitations de vol présentent un risque important pour les activités et les revenus du Groupe. Toute modification des redevances LTO liées au bruit pourrait entraîner une augmentation des coûts d'exploitation. En outre, le fait de proposer moins de vols peut avoir un impact négatif pour les clients.</p> <p>Voir section 3.1.2.3 « Gestion du bruit » – p. 206</p>	<p>Politique : Poursuivre un dialogue permanent avec les représentants des associations de riverains des aéroports, mettre en œuvre des procédures de réduction du bruit et participer à des programmes d'isolation des habitations.</p> <p>Opportunités : La modernisation de la flotte permet non seulement de disposer d'avions plus économes en carburant, mais aussi plus silencieux.</p> <p>Voir section 4.3.2 « Opérations durables » – p. 285</p>	<p>Pourcentage de la flotte éligibles sous chapitres 4 et 14 de l'OACI p. 300</p>
Adaptation au changement climatique 	<p>Risques : Risques opérationnels dus à des événements climatiques extrêmes plus fréquents :</p> <ul style="list-style-type: none"> risques aigus : inondations, cyclones, incendies de forêt, tempêtes et turbulences, températures extrêmes ; risques chroniques : dégradation des infrastructures et perturbation de l'activité. <p>Impacts opérationnels et financiers potentiels liés aux annulations de vols, aux retards et aux réacheminements. Coûts supplémentaires liés à la maintenance et à la préservation des actifs et à l'indemnisation des passagers.</p> <p>Voir section 3.1.2.2 « Risques liés au climat » – p. 204</p>	<p>Politique : Poursuivre l'adaptation et l'optimisation de notre politique de sécurisation des opérations et des procédures opérationnelles et commerciales pour garantir aux clients la continuité du service, dans les meilleures conditions.</p> <p>Opportunités : Développement d'un réseau équilibré. Déploiement d'une politique de recouvrement différenciée pour les clients.</p> <p>Voir section 4.4.1 « Sécurité des opérations pour les parties prenantes » – p. 308</p>	
Gestion des déchets et économie circulaire 	<p>Risques : Augmentation des coûts opérationnels liés à la gestion des déchets et aux dommages potentiels causés à l'environnement.</p> <p>Sanctions réglementaires et amendes pour non-respect des réglementations en matière de gestion des déchets.</p> <p>Diminution de la satisfaction des clients si nous ne parvenons pas à répondre aux attentes en matière de réduction du gaspillage et de recyclage des déchets.</p>	<p>Politique : Continuer à développer et à étendre nos politiques de réduction, de recyclage et de valorisation des déchets.</p> <p>Opportunités : Les économies potentielles et les possibilités de revenus associées à la mise en œuvre des principes de l'économie circulaire.</p> <p>Voir section 4.3.2 « Opérations durables » – p. 285</p>	<p>Évolution du % de déchets non dangereux non-recyclés p. 300</p>

Enjeux et ODD associés	Description des risques	Politique et opportunités	Indicateur de performance
SOCIAL			
Conditions travail pour le personnel d'AF-KLM, et le dialogue social (incluant santé et sécurité au travail des employés) 	<p>Risques : Les négociations conflictuelles des accords de travail, les conflits sociaux ou les grèves pourraient avoir un impact potentiel sur l'engagement des employés, sur la qualité du service client, sur les opérations, sur la réputation du Groupe et son attractivité en tant qu'employeur.</p> <p>Les situations de travail dangereuses (sûreté et sécurité), les accidents sur le lieu de travail (physiques et psychosociaux) pourraient avoir des répercussions financières potentielles avec une augmentation des coûts sociaux et pourraient avoir un impact sur la réputation de l'entreprise en tant qu'employeur.</p> <p>Voir section 3.1.3.3 « Conditions de travail et développement du capital humain » – p. 211</p>	<p>Politique : Favoriser un dialogue constructif et transparent pour créer une confiance mutuelle, poursuivre une politique basée sur le respect des individus et la responsabilité envers les clients, de manière confidentielle.</p> <p>Mettre en œuvre une approche volontaire et proactive de la prévention des risques et de la protection de la santé et de la sécurité des employés au travail, c'est-à-dire les normes de sécurité aérienne en vigueur.</p> <p>Opportunités : Motivation et engagement des employés. Promotion d'une culture de la sécurité et d'une vigilance individuelle soutenue par tous les employés.</p> <p>Voir section 4.2.1 « Conditions de travail et engagement salarié » – p. 252</p> <p>Voir section 4.2.2 « Adaptation des ressources et dialogue social » – p. 254</p> <p>Voir section 4.2.5 « Santé, sécurité et qualité de vie au travail » – p. 266</p>	<p>Employee Promoter Score (EPS) p. 252</p> <p>Taux de fréquence accident du travail (AT) et taux de gravité AT p. 272</p>
Diversité, égalité et inclusion  	<p>Risques : Traitement inéquitable des employés, discrimination dans le recrutement, la rémunération et l'évolution de carrière pour des raisons inappropriées (sexe, âge, nationalité, orientation sexuelle, handicap, religion, appartenance ethnique, etc.).</p> <p>Impacts financiers potentiels avec l'augmentation des coûts sociaux (conflits, absentéisme, démissions), réduction de la capacité d'innovation due au manque de diversité, détérioration de la réputation de l'entreprise en tant qu'employeur.</p>	<p>Politique : Défendre la diversité, mettre en œuvre des processus garantissant l'égalité des chances et lutter contre toutes les formes de discrimination.</p> <p>Opportunités : La motivation et l'engagement des employés, la diversité et l'inclusion pour une entreprise plus innovante et mieux à même de refléter la société et les clients.</p> <p>Voir section 4.2.4 « Diversité, égalité et inclusion » – p. 261</p>	<p>% de femmes dans les fonctions managériales p. 252</p>
Sécurité opérationnelle et sécurité des passagers  	<p>Risques : Le risque d'accident, avec la possibilité de dommages aux personnes et aux biens, est inhérent au transport aérien. C'est pourquoi les activités des compagnies aériennes – transport de passagers et de fret, maintenance des avions – sont régies par une série de dispositions réglementaires européennes directement applicables ou, pour certaines d'entre elles, transposées en droit français et néerlandais.</p> <p>La matérialisation de ce risque pourrait avoir un impact négatif significatif sur la réputation du Groupe et des conséquences juridiques ou financières.</p> <p>Voir section 3.1.2.1 « Risques liés à la sécurité aérienne » – p. 203</p>	<p>Politique : Assurer la sécurité et la santé de toutes les parties prenantes (clients, employés et partenaires) tout en améliorant l'expérience client tout au long de son parcours.</p> <p>Opportunités : Fidélité client fondée sur la confiance portée aux activités du Groupe.</p> <p>Voir section 4.4.1 « Sécurité des opérations pour les parties prenantes » – p. 308</p>	<p>Net Promoter Scores (NPS) p. 307</p>

Enjeux et ODD associés	Description des risques	Politique et opportunités	Indicateur de performance
<p>Sécurisation opérationnelle et sécurisation (protection des données) des passagers</p>  	<p>Risques : Si le Groupe ne parvient pas à protéger les données à caractère personnel conformément aux lois et règlements applicables, cela pourrait avoir un impact négatif sur : l'activité du Groupe, sa réputation, ses revenus et ses coûts, et ses résultats globaux.</p> <p>Voir section 3.1.3 « Risques liés aux processus du Groupe » – p. 210 Voir section 3.1.2.1 « Risques liés à la sécurité aérienne » – p. 203 et 3.1.3.2 « Défaillance d'un système informatique critique, risques informatiques et cybercriminalité » sous section « Sécurité des données » – p. 210</p>	<p>Politique : Appliquer des politiques de confidentialité des données et des systèmes informatiques et garantir la confidentialité des données à caractère personnel.</p> <p>Opportunités : Assurer la fidélisation des clients sur la base de leur confiance dans les activités du Groupe.</p> <p>Voir section 4.4.1 « Sécurité opérationnelle pour les parties prenantes » – p. 308</p>	
<p>Formation et développement des compétences et attractivité des talents</p> 	<p>Risques : Inadéquation entre les compétences des employés et les besoins de l'entreprise, pénurie de personnes possédant des qualifications spécifiques et difficulté à recruter et/ou à retenir les talents.</p> <p>Impact potentiel sur la capacité à se développer, à conquérir de nouvelles parts de marché et à lutter contre la concurrence, ainsi que sur l'image de marque de l'employeur.</p>	<p>Politique : Offrir un programme de formation et de développement de carrière à chaque employé, en lui donnant la possibilité d'apprendre et de développer ses compétences.</p> <p>Opportunités : Attirer les talents, orienter les compétences et les qualifications en fonction de la stratégie à long terme.</p> <p>Voir section 4.2.3 « Développement du capital humain et Talent Management » – p. 256</p>	<p>Nombre d'heures de formation par employé p. 270</p>
<p>Engagement des clients</p>   	<p>Risques : L'industrie est soumise à une pression croissante, tant au niveau local que mondial, pour qu'elle prenne en compte ses impacts environnementaux. Cette pression pourrait affecter la réputation d'entreprises telles qu'Air France-KLM auprès des clients, ce qui pourrait influencer la capacité de la compagnie à gérer et à développer ses activités dans toutes les régions du monde sur le long terme.</p> <p>Voir section 3.1.2.2 « Risques liés au climat » – p. 204</p>	<p>Politique : Continuer à développer et accroître notre transparence en fournissant des publications pour informer et former nos clients sur notre empreinte carbone, nos émissions, notre gestion des déchets, mais aussi en présentant les avantages sociaux et environnementaux de voler avec Air France-KLM et en encourageant nos clients (particuliers et entreprises) à être acteurs de la décarbonation.</p> <p>Opportunités : Programme SAF pour les clients. Calculateur de CO₂ certifié sur nos sites de réservation de billets. Promouvoir les différents modes de transport. Élargissement de la compétition annuelle entre compagnies aériennes (Sustainable Flight Challenge). Participation à des projets de reforestation certifiés. Partenariat avec des fondations sélectionnées. L'UE travaille à l'élaboration d'un label écologique pour les voyages aériens.</p> <p>Voir section 4.3.1 « Accélérer la transition environnementale » – p. 277, section 4.3.2 « Opérations durables » – p. 285, section 4.6.1 « Développement local » – p. 320</p>	<p>Net Promoter Scores (NPS) p. 307</p>

Enjeux et ODD associés	Description des risques	Politique et opportunités	Indicateur de performance
Chaîne d'approvisionnement responsable (dialogue social et conditions de travail dans la chaîne de valeur)  	Risques : Une rupture majeure dans la chaîne d'approvisionnement due au non-respect ou à des infractions graves en matière de conditions de travail (santé et sécurité), de droits de l'homme (travail forcé, travail des enfants), d'environnement (pollution) ou de corruption pourrait avoir des conséquences financières importantes, telles que des amendes substantielles et des poursuites judiciaires, et nuire à la réputation du Groupe.	Politique : Mettre en œuvre des politiques d'achat responsables qui garantissent les principes de la responsabilité sociétale dans les relations avec les fournisseurs. Il s'agit notamment de renforcer la gestion des risques éthiques, sociaux, environnementaux et de la chaîne d'approvisionnement. Former les acheteurs à ces principes et aux pratiques de gestion des risques. Opportunités : Dialogue avec les fournisseurs sur les priorités en matière de développement durable, mise en œuvre de solutions innovantes. Voir section 4.6.2 « Achats durables » – p. 323	% de fournisseurs ayant signé le code de conduite des fournisseurs en matière de développement durable p. 320 Nombre de fournisseurs évalués par Ecovadis p. 320
Accessibilité des produits et services 	Risques : L'incapacité à garantir l'accès à ses produits et services à tous les clients, tout au long de leur voyage, peut avoir un impact négatif sur la réputation du Groupe en tant qu'opérateur aérien responsable. Voir section 3.1.1.5 « Évolution de la concurrence dans le transport aérien » – p. 203	Politique : Proposer des services d'assistance aux passagers handicapés ou à mobilité réduite. Opportunités : Gagner la fidélité des clients en raison de la confiance qu'ils accordent aux activités du Groupe. Contribution à une société plus inclusive. Voir section 4.4.3 « Accessibilité des produits et services » – p. 314	1 2
Valeur économique et sociale du transport aérien 	Risques : L'industrie aéronautique doit faire face à des risques liés à la stigmatisation du secteur ainsi qu'à une exposition croissante aux allégations de <i>greenwashing</i> . Voir section 3.1.2.2 « Risques liés au climat » – p. 204	Politique : Contribuer à promouvoir le développement économique et l'équilibre régional en créant des opportunités d'emploi directes et indirectes, et en générant une activité économique autour de ses hubs, ainsi que dans les territoires qu'il dessert. L'industrie aéronautique contribue de manière significative à la croissance économique et au bien-être social. En outre, la qualité des infrastructures de transport, comme le transport aérien, joue un rôle crucial dans les décisions d'investissement des entreprises. Opportunités : Continuer à promouvoir la pertinence de la croissance des entreprises. Voir section 4.6.1 « Développement local » – p. 320	3 4 5 6
Droits du travail et droits humains 	Risques : Non-respect des libertés fondamentales et de la réglementation sociale en tant qu'employeur et au sein de la chaîne d'approvisionnement. Impacts financiers potentiels (amendes importantes, poursuites judiciaires), impact sur la réputation du Groupe.	Politique : Mettre en œuvre des politiques visant à assurer le respect des libertés fondamentales et la conformité aux réglementations applicables à l'ensemble des activités du Groupe. Déployer une politique d'approvisionnement responsable. Opportunités : Image et réputation d'une entreprise responsable. Voir section 4.5.2.2 « Respect des droits humains » – p. 316	

Enjeux et ODD associés	Enjeux et ODD associés	Enjeux et ODD associés	Enjeux et ODD associés
GOUVERNANCE			
Corruption et fraude 	Risques : Non-respect de réglementations (lois sur la concurrence, lois anticorruption, fiscalité, données et vie privée), sanctions commerciales ou réglementations en matière de contrôle des exportations, en raison du comportement contraire à l'éthique de la part des salariés. Impacts financiers potentiels (amendes substantielles, procédures judiciaires), sur la réputation du Groupe. Voir section 3.1.3.3 « Non-respect des réglementations, notamment des lois sur la concurrence, la protection des données et la lutte contre la corruption » – p. 211	Politique : 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. Opportunités : Image et réputation d'entreprise responsable Voir section 4.5.2 « Organisation et principes clés des programmes d'éthique et de conformité » – p. 316	Taux de réalisation de la formation e-learning sur la prévention de la corruption p. 317

✓ Données vérifiées par KPMG pour 2023 à un niveau d'assurance raisonnable.

Plusieurs thèmes n'ont pas encore été inclus dans le cadre de gestion des risques du Groupe, bien qu'ils soient par ailleurs actuellement traités par Air France-KLM. Ils feront l'objet d'une évaluation plus approfondie en 2024 et seront intégrés aux priorités d'Air France-KLM en 2024.

Ces thèmes comprennent l'accessibilité des services, la culture d'entreprise et les valeurs ESG, l'engagement politique et les activités de lobbying, et la transparence avec les parties prenantes.

4.1.3 La responsabilité d'entreprise au cœur de la stratégie

Notre activité mondiale rapproche les gens, les économies et les cultures, et stimule la croissance économique et le progrès social. Nous assumons nos responsabilités et prenons des mesures pour concilier la croissance avec la protection de l'environnement, la valeur sociale et le développement local dans nos hubs et nos destinations. Grâce à nos activités opérationnelles, nous visons à créer une valeur durable à long terme pour toutes nos parties prenantes.

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 rapport « Destination Sustainability ».

La politique de développement durable d'Air France-KLM s'inscrit dans le respect des droits fondamentaux tels que définis par les grands principes internationaux : la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail de l'Organisation Internationale du Travail et les Principes Directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques.

Dans le cadre de la signature d'UN Global Compact, le Groupe soutient les 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.

Stratégie développement durable

Notre stratégie repose sur deux piliers fondamentaux pour notre modèle de création de valeur et qui répondent à nos problématiques extra-financières les plus urgentes.

Nous réduisons notre impact environnemental

- Nous avons l'ambition d'atteindre une neutralité carbone grâce à l'utilisation d'innovations en matière d'aviation durable et à la mise en œuvre d'une approche « zéro déchet ».
- Nous visons à réduire notre empreinte environnementale en améliorant nos opérations et nos processus, en établissant des partenariats et en innovant dans la chaîne d'approvisionnement, et en mobilisant notre personnel et notre industrie.
- Nous agissons en vue de réduire de la pollution sonore en investissant dans des avions moins bruyants, en développant et en mettant en œuvre des procédures opérationnelles de lutte contre le bruit et en travaillant avec les aéroports et le contrôle du trafic aérien pour limiter l'exposition au bruit des populations.

L'humain au cœur de nos préoccupations

- Nous visons à créer un environnement sécurisant et valorisant pour nos employés en menant des programmes de diversité et d'inclusion et en développant continuellement leurs compétences afin d'assurer leur professionnalisme et leur employabilité.
- Nous nous efforçons d'apporter une contribution économique et sociale dans les régions où nous opérons en collaborant avec des partenaires locaux et en soutenant des projets qui profitent aux générations futures et aux communautés locales par des achats qui créent de nouvelles perspectives commerciales.

Pour conserver la confiance de nos clients, de nos employés et de nos partenaires, nous nous visons à garantir leur sécurité et leur santé dans toutes nos activités et à mener nos actions d'une manière éthique et responsable.

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 Développement Durable et Conformité 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 Conformité sont présentés au Conseil d'administration. Le Comité d'audit, après prise en compte des recommandations du Comité Développement Durable et Conformité, valide chaque année la revue des principaux risques extra-financiers ;
- **le Comité exécutif du Groupe** définit la stratégie et la politique de Développement durable et veille à ce qu'elles fassent partie intégrante du plan stratégique du Groupe. Il vérifie également les performances en matière de Développement durable (définition et suivi des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de l'entreprise, orientation et suivi de la mise en œuvre du plan de transition, examen et orientation des budgets annuels). Il examine chaque année la stratégie et les performances en matière de Développement durable, y compris les priorités en matière d'innovation et de recherche et développement ;
- **au niveau du Groupe Air France-KLM**, le Directeur général en charge des Ressources humaines et du Développement durable évalue les risques et les opportunités liés aux questions sociales et climatiques et définit la stratégie de développement durable du Groupe, incluant la fixation d'objectifs et la feuille de route de la décarbonation. Le Secrétaire général du Groupe, responsable de la conformité du Groupe, définit la stratégie de Compliance et dirige sa mise en œuvre ;
- **un Directeur général adjoint** supervise la mise en œuvre de la stratégie de Développement durable du Groupe et développe des approches spécifiques par produit/service/marché au sein des compagnies. Chez Air France, la politique de Développement durable est pilotée par le Directeur général adjoint en charge de la

Transformation et du Développement durable, qui reporte à la Directrice générale d'Air France. Il est soutenu par le Comité de Développement durable d'Air France, composé de membres du Comité exécutif d'Air France, qui oriente et garantit la bonne conduite de la stratégie Développement durable d'Air France ainsi que ses réalisations. Chez KLM, ce rôle est assuré par le SVP (Senior Vice President) *Strategy & Sustainability*, qui est membre du Comité exécutif de KLM et qui reporte au CEO de KLM. Le SVP *Strategy & Sustainability* est en charge de la Stratégie, du Développement durable, de la Transformation et de l'Innovation, et assure notamment la poursuite des efforts de KLM en matière de développement durable.

La rémunération de Benjamin Smith, Directeur général du Groupe Air France-KLM comprend des critères liés aux questions extra-financières et au Développement durable, tant dans les indicateurs de performance (KPIs) de la part variable annuelle que dans les indicateurs de performance (KPIs) de la part variable de la rémunération long-terme (voir section 2.5.2). Les critères de Développement durable sont également intégrés aux indicateurs de performance de la part variable de la rémunération d'Anne Rigail, Directrice générale d'Air France, et de Marjan Rintel, Présidente du Directoire et Directrice générale de KLM.

Responsabilité centrale et transverse en matière de Développement Durable

Lancement, coordination et conduite des activités liées au développement durable et aux données ESG

Les départements Développement Durable du Groupe et des compagnies aériennes sont en charge de proposer et mettre en œuvre la stratégie de Développement Durable. Les équipes alignent leurs actions et proposent des orientations lors d'une réunion hebdomadaire « Sustainability Circle ». Les correspondants Développement durable travaillent en étroite collaboration, au sein de leur propre direction, avec leur département Développement durable, leur Directeur général adjoint et SVPs (Senior Vice Presidents) afin d'initier, développer et accélérer les sujets Développement durable au sein de leur périmètre respectif.

Le Comité de décarbonation du Groupe, organe interne de décision transverse, est en charge des mises à jour de la feuille de route de décarbonation, pour décision ou examen par le Comité exécutif du Groupe (GEC), les Comexs et le Comité des directeurs financiers (CFO). Lors de ses réunions mensuelles, le Comité revoit et approfondit la stratégie de décarbonation d'Air France-KLM et son exécution.

Enfin, le Groupe aligne ses stratégies, priorités, politiques et objectifs sociaux au sein de projets dédiés aux Ressources Humaines et lors du comité de décision mensuel Ressources Humaines.

Pour être prêts à répondre aux demandes accrues de publication de rapports et de données, le Groupe a constitué en 2023 une équipe chargée de la publication des données ESG et d'aide à la décision.

Évaluations extra-financières

Air France-KLM évalue régulièrement ses performances extra-financières à travers les notations de Standard and Poor's (S&P), CDP et EcoVadis.


En 2023, Air France-KLM a été inclus dans l'indice européen Dow Jones Sustainability Index (DJSI Europe), l'agence de notation EcoVadis a décerné à Air France-KLM la médaille d'or (se classant parmi les 2 % du niveau le plus élevé), tandis que le CDP a attribué au Groupe la note B pour le questionnaire changement climatique.

S&P : Air France-KLM fait partie du DJSI World & Europe Indexes




Air France-KLM fait partie des indices de durabilité Dow Jones (DJSI World et Europe) pour la dixième année consécutive.

Ecovadis : Médaille d'or



Air France-KLM s'est vu décerner la médaille d'or par EcoVadis, le Groupe fait partie des 2 % des sociétés avec le plus haut score évaluées par EcoVadis dans l'industrie (98 % percentile).

CDP : Score B



Le Groupe a obtenu la note B, améliorant ainsi son score par rapport à la note de C obtenue en 2022. Les entreprises qui obtiennent la note de B ont pris en compte les impacts environnementaux de leurs activités et assurent une bonne gestion de l'environnement.

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 2023, Air France-KLM a été la seule société aérienne qui a publié sa notation ESG. En 2023, Standard & Poor's (S&P) Global Ratings a attribué à Air France-KLM une note ESG de 69/100. 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 a estimé 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. S&P a pris la décision d'arrêter de fournir cette note ESG au marché avec effet au 31 décembre 2023.

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

Taxonomie Européenne

La taxonomie de l'UE désigne la classification des activités économiques ayant un impact durable sur l'environnement, tel que défini par le Règlement 2020/852 de l'Union européenne sur la taxonomie et les actes délégués pris pour l'application de celui-ci. Elle définit des critères pour les activités économiques qui sont alignées aux objectifs du Green Deal européen et sur une trajectoire nette zéro d'ici 2050. La taxonomie de l'UE fournit aux entreprises, aux investisseurs et aux décideurs politiques des définitions et des critères appropriés auxquels doivent répondre les activités économiques pour être considérées comme durables sur le plan environnemental.

Les entreprises soumises à ce règlement de l'UE doivent établir un reporting sur leurs activités économiques qui sont éligibles et sur l'alignement de celles-ci à taxonomie. Le rapport comprend la proportion éligible et alignée de leur chiffre d'affaires total, des dépenses d'investissement (CapEx) et des dépenses d'exploitation (OpEx).

Une activité économique est considérée comme éligible si elle figure parmi les listes d'activités établies par les actes délégués de Commission européenne dans le cadre d'un ou de plusieurs des objectifs environnementaux suivants :

- atténuation du changement climatique (« CCM ») ;
- adaptation au changement climatique (« CCA »)⁽¹⁾ ;
- protection et utilisation durables des ressources hydriques et marines (« WTR ») ;
- transition vers une économie circulaire (« CE ») ;
- prévention et contrôle de la pollution (« PPC ») ;
- protection et restauration de la biodiversité écosystèmes (« BIO »).

Pour être alignée, une activité doit respecter trois critères cumulatifs :

- respecter les seuils techniques minimaux de performance environnementale (critère de contribution substantielle) ;
- ne pas nuire aux cinq autres critères restants, connus sous le nom de critère « DNSH » (pour « Do No Significant Harm ») ;
- l'activité doit être exercée dans le respect des garanties minimales (critère « garanties minimales » ou « MS ») en matière de droits de l'homme, de corruption, de fiscalité et de droit de la concurrence.

Pour l'exercice 2023, l'éligibilité et l'alignement sont reportés pour les objectifs CCM et CCA, tandis que seule l'éligibilité est reportée pour les quatre autres objectifs environnementaux. L'alignement sera communiqué pour ces quatre objectifs restants à partir de 2024. En effet la mise en œuvre progressive de la Taxonomie prévoyait que seuls les objectifs liés au climat (CCM et CCA) devaient être reportés pour les exercices 2021 et 2022, en vertu de l'Acte délégué sur le climat. La Commission européenne a

ensuite publié l'acte délégué environnemental sur les quatre autres objectifs environnementaux, ainsi que des amendements à l'acte délégué climatique et à l'acte délégué climatique complémentaire, entrés en vigueur pour l'exercice 2023. Les modifications apportées aux actes délégués sur le climat ont été prises en compte en 2023 uniquement pour le rapport sur l'éligibilité.

Évaluation de l'éligibilité à la taxonomie de l'UE

Activités principales

Pour l'exercice 2023, la Commission européenne a élargi le champ d'application de la taxonomie pour y inclure les activités aéronautiques dans le cadre du Règlement de l'Union Européenne sur la taxonomie. Cela inclut les activités 3.21 Fabrication d'aéronefs, 6.19 Transport aérien de passagers et de fret et 6.20 Services d'assistance en escale pour le transport aérien (directement liés aux activités principales du Groupe). Au cours de cette première année de déclaration, seule leur éligibilité a été évaluée, en s'appuyant sur les descriptions d'activités et les codes NACE spécifiés dans les actes délégués. À partir de 2024, il sera obligatoire de rendre compte de l'alignement de ces nouvelles activités. D'ores et déjà les critères d'alignement de ces activités sont étudiés et le Groupe attend des clarifications supplémentaires de la Commission européenne pour finaliser l'étude sur l'alignement. Cela inclut des informations supplémentaires sur les carburants d'aviation durables, les technologies de réduction des émissions de gaz à effet de serre et les opérations aéroportuaires durables.

Mesures individuelles

En complément des activités principales du Groupe, le Règlement permet d'évaluer des dépenses liées à des activités annexes visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre. L'alignement de ces activités a été évalué suivant les critères de sélection techniques spécifiques définis dans le règlement de l'UE relatif à la taxonomie, afin de s'assurer que ces activités contribuaient de manière substantielle aux objectifs d'atténuation du changement climatique (CCM) ou d'adaptation au changement climatique (CCA) et qu'elles ne nuisaient pas de manière significative à d'autres objectifs environnementaux. Les informations financières du Groupe ont été évaluées en vue d'établir une éligibilité potentielle aux objectifs de CCM et de CCA. Toutes les dépenses d'exploitation et les dépenses d'investissement éligibles ont été analysées au regard des critères techniques relatifs à la contribution substantielle et aux DNSH pour déterminer leur alignement.

Pour plus de détails sur les activités principales et les mesures individuelles, veuillez vous référer à la section « Résultats de la taxonomie de l'UE pour l'exercice 2023 ».

⁽¹⁾ La FAQ publiée par la Commission européenne en décembre 2022 a précisé qu'un plan d'adaptation est nécessaire pour que les activités soient éligibles à l'objectif CCA.

Créer de la valeur à long terme pour toutes nos parties prenantes

Garanties minimales

La conformité aux garanties minimales a été évaluée au regard des critères énoncés dans le règlement européen relatif à la taxonomie (UE 2020/852), articles 3 et 18, alignés sur les normes internationales telles que le Pacte mondial des Nations unies et les Principes directeurs de l'OCDE.

En tant que groupe international opérant dans le monde entier et employant un grand nombre de personnes, le groupe Air France-KLM s'engage à respecter à la fois les valeurs éthiques et la législation applicable dans les domaines de la conformité réglementaire.

Plus largement, le groupe Air France-KLM reconnaît et applique les normes internationales applicables aux personnes morales en matière d'éthique et de conformité, notamment le Pacte mondial des Nations Unies et les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT) et les Droits de l'enfant et les Principes de conduite des affaires de l'UNICEF. Le Groupe a suivi les recommandations énoncées dans le rapport final du PSF (Platform on Sustainable Finance) sur les garanties minimales relatives aux recommandations des États membres. Cela s'étend également au respect du devoir de vigilance en matière de respect des droits de l'homme. Le Groupe n'a fait l'objet d'aucune condamnation judiciaire pour violation des droits de l'homme, corruption, infraction au droit de la concurrence ou faute fiscale. Cela inclut la protection des droits de l'homme et la lutte contre toutes les formes de travail des enfants et de travail forcé, la lutte contre la corruption, la fraude fiscale et l'évasion fiscale, ce qui a été démontré par la mise en œuvre d'une diligence raisonnable sur ces quatre thèmes, comme l'exige le rapport final du FSP susmentionné.

Calcul des indicateurs clés d'alignement et méthodologie

Règles et méthodes comptables

Les informations fournies dans le cadre de la taxonomie européenne sur les indicateurs clés concernant le chiffre d'affaires, les dépenses d'investissement et les dépenses d'exploitation sont basées sur les informations financières consolidées du Groupe, telles qu'elles sont présentées dans les états financiers consolidés et préparées sur les bases décrites dans la « Note 4 : Règles et méthode comptables » de la section « Notes aux états financiers consolidés ». La méthodologie de calcul du chiffre d'affaires, des dépenses d'investissement et des dépenses d'exploitation reste cohérente par rapport à la période précédente. Toutefois, un ajustement notable a été apporté au champ des activités éligibles dans le cadre de la taxonomie européenne afin d'inclure les activités aéronautiques à partir de la déclaration de l'exercice 2023. L'ajout des activités 3.21 Fabrication d'aéronefs, 6.19 Transport aérien de passagers et de fret et 6.20 Services d'assistance au sol pour le transport aérien est particulièrement pertinent pour le Groupe. Cet élargissement a entraîné des changements au niveau du chiffre d'affaires, des dépenses d'investissement et des dépenses d'exploitation éligibles par rapport à la période précédente.

Les indicateurs de chiffre d'affaires, de dépenses d'investissement et de dépenses d'exploitation ont été déterminés en établissant une correspondance entre les activités éligibles selon les actes délégués et les informations financières du Groupe. Chaque activité éligible a été évaluée en fonction d'un seuil de matérialité pour les dépenses d'investissement et les dépenses d'exploitation, en deçà duquel les activités économiques sont considérées comme non significatives aux fins de l'établissement du reporting. Les seuils ont été fixés sur la base de chiffres absolus, en tenant compte de la valeur moyenne des transactions par activité économique. Le seuil des CapEx a été fixé à 100 000 euros, ce qui représente 0,003 % du total des dépenses d'investissement du Groupe, tandis que le seuil des OpEx a été fixé à 50 000 euros, ce qui représente 0,001 % du total des dépenses d'exploitation taxonomiques du Groupe.

Informations contextuelles et méthodologie

Les définitions des indicateurs clés relatifs au chiffre d'affaires, aux dépenses d'investissement et aux dépenses d'exploitation, dans le cadre de la taxonomie européenne, sont indiqués ci-dessous. Étant donné que les trois activités (3.21 Construction d'aéronefs, 6.19 Transport aérien de passagers et de fret et 6.20 Services d'assistance en escale pour le transport aérien) sont nouvellement éligibles en 2023, le chiffre d'affaires, les dépenses d'investissement et les dépenses d'exploitation déclarés cette année pour le Groupe diffèrent de ceux de la déclaration 2022.

Le double comptage des activités et des indicateurs clés a été évité en associant le chiffre d'affaires, les dépenses d'investissement et les dépenses d'exploitation éligibles à une seule activité éligible.

Le chiffre d'affaires

Le dénominateur est égal au chiffre d'affaires total consolidé du Groupe, tel que présenté au paragraphe 5.2.1 relatif aux comptes consolidés.

Le numérateur est égal au chiffre d'affaires des activités économiques éligibles à la taxonomie, qui sont déclarées sous les trois activités suivantes :

- 3.21 Construction d'aéronefs : revenus provenant des contrats de maintenance ;
- 6.19 Transport aérien de passagers et de fret : revenus provenant des activités de transport régulier ou de loisir de passagers et de transport de fret (autres que les revenus qui ne sont pas conformes à la description de l'activité, qui se rapportent principalement aux commissions, revenus additionnels sur réservations, vente de carburant, revenus des couvertures en devises, vente de prestations non aériennes). Sont également exclues les recettes provenant des opérations d'assistance en escale, qui sont incluses dans l'activité 6.20 Opérations d'assistance en escale du transport aérien et ne sont donc pas comptabilisées deux fois ;
- 6.20 Service d'assistance en escale pour le transport aérien : recettes d'assistance en escale.

Investissements (CapEx)

Le dénominateur est égal aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles avant dépréciation, amortissement et perte de valeur (le cas échéant), ainsi que les droits d'utilisation conformément à la norme IFRS 16, au cours de la période de référence. Il s'agit des acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles, telles qu'elles figurent dans les états financiers consolidés et dans les notes annexes aux états financiers consolidés « Note 16 : Immobilisations incorporelles », « Note 17 : Immobilisations corporelles » et « Note 19 : Droits d'utilisation ».

Le numérateur éligible comprend la partie du CapEx incluse dans le dénominateur associée aux activités économiques éligibles à la taxonomie, ainsi que les mesures individuelles détaillées ci-dessus. Les activités économiques essentielles sont celles qui sont nouvellement éligibles pour la période de déclaration 2023, et dont le numérateur CapEx éligible est dérivé :

- 3.21 Construction d'aéronefs : investissements liés à la maintenance des avions ;
- 6.19 Transport aérien de passagers et de fret : investissements liés à la flotte ;
- 6.20 Opérations d'assistance en escale du transport aérien : investissements liés aux opérations d'assistance en escale.

Le numérateur aligné comprend les dépenses d'investissement associées aux mesures individuelles alignées identifiées dans l'ensemble du Groupe et détaillées dans la section « Résultats de la Taxonomie de l'UE pour l'exercice 2023 ». Il a été déterminé en allouant directement les montants de CapEx pertinents aux activités économiques identifiées comme étant alignées sur les critères techniques.

Les dépenses d'exploitation (OpEx)

Le dénominateur est égal aux coûts d'exploitation non capitalisés, engagés par le Groupe, liés aux activités de recherche et développement, aux mesures de rénovation des bâtiments, aux contrats de location à court terme, à l'entretien et aux réparations, ainsi qu'à d'autres dépenses directes liées à l'entretien quotidien des biens immobiliers, des installations et des équipements. Ces dépenses sont incluses dans les dépenses énumérées dans la note aux états financiers « Note 7 : Charges externes ».

Le numérateur éligible comprend les dépenses d'exploitation incluses dans le dénominateur, qui sont liées aux activités principales alignées sur la Taxonomie et aux mesures individuelles et suit la même logique que celle décrite pour les dépenses d'investissement.

Le numérateur aligné comprend les dépenses d'exploitation associées aux mesures individuelles alignées et suit la même logique que celle décrite pour les dépenses d'investissement.

Résultats de la taxonomie européenne pour l'exercice 2023

Sur la base de l'analyse des dispositions actuelles de la taxonomie, les activités économiques suivantes du Groupe sont éligibles à la taxonomie et alignées sur la taxonomie :

Activité	Objectif	Éligibilité	Alignement
2.1 Collecte et transport de déchets dangereux	PPC	Oui	Non évalué
2.3 Collecte et transport de déchets non dangereux et dangereux	CE	Oui	Non évalué
3.21 Construction d'aéronefs	CCM	Oui	Non évalué
4.15 Réseau de chaleur et de froid	CCM	Oui	Évalué
5.1 Construction, extension et exploitation de réseaux de captage, de traitement et de distribution	CCM	Oui	Évalué
5.5 Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source	CCM	Oui	Évalué
6.4 Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique	CCM	Oui	Évalué
6.5 Transport par moto, voitures particulières, et véhicules utilitaires légers	CCM	Oui	Évalué
6.17 Infrastructures aéroportuaires	CCM	Oui	Évalué
6.19 Transport aérien de passagers et de fret	CCM	Oui	Non évalué
6.20 Opérations d'assistance en escale du transport aérien	CCM	Oui	Non évalué
7.1 Construction de bâtiments neufs	CCM	Oui	Évalué
7.2 Rénovation de bâtiments existants	CCM	Oui	Évalué
7.3 Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	CCM	Oui	Évalué
7.4 Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parc de stationnement annexés à des bâtiments)	CCM	Oui	Évalué
7.5 Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments	CCM	Oui	Évalué
7.6 Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables	CCM	Oui	Évalué
7.7 Acquisition et propriété de bâtiments	CCM	Oui	Évalué
8.1 Traitement de données, hébergements et activités connexes	CCM	Oui	Évalué
9.3 Services spécialisés en lien avec la performance énergétique des bâtiments	CCM	Oui	Évalué

Le tableau ci-dessous présente les résultats de cette évaluation et la part des activités éligibles et alignées. Le tableau complet, tel qu'il figure à l'annexe II du règlement délégué 2021/2178 de la Commission, est présenté plus loin dans cette section.

	Proportion de Chiffre d'affaires/Total Chiffre d'affaires	
	Alignement à la Taxonomie par objectif	Éligibilité à la Taxonomie par objectif
CCM	0 %	97,9 %
CCA	0 %	0 %
WTR	0 %	0 %
CE	0 %	0 %
PPC	0 %	0 %
BIO	0 %	0 %

	Proportion d'Investissements/Total Investissements	
	Alignement à la Taxonomie par objectif	Éligibilité à la Taxonomie par objectif
CCM	1,5 %	93,3 %
CCA	0 %	0 %
WTR	0 %	0 %
CE	0 %	0 %
PPC	0 %	0 %
BIO	0 %	0 %

	Proportion de dépenses d'exploitation/ Total dépenses d'exploitation	
	Alignement à la Taxonomie par objectif	Éligibilité à la Taxonomie par objectif
CCM	2,2 %	95,9 %
CCA	0 %	0 %
WTR	0 %	0 %
CE	0 %	0 %
PPC	0 %	0 %
BIO	0 %	0 %

Évolutions futures

À partir de l'exercice 2024, le Groupe étendra la portée de son rapport pour y inclure l'évaluation de l'alignement des activités nouvellement introduites et des quatre objectifs environnementaux supplémentaires (eau, économie circulaire, prévention de la pollution, biodiversité).

Le Groupe reconnaît l'importance de traiter les questions relatives aux droits de l'homme dans le cadre de ses activités. Conformément à son engagement en faveur de pratiques commerciales responsables, le Groupe travaille activement au renforcement des procédures d'évaluation des risques en matière de droits de l'homme. Cela inclut la mise en œuvre d'un plan d'adaptation qui renforcera sa capacité à identifier, prévenir et atténuer toute incidence négative potentielle sur les droits de l'homme associée à ses activités commerciales.

Les avions de nouvelle génération entrent dans le champ d'application de l'activité 6.19 transport aérien de passagers et de fret. En 2023, seule l'éligibilité de ces activités a été reportée. L'alignement sur la taxonomie et les objectifs environnementaux sera reporté en 2024. Les avions de nouvelle génération intègrent des avancées technologiques permettant de réduire la consommation de carburant et le bruit. Cela représente une réduction immédiate des émissions de carbone et des niveaux de bruit, et l'arrivée des avions de nouvelle génération dans la Flotte du Groupe est un pas en avant vers la réalisation de

ses objectifs futurs en matière de développement durable et d'évolution des exigences de la taxonomie européenne.

En l'absence actuelle d'alternatives technologiquement et économiquement réalisables à faible émission de carbone dans le secteur de l'aviation, le Groupe ne pourra atteindre la neutralité carbone que sous réserve des développements technologiques et de mise en place de politiques publiques en faveur de la transition énergétique. Le Groupe continuera à s'efforcer de réduire ses émissions de gaz à effet de serre en utilisant des avions plus économes en carburant.

Dans le cadre d'un plan plus large, le Groupe vise à passer progressivement à des carburants d'aviation durables qui soient de moins en moins émetteurs de carbone. Il est essentiel de viser des vols à émissions nulles ou faibles. Par conséquent, les activités de transition jouent un rôle clé dans la concrétisation de notre ambition d'émissions nettes nulles d'ici à 2050, contribuant ainsi à l'évolution durable des pratiques aéronautiques.

Le reporting sur la taxonomie européenne fait partie intégrante de la stratégie RSE du Groupe pour s'aligner sur les objectifs environnementaux. Il vise d'être aligner sur la directive relative aux rapports sur le développement durable des entreprises (CSRD) et vise à rationaliser les *reportings* pour améliorer la transparence et la conformité avec les réglementations en cours d'évolution.

Proportion du chiffre d'affaires provenant de produits ou de services associés à des activités économiques alignées sur la Taxonomie – déclaration AFKLM couvrant l'année 2023

Exercice fiscal 2023	2023		Critères de contribution substantielle					
	Code ⁽²⁾	Chiffre d'affaires en m€ ⁽³⁾	Proportion du chiffre d'affaires, année 2023 ⁽⁴⁾	Atténuation du changement climatique ⁽⁵⁾	Adaptation au changement climatique ⁽⁶⁾	Eau et ressources marines ⁽⁷⁾	Pollution ⁽⁸⁾	Économie circulaire ⁽⁹⁾
Activités économiques ⁽¹⁾								
A. TAXONOMIE-ACTIVITÉS ÉLIGIBLES								
A.1. Activités écologiquement durables (alignées sur la Taxonomie)								
Chiffre d'affaires des activités écologiquement durables (alignées sur la Taxonomie) (A.1)								
Dont habilitantes								
Dont de transition								
A.2 Activités éligibles à la Taxonomie mais non écologiquement durables (non alignées sur la Taxonomie)								
Activité 3 Industrie manufacturière	CCM 3.21	1 712	5,7 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
Activité 6 Transport	CCM 6.19	27 228	90,7 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
	CCM 6.20	453	1,5 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la Taxonomie mais non écologiquement durables (non alignées sur la Taxonomie) (A.2)		29 393	97,9 %	97,9 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
A. Chiffre d'affaires des activités éligibles à la Taxonomie (A.1+A.2)		29 393	97,9 %	97,9 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
B. TAXONOMIE-ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES								
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la Taxonomie		624	2,1 %					
TOTAL (A. + B.)		30 017	100 %					

DNSH critères (qui ne causent pas de préjudices importants)

Biodiversité et Écosystèmes ⁽¹⁰⁾	Atténuation du changement climatique ⁽¹¹⁾	Adaptation au changement climatique ⁽¹²⁾	Eau et ressources marines ⁽¹³⁾	Pollution ⁽¹⁴⁾	Économie circulaire ⁽¹⁵⁾	Biodiversité et Écosystèmes ⁽¹⁶⁾	Garanties minimales ⁽¹⁷⁾	Proportion du chiffre d'affaires aligné (A.1.) ou éligible (A.2.) année 2022 ⁽¹⁸⁾	Catégorie activité habilitante ⁽¹⁹⁾	Catégorie activité de transition ⁽²⁰⁾
									E	
										T
N/EL								0,0 %		
N/EL								0,0 %		
N/EL								0,0 %		
0,0 %								0,0 %		
0,0 %								0,0 %		

1

2

3

4

5

6

**Proportion des dépenses d'investissement provenant de produits
 ou de services associés à des activités économiques alignées
 sur la Taxonomie – déclaration AFKLM couvrant l'année 2023**

Exercice fiscal 2023	2023		Critères de contribution substantielle					
	Code ⁽²⁾	Dépenses d'investissement en m€ ⁽³⁾	Proportion des investissements année 2023 ⁽⁴⁾	Atténuation du changement climatique ⁽⁵⁾	Adaptation au changement climatique ⁽⁶⁾	Eau et ressources marines ⁽⁷⁾	Pollution ⁽⁸⁾	Économie circulaire ⁽⁹⁾
Activités économiques ⁽¹⁾								
A. TAXONOMIE-ACTIVITÉS ÉLIGIBLES								
A.1. Activités écologiquement durables (alignées sur la Taxonomie)								
Activité 5 Production et distribution d'eau, assainissement, gestion des déchets et dépollution	CCM 5.1	3	0,1 %	Y	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
Activité 6 Transport	CCM 6.5	3	0,1 %	Y	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
	CCM 6.17	8	0,2 %	Y	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
Activité 7 Construction et activités immobilières	CCM 7.1	7	0,2 %	Y	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
	CCM 7.2	19	0,5 %	Y	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
	CCM 7.3	10	0,3 %	Y	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
	CCM 7.4	2	0,1 %	Y	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
	CCM 7.5	2	0,0 %	Y	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
	CCM 7.6	1	0,0 %	Y	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
	CCM 7.7	0	0,0 %	Y	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
Dépenses d'investissement des activités écologiquement durables (alignées sur la Taxonomie) (A.1)		53	1,5 %	1,5 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Dont habitantes		21	0,6 %	0,6 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Dont de transition		22	0,6 %	0,6 %				
A.2 Activités éligibles à la Taxonomie mais non écologiquement durables (non alignées sur la Taxonomie)								
Activité 2 Production et distribution d'eau, assainissement, gestion des déchets et dépollution	PPC 2.1	1	0,0 %	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL
Activité 3 Industrie manufacturière	CCM 3.4	0	0,0 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
	CCM 3.21	1297	36,5 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
Activité 4 Énergie	CCM 4.15	1	0,0 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
Activité 6 Transport	CCM 6.5	2	0,0 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
	CCM 6.19	1828	51,5 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
	CCM 6.20	12	0,3 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
Activité 7 Construction et activité immobilière	CCM 7.1	10	0,3 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
	CCM 7.2	19	0,5 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
	CCM 7.3	0	0,0 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
	CCM 7.7	77	2,2 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
Activité 8 Information et communication	CCM 8.1	12	0,3 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
Dépenses d'investissement des activités éligibles à la Taxonomie mais non écologiquement durables (non alignées sur la Taxonomie) (A.2)		3 259	91,8 %	91,8 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
A. Dépenses d'investissement des activités éligibles à la Taxonomie (A.1+A.2)		3 313	93,3 %	93,3 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
B. TAXONOMIE-ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES								
Dépenses d'investissement des activités non éligibles à la Taxonomie		181	6,7 %					
TOTAL (A. + B.)		3 551	100 %					

DNSH critères (qui ne causent pas de préjudices importants)

Biodiversité et Écosystèmes (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau et ressources marines (13)	Pollution (14)	Économie circulaire (15)	Biodiversité et Écosystèmes (16)	Garanties minimales (17)	Proportion des dépenses d'investissement alignés (A.1.) ou éligibles (A.2.) année 2022 (18)	Catégorie activité habilitante (19)	Catégorie activité de transition (20)
N/EL		Y	Y	Y	Y	Y	Y			
N/EL		Y	Y	Y	Y	Y	Y	0,0 %		T
N/EL		Y	Y	Y	Y	Y	Y	0,0 %	E	
N/EL		Y	Y	Y	Y	Y	Y	0,1 %		
N/EL		Y	Y	Y	Y	Y	Y	0,8 %		T
N/EL		Y	Y	Y	Y	Y	Y	0,0 %	E	
N/EL		Y	Y	Y	Y	Y	Y	0,0 %	E	
N/EL		Y	Y	Y	Y	Y	Y	0,0 %	E	
N/EL		Y	Y	Y	Y	Y	Y		E	
N/EL		Y	Y	Y	Y	Y	Y		E	
0,0 %		Y	Y	Y	Y	Y	Y	1,1 %		
0,0 %		Y	Y	Y	Y	Y	Y	0,1 %	E	
		Y	Y	Y	Y	Y	Y	0,9 %		T
N/EL										
N/EL										
N/EL										
N/EL										
N/EL										
N/EL										
N/EL										
N/EL										
N/EL										
N/EL										
0,0 %								1,8 %		
0,0 %								2,9 %		

1

2

3

4

5

6

**Proportion des dépenses d'exploitation provenant de produits
 ou de services associés à des activités économiques alignées
 sur la Taxonomie – déclaration AFKLM couvrant l'année 2023**

Exercice fiscal 2023	2023			Critères de contribution substantielle					
	Code ⁽²⁾	Dépenses d'exploitation en m€ ⁽³⁾	Proportion des dépenses d'exploitation, année 2023 ⁽⁴⁾	Atténuation du changement climatique ⁽⁵⁾	Adaptation au changement climatique ⁽⁶⁾	Eau et ressources marines ⁽⁷⁾	Pollution ⁽⁸⁾	Économie circulaire ⁽⁹⁾	
Activités économiques ⁽¹⁾									
A. TAXONOMIE-ACTIVITÉS ÉLIGIBLES									
A.1. Activités écologiquement durables (alignées sur la Taxonomie)									
Activité 5 Production et distribution d'eau, assainissement, gestion des déchets et dépollution	CCM 5.5	1	0,0 %	Y	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	
Activité 6 Transport	CCM 6.4	1	0,0 %	Y	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	
	CCM 6.5	—	0,0 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	
	CCM 6.17	2	0,1 %	Y	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	
Activité 7 Construction et activités immobilières	CCM 7.2	6	0,2 %	Y	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	
	CCM 7.3	44	1,3 %	Y	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	
	CCM 7.4	2	0,1 %	Y	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	
	CCM 7.5	10	0,3 %	Y	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	
	CCM 7.6	6	0,2 %	Y	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	
	CCM 7.7	0	0,0 %	Y	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	
Activité 8 Information et communication	CCM 8.1	—	0,0 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	
Activité 9 Activités spécialisées, scientifiques et techniques	CCM 9.3	1	0,0 %	O	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	
Dépenses d'exploitation des activités écologiquement durables (alignées sur la Taxonomie) (A.1)		73	2,2 %	2,2 %	0 %	0 %	0 %	0 %	
Dont habilitantes		58	1,8 %	2,0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	
Dont de transition		6	0,2 %	0,2 %					
A.2 Activités éligibles à la Taxonomie mais non écologiquement durables (non alignées sur la Taxonomie)									
Activité 2 Production et distribution d'eau, assainissement, gestion des déchets et dépollution	CE 2.3	0	0,0 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	
Activité 3 Industrie manufacturière	CCM 3.21	2 646	79,6 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	
Activité 6 Transport	CCM 6.19	433	13,0 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	
	CCM 6.20	37	1,1 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	
Activité 7 Construction et activité immobilière	CCM 7.2	0,4	0,0 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	
Dépenses d'exploitation des activités éligibles à la Taxonomie mais non écologiquement durables (non alignées sur la Taxonomie) (A.2)		3 117	93,7 %	93,7 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	
A. Dépense d'exploitation des activités éligibles à la Taxonomie (A.1+A.2)		3 189	95,9 %	95,9 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	
B. TAXONOMIE-ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES									
Dépenses d'exploitation des activités non éligibles à la Taxonomie		136	4,1 %						
TOTAL (A. + B.)		3 325	100 %						

DNSH critères (qui ne causent pas de préjudices importants)

	Biodiversité et Ecosystèmes ⁽¹⁰⁾	Atténuation du changement climatique ⁽¹¹⁾	Adaptation au changement climatique ⁽¹²⁾	Eau et ressources marines ⁽¹³⁾	Pollution ⁽¹⁴⁾	Économie circulaire ⁽¹⁵⁾	Biodiversité et Écosystèmes ⁽¹⁶⁾	Garanties minimales ⁽¹⁷⁾	Proportion des dépenses d'exploitation alignés (A.1.) ou éligibles (A.2.) année 2022 ⁽¹⁸⁾	Catégorie activité habitante ⁽¹⁹⁾	Catégorie activité de transition ⁽²⁰⁾
	N/EL		Y	Y	Y	Y	Y	Y	0,0 %		
	N/EL		Y	Y	Y	Y	Y	Y			
	N/EL								0,0 %		T
	N/EL		Y	Y	Y	Y	Y	Y	0,1 %	E	
	N/EL		Y	Y	Y	Y	Y	Y	1,2 %		T
	N/EL		Y	Y	Y	Y	Y	Y	0,0 %	E	
	N/EL		Y	Y	Y	Y	Y	Y	0,0 %	E	
	N/EL		Y	Y	Y	Y	Y	Y	0,0 %	E	
	N/EL		Y	Y	Y	Y	Y	Y	0,0 %	E	
	N/EL		Y	Y	Y	Y	Y	Y			
	N/EL								0,0 %		T
	N/EL		Y	Y	Y	Y	Y	Y		E	
	0 %	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	1,4 %		
	0 %	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	0,1 %	E	
		Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	1,3 %		T
	N/EL										
	N/EL										
	N/EL										
	N/EL										
	N/EL										
	0,0 %								0,1 %		
	0,0 %								1,5 %		

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.

Air France-KLM a pour objectif d'offrir l'un des meilleurs environnements, où il fait bon travailler, en créant un cadre sûr et motivant pour ses salariés, et en pilotant avec

attention 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 2022	Résultats 2023	Objectifs
Employee Promoter Score (EPS)	Variation annuelle de l'EPS mesuré auprès des salariés Air France et KLM entre 2022 et 2023	(56 %)	71,5 %	
	Membres du Comité Exécutif	31 %	33,3 %	
Pourcentage de femmes exerçant des fonctions managériales	Personnel au sol (10 % des postes à plus forte responsabilité)	35,4 %	36,2 %	40 % à horizon 2030
	Pilotes (Commandant de Bord)	5,9 %	6,2 %	40 % à horizon 2030
	Personnel navigant commercial (Chef de cabine)	65,1 %	66,1 %	
Nombre d'heures de formation par salarié	Nombre d'heures de formation par salarié consolidé pour le groupe Air France-KLM	41,8 heures	38,6 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

Après la crise du Covid-19, le remboursement des prêts garantis par les États français et néerlandais a constitué une priorité pour le Groupe. Air France-KLM a su concrétiser ce facteur clé de réussite dans la durée grâce à un dialogue continu entre les partenaires sociaux et la Direction Générale.

Dans ce contexte prolongé de hausse de l'inflation, de capacités limitées dans certains aéroports et de pénurie de main-d'œuvre sur certains postes, le Groupe a accentué sa résilience et fait preuve d'une grande agilité pour s'adapter à l'évolution du volume des opérations.

Aujourd'hui plus que jamais, la stratégie commune à l'ensemble des métiers du groupe Air France-KLM consiste à favoriser l'engagement et la motivation de ses salariés, en leur offrant des conditions de travail leur permettant d'exercer efficacement leurs fonctions professionnelles, et de soutenir ainsi le niveau de performance du Groupe.



Mesures et performances

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 de développement durable. « Ce sont nos salariés qui contribuent à l'expérience client » et c'est grâce à cela que l'entreprise peut surpasser ses concurrents. La feuille de route (« Flight Plan ») vise à rassembler les employés autour de plans d'actions définis au niveau de chaque Direction des

compagnies aériennes et du Groupe (avec notamment un engagement permanent pour la diversité et l'inclusion ainsi que les liens interpersonnels, le développement du capital humain, le soutien aux initiatives, et la promotion de l'esprit d'équipe et de la collaboration).

Pour mesurer le niveau d'engagement des salariés, Air France, KLM et Transavia utilisent l'Employee Promoter Score (EPS), équivalent interne du Net Promoter Score qui, lui, mesure le niveau de satisfaction client. Dans les trois compagnies, une sélection aléatoire de salariés est régulièrement interrogée pour savoir s'ils recommanderaient Air France, KLM ou Transavia en tant qu'employeurs à leurs amis et à leur famille. Cette méthode permet (théoriquement) à tous les employés de s'exprimer environ deux fois par an ; les résultats sont communiqués à l'ensemble du personnel. Au niveau du Groupe, l'EPS consolidé a enregistré une baisse globale entre 2020 et mi-2022 et suit une tendance à la reprise depuis l'été 2022, sans toutefois atteindre le niveau d'avant Covid-19.

En 2023, les taux d'inflation élevés et les pénuries de main-d'œuvre dans certains secteurs de l'entreprise ont eu un impact significatif sur les conditions de travail, la rémunération et sur d'autres éléments liés au niveau d'activité élevé auquel le secteur a été confronté. Au cours de l'été 2022, Air France-KLM a réussi à améliorer l'engagement de ses salariés en leur apportant une attention toute particulière, des plans d'action dédiés et des mesures salariales exceptionnelles pour les prémunir contre l'inflation.

Un plan a été élaboré pour maintenir la hausse de l'EPS sur le long terme :

- pilotage : nous sommes tous responsables de la création d'une culture et d'un environnement dans lesquels chacun se sent à l'aise et soutenu pour faire la différence. L'engagement des salariés est piloté au sein de chaque direction et pour chacune des compagnies ;
- écoute : Air France a ajouté des questions ouvertes à l'enquête EPS pour mieux comprendre les salariés, tandis que KLM et Transavia ont choisi de compléter la mesure EPS par un questionnaire plus large envoyé une fois par an. KLM a ainsi lancé son premier Employee Survey en mai 2023, envoyé à presque tous ses employés aux Pays-Bas, avec 35 à 45 questions selon la population interne interrogée ;
- plan d'action : les managers d'Air France sont vivement encouragés à écouter les spécificités et les besoins locaux, à travailler sur les conditions de travail ou sur toute autre question locale évoquée par les employés. Ils disposent des ressources nécessaires pour trouver des solutions et co-construire ensemble. Les initiatives comprennent l'amélioration des conditions de travail (ex : réaménagement du lieu de travail au fret et pour le personnel navigant), des mesures salariales fortes en réponse à l'inflation, la célébration du 90^e anniversaire d'Air France avec de nombreux événements impliquant les employés, un budget dédié aux managers pour agir sur le renforcement et la cohésion des équipes.

Lancé en 2022, un plan de communication destiné aux salariés a contribué à promouvoir la fierté du travail en équipe « Nous sommes Air France », à partager les atouts fondamentaux de l'entreprise tels que son histoire, ses produits, l'histoire de sa marque et ses engagements face aux enjeux environnementaux et sociétaux actuels, et à valoriser les multiples perspectives professionnelles au sein d'Air France.

Au sein de KLM, les résultats de l'enquête sur l'engagement des salariés sont consolidés au niveau de la compagnie, des directions et des équipes, favorisant ainsi la responsabilisation de chacun pour l'amélioration de l'engagement des salariés. Un guide pratique a été mis à la disposition des managers pour les aider à définir leurs priorités et à assurer le suivi des résultats.

Au sein de Transavia, les résultats de l'indice d'expérience des salariés montrent que, depuis l'année dernière, le niveau de satisfaction concernant le leadership, la structure et les conditions de travail a augmenté de manière significative. En termes de rémunération, en plus de l'augmentation générale des salaires pour soutenir l'ensemble des salariés en cette période d'inflation, des actions spécifiques ont été mises en place, comme par exemple soutenir les équipes opérationnelles pendant le pic d'activité de l'été ou fidéliser des talents précis.

Engagement des salariés malgré les difficultés

L'année 2023 a été marquée par un engagement très important des salariés du Groupe dans un contexte de reprise de l'activité pour la deuxième année consécutive. L'EPS n'est pas encore revenu au niveau d'avant la crise Covid-19, une situation probablement due à un certain sentiment d'incertitude lié aux départs de nombreux collègues les années précédentes et à un taux d'inflation élevé. En 2023, le groupe Air France-KLM a réaffirmé son engagement pour les sujets sociaux et environnementaux dans les régions où il opère et l'implication des employés d'Air France dans l'initiative « Mon Engagement Citoyen » est toujours forte (voir chapitre 4.6).

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 rendre la compagnie plus accueillante et attrayante en tant qu'employeur, et offrant des opportunités de développement professionnel diversifiées. Des partenariats stratégiques avec des institutions réputées, notamment les centres de formation ROC et l'Université des sciences appliquées d'Amsterdam, visent à stimuler les employés et à faciliter la découverte et le développement de leurs talents afin qu'ils puissent faire de meilleurs choix dans un environnement en constante évolution.

À titre d'exemple, le partenariat avec la Luchtvaart Community Schiphol (LCS : réseau d'entreprises contribuant à l'amélioration constante du marché de l'emploi à Schiphol) est utilisé par de nombreuses entités de l'entreprise. La LCS agit sur les trois piliers fondamentaux que sont l'expertise du marché du travail, des programmes et projets dédiés et la gestion d'un réseau efficace d'entreprises. En tant que partie intégrante de l'écosystème de KLM, la LCS développe des partenariats pertinents, réunissant le gouvernement, les institutions du savoir et ainsi que le secteur de l'aviation pour favoriser des collaborations et des synergies plus étroites.

Tout au long de l'année, départements et directions du Groupe ont organisé de nombreux événements dédiés à l'engagement des employés. Ils ont été interactifs et pédagogiques pour favoriser l'interaction entre les salariés. Les Directeurs généraux, les membres du Conseil d'administration et les membres du Comité exécutif ont fréquemment organisé des *webcasts* pour communiquer avec le personnel, le tenir informé des principaux développements et être disponibles pour répondre aux questions. En outre, les départements des ressources humaines ont multiplié les rencontres avec les employés et les managers.

4.2.2 Adaptation des ressources et dialogue social

Contexte et stratégie

Dans un contexte sans précédent depuis la crise du Covid-19, la plus grave crise qu'aït connue le groupe Air France-KLM depuis la Seconde Guerre mondiale, les compagnies aériennes du Groupe ont engagé de nombreuses actions pour permettre un retour à l'équilibre financier, notamment en maîtrisant leurs coûts salariaux, tout en privilégiant autant que possible les départs volontaires. Les gouvernements néerlandais et français ont soutenu les efforts du Groupe, chacun dans le cadre des régimes sociaux de son pays.

Cette adaptation des ressources s'accompagne de projets de réorganisation et de transformation visant à améliorer la performance du Groupe, à restructurer son réseau domestique français, mais aussi à prendre en compte les nouvelles conditions environnementales.

En 2022, le contexte commercial a radicalement changé, avec une forte augmentation de l'activité pendant l'été et, en 2023, l'activité s'est maintenue à un niveau très élevé. Ce fut un contexte opérationnel difficile pour l'ensemble des aéroports et des compagnies aériennes, dans un marché du travail tendu et avec une inflation à des niveaux sans précédent au cours des décennies précédentes. Dans ce nouvel environnement, le dimensionnement des différents projets et mesures de soutien continue d'être systématiquement discuté et négocié avec les syndicats dans le cadre des procédures imposées par le cadre législatif du pays.

Mesures et performances

Pour Air France-KLM, au-delà des conventions collectives, 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.

Au cours de l'année 2023, Benjamin Smith (Directeur général d'Air France-KLM), Marjan Rintel (Président-directeur général de KLM) et Anne Rigail (Directrice générale d'Air France) ont tenu des réunions régulières avec les salariés des différents sites, afin d'engager le dialogue sur des sujets d'actualité. L'ensemble des employés Air France-KLM et leurs compétences doivent être adaptés à la transition que connaît actuellement le secteur de l'aviation. Les nouvelles technologies de l'industrie aéronautique, la digitalisation et les changements sur les marchés du travail exigent de l'entreprise qu'elle prépare ses employés à s'adapter à ces changements.

Toutes les compagnies aériennes du Groupe organisent des réunions régulières avec leurs représentants du personnel et avec les comités d'entreprise.

Ainsi au total, au cours de l'année 2023, Transavia Pays-Bas a tenu 12 réunions de comités d'entreprise et 4 réunions de comités d'hygiène et de sécurité. Pour sa part, Transavia France a tenu 13 réunions de comités d'entreprise et 4 réunions de comités d'hygiène et de sécurité. KLM a organisé 10 réunions avec les comités d'entreprise, 4 consultations avec d'autres représentants du personnel et 10 avec les comités d'hygiène et de sécurité.

En 2023, Air France-KLM a convoqué quatre réunions avec le Comité de Groupe Européen (CGE), avec un protocole renouvelé et de nouveaux membres élus. En France, conformément à la Directive pays et à l'accord avec les représentants du personnel, Air France a mené trois réunions avec le Comité d'Entreprise Français, 19 réunions avec le Comité Social et Économique Central (CSEC), et diverses réunions dans les différents établissements. Ces interactions témoignent du dialogue intensif entre les salariés, indispensable pour s'adapter aux défis auxquels notre entreprise et le secteur sont confrontés.

Signature d'accords majeurs

La négociation des accords dans les différentes compagnies aériennes du groupe Air France-KLM s'est poursuivie tout au long de l'année 2023, afin de répondre aux enjeux de santé, d'insertion et de finances liés au besoin de réactivité et de flexibilité dans un contexte de forte inflation.

Compte tenu du contexte sanitaire et suite aux confinements en France, la Charte du Télétravail a été mise en place en février 2022. Elle permet aux salariés dont les postes sont éligibles, et en accord avec le manager, de bénéficier du télétravail, de quelques jours par an à une base régulière. En outre, depuis 2022 et sur la base des résultats d'une enquête dédiée, des actions ont été engagées pour renforcer le travail hybride et garantir une utilisation plus efficace des espaces de travail et des outils de collaboration.

En juin 2023, les négociations salariales avec les syndicats d'Air France ont permis de formaliser une réponse à la situation exceptionnelle d'inflation. Suite à l'annonce de la réorganisation du réseau domestique au départ de Paris, des négociations ont été engagées avec les organisations syndicales représentatives pour préciser l'accompagnement des salariés concernés.

En mars 2023, les élections professionnelles au sein d'Air France ont fait l'objet d'un nombre important d'accords collectifs organisant le processus électoral et les conditions du dialogue social pour la période 2023-2027 : accord préélectoral, accord sur les droits syndicaux centraux, accord sur les droits syndicaux locaux, accord sur le fonctionnement du Comité Social et Économique Central.

En 2023 au sein de KLM, trois accords collectifs ont été conclus avec le personnel au sol et le personnel navigant commercial et technique, comprenant une augmentation de salaire sur la période allant de mars 2023 à février 2025. En fixant une augmentation mensuelle minimale, KLM a établi une norme sociale élevée sur le marché néerlandais, permettant aux fonctions opérationnelles avec les rémunérations les plus faibles de bénéficier d'une augmentation de salaire allant jusqu'à 12,5 % pour 2023 (ce qui n'est pas très éloigné du taux d'inflation).

En outre, ces accords ont permis de revoir et améliorer les conditions de travail sur un certain nombre de sujets, la gestion des seniors, les facilités de transport, les compensations liées au télétravail et les réglementations concernant les temps de travail et de repos.

Transavia Pays-Bas a conclu quatre accords collectifs et trois d'entre eux ont été renouvelés à l'été 2023, pour le personnel navigant commercial et technique ainsi que pour le personnel au sol. Quant au personnel navigant commercial « d'astreinte », il est couvert par un autre accord signé en décembre 2022. Ces accords ont permis de revaloriser les salaires pour faire face à une inflation sans précédent, de mettre en place des mesures de rétention pour le personnel technique en pénurie sur le marché, de prendre des mesures en faveur d'une politique de mobilité durable et d'une convention collective inclusive et d'étendre la politique senior pour le personnel de cabine.

Grâce à ces accords signés, le Groupe investit dans les conditions d'emploi d'aujourd'hui et de demain.

L'adaptation des ressources à travers plusieurs dispositifs

Après avoir mis en place des mesures d'urgence, via un gel des embauches de personnel externe et un renouvellement limité des contrats temporaires en 2020, au cœur de la crise du Covid-19, le contexte s'est avéré bien différent à l'été 2022, avec une forte montée en puissance de l'activité opérationnelle. Dès fin 2021, Air France-KLM s'est préparée à des recrutements saisonniers et à plus long terme. Et, en 2022 et 2023, malgré les incertitudes liées au contexte géopolitique, la forte demande des voyageurs s'est confirmée et a nécessité la poursuite des recrutements dans les métiers de maintenance opérationnelle et aéronautique : pilotes, mécaniciens, personnel navigant commercial sous contrat à durée déterminée et personnels en aéroports pour la saison été.

Malgré des conditions tendues sur le marché du travail dans certaines zones géographiques, l'attractivité du groupe Air France-KLM reste forte. La qualité et le volume des candidatures ont été satisfaisants en 2023, mais la forte demande de mécaniciens sur le marché a ralenti le recrutement de ces profils.

- En ce qui concerne les étudiants en alternance, Air France a retrouvé son niveau d'avant la crise du Covid-19 : environ 1 000 étudiants ont rejoint l'entreprise en 2023, tous secteurs et niveaux confondus.
- Le nombre et la durée des embauches saisonnières et de la formation du personnel ont été des facteurs clés de la réussite des opérations pendant la saison estivale.
- Les recrutements à long terme se portent sur les mécaniciens, le personnel navigant commercial et technique, ainsi que sur d'autres compétences clés (et souvent rares) liées à la transformation de l'activité ou à la pyramide des âges. La mobilité interne reste la solution privilégiée lorsque cela est possible.

- L'adéquation entre les besoins et les ressources reste une priorité : les secteurs qui peuvent sembler en sureffectif sont suivis grâce au processus de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences – GPEC et à un Comité transverse pour l'emploi.
- Des départs ont été réalisés à l'aéroport de Paris-Orly et dans d'autres aéroports français, par le biais d'un plan de départs volontaires mis en œuvre dans le cadre d'un accord collectif de ruptures conventionnelles, début 2023.
- Avec les actions de revitalisation des territoires, Air France compense la disparition d'emplois liée à la réduction des effectifs. Depuis 2011, trois conventions de revitalisation ont été mises en œuvre en métropole et dans les départements d'outre-mer, qui ont investi pour la création ou le maintien de plus de 5 000 emplois sur le terrain. Sodesi, une filiale d'Air France, est chargée de travailler avec les territoires pour mettre en œuvre les projets d'emploi. Une quatrième convention de revitalisation, lancée en 2022, est en cours de déploiement.

Aux Pays-Bas, de multiples recrutements ont permis de soutenir la montée en puissance de l'activité :

- un des objectifs principaux du recrutement du personnel au sol a été d'attirer de nouveaux salariés pour les bagages et les pistes, avec plusieurs centaines de nouveaux employés arrivés ;
- KLM *Recruitment Flight Staff* a attiré et sélectionné un grand nombre de nouveaux collaborateurs, y compris du personnel navigant commercial et technique ;
- KLM a reconstitué un solide vivier de personnel au sol de tout niveau, avec la contractualisation de deux agences intérimaires supplémentaires en 2022. En outre, la même année, un groupe d'employés intérimaires dans les opérations au sol de KLM a signé des contrats à durée déterminée ;
- grâce à des données approfondies sur le marché du travail, KLM a créé et lancé « KLM Tech & Data », permettant une campagne de recrutement à grande échelle sur des talents dans le domaine de l'informatique.

En collaboration avec les syndicats de pilotes, KLM a adopté une série de mesures visant à remédier à sa pénurie temporaire de pilotes. Grâce à un plan relatif à la compétitivité des pilotes (introduisant plus de flexibilité et de productivité sur la période 2023-2025), la compagnie est en mesure d'embaucher et de former ses pilotes plus rapidement, atténuant ainsi le risque de pénurie de personnel navigant technique sur le court et le long terme.

4.2.3 Développement du capital humain et Talent Management

Contexte et stratégie

Dans cette période de mutation vers un secteur aérien plus durable, de réorganisation interne et de montée en puissance de l'activité dans un contexte de marché de l'emploi tendu, le développement du capital humain et la fidélisation des talents sont des impératifs pour transformer les entreprises du Groupe. Notre stratégie inclusive de développement des talents a pour ambition de rendre les salariés capables d'exploiter au mieux leurs talents, d'améliorer leur employabilité et d'apporter ainsi une valeur ajoutée à l'organisation.

La campagne 2020-2022 sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), combinée à une vision stratégique et à une approche business ont permis d'identifier les futurs besoins en personnel sur la base de différents scénarios, tout en apportant des solutions en matière de mobilité, d'employabilité, de recherche et de fidélisation du personnel et de gestion des conséquences de la transformation digitale.

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 pour enrichir le plan de succession aux postes clés.

En 2021, les Ressources humaines ont examiné l'approche actuelle de la gestion des talents pour le Groupe, en redéfinissant les besoins de l'entreprise, en passant en revue leurs outils et méthodes et en partageant les besoins et les attentes des talents. Des secteurs prioritaires d'amélioration ont été définis et la mise en œuvre s'est poursuivie en 2022 et 2023. Ce processus a porté sur la définition des attentes en matière de leadership communes à toutes les entités du Groupe, le développement de programmes transverses de formation au leadership (pour différents niveaux de maturité de leadership) et une approche coordonnée pour l'identification des talents et la gestion de la mobilité.

Pour structurer ce process, les compagnies aériennes conduisent un parcours annuel pour les managers et les salariés, avec un axe spécifique lié au développement des talents et de la performance. Chez KLM, les résultats de la session d'identification des talents ont été saisis dans le système RH (SAP Success Factors) et en 2023, la mise en œuvre des plans de successions a commencé à y être intégré.

Air France-KLM établit de solides adéquations entre les personnes, les compétences et les opportunités, facteur clé dans le cadre de notre transformation réussie.

Mesures et performances

Malgré le contexte financier difficile de cette sortie de crise, le Groupe a poursuivi sa politique d'investissement dans la formation continue. Le nombre d'heures de formation par salarié a été de 38.6 heures en 2023.

Le Groupe considère le développement des salariés à travers les trois dimensions que sont l'expérience de la pratique en poste, le retour d'expérience et l'enseignement théorique. En 2023, les entités ont lancé et poursuivi des actions couvrant ces trois dimensions, en tenant compte des spécificités propres à chaque métier et à leurs caractéristiques.

Sur la base de données RH, des tableaux mis à jour régulièrement permettent de suivre le développement professionnel des employés au travers des promotions et changements de postes.

À cet égard, une attention particulière est accordée au turnover du personnel et la pyramide des âges est également prise en compte lorsque nous étudions les options d'accompagnement du développement des employés.

TURNOVER TOTAL ET TURNOVER VOLONTAIRE DES SALARIÉS DU GROUPE AIR FRANCE-KLM

	2019	2020	2021	2022	2023
Turnover total des salariés ⁽¹⁾	6,1 %	9,9 %	9,4 %	8,4 %	6,9 %
Turnover volontaire des salariés (départs à la retraite inclus) ⁽¹⁾	1,5 %	4,3 %	4,8 %	5,1 %	4,7 %

(1) Voir Note 6 dans le chapitre 4.2.6.4 section Taux de turnover.

Dans le cadre de la démarche de collecte des données, les personnes qui ont quitté l'entreprise se sont vues proposer des entretiens ou un questionnaire de départ de l'entreprise afin de mieux comprendre les raisons de leur départ. Ils sont les fondements de la poursuite de l'amélioration de notre proposition de valeur pour les employés.

Air France et KLM ont continué la politique lancée en 2019, pour passer d'une gestion des talents exclusive (destinée à un groupe ciblé de salariés) à une gestion inclusive (chaque salarié est un individu unique à qui est donnée la possibilité de développer ses compétences). En 2023, l'approche commune de la gestion des talents a été actualisée pour une stratégie de développement du personnel et un plan d'action communs.

Actions d'apprentissage pour soutenir le développement des employés

Le Groupe Air France-KLM encourage fortement ses salariés à se former, à mener leur développement individuel et professionnel, à construire des parcours professionnels et à favoriser leur employabilité. Le plan de formation annuel a été conçu pour soutenir et accompagner la stratégie du Groupe et développer la performance individuelle et collective.

Au cours des deux dernières années, des efforts importants ont été menés pour moderniser et fluidifier davantage la recherche des différents programmes d'apprentissage dans l'outil moderne et convivial MyLearning, à l'aide de l'intelligence artificielle. En 2023, KLM a encore élargi le périmètre des contenus d'apprentissage diffusés via un lien vers le « portail de formation externe » qui comprend

une offre de formation riche et variée, avec une attention particulière portée aux ouvriers. Cela permet également à KLM de proposer des formations spécifiques à ses salariés et d'allouer un budget de développement personnel, appelé budget d'employabilité durable.

Air France a créé des Learning Channels (LC) pour une utilisation simplifiée de l'offre de formation : LC Management & Leadership (repose sur un modèle de leadership), LC Qualité & Santé au Travail, LC Diversité. Cette année, le LC Data a été introduit afin de promouvoir le développement de compétences pour tous en matière de gestion de données. Par ailleurs, la compagnie accompagne fortement sa transformation managériale, grâce à la multiplication des formations en présentiel et des classes virtuelles animées par des experts.

Afin de stimuler sa culture de l'apprentissage, Transavia Pays-Bas a lancé en 2023 son *Learning Hub*, un écosystème d'apprentissage et de développement visant à centraliser la formation comportementale individuelle.

Transavia France a déployé son nouveau *Learning Management System*, qui propose des contenus d'e-learning et en présentiel pour l'ensemble de ses salariés. La troisième et dernière édition de la *Learning Week* chez Air France a été lancée en décembre 2022, présentant les multiples possibilités offertes en matière de formation.

Un portefeuille aligné sur la stratégie

En lien avec la transformation de l'entreprise, Air France a priorisé plusieurs axes de développement :

- la gestion des risques : sécurité des vols, santé et sécurité au travail, Conformité (lutte contre la corruption, RGPD) ;
- les fondamentaux : service au client, développement durable, anglais, diversité ;
- l'univers de la Data : répondre aux enjeux liés à l'attraction des métiers centrés sur les données, à l'intégration de ces métiers et à la transformation du potentiel de nos données en avantage concurrentiel ;
- la transformation managériale : pour enrichir la dynamique de formation et de développement de tous les managers et les cadres, le programme « Boost Your Performance » a été lancé en 2023, guidant les employés dans le développement de 6 compétences clés telles que : Donner du feedback et Manager Coach, Communication orale et impactante, Connaissances économiques et financières, Culture de la sécurité et multirisque, Transition écologique, Droit du travail/droit du travail dans le management. Ce programme contient des modules de formation obligatoires.

En 2023, KLM s'est concentrée sur la formation autour des thèmes suivants :

- risques professionnels : sensibilisation aux produits dangereux, à la charge mentale du travail, à la fatigue physique, au bruit, au travail hybride ;
- culture client : pour créer des expériences mémorables sur le thème de la planète que nous protégeons, nous devons tenir la promesse de notre marque à l'égard de chacun de nos clients. Afin de sensibiliser les employés à leur rôle et à leur impact sur l'expérience client, une formation en ligne spécifique a été créée pour les sites internes et les services clients, dans le cadre du programme « We Care for our Customers » ;
- excellence opérationnelle : le Cargo a déployé auprès d'environ 700 employés opérationnels, une formation sur les attentes liées à leurs rôles, l'acquisition de

compétences professionnelles et le maintien de ces compétences ;

- services à bord : une journée pour réfléchir à ce qui constitue l'essentiel du travail du personnel navigant commercial et au sens de sa mission ;
- pilotes : pour anticiper la pénurie de main-d'œuvre et pour stimuler toute personne ayant l'ambition de devenir pilote chez KLM, la compagnie prend désormais en charge l'intégralité du coût de la formation de pilotage ;
- nouvel avion Airbus A320NEO : la réalité virtuelle est économiquement rentable et facile à inclure dans les plannings et les feuilles de routes. Pour aider tous les membres d'équipage à obtenir un certificat de conformité pour cet avion, une formation à la visite de l'avion est en cours de conception en interne ;
- opérations aériennes : un début de réflexion sur les parcours de formation entre les différentes fonctions secondaires a été entrepris. Cela contribue à la transparence et à la qualité de l'évolution du personnel de niveau de formation du secondaire.

Certaines initiatives sont menées conjointement lorsque les domaines de développement sont essentiels pour Air France et KLM comme le programme « Sales excellence » avec le renouvellement d'une académie destinée à la cible spécifique des directeurs régionaux, directeurs des ventes, chargés d'affaires et ventes locales, soit environ 1 400 personnes.

Développer la gestion de la performance

Dans 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 s'oriente désormais vers une démarche prospective et valorisante, fondée sur le retour d'expérience constructif, pour contribuer à la maturité professionnelle, à l'évolution de carrière et à l'employabilité durable. Lors de ces entretiens individuels, les managers sont invités à mettre l'accent sur le talent et le développement de l'expertise et des actions nécessaires pour valoriser un individu dans ses fonctions et activités, actuelles et futures. L'objectif est d'aider à identifier les talents des salariés et leur potentiel de croissance individuel et ainsi de maximiser la contribution de chacun aux résultats de l'entreprise.

Chez Air France, ce programme s'appuie sur un outil développé en interne et se positionne comme un levier de transformation du management. Il repose sur deux concepts clés : la gestion continue de la performance et la multi-évaluation. Le développement du feedback renforce les compétences des employés et, par conséquent, améliore la performance individuelle et collective. Les managers réalisent au moins un entretien annuel avec chacun des membres de leurs équipes pour évaluer les performances de l'année et le potentiel d'évolution pour l'année suivante.

Depuis 2022, Air France a renforcé son processus de gestion de la performance avec un accompagnement dédié aux managers dans leur rôle. Le *Management Lab* a ainsi permis à des centaines de managers de partager des bonnes pratiques, d'annoncer les possibilités de formation et de développement et d'entrer en contact les uns avec les autres. En 2023, un Lab s'est concentré sur la « gestion des performances des équipes ». Les managers pouvaient également suivre des formations dédiées à la fixation d'objectifs ou à l'évaluation annuelle des performances, ce qui est fortement encouragé par la communication d'entreprise.

Ressources humaines

Chez KLM, un nouveau format d'évaluation des performances a été mis en place en 2021. Il repose sur des conversations constructives liées aux talents, au développement et aux performances. L'évaluation du processus est en cours, au moyen d'un questionnaire ajouté à la fin du formulaire de discussion, encourageant les managers et les employés à évaluer à la fois le processus et l'impact de la conversation.

Transavia France a lancé une nouvelle campagne d'évaluation fin 2023, articulant les 2 étapes clés de la revue annuelle des objectifs et de la discussion sur le développement professionnel. L'outil en ligne accompagne la revue, la mise à jour et la co-construction des objectifs tout au long de l'année. Il encourage également les retours d'expérience.

En termes de contenu lié aux performances, le « Quoi » et le « Comment » de la performance sont tous deux pris en compte dans les discussions sur le développement et l'évaluation des performances.

Développer le leadership

En 2022, le modèle de leadership d'Air France-KLM a été défini et les compétences de leadership des dirigeants ont été formalisées. En parallèle et en complément de la prise en charge transverse des besoins de développement du leadership au sein du Groupe, avec les programmes de formation d'Air France-KLM à destination des cadres supérieurs et intermédiaires. Ainsi, plusieurs actions de développement ont été mise en place pour enrichir le plan de succession des cadres et managers et anticiper les besoins en compétences spécifiques dans les métiers :

- un projet-pilote « 3-5-7 » sur l'employabilité durable a été proposé aux dirigeants de KLM. Ensemble, ils envisagent leur avenir professionnel, prennent du recul en toute conscience pour réfléchir à leur contribution après trois ans en poste, revoient leurs ambitions sur ce poste et élaborent des objectifs à long terme pour leur propre développement professionnel et personnel. La même approche de réflexion est proposée après cinq et sept ans en poste, avec une vision plus tournée vers l'extérieur. Des possibilités d'accompagnement et d'intervention sont proposées et utilisées ;
- pour les nouveaux managers, un programme de « leadership fondamental » a été lancé en 2022 et 14 groupes l'ont déjà commencé. Les principaux points d'attention sont les compétences du personnel, la création d'un environnement de travail inclusif, la durabilité du personnel, le développement des talents et la mise en place d'un environnement propice au succès et aux résultats ;
- pour les dirigeants expérimentés, un programme de « leadership modulaire » a été lancé en 2023 auprès de 2 groupes. Les modules portent sur la connaissance de soi et le développement personnel, la connexion et la navigation, le leadership inclusif, l'attraction, l'engagement et la fidélisation, la réflexion et l'optimisation et la mise en place pour réussir et obtenir des résultats dans un environnement complexe et changeant ;
- depuis 2019, pour les chefs d'équipe des divisions opérationnelles, KLM a mis en place un programme de leadership qui a déjà bénéficié à 24 groupes de salariés. Les modules obligatoires sont les compétences en communication, la connexion, la direction d'équipes et le leadership positif ;

- pour les responsables fonctionnels des divisions opérationnelles, KLM a lancé en 2022 un programme de leadership avec un coup d'envoi en présence de 40 personnes de plusieurs divisions. En 2023, trois autres groupes ont expérimenté ce programme, dont l'objectif est de permettre à des centaines de responsables fonctionnels d'améliorer leurs compétences relationnelles, de créer un environnement de travail sûr et durable et de diriger pour obtenir des résultats ;
- environ 320 salariés ont bénéficié de programmes de développement personnalisés tels que le programme de développement du leadership senior pour les cadres supérieurs, le programme de développement du leadership « *Focus on Your Future* » pour les cadres intermédiaires, la journée de réflexion sur le leadership et le développement des compétences en leadership sous pression pour les cadres supérieurs; En complément de cette offre, l'entreprise a lancé en 2023 le programme « *Unleash your leadership* », qui repose sur une démarche artistique. Tous ces programmes mettent l'accent sur l'activité, les compétences en leadership, l'engagement et le développement personnel ;
- créer un climat de travail sûr et motivant : des initiatives telles que des procédures simplifiées et des guides de référence clairs, des sessions de formation et de dialogue ont été mises en place pour les dirigeants confrontés à des situations difficiles et qui doivent s'entraîner dans le cadre d'un atelier dédié et sécurisé. 3 formations et 10 sessions ont été organisées en 2023.

Transavia Pays-Bas a renouvelé sa vision du développement du leadership et pris les premières mesures pour la mettre en œuvre avec le lancement d'une journée du leadership en novembre 2022. En tenant compte des nombreux nouveaux managers, la compagnie aérienne s'est également concentrée sur la connexion et l'échange de connaissances avec des groupes de pairs de leaders en ligne ou sur des cercles plus larges. Plusieurs initiatives de développement du leadership ont été lancées en 2023 auprès d'environ 130 managers.

En cohérence avec le nouveau modèle de leadership du Groupe, pour accompagner les enjeux de l'entreprise et accélérer sa transformation, Air France a mis à jour le référentiel de compétences transverses des managers et l'a déployé en 2022. Il définit les soft skills et les hard skills requises avec des niveaux de compétence sur lesquels les cadres et les managers peuvent s'appuyer pour développer leurs équipes et leurs propres compétences. Pour compléter la boîte à outils du manager, l'offre de formation et de développement s'est enrichie en conséquence, avec des outils d'évaluation et d'auto-évaluation pour mesurer les écarts de compétences et mieux identifier les projets individuels pertinents. Par exemple :

- connaissance de soi : auto-diagnostic des compétences transverses miroir (« retour d'image ») 360° ;
- coaching et mentorat individuels ;
- le partage entre pairs : Les programmes managers Lab pour les managers, Co-développement et « Coup de Pouce » ont attiré près de 1 400 managers en 2023 ;
- en 2023, Air France a lancé un nouveau programme « Développez votre potentiel » destiné aux femmes managers de premier niveau, qui leur permet de développer leurs compétences de leadership avec une attention particulière à la dimension féminine.

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, qui visent à permettre aux femmes à haut potentiel de développer leurs compétences en leadership au sein du Groupe et d'occuper des postes de direction.

Développer ses compétences de différentes manières

Avec la transformation profonde de l'entreprise vers une aviation plus durable, il est plus important que jamais d'aider les employés à évoluer vers différents rôles au sein de l'entreprise et de les soutenir pour qu'ils puissent se répondre aux attentes de leur mission. Air France-KLM a investi, via les départements des ressources humaines, pour soutenir l'ensemble de l'organisation dans l'analyse des écarts de performance, la recherche des besoins de développement et de formation, la conception d'expériences d'apprentissage et le développement de produits de formations. Outre une augmentation de la performance, nous nous attendons à ce que ces activités aient un impact positif sur l'engagement des salariés dans leur domaine de travail, la rétention et finalement la satisfaction des employés.

Nous reconnaissons la valeur de nos employés et développons leur capacité à développer leur carrière en fonction de leurs talents uniques.

Les salariés sont encouragés à réfléchir à ce que leur travail signifie pour eux, maintenant et à l'avenir. Grâce à l'outil de plateforme en ligne *MyTalent* sur la plateforme « *TalentBase* », KLM nourrit et stimule les réflexions des salariés sur l'utilisation de leurs intérêts et talents. Les salariés peuvent effectuer plusieurs analyses pour explorer leurs compétences, leur motivation et leurs talents et peuvent les comparer aux postes vacants au sein de l'entreprise et dans d'autres organisations aux Pays-Bas. Depuis décembre 2022, *MyTalent* est également disponible en anglais. Cette mise à jour permet d'atteindre un plus grand nombre de salariés.

Air France-KLM s'oriente délibérément vers une organisation plus axée sur les compétences, avec pour objectif de garantir en permanence que les besoins en compétences soient satisfaits, aujourd'hui et dans un avenir prévisible. Les résultats de notre méthodologie de planification stratégique des effectifs sont désormais disponibles du point de vue des rôles et des compétences, ce qui permet de créer une stratégie appropriée en matière de développement, d'acquisition et de prêt de compétences, pour chaque domaine de l'entreprise.

NextGen est un programme inclusif d'Air France qui s'adresse aux jeunes diplômés, aux profils et compétences variés, et qui s'adapte au rythme, aux objectifs d'évolution et à la motivation des salariés. Les salariés sont accompagnés individuellement dans leur développement et des événements d'intégration, des conférences tout au long de l'année, accompagnement des talents managers (« compagnonnage », découverte de l'industrie), réseau interne Teams, des rencontres régulières avec des membres du Comité Exécutif, un parcours d'apprentissage dédié (le *Learning Channel*), et des visites hors site dynamisent le programme *Next Gen*.

Le programme « *Spirit for the Future* » vise à répondre au besoin d'émulation et à améliorer les compétences et les connaissances, à promouvoir le développement personnel, à avoir un impact, à élargir la vision de la compagnie aérienne et à construire un réseau en dehors de son environnement de travail immédiat. Il a été mis en

place pendant la crise, avec pour objectif de retenir les talents identifiés comme « change makers » (les acteurs clés de la transformation). Ce programme est toujours pertinent et les retours à ce sujet ont permis de développer deux programmes de gestion des talents supplémentaires : un pour les pilotes aspirant à une fonction auxiliaire au sol (lancé en 2022) et l'autre pour le personnel navigant commercial aspirant à occuper des fonctions auxiliaires au sol, (lancé en 2023).

En 2023, KLM s'est appuyée sur les projets pilotes menés en 2022 pour poursuivre la mise en œuvre de sa feuille de route en matière de stratégie des qualifications et des compétences. Les premières mesures ont été prises en vue d'une taxonomie spécifique des compétences en utilisant une solution externe d'IA/apprentissage automatique et les données actuellement disponibles dans les systèmes de talents et de formation.

Air France-KLM compte de nombreux salariés seniors et développe des initiatives qui leur sont dédiées, liées au développement des compétences et aux opportunités de carrière. Le nouvel accord PACTE 2023-2024 signé en juillet 2022 est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2023. Il prévoit des dispositions particulières pour l'emploi des seniors, la formation, le développement des compétences, la santé et la préparation à la retraite.

Comme de nombreuses organisations aux Pays-Bas, KLM a une population active vieillissante. Pour mieux comprendre et permettre à cette population de se préparer pour l'avenir, une équipe multidisciplinaire a utilisé la *design thinking* pour étudier les besoins de cette population cible et a élaboré des réponses avec des solutions à la fois faciles à mettre en œuvre et d'autres à plus long terme. Par conséquent, une formation sur les compétences numériques a été lancée en 2023. La collaboration avec un Centre de connaissances permet à KLM d'offrir non seulement une formation, mais aussi un ordinateur portable rénové à ce groupe cible, afin qu'ils puissent, avec des conseils disponibles jusqu'à un an après la formation, poursuivre la pratique et utiliser leurs nouvelles compétences.

Un pilotage des mobilités renforcé

En 2022, le groupe Air France-KLM a réaffirmé son engagement en faveur de la mobilité basée sur les compétences. Le Groupe a identifié la connexion des personnes, des compétences et des opportunités comme un facteur clé de succès et de contribution à la gestion des talents et à l'employabilité durable.

Promouvoir la mobilité

Tout au long de l'année 2023, le dispositif de pilotage de la mobilité transverse entre les différentes compagnies du Groupe, déployé en décembre 2020, a été activé pour permettre une meilleure adéquation des besoins et des ressources, et favoriser le développement du capital humain.

Les compagnies aériennes encouragent également fortement la mobilité interne. Voici quelques initiatives d'Air France développées en 2022 et 2023 : magazine interne digital dédié avec des témoignages et des outils d'aide à la mobilité, vidéos de signaux aux parcours inspirants « J'ai changé de poste », « *Career Path Day* » pour expliquer les étapes de la mobilité et rencontrer les managers qui recrutent (110 participants en 2022, 185 en 2023), forums de recrutement internes (1 450 participants en 2023), webinaires visant à inciter les managers à promouvoir la mobilité interne et à accueillir les nouveaux arrivants dans leurs équipes.

Ressources humaines

Des marques employeurs renforcées

En 2022 et 2023, les compagnies du Groupe se sont rapidement adaptées aux nombreuses évolutions internes et externes du marché du travail pour continuer à renforcer une marque employeur forte, incluant l'amélioration du parcours du candidat. KLM a simplifié le processus de candidature en supprimant l'exigence de la lettre de motivation. Air France a développé les entretiens à distance et simplifié la phase d'évaluation.

Grâce à sa structure d'équipe agile, KLM a su s'adapter rapidement au changement soudain des prévisions de mobilité interne. Fin 2021, KLM se préparait déjà au déploiement d'une série de campagnes de recrutement externe, notamment dans les fonctions techniques et informatiques. Air France a consolidé ses partenariats avec les écoles et les forums publics de recrutement, a lancé une « journée décollage » pour présenter nos possibilités d'emploi aux étudiants de 1^{er} et 2nd cycle universitaire, et a participé activement à la préparation d'un nouveau diplôme universitaire dédié à l'innovation en sciences sociales.

Supporting individualised mobility

Malgré ces efforts, la réponse aux besoins n'est pas garantie pour les années à venir, de sorte que la mobilité individualisée et fondée sur les compétences apparaît comme une solution intéressante, que la compagnie a déjà testée. Quelques exemples déployés en 2023 chez KLM sont :

- un programme de leadership technique : formation de Confirmé à Senior (5 employés) ;
- un stage de management Business & Tech (20 participants) ;
- le mentorat inversé : un professionnel en début de carrière accompagne un professionnel expérimenté pour l'inspirer avec des idées et des techniques innovantes ;
- dans le domaine de l'informatique, les ingénieurs en développement opérationnel sont formés à la technologie cloud pour assumer un nouveau rôle informatique, du serveur au cloud (50 employés) ;
- le renouvellement et la montée en compétence dans le domaine Data & Technologie : 72 employés ont suivi 130 formations ;
- un programme d'échange « Pioneer » de BlueLabs : stage permettant d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences au sein d'un environnement innovant ;
- la mise en œuvre du cycle de développement des talents pour les gestionnaires de talents RH et les partenaires commerciaux.

Soutenir la mobilité des groupes cibles

Pilote pour la population de la Direction E&M, l'initiative « Aux commandes de son développement » encourage les salariés à construire l'adéquation entre leur expérience et leur ambition, en utilisant au mieux leurs talents.

En mai et juin 2022, KLM a organisé avec succès des ateliers pour les opérationnels et les managers, ainsi qu'un coaching professionnel auquel ont participé environ 80 personnes. Ce projet a confirmé que le personnel opérationnel a besoin d'un accompagnement à la mobilité fort, en plus de la plateforme de mobilité en

ligne. Cet accompagnement peut être apporté par le manager et complété par un coaching professionnel. Sur la base de cette expérimentation, KLM a poursuivi le développement et l'offre d'ateliers, tant pour les salariés que pour les managers, et étoffe son vivier de coachs professionnels. Le programme *KickStart* a été lancé en 2023 pour compléter cette initiative. Il se compose d'entretiens, d'ateliers et de sessions de coaching. Une première session a été lancée en octobre 2023 auprès de 55 salariés.

Pour attirer les candidats à la logistique et limiter les travaux pénibles à un laps de temps court, KLM Ground Services propose depuis 2022 un nouveau contrat de cinq ans avec un programme de développement pour le personnel opérationnel. Les employés ont été recrutés pour une période limitée, avec un programme de développement qui comprend un cursus menant à un diplôme en logistique et une orientation de carrière. La promotion du nouveau format de contrat s'est traduite par l'arrivée d'environ 600 nouveaux employés en 2022 et en 2023, et les contours de ces contrats ont été modifiés ; KLM a décidé de créer des emplois stables pour ces salariés, en leur maintenant la possibilité d'évoluer dans différents lieux de travail, voire dans différentes divisions.

Les stages de management permettent aux jeunes talents de trouver leur voie au sein de l'organisation et d'utiliser leurs compétences pour contribuer à la création d'une organisation plus innovante, durable, axée sur les personnes et efficace. Quatre spécialisations sont disponibles : Corporate, Business and Technology, Finance and Engineering and Maintenance, via un processus de recrutement reposant sur des questions de motivation plutôt que sur un état d'esprit axé sur la croissance. Air France a mis en place le Comité de Pilotage de la Mobilité pour relever les défis de l'adéquation entre les besoins et les ressources liés à la réorganisation des activités. L'objectif est de suivre les effectifs et les compétences, d'apporter de la visibilité aux candidatures des salariés dont les postes disparaissent et de cibler les besoins de recrutement externe pour apporter des compétences rares ou spécifiques. Le Comité de Pilotage de la Mobilité favorise également la rétention et le développement des talents, en apportant de l'agilité tant dans la sélection que dans le développement.

L'année 2023 a été marquée par un nombre élevé de mobilités internes, soutenues par une sélection en interne, ce qui a permis aux salariés d'évaluer leur employabilité.

La collaboration au sein des écosystèmes, avec des partenaires tels que l'aéroport de Schiphol, les institutions de la connaissance, le gouvernement, la défense et la communauté Schiphol Aviation, soutient des thèmes clés tels que l'innovation en matière de développement durable et les tensions sur le marché du travail. Le partage des connaissances est essentiel pour faire face aux défis sociaux communs et pour apprendre les uns des autres. Le projet *Brightsky*, qui donnera naissance à *l'Aviation Academy Schiphol*, en est un exemple. Le format délivré en décembre 2023 se poursuivra jusqu'en 2024. Grâce à l'enseignement, la formation et le travail pluridisciplinaire sur des missions de toutes formes, les salariés peuvent devenir plus mobiles et éventuellement évoluer dans leur carrière.

Le coaching interne et le mentorat sont toujours proposés à différents niveaux de l'entreprise

Le groupe Air France-KLM favorise toutes sortes de retours positifs et constructifs, considérant qu'il s'agit d'une dimension importante du développement et que cela contribue également à un environnement de travail sain : retours instantanés et opportuns, entretiens individuels, évaluations à 360° et autres formes de retours d'expérience sont tous encouragés dans l'ensemble du Groupe, complétés par un coaching et un mentorat, internes ou externes, sur lesquels une attention spécifique a été portée en 2023 chez Air France.

L'offre de sessions de co-développement entre pairs pour les managers a été renforcée au sein d'Air France. Les outils de diagnostic tels que le feedback à 360° ont été déployés plus largement depuis 2022, et le mentorat et le coaching individuels ont continué à être déployés. En 2023, plus de 100 managers ont bénéficié d'un mentorat chez Air France. L'utilisation de l'outil de retour d'expérience *Listen Up* pour les managers s'est accrue ainsi que l'utilisation du feedback à 360° et par les pairs.

Transavia Pays-Bas a amélioré et élargi son produit de coaching d'équipe. Avec une équipe importante de coachs internes (15 salariés ont réussi leur certification depuis 2021), 21 équipes ont bénéficié en 2023 d'un coaching comportemental ; au sein de ces équipes, près de quarante personnes ont bénéficié d'un coaching individuel supplémentaire.

4.2.4 Diversité, égalité et inclusion

Contexte et stratégie

En tant que signataire du Pacte mondial des Nations-Unies, Air France-KLM s'engage à respecter les principes universels de respect des Droits de l'Homme.

Dans les 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. Différentes initiatives ont été mises en œuvre dans les compagnies aériennes pour accompagner cet engagement.

Air France-KLM est fermement convaincue qu'un effectif diversifié et inclusif a un impact positif sur les performances de l'entreprise, en lui permettant d'attirer plus de talents et être davantage tourné vers le client, de susciter des niveaux plus élevés d'engagement des salariés, de prendre de meilleures décisions et d'être plus innovante et créative. C'est ainsi que le Groupe continue de soutenir toutes les actions visant à favoriser l'égalité des chances, l'équité entre les femmes et les hommes, les réseaux minoritaires LGBTIQ+ et les réseaux sous-représentés, l'insertion professionnelle des jeunes, la transmission des savoirs et des compétences, le recrutement et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap.

Les implications sociétales et économiques de grande ampleur présentent à la fois des opportunités et des défis en matière de promotion de la diversité et de l'inclusion sur le lieu de travail. Les impératifs professionnels de Diversité et d'Inclusion (D&I) sont devenus de plus en plus clairs ; la Diversité et l'Inclusion reste une priorité clé dans la transformation du Groupe, des équipes et de chaque employé. Par exemple, Air France est consciente de sa responsabilité sociale et sociétale en tant que premier employeur privé d'Île-de-France, avec ses deux aéroports implantés au cœur de la région. L'entreprise est mobilisée à tous les niveaux pour lutter contre toutes les formes de discrimination, et pour promouvoir l'égalité des chances, l'impartialité et l'inclusion. Une déclaration D&I est aussi accessible à tous les visiteurs du site internet klm.com.

En septembre 2021, le Groupe a lancé une évaluation interne pour comprendre son point de départ actuel en matière de D&I (Diversité et Inclusion) et son état d'esprit transversal pour l'avenir. Les objectifs étaient d'améliorer et d'encourager davantage une culture et un leadership

inclusifs, de consolider 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, d'idées et de bonnes pratiques pertinentes, et de donner la priorité à une 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 salariés du Groupe et le fort taux de réponse témoigne de leur vif intérêt pour le sujet. L'objectif de l'enquête était de développer des connaissances plus approfondies sur de multiples aspects, tels que la représentation, l'inclusion et l'équité.

Les priorités du Groupe reposent sur les besoins des parties prenantes, les points d'amélioration et les bonnes pratiques externes et elles concernent principalement les dimensions de leadership, de culture et de mesure. Les résultats de l'enquête analysés début 2022 ont fourni des informations approfondies sur la perception que les employés ont de la D&I et constituent des éléments reconnus pour notre base de référence. Pour ancrer la diversité et l'inclusion dans le quotidien des salariés et des équipes au sein de l'entreprise, la première étape de notre plan pluriannuel a été la sensibilisation au sujet, le partage de notre ambition et la compréhension approfondie de notre situation de départ.

Mesures et performances

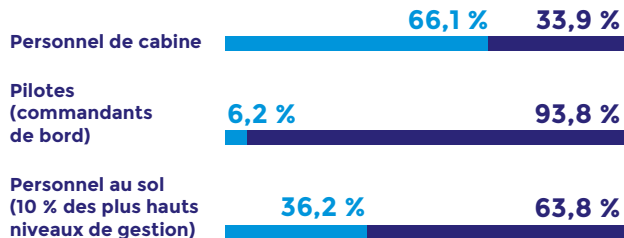
Air France-KLM s'est fixée comme objectif à long terme d'atteindre la parité femmes-hommes au sein du Comité exécutif du Groupe et des 10 % de postes à plus haute responsabilité.

Par ailleurs, des objectifs à moyen terme d'un minimum de 40 % de femmes au sein du Comité exécutif du Groupe et de 40 % de femmes parmi les 10 % de postes à plus haute responsabilité à l'horizon 2030 ont été arrêtés par le Conseil d'administration, étant entendu que les entités françaises du Groupe atteindront leurs objectifs de diversité dans le respect des délais impartis par la loi française. 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 qui met particulièrement l'accès sur la prise en compte des profils féminins à tous les niveaux de management. En 2023, le Comité exécutif du Groupe comptait 33,3 % de femmes.

Ressources humaines

En 2023, la part des femmes dans les postes d'encadrement a continué d'augmenter pour toutes les catégories de personnel :

RÉPARTITION DES FEMMES ET DES HOMMES PAR POSITION MANAGÉRIALE



La gouvernance D&I au sein du Groupe est soutenue par une structure solide au sein des compagnies aériennes : KLM dispose d'un Cercle D&I chargé de définir sa stratégie en termes de Diversité et d'Inclusion et de garantir la qualité globale et l'exécution de la feuille de route. Un écosystème D&I indépendant a été mis en place, avec des représentants des différents métiers, les responsables D&I ainsi que des *Employee Network Resource Groups* (ERG) fournissant des informations sur les groupes de population sous-représentés, augmentant la sensibilisation et améliorant les discussions. Air France s'appuie sur une équipe centralisée D&I définissant les orientations, lançant les actions et interagissant étroitement avec les managers de tous niveaux pour incarner le changement et le rendre tangible dans tous les domaines de l'entreprise. Transavia a formé tous ses représentants du personnel officiellement mandatés. L'amélioration de la diversité et de l'inclusion est un cheminement au cours duquel nous portons une attention constante à la façon dont les salariés vivent cette transformation culturelle. L'évolution de leur perception de leur propre inclusion au sein de leur équipe guidera le Groupe sur le chemin. **À l'issue de notre première enquête sur la diversité et l'inclusion, 76 % des 13 000 personnes interrogées se sont déclarées d'accord avec l'affirmation suivante : « Je me sens bienvenu(e) et inclus(e) au sein de mon équipe ».**

L'engagement fort d'Air France dans de nombreuses actions en faveur de la diversité et de l'inclusion s'est traduit dans sa politique contractuelle, à savoir le 12^e accord triennal sur l'emploi et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap et le 6^e accord professionnel triennal sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, et leurs résultats concrets. Ces actions sont au cœur de nos valeurs et font l'objet d'un travail quotidien des équipes, ainsi que d'une dynamique d'amélioration continue. Air France a obtenu une note Glassdoor de 3,8/5 et est recommandée par ses salariés pour sa politique de diversité et d'inclusion, pour sa culture et ses valeurs.

Sensibilisation à la thématique Diversité et Inclusion

Le Groupe a identifié la sensibilisation à la diversité et à l'inclusion, ainsi que la compréhension de son ambition sur ce sujet, comme points de départ clé du parcours D&I. En effet, la sensibilisation et la formation sont essentielles pour lutter contre les stéréotypes et prévenir les situations de discrimination.

Les entités mettent en place plusieurs modules de formation en présentiel ou en e-learning, dont certains s'adressent spécifiquement aux managers et au réseau RH. Dans l'ensemble du Groupe, les plateformes d'apprentissage couvrent des sujets tels que les préjugés dans le recrutement (les biais inconscients et les moyens de lever les barrières structurelles, ainsi que les préjugés systématiques), la diversité des religions au sein de l'entreprise, la discrimination, le racisme, les troubles psychologiques, la sensibilité organisationnelle et la microagression.

Les entités ont également sensibilisé de différentes manières, en fonction de leurs pays et cultures. Nous pouvons ainsi citer des initiatives telles que : conférence interactive « Êtes-vous un collègue inclusif », podcast sur l'enjeu de la D&I pour l'entreprise, speed coaching et mentorat pour des jeunes issus de milieux socio-économiques difficiles, défi ludique et interactif pour aborder et comprendre le handicap, exposition de photographies « duos intergénérationnels », ateliers de leadership D&I dédiés pour sensibiliser les dirigeants à la mise en œuvre de la D&I au sein des équipes (230 dirigeants formés en 2023), Inclusion Scan (plus de 600 cette année), c'est-à-dire une évaluation personnelle de la pensée et de l'action inclusives fondée sur une approche scientifique issue de l'Université de Leiden.

Depuis deux ans, Air France organise en novembre le Mois de la Diversité, au cours duquel webinaires, forums, expositions et défis rappellent les ambitions de l'entreprise en matière de diversité et explorent ce sujet. La participation à des fresques de la Diversité est proposée aux salariés, un atelier d'intelligence collective pour sensibiliser et questionner les enjeux de la discrimination et de l'inclusion au sein des organisations.

KLM organise des événements D&I trimestriels qui sont l'occasion d'apprendre et de se développer au contact d'intervenants externes ou d'entreprises qui partagent leurs meilleures pratiques et politiques. KLM a également élaboré son calendrier annuel D&I à partir de 2023, pour célébrer les cultures, les religions et souligner des thèmes importants tels que l'autisme, la Journée des droits de la femme, Keti Koti, etc.

Les politiques internes sont ainsi adaptées pour ancrer fortement la diversité et l'inclusion au sein de l'entreprise.

- Nouvelles embauches : le chapitre D&I est désormais inclus dans le programme d'intégration de KLM destiné aux nouveaux employés.
- Langue : KLM a mis à jour les descriptifs de recrutement sur les sites d'emploi, les offres d'emploi et la communication et environ 440 modèles de lettres aux employés ont été modifiés pour adopter un langage plus inclusif.
- Recrutement : KLM a organisé un projet-pilote de « recrutement impartial » avec une direction, une méthode sans CV (quelques tests d'abord pour voir si les candidats ont les bonnes aptitudes et compétences puis l'évaluation s'ensuit).
- Adaptation de la politique RH : souvent mise sur la table par le groupe Ressources Employés, des sujets touchant les groupes minoritaires ont été étudiés et discutés. Ainsi, la politique de congé parental a été adaptée aux familles arc-en-ciel.

Des documents accompagnent les salariés dans leur transformation comme :

- un document en langage inclusif pour aider les collaborateurs à communiquer avec le langage inclusif dans leur correspondance est publié chez KLM et Air France ;
- un guide de leadership D&I où les leaders peuvent trouver des conseils, des explications et des outils pour les aider à devenir des modèles en matière de D&I ;
- un guide sur la diversité et l'inclusion, destiné à l'ensemble du personnel d'Air France.

La promotion de l'égalité femme – homme

L'amélioration de l'égalité des sexes est essentielle dans le parcours de la diversité et de l'inclusion car elle soutient un grand changement culturel. Cet objectif d'amélioration est porté et activé dans l'ensemble de entités et à différents niveaux.

La Charte « *Talent to the Top* », signée par le PDG de KLM en mars 2019, contient des lignes directrices et des accords clairs qui aident KLM à travailler de manière ciblée vers des résultats durables et efficaces, avec un suivi autour de critères définis et un programme de mentorat transversal inter-entreprises proposé aux femmes.

Début 2022, la loi sur l'équilibre entre les sexes (*Gender Balance Act*) est entrée en vigueur aux Pays-Bas et le Conseil économique et social néerlandais (SER) veille au respect de cette loi. Cette loi sur l'équilibre entre les sexes fournit des directives strictes pour :

- un quota d'au moins un tiers d'hommes et un tiers de femmes dans les conseils de surveillance des sociétés néerlandaises cotées. Cela ne s'applique pas à KLM, mais la compagnie s'y conforme, car elle a décidé de se mettre volontairement en conformité avec le Code néerlandais de gouvernance d'entreprise ;
- un objectif autodéterminé et une obligation de reporting pour les « grandes » entités, applicables à KLM. Un objectif approprié et ambitieux de promotion de la mixité au sein du Conseil d'administration et du Conseil de surveillance de KLM ainsi que de l'équipe de Direction a été fixé. Chaque année, KLM doit rendre compte de la mise en œuvre et des progrès au SER. En outre, ce rapport fera également partie du rapport annuel de KLM.

Pour Air France, l'égalité professionnelle et salariale entre les hommes et les femmes est une priorité majeure sur laquelle l'entreprise souhaite encore progresser en matière de gestion des ressources humaines. Cet engagement s'est concrétisé par la signature, en janvier 2022, d'un sixième accord triennal avec les organisations syndicales sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Il vise à accélérer l'égalité économique et professionnelle au cours des trois prochaines années et s'enrichit de nouvelles mesures qui représentent des avancées significatives pour l'égalité professionnelle et la lutte contre le sexisme. Il contient la fixation d'objectifs quantifiés de féminisation des managers et des comités de direction. Le suivi de cet accord fait l'objet de discussions chaque année avec les syndicats. Il vient compléter la publication de l'index français de l'égalité professionnelle où, pour 5 années consécutives, Air France obtient un score élevé au-dessus du seuil, démontrant la bonne dynamique au sein de l'entreprise.

Afin de garantir l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes, des indicateurs comparatifs femmes-

hommes sont suivis chaque année au sein de chaque direction de l'entreprise (formation, carrières, sécurité professionnelle, rémunération, etc.) Des mesures spéciales d'égalisation des salaires et de gestion équitable des salaires sont en place, ainsi qu'un examen annuel de la rémunération comparative des femmes et des hommes.

Afin d'encourager les femmes à accéder aux postes de direction les plus élevés, des actions de coaching et de mentorat sont mises en place pour favoriser leur évolution professionnelle. Depuis 2015, 250 participantes ont bénéficié du programme de coaching « Femmes de talent ».

Chez KLM, une campagne de communication visant à encourager la féminisation du leadership a été menée par les RH et relayée par l'*Employee Resource Group Women on Board*, créant des événements sur le sujet et fournissant des conseils et astuces corrélés aux points faibles liés aux parcours de carrière des femmes (oser postuler, négocier le salaire). Un atelier dédié au leadership féminin a pour objectif d'autonomiser les femmes chez KLM. En 2023, plus d'une centaine de personnes y ont participé.

La poursuite de la sensibilisation sur le sujet de l'égalité entre les femmes et les hommes reste essentielle pour impliquer l'ensemble des salariés dans cet enjeu. Ainsi, Air France a exposé à son siège un témoignage photographique intitulé « Les carrières féminines » et organisé une conférence avec un expert sur la question des quotas de femmes contre la discrimination des hommes. Par ailleurs, plus de 150 personnes ont participé à un challenge de découverte et de sensibilisation, un parcours ludique et interactif pour tout savoir sur les enjeux d'égalité professionnelle et de diversité au sein de la société et de l'entreprise.

Promotion des métiers de l'aéronautique et du transport aérien

Les compagnies du groupe Air France-KLM sont actives dans la promotion des métiers du transport aérien auprès des femmes :

- Air France-KLM est membre de 25by2025, une initiative mondiale menée par l'Association Internationale du Transport Aérien (IATA) pour renforcer la diversité, l'équité et l'inclusion dans l'industrie aéronautique. Lancée en 2019, 25by2025 souligne l'importance d'adopter les meilleures pratiques pour favoriser une plus grande diversité et une meilleure inclusion dans le transport aérien, ainsi qu'un meilleur équilibre entre les sexes dans ce secteur ;
- Air France est membre du réseau externe « Elles Bougent » dont les marraines d'affaires encouragent les jeunes filles à rejoindre les métiers de l'ingénierie et de la technique. En 2023, 120 élèves de collèges ont participé à des visites au sein d'établissements et d'entreprises (dont Air France), bénéficiant ainsi d'un éclairage sur les choix de carrière dans la maintenance, les opérations aériennes et l'informatique ;
- aux Pays-Bas, pour la deuxième année, l'activité Ingénierie et Maintenance a participé à un *Girls' Day* en avril pour inciter les jeunes filles à choisir un avenir technique dans le domaine de l'aéronautique et de l'ingénierie. Chez Transavia, de jeunes lycéens ont été accueillis au siège pour découvrir des métiers de la compagnie aérienne accessibles aux femmes tout autant qu'aux hommes, au-delà des idées reçues ;

Ressources humaines

- au Salon du Bourget 2023, Air France a soutenu un concours spécial avec des étudiantes dans le but de faire connaître les opportunités de carrière dans l'industrie aéronautique et spatiale et de favoriser son accès aux jeunes étudiantes. Air Emploi a également organisé la deuxième édition de l'initiative « Féminisons les Métiers de l'Aéronautique » au *Delivery Center* d'Airbus à Toulouse qui a réuni 200 étudiantes.

Prévention du sexisme et du harcèlement

Le Groupe applique une tolérance zéro envers toute forme de discrimination et d'inégalité de traitement. L'intimidation, le harcèlement et tout autre comportement préjudiciable découlant de la discrimination n'ont pas leur place au sein de notre Groupe et de notre culture d'entreprise. Nous avons une tolérance zéro pour toute forme de harcèlement, qu'il soit de nature sexuelle, verbale, physique ou psychologique. Nous nous engageons à accroître la sensibilisation à la protection et à améliorer les mesures de prévention. Depuis 2022, nous avons intensifié nos actions de sensibilisation et de prévention du sexisme et du harcèlement sexuel.

Air France répond à cette problématique depuis 2018 en adhérant au processus d'engagement de l'État français « Stop au sexisme ordinaire dans les entreprises » (#StOpE) et en signant la charte Stop au sexisme, suivi par Transavia France en 2021. En 2023, les deux entreprises ont lancé un cours en e-learning « Prévenir et combattre le sexisme ordinaire sur le lieu de travail » pour comprendre ce qu'est le sexisme ordinaire au travail, comment il se manifeste et comment y réagir. Par ailleurs, à Air France, un webinaire « Démasquer le sexisme au travail » a été organisé dans le cadre du mois de la diversité. Depuis 2022, un livret « Prévenir et agir contre les violences et le harcèlement sexuel et moral au travail » a été mis à disposition après que le principe de tolérance zéro ait été réaffirmé par le Comité exécutif d'Air France sur ce sujet. Chez Transavia, la prévention des comportements pouvant constituer une source de souffrance au travail a été intégrée dans le règlement intérieur de Transavia.

Parce que les violences faites aux femmes dans la sphère privée ont aussi un impact sur la vie professionnelle (stress, absentéisme, isolement), Air France s'engage à prévenir, comprendre et accompagner les victimes de violences conjugales. En 2022, Air France a intégré le réseau « Une femme sur 3 », premier réseau européen d'entreprises engagées dans la lutte contre les violences faites aux femmes.

KLM donne la priorité à un environnement de travail sûr et accueillant pour tous les salariés et a mis en place des mesures pour prévenir et répondre efficacement aux intimidations, à la violence, au harcèlement et à la discrimination. Ainsi, une campagne contre les comportements indésirables a été lancée en janvier 2023 et des communications, interventions et films dédiés ont permis de sensibiliser les salariés sur ce sujet. De courtes capsules de formation en ligne, en autoformation ainsi que des ateliers en équipe ont également été déployés pour 400 participants. L'*Employee Resource Group* « *Connecting Colours* » a également sensibilisé les employés aux microagressions, au racisme et à la discrimination. En outre, KLM a mis en place un point de contact et de conseil central en cas de comportement indésirable, a élargi l'équipe de conseillers de confiance et a mis en œuvre une nouvelle procédure de plainte avec un comité des plaintes.

Air France-KLM lutte contre les discriminations liées à l'orientation sexuelle et à l'identité de genre dans le contexte professionnel. Favoriser un environnement de travail inclusif dans lequel tous les salariés peuvent être eux-mêmes constitue un engagement ferme du Groupe.

Le groupe Air France-KLM s'est engagé de longue date 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. Avec la signature de la « *Workplace Pride's Declaration of Amsterdam* » en 2021, KLM s'est engagée à développer un environnement de travail où l'ouverture et l'égalité sont fondamentales et où il y a une prise de conscience explicite de la diversité, de l'inclusion et de la communauté.

- En collaboration avec leurs *Employee Resource Groups* LGBT+, les entités du Groupe organisent des actions de sensibilisation: webinaires, réunions, échanges et actions. Le jour de la lutte contre l'homophobie, Air France a organisé une communication dédiée et KLM a organisé deux vols tous LGBTIQ+ à destination de Bogota et Munich dans le cadre d'une campagne intitulée « *Take off with Pride* » en 2023.
- Transavia France a dessiné et lancé ses Fresques de la tolérance désormais visibles dans ses salles de réunion et déployé une campagne de communication « Halte au sexisme ».
- KLM a animé un « road show » Pride impliquant des collègues discutant de D&I dans différents sites de KLM et s'engageant dans des activités sociétales externes pour accroître la sensibilisation et l'acceptation des collègues LGBTIQ+ sur le lieu de travail.
- KLM est membre de *Workplace Pride* depuis onze ans et a renforcé son statut d'« Ambassadeur » en 2023. Pour la deuxième année consécutive, l'entreprise est officiellement considérée comme un précurseur en matière de diversité et d'inclusion LGBTIQ+.

Favoriser l'emploi des personnes en situation de handicap

Depuis plus de 30 ans, Air France est fortement engagée dans une politique d'emploi en faveur des personnes en situation de handicap, et malgré une situation économique difficile, le groupe Air France-KLM réaffirme son engagement en faveur de l'accueil des personnes en situation de handicap.

Fin 2023, un 12^e accord triennal sur l'emploi des personnes en situation de handicap a été signé à l'unanimité par la Direction et l'ensemble des organisations syndicales représentatives des salariés. Sur la période 2021-2023, Air France a recruté plus de 60 personnes en situation de handicap et chaque année, environ 200 actions ont été menées pour maintenir l'emploi. À travers cet accord couvrant la période 2024-2026, 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 de leur employabilité, leur formation et accompagnement professionnel (via notamment le coaching), et via le co-développement. Des évolutions ont également porté sur un accompagnement professionnel adapté, la mise en place de mesures en faveur des aidants familiaux et plus particulièrement les salariés parents d'enfants en situation de handicap. Chez KLM, les équipes de recrutement ont élargi leurs portails de main-d'œuvre en se rendant dans différentes écoles, en approchant diverses associations universitaires et des agences de recrutement qui emploient des candidats handicapés ou ayant des besoins particuliers.

Air France soutient fortement les fournisseurs qui emploient des personnes handicapées. Ainsi, une soixantaine d'organismes externes ont signé des accords avec Air France pour couvrir des activités telles que le blanchissage des couvertures ou le boulonnage dans la maintenance des avions. En 2023, le budget alloué à ces activités était de 17,4 millions d'euros, plaçant l'entreprise parmi les plus engagées en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap.

Air France continue de participer activement aux actions de sensibilisation en participant depuis des années à la Semaine européenne pour l'emploi des personnes en situation de handicap, à travers des webinaires et des sessions d'information, ainsi qu'aux DuoDays. Air France a également été partenaire des championnats du monde de para-athlétisme (8-17 juillet 2023), en finançant une billetterie solidaire qui a permis à 500 personnes, des jeunes des régions et des jeunes en situation de handicap, de participer aux événements. Lors du Forum de l'emploi, les offres de recrutement ont été dédiées aux sportifs en reconversion et l'entreprise a mené 70 pré-entretiens. Ces actions rappellent l'engagement fort d'Air France en faveur des personnes en situation de handicap, qu'elles soient salariées, futures salariées ou clientes.

Lors de sa semaine en faveur des personnes en situation de handicap, Transavia a proposé un parcours sensoriel pour sensibiliser au handicap et a également participé aux DuoDays.

Chez KLM, conformément à la législation néerlandaise, tous les employés ont les mêmes droits sur le lieu de travail. Il est interdit de différencier les salariés en fonction d'un handicap ou d'une maladie chronique. L'ajustement des tâches ou de l'environnement de travail pour aider une personne handicapée à effectuer le travail en question est étudié. Ce n'est que lorsque les personnes souffrant d'un handicap ou 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.

Par ailleurs, KLM et Air France sont fortement engagées dans la prise en charge des clients en situation de handicap : par exemple, KLM soutient l'organisation « *Hidden Disabilities* » qui sensibilise le personnel de l'aéroport à la prise en charge des clients en situation de handicap non visible. Les clients portent un cordon tour de cou vert qui indique les handicaps cachés et qui permet à l'équipage de fournir l'attention et le service nécessaires.

Promouvoir l'éducation et le recrutement des jeunes

La diversité de la jeunesse se retrouve dans la diversité de nos initiatives, qui couvrent un large éventail de milieux socio-économiques et de niveaux de formation. Dans le cadre d'un engagement croissant envers les territoires où elles exercent leurs activités, les compagnies aériennes ont renforcé leur soutien aux actions pédagogiques en adéquation avec le secteur aérien.

Formation et stages pour tous, accent mis sur les personnes issues de milieux socio-économiques défavorisés

Air France et Transavia France coopèrent avec l'Association pour la Formation aux Métiers de l'Aérien (AFMAE) et travaille avec les missions locales et France Travail (anciennement Pôle Emploi) à l'identification des profils

susceptibles de bénéficier d'actions pédagogiques en lien avec le secteur aérien (par exemple, un apprentissage sur deux ou trois ans). En 2023, 1 164 nouveaux alternants ont rejoint l'entreprise, portant le nombre d'alternants pour Air France à près de 1 874 (nouveaux contrats, 2^e et 3^e année). L'entreprise complète leur formation scolaire avec une offre de formation couvrant l'apprentissage des *soft skills* et de la langue anglaise.

Air France a signé volontairement l'accord des programmes gouvernementaux PAQTE « La France, Une Chance, Les Entreprises S'engagent » et « 1 étudiant, 1 solution ». Enfin, Air France, en partenariat avec l'association « Tous en Stage », continue d'accueillir régulièrement des élèves de troisième pour un stage de quelques jours (environ 200 élèves par an).

Accompagner les jeunes vers l'emploi

Conformément à son engagement en faveur de l'insertion professionnelle des jeunes locaux, Air France a participé à l'événement « Envol pour votre futur » à Roissy, permettant aux jeunes de bénéficier d'un accompagnement dans leur première recherche d'emploi avec des conférences et des ateliers pratiques.

Au terme de leur contrat d'alternance, Air France accompagne ses stagiaires dans leur passage à l'emploi avec l'organisation de forums et d'ateliers dédiés à la création d'entreprise, à la recherche d'emploi et à l'accès à de nombreuses offres d'emploi. L'alternance est le principal levier de recrutement d'Air France avec plus de 70 % des contrats en alternance transformés en contrats de travail.

Afin de renforcer les relations locales entre Air France et les écoles cibles et faciliter son recrutement externe, Air France a accueilli en mai 2023 des représentants de 23 grandes écoles et universités. En juin, le forum « Take Off : Démarrez votre carrière avec Air France ! » afin de rencontrer de jeunes talents capables de relever les défis du transport durable et des nouvelles technologies au sein des équipes d'Air France Industries.

Chez KLM IT, les stages sont désormais ouverts aux étudiants internationaux. Les nouveaux stagiaires bénéficient de l'atelier D&I Leadership qui leur donne les outils nécessaires pour déployer un leadership inclusif.

Mentorat pour tous, accent mis sur les personnes issues de milieux socio-économiques défavorisés

En 2022, Air France s'est associée aux associations locales « Article 1 » et « Nos Quartiers ont du Talent » pour parrainer des lycéens et des jeunes diplômés issus de milieux socio-économiques défavorisés et les aider à réussir leurs études ou leur insertion professionnelle. Environ 50 managers de l'entreprise encadrent ces étudiants. Et, en novembre 2023, l'entreprise a organisé à son siège, avec l'aide de 4 associations partenaires, le premier atelier de rencontres de mentorat en faveur de l'égalité des chances.

Air France reste très attractive pour les jeunes, puisqu'elle a été classée première au Palmarès des meilleurs endroits où travailler pour les étudiants diplômés (source : Universum).

Chez KLM, les équipes de recrutement élargissent leurs viviers de compétences en se rendant dans différentes écoles, en approchant diverses associations universitaires et en recrutant des candidats en situation de handicap ou présentant des besoins spécifiques.

Égalité des chances au sein du Groupe

Le groupe Air France-KLM tient compte de la diversité des situations que rencontrent les salariés dans leur vie personnelle. Air France a mis en place des actions d'accompagnement pour optimiser le retour à l'emploi après un congé maternité ou parental, afin de favoriser une reprise d'activité sereine conciliant vie privée et vie

professionnelle pour les salariés « nouveaux parents » (femmes et hommes).

Air France-KLM offre des conditions de travail flexibles à tous les salariés dont le poste le permet, sous réserve des nécessités de service. Ainsi, la possibilité de travail à temps partiel est généralisée au sein de nos entités (voir les indicateurs sociaux).

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 ne peut y avoir de compromis. Toute personne travaillant pour ou avec le groupe Air France-KLM a droit à un environnement de travail sain, sûr et qui prend en compte son bien-être physique et mental.

La crise de santé publique a eu des conséquences humaines majeures pour chacun d'entre nous et donc pour les salariés du Groupe. Le travail à distance, l'activité partielle et, surtout, le Plan de Sauvegarde de l'Emploi et de Départ Volontaire formalisé en 2020 ont eu des répercussions humaines que l'entreprise a accompagnées avec attention.

Air France-KLM reconnaît que la vitalité est essentielle à la santé et au développement de l'entreprise. Des salariés en bonne santé sont essentiels à la productivité, à la performance et à l'engagement. Ils réduisent l'absentéisme, augmentent la satisfaction au travail et aident la compagnie à retenir les meilleurs talents. En outre, investir dans la santé et le bien-être des employés permet de réduire les risques en matière de sécurité et d'améliorer la santé mentale et physique. Investir dans la santé et le bien-être des employés produira des bénéfices à long terme, tant pour les individus que pour l'organisation.

Depuis 2022, l'environnement économique mondial marqué par l'inflation et la forte croissance de l'activité sur un marché du travail tendu ont exercé une pression sur les effectifs du secteur aérien, et Air France-KLM s'est efforcée d'accompagner ses salariés dans ce nouveau contexte.

Mesures et performances

Sur une base annuelle, le groupe Air France-KLM mesure et reporte 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 à ce sujet les rubriques 4.2.6.2 et 4.2.6.3).

Au sein d'Air France, les départements Santé et Qualité de Vie au Travail et Multi-Risques sont chargés du pilotage et de l'animation des réseaux Santé, Sécurité et Qualité de Vie au Travail. Ces départements sont représentés dans tous les secteurs d'activité de la compagnie, ce qui permet un déploiement coordonné de la politique, des actions et des objectifs. L'analyse des accidents permet d'ajuster la politique et les actions visant à protéger la santé et la sécurité des personnes. Le suivi des indicateurs permet d'adapter en permanence les initiatives.

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 de gestion de la sécurité (SMS). Le SMS 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 Safety & Compliance (SCO) et des divisions/unités opérationnelles. Le SMS 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 SMS soutient l'atténuation des risques afin de maintenir les taux d'accidents et d'incidents en dessous d'un « niveau acceptable » et d'améliorer encore les performances en matière de sécurité et de santé au travail. L'équipe d'experts poursuit son soutien auprès des responsables opérationnels et de leurs services pour mettre en œuvre les politiques de KLM en matière de sécurité et de santé au travail et de réduire les risques dans ce domaine.

En 2023, Air France a enregistré deux accidents de travail mortels. Sodexi et Transavia France ont enregistré deux cas mortels. Le nombre de décès dus à un accident du travail est calculé et déterminé en conformité avec la législation et les règles locales.

Adaptation et application permanentes des mesures sanitaires

En 2023, dans la continuité de 2020, l'accent a été mis sur la gestion des conséquences et de l'impact de la pandémie de Covid-19, et plus largement sur les patients atteints de troubles respiratoires, ainsi que sur l'adaptation et la poursuite des mesures de prévention des risques pour les activités du Groupe.

Comme en 2022, l'accent a été mis en 2023 sur le rétablissement d'un fonctionnement normal, dans les limites de la sécurité et dans le respect des réglementations mondiales liées au Covid-19. Dans le cadre de l'inventaire et de l'évaluation des risques, des études approfondies ont été menées dans les domaines de la charge de travail physique, des équipements de travail et des risques psychosociaux. Des organismes externes ainsi que des entreprises, telles que Baines Simmons, IATA et DSS+, ont réalisé des évaluations dans les domaines opérationnels et professionnels, renforçant ainsi la culture sécurité de l'entreprise.

Prévention renforcée des risques psychosociaux

Écouter, conseiller, soutenir

Chez Air France, un réseau d'acteurs engagés composé de médecins, de psychiatres, d'infirmiers, de travailleurs sociaux, d'agents de prévention et de conseillers Santé, Sécurité et Qualité de Vie au Travail accompagne les salariés et veille à leur bien-être et à leur santé au travail dans toutes les entités de l'entreprise et notamment :

- depuis 2021, pour les salariés confrontés à des difficultés personnelles ou professionnelles, Air France propose un programme de soutien et de conseil psychologique totalement anonyme et confidentiel avec un numéro disponible 24h/24 et 7j/7. Une plateforme numérique est également disponible sur ordinateur, tablette et téléphone portable pour un contact rapide avec un psychologue ou un accès à des informations sur la santé psychologique ;
- par ailleurs, l'association Amitié Entraide d'Air France (AEAF) aide les salariés en situation difficile due à une addiction (alcool ou toute autre drogue) ;
- un dispositif d'écoute dédié aux pilotes et au personnel navigant commercial a été mis en place en 2021. Le *Critical Incident Response Program* facilite le retour à un fonctionnement nominal des personnes ayant vécu des incidents critiques dans le cadre de leur mission. Un programme dédié, qui s'appuie sur le soutien par les pairs avec des employés spécifiquement formés a été mis en place pour le personnel navigant en situation de fragilité professionnelle.

Chez KLM, une procédure de plainte pour comportement inapproprié est en place, avec un pôle de conseillers qualifiés et tenus à l'obligation de confidentialité ainsi qu'un comité des plaintes. Ils offrent aux salariés une consultation indépendante, des conseils sur la manière de faire face à un comportement inapproprié et un soutien lors du dépôt d'un rapport ou d'une plainte.

Un large choix de formation est disponible, depuis les ateliers de développement d'équipe jusqu'aux interventions en cas de problèmes graves au sein des équipes. La Direction peut également faire appel à des expertises externes ou demander une médiation. Les experts du service social de l'entreprise restent disponibles pour toute forme de soutien psychologique.

Amélioration continue de la santé, de la sécurité et de la qualité de vie au travail

Actions de prévention

Air France-KLM adapte et enrichit en permanence ses actions de prévention en matière de santé et de sécurité.

Proposer des interventions en matière de santé

Air France met en œuvre plusieurs initiatives pour monitorer la santé mentale de ses salariés travaillant sous pression et/ou à domicile. Chaque mois, un échantillon de 1 000 salariés est interrogé pour évaluer leur niveau de stress, de dépression et d'anxiété. Cet observatoire des risques psychosociaux est géré par la médecine du travail et les résultats de l'enquête sont partagés avec le comité exécutif et le comité central de santé dans le but de mettre en place des plans d'action spécifiques.

Une rubrique de formation digitale dédiée, lancée à l'été 2022, propose des contenus de formation pour prévenir les risques psychosociaux, les conduites addictives, les incivilités, le harcèlement et les comportements sexistes, organiser le télétravail, gérer l'équilibre entre vie

professionnelle et vie privée, et connaître le droit à la déconnexion. Des vidéos, des fiches pratiques et des cours interactifs sont disponibles. Cette bibliothèque numérique de formation encourage chaque salarié à être acteur de la santé et de la qualité de vie au travail.

A l'échelle de l'entreprise, l'analyse des risques liés à la sécurité du virus, ainsi que le suivi et l'introduction de nouvelles réglementations, procédures et méthodologies ont continué et ont permis de mettre en place les mesures et dispositifs appropriés pour maintenir la sécurité.

KLM a lancé un nouveau portail *MyHealth* en 2023 qui propose plus de 90 interventions de santé de haute qualité axées sur sept thèmes de santé. Ces thèmes comprennent la vitalité, le bien-être physique, la dépendance, la nutrition, le bien-être social, le bien-être mental et le sommeil. L'éventail des interventions va des activités de remise en forme et des espaces de travail ergonomiques aux cours (en ligne) sur la gestion du stress et la pleine conscience, en passant par l'accès à des services de conseil.

Experts Santé dans les secteurs d'activité de KLM

Les représentants santé jouent un rôle crucial dans l'identification des problèmes de santé. Ils conseillent et créent des programmes de santé personnalisés, spécifiquement conçus ou adaptés pour répondre aux besoins, aux préférences ou aux spécifications des activités concernées. Ils partagent des analyses sur les problèmes de santé des différents groupes cibles, suivent les tendances émergentes en matière de santé et d'absentéisme et aident les entreprises à prendre des décisions éclairées en ce qui concerne l'employabilité durable (initiatives).

Une Approche combinée santé, sécurité, absentéisme

Suite aux projets pilotes lancés en 2023, KLM mettra en place un système central de gestion de la santé en 2024. Ce système permettra de créer une stratégie globale et coordonnée pour promouvoir un environnement de travail sain et sûr, avec des représentants des RH, du Centre d'expertise RH Santé, du service réintégration RH, des RH, du département Sécurité et des services de santé de KLM qui travailleront ensemble pour optimiser l'employabilité durable, prévenir les arrêts maladie et lutter contre l'absentéisme en amont.

Bilans de santé réguliers

En 2023, Air France et ses équipes médicales ont poursuivi l'intensification des campagnes de prévention pour la santé des salariés, grâce aux financements de l'assurance santé d'Air France (MNPAF), acteur très actif de la prévention, et du Fonds d'Action Sociale de Prévoyance. En 2023, plus de 40 journées de dépistage des cancers de la peau (deux fois plus qu'avant la crise Covid) ont été organisées avec les dermatologues et les Services de Prévention et de Santé au Travail, sur la grande majorité des sites français. Le Fonds d'action sociale, créé en collaboration avec la caisse de prévoyance AXA, a financé l'achat d'appareils pour les services médicaux d'Air France : tonomètre à rebond pour le dépistage du glaucome, tympanomètres, électrocardiographe (tous les services de santé d'Air France en sont désormais équipés), Tremoflo pour le dépistage de la broncho-pneumopathie chronique obstructive (BPCO), pour n'en citer que quelques-uns. Ces nouveaux appareils permettront de renforcer encore les actions de prévention.

Ressources humaines

KLM propose à ses employés des bilans de santé réguliers par le biais d'une enquête de vitalité personnelle appelée « *My Vitality Check* ». Les résultats de l'enquête donnent un aperçu de la santé et de la vitalité d'un employé, avec la possibilité de discuter des résultats avec des coachs en vitalité. L'entreprise rassemble également des informations au niveau du Groupe afin de travailler sur les sujets de santé les plus importants et d'identifier les problèmes de santé potentiels à un stade précoce.

Sensibilisation à la santé

En juin 2023, Air France a organisé la Semaine de la qualité de vie au travail qui comprenait un défi pour prendre soin de sa santé, une conférence sur « Les clés d'un cerveau en bonne santé » animée par un docteur en neurosciences cognitives, un cours expérimental sur les effets de l'alcool et des substances illicites sur la motricité et la capacité d'attention et des menus sains dans les restaurants d'entreprise.

En septembre 2023, KLM a organisé une Semaine de la Vitalité pour sensibiliser à la santé et au bien-être. Des experts en santé se sont rendus dans toutes les entités de KLM pour familiariser les salariés avec le nouveau portail intranet *KLM Health*, distribuer des brochures et faire remplir des questionnaires en vue d'interventions plus personnalisées. En outre pendant cette semaine de la vitalité, les employés ont reçu des collations saines.

Mettre l'accent sur les comportements inappropriés sur le lieu de travail

En 2020, Air France et les syndicats ont signé un accord pour « prévenir et agir contre la violence et le harcèlement au travail » et, depuis, les actions et les résultats sont régulièrement suivis avec les organisations professionnelles. Pour professionnaliser davantage les responsables de la santé et de la qualité de vie au travail, ainsi que les acteurs des ressources humaines, un plan d'action sur le harcèlement a été déployé en juillet 2023, soutenu par la déclaration commune du Comité Exécutif d'Air France, confirmant son engagement collectif et la tolérance zéro de l'entreprise à l'égard de tout comportement inapproprié : « Nous n'acceptons pas que les agissements de quelques individus blessent nos collègues, affaiblissent notre collectif et ternissent l'image de notre entreprise ». Notre approche repose sur plusieurs piliers : la prévention par la sensibilisation et la formation, le signalement, l'écoute et le soutien des victimes, le recours à des dispositifs de résolution et la mise en œuvre de mesures disciplinaires le cas échéant. Une brochure intitulée « Prévenir et agir contre les violences sexuelles et morales et le harcèlement sur le lieu de travail » et des formations à la conduite et aux enquêtes sur le harcèlement, ainsi qu'une formation en ligne obligatoire sur le harcèlement et la violence sur le lieu de travail destinée à tous les cadres et dirigeants, sont également disponibles.

Engagée dans la lutte contre les violences faites aux femmes, Air France a signé une convention de partenariat avec la Fondation FACE/One in three women. Une charte interne a également été signée fin 2022 et des outils tels que des podcasts, des E-learning, des formations, co-animés avec la Fédération Nationale Solidarité Femmes,

ont été mis à disposition des salariés ainsi qu'un guide et des affiches. Un groupe de travail interne a également été mis en place, composé d'assistantes sociales, de médecins, de responsables des ressources humaines, de référents diversité et qualité de vie au travail, dans le but de proposer des initiatives ciblées lorsque cela s'avère pertinent.

Aux Pays-Bas, comme pour les résultats de l'enquête D&I, l'attention portée à la sécurité des salariés sur le lieu de travail par l'Autorité néerlandaise du travail et la prise de conscience accrue des comportements inappropriés au sein de la société néerlandaise ont conduit à une révision de la politique de signalement, des processus, des mesures d'atténuation existantes et des interventions. Depuis plus de deux ans, KLM se concentre sur la lutte contre les comportements inappropriés qui fait désormais partie intégrante de la formation des dirigeants et des ateliers d'équipe au niveau des directions.

- Ce sujet est continuellement abordé dans différents médias, lors de rencontres avec les employés ou en présence de conseillers tenus au devoir de confidentialité, et par le biais d'un film dans les salles de briefing des opérations en vol et des opérations aériennes.
- Le code de conduite et la politique de sécurité psychosociale au travail de KLM ont tous deux été mis à jour et définissent les normes appropriées en matière de comportement professionnel.

Mode de travail hybride

En 2023, Transavia France a évalué la méthode de travail hybride 2-3-2 dans l'organisation du travail introduite en 2022 pour tous les salariés qui ne travaillent pas sur des postes ou des équipes opérationnelles et qui, en fonction des exigences de leur poste, travaillent (aussi) à domicile. Pour assurer la santé et la sécurité de ses travailleurs à domicile, Transavia a développé plusieurs interventions : les employés peuvent prendre des fournitures et du mobilier de bureau tels qu'un bureau, une chaise ou un clavier du bureau pour les utiliser à la maison et un cours en ligne obligatoire explique comment travailler à domicile de manière saine et sûre. Le personnel de bureau a attribué un score de huit dans l'enquête sur l'expérience des employés (taux de réponse de 50 %).

Au sein du Groupe, les actions en faveur de l'activité physique et/ou sportive sont nombreuses et variées.

En France, l'organisation et la promotion des activités sportives et de l'utilisation des équipements et salles de sports sont menées par les CSE (Comités Sociaux et Économiques) et sont mises en œuvre avec l'aide de l'ASAF (Amicale Sportive d'Air France).

KLM encourage la pratique sportive via les canaux de communications traditionnels (comme *NewsApp*, *My Health*) et organise des événements sportifs pour ses salariés (par exemple un *bootcamp* le jour de la fête nationale du Roi, un tournoi de football pour les équipes Flight Opérations ou la 5^e édition du *KLM Urban Trail* à Utrecht).

Flexibilité au travail

Au sein du Groupe, les salariés sont pleinement accompagnés dans l'adaptation de leur temps et de leurs horaires de travail à leurs besoins personnels avec une offre d'aménagements diversifiée et en constante évolution de modalités de travail flexibles.

- **Congés annuels** : au-delà du nombre de jours de congés imposé par la loi, KLM accorde à ses salariés une semaine de congés annuels supplémentaire et Air France 3 à 5 jours supplémentaires selon l'ancienneté. De plus, aux Pays-Bas, les salariés disposent d'un budget dit d'employabilité durable grâce auquel ils peuvent choisir de recevoir un maximum de 5 jours de congés supplémentaires par an. Trois fois par an, les salariés peuvent utiliser leur prime annuelle pour acheter un maximum de 20 jours supplémentaires au cas où leur solde de congés ne suffirait pas au cours de l'année civile. En France, 5 à 10 jours supplémentaires sont accordés annuellement, en fonction de la durée hebdomadaire de travail, et la prime de fin d'année (un mois de salaire pour les ouvriers) peut être transformée en jours de congé.
- **Congé parental** : les salariés d'Air France et de KLM bénéficient d'un congé parental, conformément aux lois applicables et aux réglementations locales. En particulier, en France, le père se voit accorder jusqu'à 25 jours de congé paternité ou 32 jours en cas de naissances multiples et Air France verse un complément de salaire aux indemnités journalières de la sécurité sociale pendant cette période. Si les parents

comptent deux pères, Air France accorde des congés de paternité, bien que cela ne soit pas demandé par la loi. Les femmes bénéficient d'heures payées pour allaitement pendant la première année de l'enfant et le personnel navigant peut opter pour des aménagements d'horaires ou des affectations temporaires au sol. Au sein d'Air France, la grande majorité des salariés qui travaillent à temps partiel ont entre 30 et 45 ans, ce qui est probablement lié à la parentalité. Fin décembre 2023, la proportion de salariés qui travaille à temps partiel s'élevait à 18 % chez Air France et 41 % chez KLM.

- **Flexibilité** : chez KLM, les salariés peuvent demander un aménagement temporaire ou structurel de leur temps de travail contractuel. Dans les 10 ans précédant la date de départ à la retraite, ces ajustements sont soutenus financièrement de manière à ce que les salariés puissent, par exemple, réduire leurs heures contractuelles à 80 % tout en continuant à accumuler des droits à pension complète (100 %). Les salariés peuvent également opter pour une formule alternative où le nombre d'heures de travail reste inchangé mais une réduction, voire une dispense, du travail de nuit est demandée. Chez Air France, les salariés peuvent partir à la retraite avec un an d'avance et percevoir 70 % de leur salaire brut au cours de cette année.
- **Flexibilité** : Air France-KLM reconnaît l'importance du lien entre la nation et l'armée et soutient l'engagement des collègues dans les réserves. À ce titre, la compagnie offre une certaine souplesse aux collègues pour participer à des missions de réserve.

4.2.6 Indicateurs sociaux

4.2.6.1 Données consolidées sur les effectifs du groupe Air France-KLM

	Groupe Air France-KLM		
	2022	2023	23/22 (en %)
Effectifs en équivalents temps plein au 31/12	73 303	76 271	4 %
Périmètre du reporting social	98 %	98 %	stable
Effectifs totaux par tête (CDI et CDD) ⁽¹⁾	78 950	82 105	4,0 %
Personnel au sol	45 325	46 985	3,7 %
Personnel navigant commercial	24 789	25 486	2,8 %
Personnel navigant technique	8 836	9 634	9,0 %
Effectifs en contrat à durée indéterminée (CDI)	74 049	76 842	3,8 %
Embauches en contrat à durée indéterminée au 31/12 ⁽²⁾	4 140	4 958	19,8 %
Embauches en contrat à durée déterminée au 31/12	6 628	6 373	-3,8 %
Nombre de départs total au 31/12	9 689	9 527	-1,7 %
Dont licenciements (y compris économiques)	213	237	11,3 %
Dont départs volontaires/démissions	2 503	2 277	-9,0 %
Nombre de stagiaires	799	158	-80,2 %
Nombre d'apprentis	2 021	2 223	10,0 %
Nombre de jeunes sous programme « Jeunes Talents »	286	438	53,1 %
Part des femmes au 31/12 ⁽³⁾	46 %	45 %	-1,0 %
Pourcentage de l'effectif à temps partiel au 31/12	26 %	27 %	3,8 %
EFFECTIFS PAR ÂGE AU 31/12			
≤ 29 ans	8 687	10 531	21,2 %
Entre 30 et 39 ans inclus	13 322	13 797	3,6 %
Entre 40 et 49 ans inclus	25 194	23 773	-5,6 %
De 50 ans et plus	31 747	34 004	7,1 %
EFFECTIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE 31/12			
Europe (hors France et Pays-Bas)	2 294	2 401	4,7 %
Amérique du Nord et Amérique du Sud	1 684	1 764	4,8 %
Caraïbes – Océan indien (y compris DOM) ⁽⁴⁾	1 057	1 080	2,2 %
Asie – Pacifique	1 354	1 370	1,2 %
Afrique – Moyen-Orient	867	860	-0,8 %
Pays-Bas	28 543	30 100	5,5 %
France Métropole	43 151	44 530	3,2 %
FORMATION			
Nombre d'heures de formation par salarié ⁽⁵⁾	42	39	-7,7 %

(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 ^(a)				Groupe KLM ^(b)			
Groupe Air France		Dont Air France		Groupe KLM		Dont KLM	
2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
45 102	46 532	38 335	39 211	28 202	29 739	21 120	22 218
99 %	93 %	100 %	100 %	98 %	98 %	100 %	100 %
47 307	48 782	40 541	41 879	31 643	33 323	25 789	26 980
28 077	28 533	24 248	24 743	17 248	18 452	13 948	14 897
14 146	14 682	12 405	12 860	10 643	10 804	8 722	8 729
5 084	5 567	3 888	4 276	3 752	4 067	3 119	3 354
45 515	46 717	39 579	40 267	28 534	30 125	23 892	25 212
2 754	3 474	1 238	1 937	1 386	1 484	568	789
3 254	3 673	1 390	2 524	3 374	2 700	1 824	1 447
7 173	7 086	4 190	4 590	2 516	2 441	1 107	1 090
150	161	91	95	63	76	29	16
1 020	985	564	427	1 483	1 292	725	587
789	149	700	57	10	9	0	0
1 194	1 538	1 099	1 370	827	685	734	584
249	392	247	392	37	46	31	45
46 %	45 %	46 %	46 %	46 %	45 %	44 %	43 %
17 %	18 %	18 %	20 %	41 %	41 %	42 %	43 %
4 533	5 661	3 055	3 932	4 154	4 870	2 261	2 684
6 918	7 001	5 073	5 102	6 404	6 796	5 007	5 362
17 705	16 369	15 857	14 657	7 489	7 404	6 463	6 324
18 151	19 751	16 556	18 188	13 596	14 253	12 058	12 610
1 051	1 078	738	721	1 243	1 323	860	925
1 287	1 347	853	901	397	417	396	416
1 012	1 034	581	593	45	46	45	46
347	338	336	331	1 007	1 032	451	428
474	465	448	440	393	395	393	395
28	29	21	24	28 515	30 071	23 601	24 731
43 108	44 491	37 564	38 869	43	39	43	39
34	35	31	32	54	44	53	42

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 ^(a)		
	2022	2023	23/22
ABSENTÉISME ⁽¹⁾			
Pour maladie	4,64 %	3,67 %	-0,97 pts
Pour accident de travail	0,64 %	0,61 %	-0,03 pts
HYGIÈNE ET SÉCURITÉ			
Nombre d'accidents du travail ⁽²⁾	2 237	2 104	-6 %
Nombre de décès dus à un accident du travail ⁽³⁾	2	4	x 2
Taux de fréquence AT ⁽⁴⁾	33,69	29,97	-11 %
Taux de gravité AT ⁽⁴⁾	1,00	0,92	-8 %
HANDICAPÉS			
Nombre de salariés en situation de handicap ⁽⁵⁾	1 924	1 908	-1 %
Nombre de salariés en situation de handicap recrutés dans l'année	30	28	-7 %
Chiffre d'affaires généré avec le secteur adapté (<i>millions d'euros</i>)	14	17	24 %
NOMBRE D'ACCORDS COLLECTIFS SIGNÉS DANS L'ANNÉE	92	81	-12 %

(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.

(1) (2) (3) (4) (5) : 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 ^(b)		
	2022	2023	23/22
ABSENTÉISME ⁽¹⁾			
Pour maladie	9,23 %	6,77 %	-2,46 pts
Pour accident de travail	0,17 %	0,18 %	0,01 pts
HYGIÈNE ET SÉCURITÉ			
Nombre d'accidents du travail ⁽²⁾	173	213	40 pts
Nombre de décès dus à un accident du travail ⁽³⁾	0	0	stable
Taux de fréquence AT ⁽⁴⁾	3,14	3,74	19 %
Taux de gravité AT ⁽⁴⁾	0,30	0,29	-2 %
HANDICAPÉS			
Nombre de salariés en situation de handicap ⁽⁵⁾	608	614	1 %
Nombre de salariés en situation de handicap recrutés dans l'année	0	2	2
Chiffre d'affaires généré avec le secteur adapté (<i>millions d'euros</i>)	0	0	0
NOMBRE D'ACCORDS COLLECTIFS SIGNÉS DANS L'ANNÉE	5	6	20 %

(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.

4.2.6.4 Note méthodologique sur le reporting des indicateurs sociaux

Les indicateurs sociaux ont été définis en 2005-2006, 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 dite NRE (Nouvelles Régulations Économiques) du 15 mai 2001 et du Règlement 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 (DPEF).

Depuis l'exercice 2007-2008, 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 cet 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 2023, 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 2023 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 2023 sont : Cygnific, KLM UK Engineering, KLM Cityhopper, Transavia CV, KLM Catering Services et Int. Airline Services représentant 98 % des effectifs des filiales du groupe KLM.

Le périmètre du reporting des filiales d'Air France n'a pas évolué par rapport à 2022 : aucune filiale n'est entrée et aucune n'est sortie.

Le périmètre du reporting des filiales de KLM n'a pas évolué par rapport à 2022 : 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 2023, issu de l'outil BFC de la Direction du Contrôle de Gestion.

La période du 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

Tout comme l'année dernière, le reporting social a été réalisé via un progiciel implémenté 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, Transavia France et KLM (salariés sous contrat français ou néerlandais).

L'*Employee Promoter Score* (EPS) est le taux de recommandation d'Air France, de Transavia France et de KLM comme employeur par leurs salariés. Cet indicateur est mesuré, chez Air France et KLM depuis juillet 2019 et chez Transavia France depuis la fin 2021, chaque semaine, sur un échantillon aléatoire de salariés, sous la forme d'une question par email : « Dans quelle mesure, recommanderiez-vous à quelqu'un de votre entourage (amis, famille) de travailler chez Air France/Transavia/KLM ? », par l'attribution d'une note de 0 à 10. L'EPS correspond à la différence entre le pourcentage des salariés promoteurs (note de 8 à 10) et le pourcentage de salariés détracteurs de la marque employeur (note de 0 à 5).

L'indicateur mesuré est la variation annuelle de l'EPS consolidé.

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 (CDI) et à durée déterminée (CDD) 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 % les plus élevés des 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 ;

Ressources humaines

- pilotes : pourcentage de femmes parmi les pilotes exerçant des fonctions managériales (Commandant de Bord);
- personnel navigant commercial : pourcentage de femmes parmi le 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 2023, à l'exception de l'adaptation de définition des turnover et turnover volontaire, incluant à présent les départs en retraite et excluant les changements de type de contrat.

Pour les autres données sociales (absentéisme, santé et sécurité, personnel handicapé et conventions collectives signées), les données d'Air France et de ses filiales sont agrégées, les données de KLM et de ses filiales sont également 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 du 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) ou 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 salariés à temps partiel, intègrent les salariés en CDI et en CDD au 31 décembre de l'année considérée.

Effectifs par zone géographique au 31/12

Note 4 : En 2023, les salariés du Groupe Air France dans les DOM-TOM, soit 1034 salariés, ont été inclus 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. Toute la formation a eu lieu entre le 1^{er} janvier et le 31 janvier (inclus). Cet indicateur est présenté au niveau consolidé du groupe Air France-KLM.

Chez KLM, les heures de formation sont comptabilisées sur la base d'estimations et chaque type de formation fait l'objet d'une méthodologie de calcul spécifique. Les formations chez KLM sont les suivantes :

- la formation pour l'équipage de cockpit et de cabine : l'estimation est basée sur la formation enregistrée en jours. Chaque jour compte pour 8 heures de formation. Ces formations représentent 75 % des heures totales de formation chez KLM. La formation en 2023 pour l'équipage de cockpit et de cabine comprend le T4 2022 et le T1-3 2023 ;
- formation pour le personnel au sol : les heures de formation effectives sont comptabilisées jusqu'à 320 heures de formation par an et par employé. Ce seuil a été déterminé par le Groupe KLM pour exclure les heures passées par les formateurs (6 % du total des heures de formation chez KLM sont donc exclues). Ces formations représentent 19 % du total des heures de formation chez KLM ;
- E-learning : les heures de formation sont basées sur le temps réel dans la limite de 2 fois le temps de formation prévu. Ces formations représentent 6 % du total des heures de formation chez 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 salariés de la filiale de Transavia Pays-Bas (moins de 10 % des effectifs du groupe Air France-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.

Taux de turnover

Note 6 : Les taux de *turnover* sont calculés sur la base des effectifs sous contrat à durée indéterminée à la fin de la dernière année de référence. Le Groupe a ajusté et mis en œuvre une méthode de calcul révisée.

- *Turnover* total des employés (sortant) : départ total moins départ dû à la fin d'un contrat à durée déterminée moins départ dû à l'exclusion de la main-d'œuvre divisé par le nombre d'employés en contrat permanent au 31/12. Incluant la retraite et les changements de contrat de travail.
- *Turnover* volontaire des employés : le nombre de démissions plus le nombre de départs à la retraite divisé par le nombre d'employés en contrat permanent au 31/12. Incluant la retraite et excluant les changements de contrat de travail.

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 pour 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 chez KLM, conformément à la législation néerlandaise.

Toutes les absences chez KLM se font sur une base déclarative en raison de la législation locale qui, contrairement à la France, n'exige du salarié qu'une évaluation faite par les services de Santé de KLM 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 d'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 5 h.

Le taux d'absentéisme pour accident du travail prend également en compte les accidents de trajet.

KLM et filiales de 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 d'Air France ainsi que KLM et filiales de 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.

Nombre de décès dus à un accident du travail (Note 3)

Les nombre de décès dus à un accident du travail est calculé et déterminé en conformité avec la législation et les règles locales.

Taux de Fréquence et taux de Gravité (Note 4)

Les taux de Fréquence et de Gravité concernent 97 % des effectifs du groupe Air France-KLM.

Air France et filiales d'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.

Air France International représente 3 % de l'effectif total est exclu car les données ne sont pas disponibles à la date de déclaration.

KLM et filiales de 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 5)**Air France et filiales d'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 de 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 le salarié à chercher un autre poste avec un niveau de salaire aussi proche que possible de son niveau de revenu précédent et donne droit au salarié 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 31/12/2023 et pour lesquels une notification valide et conforme à la réglementation nationale est disponible.

4.3 TRAITER L'IMPACT SUR L'ENVIRONNEMENT

Selon l'AIE, le secteur de l'aviation fait partie des secteurs de l'économie mondiale les plus difficiles à décarboner. La trajectoire du secteur de l'aviation vers le zéro émission nette carbone nécessitera des investissements importants dans l'efficacité et des technologies innovantes pour changer de source de carburant, en plus d'une gestion optimisée de l'espace aérien et d'un transfert modal. L'IATA a récemment mis le cap sur l'objectif zéro émission nette carbone d'ici 2050. Le groupe Air France-KLM, dont l'intensité des émissions a diminué de 30 % entre 2005 et 2019 (sur la base de la réduction du carburant), s'est engagé à jouer un rôle de premier plan dans la transition du secteur.

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 du transport aérien évoluent, tant au niveau politique qu'au niveau de la société au sens large. La France et les Pays-Bas, ainsi que l'Union

Européenne, ont mis en œuvre des politiques visant à assurer la transition vers une société neutre sur le plan climatique 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 dans l'avancement de notre ambition de zéro émission nette carbone à l'horizon 2050 au niveau de l'industrie et de l'OACI, et obtenir la validation de la SBTi (Sciences Based Targets initiative) de notre objectif de réduction des émissions pour 2030 ont été des jalons cruciaux en 2022 et un marqueur fort pour le Groupe, reflétant d'une part, l'évolution de la perception qu'a le public des voyages et d'autre part, les appels à une utilisation plus responsable de l'aviation (voir aussi à ce sujet la section 3.1.2 « Risques liés à l'activité de transporteur aérien »).

Indicateurs de performance clés	Définition	Résultats 2022	Résultats 2023	Objectifs 2030
	Empreinte CO ₂ pour le transport de passagers (gCO ₂ eq/passager/km) ⁽¹⁾ √	77,0	76,0	
Efficacité carbone par passager kilomètre	Intensité des émissions de gaz à effet de serre en tonnes d'équivalent CO ₂ par tonne-km transportée (TKT) (gCO ₂ eq/TKT) ⁽²⁾ √	921	927	Réduction de 30 % par rapport à 2019 (2019: 948 gCO ₂ eq/TKT)
	Pourcentage de variation de l'efficacité carbone (g.CO ₂ /passager/km) entre 2005 et 2023 (mesures opérationnelles uniquement) √		-23,4 %	
Émissions de CO ₂ des opérations au sol ⁽³⁾	Pourcentage de variation des émissions de CO ₂ (scope 1 et 2) des opérations sol entre 2022 et 2023		-15 %	Zéro émission nette
Déchets non-recyclés	Pourcentage de variation des déchets non-recyclés entre 2011 et 2023		-52 %	Réduction de 50 % par rapport à 2011
Impact acoustique	Nombre des avions éligibles au titre des chapitres 4 ou 14 ⁽⁴⁾ sur l'ensemble de la flotte AFKL en exploitation		100 %	

Voir la Note méthodologique sur le reporting des indicateurs environnement à la section 4.3.5.4.

√ Données vérifiées par KPMG pour 2023 à un niveau d'assurance raisonnable.

(1) La méthodologie de calcul du poids PAX + EQT et du poids du fret + EQT a changé suite à une nouvelle méthodologie publiée fin novembre 2022 par l'IATA influençant le calcul.

(2) En 2023, la méthodologie a été modifiée pour inclure les réductions dû au SAF.

(3) Le champ d'application de cet indicateur comprend les émissions de CO₂ provenant des activités liées aux passagers et au fret dans les opérations au sol aux aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Amsterdam-Schiphol.

(4) Les chapitres 4 et 14 sont les chapitres des niveaux acoustiques des avions à réaction les plus performants à ce jour.

4.3.1 Accélérer la transition environnementale

Les objectifs et ambitions climatiques

Depuis 2019, le Groupe a accéléré sa transition environnementale et s'est fixé des objectifs ambitieux de performance en matière de développement durable pour intensifier son engagement dans ce domaine.

Les objectifs climatiques	Année cible	Progrès 2023
Réduire l'intensité des émissions de GES de 30 % par rapport à 2019 (gCO ₂ eq/TKT)	2030	927 gCO ₂ eq/TKT (diminution de 2,3 % par rapport à 2019) ✓
Ambition de Zéro émission nette carbone	2050	

Feuille de route de la décarbonation	Année cible	Progrès 2023
Opérer jusqu'à 80 % en avions nouvelle génération	2030	20,3 % de part de flotte ⁽¹⁾⁽²⁾
Remplacer au moins 10 % de notre carburant fossile conventionnel avec du SAF (carburant d'aviation durable)	2030	1,1 % de SAF incorporé (augmentation de 0,5 par rapport à 2022)

(1) 20,3 % de part de flotte est basé sur tous les avions de nouvelle génération opérationnels ; deux avions de nouvelle génération ont été livrés en décembre 2023 mais n'ont été opérationnels qu'au début de 2024. Si ces deux avions de nouvelle génération étaient ajoutés, Air France-KLM atteindrait une part de 21 % de la flotte.

(2) Part de flotte, voir section 4.3.5.4 Avions de nouvelle génération.

L'objectif de réduction des émissions de CO₂ du Groupe a été approuvé par l'équipe de validation des objectifs du SBTi en 2022, confirmant à son soutien à l'objectif de l'accord de Paris de « Bien inférieure à 2° C » ⁽¹⁾. En 2023, le SBTi a publié un nouveau rapport technique décrivant une trajectoire transitoire de 1,5° C pour les compagnies aériennes que le Groupe suit, parallèlement à la trajectoire « Bien inférieure à 2,0° C » au cours de la période 2023-2030 ⁽²⁾. Dès que la trajectoire finale sera publiée, le Groupe évaluera une mise à jour potentielle de son scénario d'ambition actuel. En plus de suivre l'évolution des principales orientations du secteur, le Groupe élabore en interne sa trajectoire de décarbonation nette zéro d'ici 2050, qui devrait être finalisée en vue d'une communication externe en 2024.

Pour atteindre ses objectifs ambitieux, le groupe Air France-KLM reconnaît l'importance de travailler avec tous les acteurs de l'industrie aéronautique – aviateurs, compagnies aériennes et partenaires industriels – ainsi qu'avec l'ensemble de la filière transport, partenaires ferroviaires inclus. La décarbonation de l'aviation dépend fortement de la disponibilité des technologies futures, et nécessite donc une coopération étroite et des investissements avec les acteurs de l'industrie pour garantir la capacité technologique.

Le Groupe a identifié plusieurs priorités stratégiques, investissements et actions par levier de décarbonation qui sont essentiels pour atteindre les objectifs climatiques du Groupe, comme indiqué ci-dessous dans notre section « Feuille de route de la décarbonation ». En outre, le Groupe a mis en place une tarification interne du carbone, en attribuant une valeur monétaire aux émissions de gaz à effet de serre, qui est prise en compte dans les décisions d'investissement et, de plus en plus, dans les analyses de rentabilité.

Notre empreinte carbone en 2023

Principaux jalons d'émissions pour 2023 :

- 20,3 % de la flotte d'Air France-KLM était composée d'avions nouvelle génération par rapport à 10 % en 2021 ;
- 87 000 tonnes de SAF ont été incorporés, ce qui représente 1,1 % du volume total de carburant et a permis de réduire de 315 ktonnes les émissions de CO₂eq ; par rapport à l'utilisation de kérosène traditionnel ;
- en 2023, nous avons signé de nouveaux protocoles d'accord pour répondre à nos besoins en matière de carburant d'aviation durable à l'horizon 2030. Notre stratégie consiste à conclure des contrats sur la base des meilleurs critères de prix, de disponibilité et de durabilité ;
- 64 % d'électrification de nos véhicules de services au sol.
- réduction de la consommation d'énergie des bâtiments de 46 % en 2023 par rapport à 2011.

Engager nos clients et partenaires

Air France et KLM ont été les premières compagnies à proposer à leurs clients un programme SAF pour le passage et le fret, ce qui a permis de sensibiliser et de faire connaître le SAF (carburant d'aviation durable) et d'encourager les entreprises à réduire leurs émissions du scope 3 liées aux voyages d'affaires et au transport de fret. Les programmes de carburant d'aviation durable comptent actuellement 116 entreprises. En 2023, Air France-KLM a étendu le programme SAF à ses membres BlueBiz, avec 188 entreprises participantes. Air France-KLM Martinair Cargo, la Direction cargo du Groupe, gère un programme similaire rejoint par 29 transitaires et clients en 2023.

Les clients individuels peuvent également contribuer volontairement à l'augmentation de l'utilisation de SAF lorsqu'ils effectuent une réservation ou lors de l'enregistrement.

⁽¹⁾ Source : <https://www.airfranceklm.com/en/newsroom/air-france-klm-co2-emissions-reduction-targets-2030-approved-science-based-targets>.

⁽²⁾ Source : « The SBTi's New Interim 1.5 °C Aviation Pathway », SBTi, 2 février 2023, (<https://sciencebasedtargets.org/news/the-sbtis-new-interim-1-5-c-aviation-pathway>).

Traiter l'impact sur l'environnement

Enfin, depuis 2022, le Groupe offre à tous ses membres Flying Blue la possibilité de payer le carburant d'aviation durable (SAF) avec des Miles. Marque de reconnaissance pour les clients à forte valeur ajoutée, ces contributions comptent également pour l'obtention ou le maintien du statut Flying Blue Elite. Flying Blue a été le premier programme de fidélisation de l'industrie du voyage à introduire structurellement un tel choix pour gagner un statut.

Air France et KLM ont engagé des actions pour contribuer à la lutte contre le changement climatique et promouvoir une aviation plus durable. Les deux compagnies ont lancé des campagnes vidéo et des pages dédiées sur leurs sites web pour partager leurs actions et fournir des informations au grand public. De plus, s'encouragent leurs clients à comprendre les impacts de l'aviation sur le climat. Les compagnies aériennes offrent à leurs clients la possibilité de calculer l'impact carbone de leurs voyages grâce à un calculateur d'impact CO₂.

KLM et Air France ont réalisé des avancées significatives en matière d'aviation durable, notamment en lançant le « Sustainable Flight Challenge » (TSFC). L'initiative a été adoptée par l'alliance SkyTeam en 2023, 22 compagnies aériennes ont effectué 72 vols en 2023, ce qui a permis de réduire de 19 % les émissions de CO₂/TKT⁽³⁾. Pendant le TSFC, les clients ont reçu des informations sur les initiatives durables qu'ils pouvaient entreprendre avant, pendant et après leur vol. Plus de 200 fournisseurs ont relevé le défi, en fournissant des produits de bord circulaires, des matériaux légers, du carburant d'aviation durable et des solutions informatiques.

La stratégie de décarbonation d'Air France-KLM

Les émissions de gaz à effet de serre (GES) d'Air France-KLM sont principalement générées par ses activités directes (scope 1) et, en particulier par ses opérations aériennes qui représentent 99,8 % des émissions directes totales du Groupe. Les opérations au sol (banc d'essais, véhicules de piste, etc.) représentent 0,2 % des émissions. Les opérations au sol, comme la maintenance des avions et les activités tertiaires, génèrent également des émissions indirectes de gaz à effet de serre, via les consommations énergétiques des bâtiments (électricité et climatisation) (Scope 2).

Bien que le Scope 3 soit moins important en termes d'empreinte globale du Groupe, ce dernier contrôle chaque année ses émissions Scope 3 pour les catégories concernées. Pour les émissions Scope 3, voir la section dédiée ci-dessous.

La feuille de route de décarbonation

Pour atteindre ses ambitions et réduire son empreinte carbone en activant tous les leviers à sa disposition, le Groupe poursuit sa feuille de route de décarbonation. Cette feuille de route indicative est mise à jour chaque année afin d'intégrer les dernières évolutions et idées et

Air France-KLM a développé un outil de prévision des émissions carbone avec des hypothèses détaillées mises à jour deux fois par an. Cette feuille de route comprend les domaines prioritaires clés suivants pour lesquels des objectifs ont été identifiés et des plans d'action sont déployés.

Ce plan est en totale adéquation avec le plan financier du Groupe et comprend un investissement annuel de 2 milliards d'euros pour le renouvellement des avions. Pour financer les carburants d'aviation durables (SAF), Air France-KLM continuera à mettre en œuvre des mesures tarifaires spécifiques telles que la surcharge SAF et des programmes de marketing client. La stratégie de décarbonation a été préparée par le Comité de décarbonation du Groupe et approuvée par le Comité exécutif du Groupe puis validée par le Conseil d'administration d'Air France-KLM. Voir la section 4.1 pour une description plus détaillée de ces organes de gouvernance.

En parallèle, Air France-KLM a élaboré sa feuille de route « Net Zéro 2050 », dont la publication est prévue en 2024.

Renouvellement de la flotte et avancées technologiques

Modernisation de la flotte

Le renouvellement de la flotte, avec des avions moins consommateurs en carburant, est le premier levier de la trajectoire de décarbonation d'Air France-KLM. Le Groupe investit continuellement dans le renouvellement de sa flotte avec des appareils de dernière technologie (comme l'Airbus A350, l'Airbus A320neo et l'Embraer 195-E2 qui sont jusqu'à 25 % plus efficaces en termes de consommation de carburant par passager-km et donc d'émissions de CO₂ que les appareils qu'ils remplacent), tout en accélérant progressivement le retrait des appareils les moins adaptés à sa feuille de route environnementale.

Dans le cadre de la politique de renouvellement de sa flotte, le groupe Air France-KLM poursuit l'intégration d'avions de nouvelle génération tels que :

- l'Airbus A350 qui consomme 25 % de carburant en moins par passager-km que sa génération précédente et génère 40 % de bruit en moins ;
- l'Airbus A320neo qui consomme 15 % de carburant en moins par passager-km que sa génération précédente et génère 50 % de bruit en moins ;
- l'Airbus A220, qui consomme 20 % de carburant en moins par passager-km que l'avion de la génération précédente et qui est 34 % plus silencieux ;
- l'Embraer 195-E2 qui consomme 9 % en moins de carburant par vol et 31% de CO₂ en moins par passager-km par rapport à l'E-190 qu'il remplace et génère 63 % de bruit en moins que l'EMB190.

D'ici 2025, le Groupe Air France-KLM estime que jusqu'à 37 % de sa flotte sera constituée d'avions de nouvelle génération, contre 10 % en 2021.

⁽³⁾ Source : PA Consulting Group et Royal Netherlands Aerospace Center dans le rapport *The Sustainable Flight Challenge of 2023 – TSFC 2023 Feedback report*.

PERSPECTIVE DE RENOUELEMENT DE LA FLOTTE AIR FRANCE-KLM*

	2019	2021	2022	2023	2025	2028	2030
Renouvellement (en %)	5 %	10 %	15,6 %	20,3 %			
Prévisions (jusqu'à)					37 %	64 %	80 %

* Pour plus d'information sur la flotte, se référer au Chapitre 1.4.

Soutenir la recherche et le développement technologique de l'industrie

Pour promouvoir l'avancement des technologies à faible teneur en carbone, le Groupe s'engage dans la recherche et le développement de solutions innovantes dans la conception, l'aéronautique et la maintenance des moteurs.

Vol électrique (KLM)

KLM soutient AeroDelft, une équipe d'étudiants dont la mission est de prouver qu'une aviation sans émission est possible en concevant et en construisant l'un des premiers avions à hydrogène liquide au monde. KLM est membre du *Heart Aerospace Advisory Board*, qui soutient la conception et le développement de l'ES-30 et accompagne les étapes du programme jusqu'à la certification du type avion.

KLM est membre à part entière de l'*Electric Flying Connection* (EFC) et du collectif *Power Up*, dont l'objectif est de révolutionner les transports au travers de l'aviation électrique. L'EFC se concentre sur la mise en place d'un réseau d'organisations dédiées à la création d'une chaîne de valeur pour les vols électriques, tandis que *Power Up* vise à acquérir des connaissances sur la faisabilité, le potentiel et la gestion des vols électriques.

En collaboration avec des partenaires clés du secteur de l'aviation, KLM a lancé le *KLM Electric Flying Connection Tour* en août 2023, un projet pilote conçu pour tester de nouvelles techniques et innovations dans la pratique. En effectuant 18 vols d'instruction pendant deux jours avec trois avions Pipistrel Velis Electro entre l'aéroport de Lelystad et Schiphol-East, KLM a mis en place pour la première fois l'ensemble du système logistique du vol électrique et tiré les leçons des défis qu'il implique. Ce qui est mis en place à petite échelle avec les ressources d'aujourd'hui peut être un moteur important pour l'évolutivité de ces applications à l'avenir.

KLM est également membre du *Heart Aerospace Advisory Board*, qui soutient la conception et le développement de l'ES-30 ainsi que les étapes du programme en vue de la certification du type avion. L'ES-30 est un avion électrique conçu pour le transport régional.

Accélérer la technologie de l'aviation zéro émission

Air France-KLM participe à l'initiative *Clean Air Transport*, qui vise à accélérer la transition vers une aviation commerciale sans émissions. Cette initiative implique le développement de nouvelles technologies et infrastructures.

Air France-KLM participe à l'Alliance pour l'Aviation Zero-Emissions (AZE), qui vise à préparer le marché à l'entrée en service d'avions à zéro émission. L'objectif de cette alliance est de soutenir le développement de technologies, de carburants et d'infrastructures pour des avions sans émissions, et de faciliter le déploiement de ces technologies dans l'industrie aéronautique. Le travail de l'AZE s'aligne sur les annonces de l'Airbus Zero-e.

Air France-KLM Martinair Cargo a rejoint le programme « *Smart Freight Centre* » (SFC) afin d'accroître la transparence sur les émissions de gaz à effet de serre et d'encourager les mesures de décarbonation dans l'industrie du fret aérien.

Innovations techniques

Air France-KLM est devenu un partenaire majeur de l'initiative TU Delft-France, s'engageant à verser 150 000 euros par an pendant trois ans, à partir de 2024. Lancée en avril 2023, l'initiative vise à créer des solutions innovantes pour décarboner l'industrie aéronautique. Le financement ira à un fonds universitaire destiné à financer d'ambitieux projets de recherche collaborative entre la France et les Pays-Bas.

AFI KLM E&M a signé des protocoles d'accord avec de jeunes équipementiers pour préparer le service après-vente des avions hybrides et à hydrogène et participe au développement de programmes éducatifs pour les techniciens dans l'adoption de nouvelles technologies.

La formation de base des techniciens pour les nouveaux appareils devrait être prête d'ici le premier semestre 2025, conformément à la législation de l'AESA. Cela permet de s'assurer que les techniciens sont correctement formés aux nouvelles technologies aéronautiques et de promouvoir l'adoption sûre et efficace de ces technologies.

KLM a conclu un partenariat avec l'université technologique de Delft, aux Pays-Bas, pour concevoir l'avion *Flying-V*, un avion long-courrier très économe en énergie, et s'est engagée dans des initiatives participatives visant à poursuivre le développement de l'avion. Cette conception innovante de l'avion peut permettre de réduire considérablement les émissions et de promouvoir une aviation plus durable.

KLM participe à l'écosystème *Bright Sky*, qui vise à assurer des opérations d'aviation commerciale durables à Schiphol grâce à l'introduction de nouvelles technologies et au soutien aux équipes. Cet écosystème implique des professionnels et des étudiants issus ou non de l'industrie aéronautique et a déjà produit des résultats tels qu'une solution d'assistance à la maintenance à distance utilisant la technologie AR/VR et des technologies de pointe pour l'inspection des pièces difficiles d'accès.

Collaboration sur les carburants d'aviation durables (SAF)

Air France-KLM participe à la RLCF (Alliance européenne bas carbone), une initiative de l'Union Européenne qui vise à stimuler la production, la distribution et l'utilisation de carburants renouvelables et bas en carbone dans les transports. Dans le cadre de cette alliance, Air France-KLM préside officiellement la table ronde 2 « *Pathways and Value Chain in Aviation* » et est représenté dans les trois autres tables rondes. L'objectif est d'accélérer le développement et la production de carburants d'aviation durables en Europe.

Air France-KLM soutient le projet « *Take kair* », dans les Pays de la Loire, en France, développé par EDF, Holcim, IFPEN, et Axens pour aider à créer une industrie française des e-carburants d'aviation. Cette nouvelle structure industrielle est l'un des premiers projets de production d'e-carburants en France et permettra d'économiser plus de cent kilotonnes de CO₂ par an. L'objectif est de commencer la construction du pilote industriel en 2026 pour une première phase de production en 2028.

Traiter l'impact sur l'environnement

Autres groupes de travail collaboratifs

KLM est partenaire du Duurzame Luchtvaarttafel, un groupe de travail qui vise à réduire les émissions de CO₂ de l'aviation. Ce projet, qui fait partie de la commission sectorielle sur la mobilité, est piloté par le ministère de l'Infrastructure et de la Gestion de l'eau et implique des acteurs du secteur, des instituts de recherche, des organisations professionnelles et des organisations sociales.

KLM est également partenaire de TULIPS, un consortium financé par l'Union Européenne à hauteur de 25 millions d'euros, qui développe depuis janvier 2022 et jusque décembre 2025, des innovations durables pour les aéroports. Le projet tend à accélérer le déploiement de technologies de mobilité à faible émission de carbone, à des aéroports à zéro émission et zéro déchet d'ici 2030, et à une aviation climatiquement neutre d'ici 2050.

Air France est un partenaire clé du projet OLGA, lancé en 2021 par le groupe Aéroports de Paris (ADP) et composé de quatre aéroports internationaux et de 57 partenaires. Air France, qui est pionnière dans l'électrification du parc de matériel d'assistance au sol des aéroports parisiens, est une force motrice dans la transition énergétique propre, et de la réduction des émissions locales grâce à ses travaux sur l'optimisation des opérations de recharge électrique et des solutions hydrogène, et l'utilisation de carburants d'aviation durables.

Mesures opérationnelles permettant jusqu'à 5 % d'économies de carburant (en émissions de CO₂)

En 2023, KLM et Air France ont lancé des programmes internes visant à améliorer encore davantage les mesures d'efficacité opérationnelle au sein de leurs activités respectives. Ces programmes étudient les possibilités de réduction des émissions de CO₂ dans toutes les directions, y compris les projets transverses. Les programmes correspondent principalement aux domaines ci-dessous, et d'autres mesures pourraient être introduites à l'avenir.

Allègement du poids à bord

Plus un avion est léger, moins il consomme de carburant. Le Groupe reconnaît que la réduction du poids de nos avions est cruciale pour réduire les émissions de CO₂. Pour y parvenir, les compagnies ont mis en œuvre diverses mesures, telles que la réduction du poids des sièges, des galeries et de l'équipement de service, et la réduction au minimum du chargement de produits lourds et d'eau potable. De plus, le poids de l'équipement pour transporter la charge utile est également pris en compte les poutres en bois destinées à soutenir la cargaison sont remplacées par une version en carton léger et l'utilisation de conteneurs légers est privilégiée.

Optimisation des performances des avions

Dans le cadre du renouvellement de sa flotte, Air France-KLM adopte des moteurs économes en carburant tels que le LEAP, le P&W 1500 et le GENx. Un processus innovant de lavage des moteurs permet un nettoyage à la sortie de l'avion, ce qui améliore les performances et réduit la consommation de carburant. La collaboration avec les fournisseurs de peinture permet également de réduire le poids de la peinture, ce qui améliore l'aérodynamisme et l'efficacité de l'avion. Les améliorations apportées aux ailettes, telles que les ailettes Split Scimitar Winglets par Transavia en partenariat avec GKN Fokker Techniek, contribuent aux économies de carburant.

Le Groupe est également engagé dans des études aérodynamiques, y compris le projet Flying V, pour de nouvelles avancées technologiques.

Optimisation des routes et plans de vol

L'amélioration de l'efficacité énergétique passe par une série de mesures. Ces mesures comprennent :

- la participation d'Air France-KLM au programme de recherche et développement du Ciel Unique Européen SESAR (*Single European Sky ATM Research Program*). Ce programme, d'une durée de 10 ans (2021-2031), vise à fournir des solutions technologiques pour transformer la gestion du trafic aérien en Europe et réduire la consommation de carburant afin de contribuer à l'objectif de réduction de 10 % des émissions de CO₂ du Ciel unique européen. Grâce à SESAR, Air France-KLM peut optimiser sa route et sa trajectoire de vol afin de réduire la consommation de carburant et les émissions. SESAR prend en compte l'ensemble de l'impact environnemental de l'aviation, y compris les émissions de CO₂ et autres, le bruit et la qualité de l'air. <https://www.easa.europa.eu/ecco/eaer/topics/air-traffic-management-and-operations/sesar-towards-digital-european-sky> ;
- la mise au point de procédures de décompression et de dérive pour permettre des itinéraires plus courts autour des fermetures de l'espace aérien, réduisant ainsi l'impact des interruptions de vol ;
- la mise en place de nouveaux outils basés sur l'intelligence artificielle en partenariat avec des start-ups innovantes. Par exemple, Air France et Transavia France se sont associées à *OpenAirlines* pour déployer l'outil *SkyBreathe* qui permet un suivi précis des pratiques en matière d'économie de carburant. Elles ont également conclu des partenariats pour développer la solution *OptiFlight* de SITA, qui utilise les données de vol et de la machine pour déterminer les scénarios les plus économes en carburant pour toutes les phases d'un vol.

Enfin, les compagnies aériennes du Groupe travaillent en étroite collaboration avec les Contrôle de la circulation aérienne française et néerlandaise pour améliorer l'efficacité de leurs décollages et descentes. Air France est étroitement associée à la *Green Operation Task Force* menée par le contrôle aérien français, tandis que KLM est impliquée dans les discussions du *Dutch Airspace Redesign Program* (DARP), qui permet d'utiliser des routes plus efficaces dans l'espace aérien européen et néerlandais. Cette refonte devrait être achevée en 2030, ce qui devrait permettre d'optimiser les itinéraires et de réduire la consommation de carburant et la pollution sonore.

Autres mesures d'économie de carburant

Toutes les possibilités d'économies de carburant sont identifiées et, lorsque c'est possible, mises en œuvre, dans le strict respect des règles de sécurité des vols. Toutes les compagnies aériennes du Groupe Air France-KLM sont impliquées dans le Plan Carburant, afin d'améliorer l'efficacité énergétique du Groupe et de réduire son empreinte carbone.

Les pilotes appliquent des procédures les plus efficaces sur le plan énergétique, chaque fois que cela est possible, y compris la précision du plan de vol, les adaptations de la vitesse et optimisation des trajectoires, ainsi que le roulage avec un moteur éteint.

Pour atténuer l'impact du ravitaillement en carburant, qui consiste à transporter l'excédent de carburant vers des destinations où il est plus cher, KLM et Transavia ont décidé d'arrêter complètement cette pratique, tandis qu'Air France a arrêté le ravitaillement en carburant sur ses liaisons court et moyen-courriers.

Lavage mobile des moteurs : des moteurs d'avions plus propres sont plus économes en consommation de carburant. En 2019, KLM a commencé à utiliser des laveurs de moteurs mobiles pour nettoyer les moteurs plus régulièrement, ce qui a permis d'économiser 3,4 millions de kilogrammes de carburant par an et de réduire les émissions de CO₂ d'environ 10 000 tonnes.

Carburants d'aviation durables (SAF)

Les carburants d'aviation durables (SAF) sont un des moyens prometteurs et essentiels pour décarboner l'industrie aéronautique. Les SAF pourraient réduire les émissions de CO₂ jusqu'à 80 % par rapport au kérosène classique sur la base du cycle de vie, sans qu'il soit nécessaire de modifier les moteurs ⁽⁴⁾. Les prochains taux de réduction des émissions de carbone pourraient être encore plus élevés, en fonction du type de technologie SAF utilisée. Des initiatives mondiales sont en cours pour encourager et renforcer l'utilisation des SAF, telles que les crédits d'impôt pour les SAF introduits dans la loi américaine sur la réduction de l'inflation afin de promouvoir la production de SAF. En particulier, le « ReFuelEU Aviation Regulation » a été adopté par le Parlement européen le 13 septembre 2023 et est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2024. Ce règlement fixe des objectifs pour l'incorporation des SAF dans la consommation mondiale de carburant, visant jusqu'à 70 % d'ici 2050 pour tous les vols à l'intérieur et au départ de l'Europe.

En 2023, le Groupe :

- a incorporé 87 000 tonnes de SAF, doublant presque la quantité de SAF utilisée en 2022. Air France – KLM entend rester l'un des plus grands utilisateurs de SAF au monde.
- a annoncé qu'il investirait 4,7 millions de dollars dans DG Fuels, un producteur de SAF aux États-Unis. Cet investissement contribuera au développement d'une nouvelle raffinerie de SAF dans l'État de Louisiane. L'investissement a permis de garantir l'accès à 75 000 tonnes de SAF par an à partir de 2029, ce qui vient s'ajouter à l'accord précédent d'approvisionnement de 600 000 tonnes de SAF entre 2027 et 2036 à partir d'octobre 2022 ;
- en avril 2023, KLM a mené avec succès des essais qui confirment que les moteurs d'avion peuvent fonctionner en toute sécurité avec 100 % de SAF. Ces essais ont été réalisés en partenariat avec le motoriste CFM International et le producteur de carburant Neste.

S'engager à incorporer du SAF

Air France-KLM est un pionnier dans l'utilisation des SAF. Conformément à son objectif de réduire en 2030 les émissions totales de CO₂ par TKT (tonne-kilomètre transportée) de 30 % par rapport à 2019, le Groupe s'est engagé à incorporer un minimum de 10 % de SAF d'ici 2030. Cet objectif va au-delà du mandat européen de 6 % pour les vols au départ de l'Europe à la même échéance.

S'engager sur des achats de SAF à long terme

Les annonces de cette année s'appuient sur les accords à long terme d'Air France-KLM avec Neste et DG Fuels, qui portent sur un total de 1,6 million de tonnes entre 2023 et 2036. En tant que pionniers du secteur, nous nous engageons pleinement à promouvoir une aviation durable en augmentant la demande et l'utilisation des SAF et en stimulant leur croissance et leur développement dans le monde entier. Nous y parvenons en concluant des accords d'approvisionnement pluriannuels et en soutenant activement les fournisseurs dans leur démarche visant à atteindre les normes de durabilité les plus élevées.

Garantir la qualité de nos achats SAF

Les carburants d'aviation durables (SAF) sont des carburants d'aviation fabriqués à partir de la biomasse, des biocarburants ou des carburants synthétiques à partir de CO₂ et d'hydrogène renouvelables. La seconde catégorie n'est actuellement pas produite à l'échelle commerciale. La Directive européenne sur les énergies renouvelables définit les critères de durabilité pour les biocarburants destinés à l'aviation afin de garantir que la production de SAF ne crée pas de demande de terres, tout en encourageant l'utilisation de déchets et de résidus comme matières premières.

Air France-KLM a mis en place une politique d'approvisionnement stricte pour s'assurer que les installations de production de SAF sélectionnées ont un impact minimal sur l'environnement. Les critères de sélection du SAF incluent la limitation des changements directs et indirects dans l'utilisation des terres afin de garantir l'absence de concurrence avec l'alimentation humaine et animale, l'exclusion des matières premières issues de l'huile de palme, et la certification RSB ou ISCC.

Air France et KLM sont membres de RSB depuis 2008, en tant que membres fondateurs du *Sustainable Aviation Fuel Users Group* (SAFUG). Cet organisme prend en compte 12 critères allant de la sécurité alimentaire au développement rural, en passant par la qualité de l'air, des sols et des ressources en eau, et la gestion des déchets.

Soutenir le développement d'une chaîne de production de carburants d'aviation durables (SAF) en Europe

Air France et Elyse Energy ont organisé le 5 avril 2023 le petit-déjeuner « SAF Connect » qui a rassemblé les principaux acteurs de l'écosystème SAF pour échanger des idées et promouvoir la décarbonation de l'industrie aéronautique. L'événement a rassemblé des experts financiers et techniques, des chefs de projet, des représentants de l'administration publique et des off-takers, qui ont examiné les défis et les opportunités pour la production de SAF en France. Il s'agissait du premier événement de ce type organisé par Air France, soulignant l'importance des SAF pour contribuer aux objectifs de décarbonation du secteur d'aviation. Les discussions ont mis l'accent sur la nécessité de clarifier le contexte réglementaire européen, le soutien financier aux producteurs et la visibilité des prix pour l'utilisateur final afin d'assurer le succès futur de la production de SAF en France. Un deuxième événement « SAF Connect » a été organisé en décembre 2023, en collaboration avec ENGIE et Crédit Agricole Corporate Investment Bank.

⁽⁴⁾ Source : données internes et d'études sectorielles de l'ICCT (International Council for Clean Transportation).

Traiter l'impact sur l'environnement

KLM, cofondateur de SkyNRG, a joué un rôle déterminant dans le développement et l'approvisionnement de carburant d'aviation durable (SAF) depuis 2016. Les vols de KLM au départ de l'aéroport de Los Angeles fonctionnent avec du SAF produit par la raffinerie locale World Energy et fourni par SkyNRG. En 2019, KLM s'est engagée à acheter annuellement 75 000 tonnes de SAF pour la prochaine décennie, devenant alors la première compagnie aérienne au monde à investir dans le SAF à une si grande échelle. SkyNRG développe actuellement la première usine européenne dédiée à la production de SAF.

Soutenir la Recherche et Développement liée au carburant d'aviation durable

Depuis plus de 15 ans, le groupe Air France-KLM est un leader dans la recherche et le développement de carburants d'aviation durables.

KLM est entrée dans l'histoire en 2011 en étant la première compagnie aérienne à effectuer un vol commercial partiellement alimenté en SAF, tandis qu'Air France a lancé le « *Lab Line for the Future* » en 2014, effectuant 78 vols partiellement alimentés en SAF. En 2021, Air France a effectué son premier vol long-courrier alimenté par du SAF entièrement produit en France, tandis que KLM a de nouveau innové en effectuant le premier vol commercial au monde utilisant un carburant synthétique. Air France a joué un rôle déterminant dans la promotion des biocarburants pour l'aviation et dans la sensibilisation des pouvoirs publics à la nécessité d'une industrie française des biocarburants. Avec ATAG (*Air Transport Action Group*), Air France a contribué à l'établissement de la feuille de route nationale française sur les biocarburants aéronautiques en 2018.

Au travers du Conseil pour la recherche aéronautique civile (CORAC), Air France impulse le développement d'une stratégie de carburants d'aviation durables par la recherche technologique et l'innovation, visant à atteindre les objectifs globaux de la transition écologique. De plus, en tant que membre fondateur de l'*Aviation Climate Taskforce* (ACT), Air France-KLM s'engage à accélérer les avancées dans les technologies émergentes de décarbonation, en mettant l'accent sur les SAF synthétiques, l'hydrogène et les technologies de capture directe de l'air.

Certification 100 % SAF

Atteindre la certification 100 % SAF est une étape cruciale pour l'industrie aéronautique, car elle élimine la limitation actuelle des avions autorisés à voler avec un maximum de 50 % de SAF. Cette flexibilité accrue aidera l'industrie des SAF à se développer et à émerger.

La direction Air France Industries KLM Engineering & Maintenance (AFI KLM E&M) a fièrement contribué à cet effort en réalisant cette année le tout premier essai 100 % de SAF sur un moteur CFM56-7B à Amsterdam Schiphol, en collaboration avec CFM International et Neste. En outre, en octobre 2023, EPCOR BV, filiale à 100 % d'Air France-KLM, est devenue la première société de maintenance au monde à tester un APU alimenté à 100 % de SAF dans un environnement d'essai complet, en collaboration avec Virgin Atlantic Airways, Pratt & Whitney Canada et Boeing. Ces essais ont ouvert la voie au vol transatlantique effectué par Virgin Atlantic le 28 novembre 2023, entièrement propulsé par du SAF.

Combinaison de différents modes de transport

Dans la mesure du possible pour les trajets de courte distance, les compagnies du Groupe offrent à leurs clients la possibilité de combiner différents modes de transport, c'est ce que nous appelons l'intermodalité. Les clients peuvent réserver l'ensemble de leur voyage, comprenant à la fois des vols et des trains, en un seul billet avec des correspondances garanties. Cette offre appelée « Train + Air » et « Air&Rail » se fait respectivement en partenariat avec la SNCF et Eurostar. Le produit « Train + Air » d'Air France est utilisé chaque année par plus de 100 000 clients voyageant depuis et à destination des aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly. Le produit « Air&Rail » de KLM est accessible pour les clients effectuant une correspondance via Amsterdam à destination ou en provenance de Bruxelles et Anvers Central, avec une capacité annuelle de près de 100 000 sièges.

Réduire les émissions liées aux opérations au sol

Par ailleurs, afin de réduire les émissions de combustion de kérosène, responsables de la majorité de l'empreinte carbone d'Air France – KLM, le Groupe vise à atteindre l'objectif de zéro émission⁽⁵⁾ de CO₂ pour les activités liées aux passagers et au fret dans ses opérations au sol à Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Amsterdam-Schiphol d'ici 2030.

En 2023, 64 % des équipements au sol de nos hubs sont désormais électriques. La preuve de concept (POC) du « Taxibot » est en cours à Schiphol et Paris Charles-de-Gaulle. Les résultats et les analyses seront utilisés en 2024 pour définir les prochaines étapes du déploiement potentiel.

Le groupe Air France-KLM poursuit activement des mesures visant à réduire les émissions de CO₂, y compris des essais impliquant des unités d'alimentation électrique au sol (e-GPU) et des convertisseurs thermiques d'unité de conditionnement d'air (ACU) pour le conditionnement d'air au sol. Le concept « Aircraft Power Unit (APU) OFF », qui minimise l'utilisation de l'APU pendant les opérations au sol, est progressivement étendu aux vols moyen-courriers, 100 % des portes d'embarquement Moyen-Courrier du terminal 2F de CDG étant désormais équipées de ce système.

Transavia a expérimenté avec la start-up SAS l'utilisation de convertisseurs thermiques ACU pour la climatisation au sol. Cela permet de réduire les émissions dues à l'utilisation des APU. Au cours de la première phase de test, Transavia a pu économiser 50 000 litres de carburant, soit environ 100 tonnes d'émissions de CO₂. À long terme, Transavia poursuit son plan d'action pour des unités de puissance au sol (GPU) et des unités de conditionnement d'air (ACU) électriques.

KLM Catering Services (KCS) teste le premier camion de restauration entièrement électrique au monde dans le cadre de son plan de transition vers le transport électrique. L'objectif est de remplacer tous les véhicules par des modèles électriques et de parvenir à des opérations au sol neutres en CO₂ d'ici à 2030. Deux camions de restauration électriques sont en cours de construction selon les spécifications et devraient être ajoutés au parc en 2024.

⁽⁵⁾ Net Zero emissions de CO₂ pour les opérations au sol des passagers et du fret des scopes 1 et 2, à l'exclusion du roulage des avions. Les opérations de roulage font partie des émissions liées au vol.

Réduire les émissions de Scope 2

La consommation d'énergie dans les opérations au sol, comme les carburants utilisés par les équipements d'assistance au sol, la consommation d'électricité et de gaz dans les bâtiments, et l'électricité utilisée pour la maintenance des avions et les activités tertiaires, génère des émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre (Scope 1 et 2). Cela représente, en 2023, 0,1 % des émissions de Scope 1 et 2 d'Air France-KLM.

Réduire la consommation d'énergie des installations et opérations au sol

Air France-KLM a lancé un programme actif de réduction de sa consommation d'énergie, réduisant la consommation d'énergie des bâtiments de 46 % en 2023 par rapport à 2011. Les actions concrètes comprennent l'extinction de l'éclairage, l'extinction automatique des appareils électroniques, des travaux d'isolation thermique et l'ajustement des températures.

Le Groupe développe en permanence des actions visant à réduire sa consommation d'énergie. KLM a obtenu la certification ISO 50001 pour gérer les améliorations en terme d'efficacité énergétique. Le projet d'énergie photovoltaïque sur le toit du plus grand hangar à avions de KLM a été achevé en 2021. Ces panneaux solaires ont produit 1 398 millions de kWh d'électricité renouvelable en 2023. Le reste de l'électricité achetée au réseau, nécessaire aux opérations au sol de KLM, est 100 % renouvelable et produite par des parcs éoliens terrestres en Europe.

Chez Air France, 100 % des besoins en chauffage des bâtiments tertiaires de Toulouse et de Valbonne, où se trouvent la plupart des serveurs informatiques, sont couverts par le recyclage de la chaleur des systèmes de climatisation. En juillet 2023, deux contrats (d'une durée de 20 ans appelés PPA – Power Purchase Agreement) ont été signés avec « EDF Renouvelable » pour contribuer à l'installation de deux fermes photovoltaïques en France (La Charité – Nièvre – et Grand Gueret – Creuse) qui donneraient leur première production en 2024. Le potentiel est estimé à 28 GWh par an, ce qui correspond à 20 % de la consommation actuelle d'électricité d'Air France achetée à EDF.

Réduire les émissions de Scope 3

En 2022, Air France-KLM a procédé à une évaluation préliminaire, basée sur les dépenses, de ses émissions significatives de Scope 3, estimant qu'elles représentaient 20 à 25 % de ses émissions totales de CO₂, dont environ 10 % provenaient d'activités non liées au kérosène. Les principales composantes de ses émissions indirectes (non liées au kérosène) sont l'achat de biens et de services, la construction d'avions, les voyages d'affaires et les déplacements des salariés.

En 2023, afin de mieux appréhender la nature des différentes émissions de Scope 3 et de préparer des programmes de réduction des émissions en partenariat avec les fournisseurs, Air France-KLM, en collaboration avec un cabinet de conseil externe, a réalisé des analyses approfondies des émissions de Scope 1, 2 et 3 pour Air France Industries, KLM Engineering & Maintenance ainsi que pour KLM In-Flight Services. Les résultats ont révélé que les achats de biens et de services constituaient leur poste principal du Scope 3.

En outre, une centaine de fournisseurs ont été contactés et invités à participer au module climatique du CDP. Cela permettra d'aligner les données d'émissions du scope 3 d'Air France-KLM avec les données d'émissions du scope 1 de ces fournisseurs et de créer une base commune pour des actions conjointes de réduction des émissions.

Air France-KLM se prépare également au CBAM (Mécanisme d'ajustement carbone aux frontières) qui, à partir de 2024, exige l'enregistrement des émissions encourues par les fournisseurs pour les produits en fer, en acier et en aluminium importés de pays non membres du système d'échange de quotas d'émission (ETS).

Ces dernières années, Air France-KLM a déclaré les émissions de Scope 3 liées à l'énergie, car elles en représentent la plus grande partie. Les émissions liées au transport en amont et en aval 2023 (catégories 4 et 9 du Scope 3) sont déclarées.

Une chaîne d'approvisionnement durable

Le Groupe a ainsi désigné EcoVadis, un fournisseur leader sur le marché de l'évaluation de la durabilité des entreprises, pour l'aider à comprendre chaque aspect de la durabilité dans la chaîne d'approvisionnement, y compris l'environnement, le travail et les droits de l'homme et l'éthique.

Le développement durable est un élément clé du plan de transformation des achats. Outre la poursuite des mesures susmentionnées, le plan prévoit l'intégration d'indicateurs clés de durabilité dans les processus d'achat et les critères d'attribution de nouveaux contrats aux fournisseurs. Le Groupe développe également un programme de formation plus large pour les salariés, afin de les sensibiliser au développement durable et améliorer les performances en la matière dans l'ensemble de l'organisation.

Soutien aux projets de captage et de stockage du carbone et à la conservation de la biodiversité

Les compagnies aériennes du Groupe contribuent à des projets de captage et de stockage du carbone de l'atmosphère dans des puits de carbone naturels tels que les forêts, les mangroves, avec le soutien des clients participant à leurs programmes environnementaux.

Air France a choisi EDF Oklima, filiale d'EDF, reconnue pour son expertise en matière de décarbonation. EDF Oklima aidera Air France à se conformer au règlement sur le climat et la résilience (article 147). https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/article_jo/JORFARTI000043957219.

Parallèlement, KLM soutient un projet de reforestation au Panama depuis 2017 et a ajouté deux autres projets en Ouganda et en Colombie à son portefeuille depuis 2022. Ces projets sont tous certifiés Gold Standard et FSC, et contribuent à la création d'emplois, au développement des communautés et aux Objectifs de développement durable des Nations unies.

Plus de détails sur ces programmes sont disponibles dans la section 4.3.3 « Impact sur la biodiversité » du rapport.

Conformité et participation aux dispositifs de compensation et de réduction d'émissions carbone

Divers mécanismes et obligations encadrant la compensation et la réduction d'émissions carbone entrent progressivement en vigueur à tous les échelons territoriaux (national, européen et international). Afin d'atteindre son ambition de zéro émission nette carbone à horizon 2050, le groupe Air France-KLM s'investit dans l'ensemble des dispositifs à l'œuvre en prônant une stricte complémentarité.

Compensation obligatoire des vols domestiques (niveau national français)

Depuis le 1^{er} janvier 2022, les exploitants d'aéronefs dont les émissions dépassent le seuil annuel de 1 000t/CO₂ doivent compenser les rejets carbonés des vols effectués à l'intérieur du territoire national (hors départements d'outre-mer). Le seuil réglementaire, fixé à 50 % en 2022, a ainsi pu être respecté grâce au travail d'anticipation et de dialogue permanent avec les autorités compétentes. En 2023, ce seuil passera à 70 % et en 2024 à 100 %. Le portefeuille de projets 2023 sera soumis en mai 2024.

Intégration dans le système d'échange de quotas d'émission de l'Union européenne – ETS (niveau européen)

Air France-KLM se prépare également à la montée en puissance, au niveau européen, du système d'échange de quotas d'émissions de carbone. Pilier du paquet législatif « Fit for 55 » en cours d'adoption par les institutions de l'Union Européenne, la révision du marché carbone européen doit conduire à la suppression progressive des quotas ETS (Emission Trading Scheme) gratuits, signal clair du marché donné à l'encontre du kérosène conventionnel. Le groupe Air France-KLM salue les orientations prises par les institutions européennes, tout en participant activement aux discussions en cours.

Participation au système international de compensation et de réduction des émissions de carbone – CORSIA (Niveau international)

Le groupe Air France-KLM est pleinement engagé dans le dispositif CORSIA, mis en œuvre par l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI), dans le cadre des engagements volontaires de la France et des Pays-Bas. Le Groupe participe à la première phase de mise en œuvre sur la période 2021-26 en déclarant ses émissions et en mettant en œuvre les compensations éventuelles. Air France-KLM, qui soutient son organisation représentative IATA, a salué cette avancée ainsi que l'adoption du *Long-Term Aspirational Goal* (LTAG) pour l'ensemble de l'industrie au niveau mondial.

Dans ce contexte et compte tenu de la complémentarité possible des différents systèmes, Air France-KLM considère que les mêmes émissions de CO₂ ne devraient pas être soumises simultanément aux obligations de compensation nationales, au système européen d'échange de quotas d'émission et au système CORSIA.

Effets autres que le CO₂

L'impact de l'aviation sur le climat est plus important que le seul CO₂. Les avions produisent d'autres émissions telles que de la vapeur d'eau, des particules de suie et des oxydes d'azote qui interagissent avec l'atmosphère et contribuent au changement climatique. Les deux principaux effets non liés au CO₂ sont les traînées de condensation (contrails) et les oxydes d'azote (NO_x). De nombreuses incertitudes subsistent dans l'évaluation de l'impact climatique des effets non-CO₂, mais les dernières études scientifiques s'accordent à dire qu'ils ont un impact significatif sur le réchauffement, en particulier à court terme, comparable à l'impact du CO₂.

L'effet non-CO₂ le plus important est dû aux traînées de condensation, ces nuages en forme de ligne qui se forment parfois derrière un avion. Les particules de suie d'échappement émises par les moteurs favorisent leur formation et elles peuvent persister pendant des dizaines d'heures dans des conditions atmosphériques spécifiques. Les émissions de NO_x (oxydes d'azote) des moteurs d'avion en altitude contribuent à la formation d'ozone et à la destruction du méthane, deux gaz à effet de serre, de telle sorte que l'on estime que l'effet global est un réchauffement, bien que cela dépende des niveaux de pollution de l'air de surface.

Le groupe Air France-KLM travaille activement avec des centres de recherche, des décideurs politiques et des fournisseurs de solutions pour approfondir la connaissance des effets autres que le CO₂ et accélérer la mise en œuvre de mesures d'atténuation.

- Depuis 2013, Air France participe à l'infrastructure de recherche IAGOS (In-Service Aircraft for a Global Observing System) et exploite un avion équipé de capteurs collectant des données atmosphériques.
- Depuis 2021, Air France travaille en étroite collaboration avec Météo France afin d'améliorer les prévisions de la zone à risque de traînées de condensation. Air France a recueilli plus de 2 700 observations dans le cadre de son programme d'observation des traînées de condensation.
- En 2023, KLM a mené un projet pilote de six mois avec SATAVIA. Les trajectoires de vol en Europe ont été ajustées pour éviter la formation de traînées de condensation potentiellement réchauffantes. Ce projet pilote a permis de mieux comprendre les effets non liés au CO₂ de KLM ainsi que les implications et les contraintes opérationnelles liées à l'évitement des traînées de condensation.
- KLM fait partie du conseil consultatif du projet européen qui étudiera la révision de la directive sur le système d'échange de quotas d'émission afin d'y inclure un système MRV (Mesure, Rapport et Vérification) pour les effets non liés au CO₂ dans l'aviation.
- Air France-KLM participe à CICONIA, un projet européen de trois ans qui vise à définir et à évaluer de nouvelles procédures pour les compagnies aériennes et le contrôle du trafic aérien afin d'atténuer les effets non liés au CO₂.
- Air France-KLM participe à la recherche par l'intermédiaire du Conseil pour la Recherche Aéronautique Civile (CORAC) qui soutient Climaviation, une Chaire Climat qui se concentre sur les effets non-CO₂ de l'aviation.

4.3.2 Opérations Durables

Air France-KLM s'est engagée à réduire l'impact environnemental de ses opérations au sol dans ses trois principaux hubs à Paris et Amsterdam, en adoptant des équipements électrifiés et en mettant en œuvre des systèmes de gestion de l'énergie et des déchets.

Management environnemental et énergie et certification ISO 14001:2015 et ISO 50001:201

ISO 14001:2015 et ISO 50001:2018 sont des normes internationales qui définissent les exigences relatives respectivement à un système de management environnemental (SME) et à un système de management de l'énergie (SMÉnergie). Ces certifications fournissent aux entreprises des cadres pour gérer leurs impacts environnementaux, améliorer leurs performances en matière d'environnement et d'efficacité énergétique, et se conformer aux réglementations. Ces certifications fournissent aux entreprises des cadres pour gérer leurs impacts environnementaux, améliorer leurs performances en matière d'environnement et d'efficacité énergétique, et se conformer aux réglementations. Ces certifications sont particulièrement pertinentes pour Air France-KLM, qui cherche à améliorer ses performances environnementales au sein de son organisation tout comme chez ses fournisseurs.

Le Système de Management Environnemental (SME) d'Air France est certifié ISO 14001:2015 depuis 2008 et couvre l'ensemble des activités suivantes : Opérations aériennes et au sol, Cargo, Ingénierie et Maintenance, Corporate, Immobilier ainsi que les services informatiques et Achats basés en métropole.

La certification ISO 14001:2015 d'Air France couvre 100 % des escales françaises et les sites suivants :

- les sièges sociaux d'Air France : Paris-Roissy CDG, Montreuil ;
- la gare de fret G1XL : Roissy CDG ;
- les installations d'ingénierie et de maintenance basées à Roissy CDG, Orly, Villeneuve Le Roi ;
- l'informatique : Toulouse, Valbonne.

Le système de gestion de l'environnement (EMS) de KLM est certifié ISO 14001:2015 depuis 1999. La certification couvre l'ensemble des activités de KLM : Opérations aériennes et au sol, Cargo, Ingénierie et maintenance, Corporate et Services immobiliers et services d'installations, aux Pays-Bas.

Au total, 100 % des activités opérationnelles d'Air France et de KLM Airlines ont été certifiées ISO 14001:2015.

Depuis sa mise en œuvre, Air France-KLM s'est engagée à maintenir un système de gestion environnementale, comme en témoigne sa certification ISO 14001:2015 (détenue depuis 2008 pour Air France et 1999 pour KLM). La certification ISO 14001:2015 exige de suivre et de monitorer les enjeux environnementaux et leur impact.

Depuis septembre 2022, le risque environnemental et le SME d'Air France ont été intégrés au département de gestion multirisque. Cette décision a été prise pour tirer parti de l'expertise et de l'expérience des équipes de gestion des risques de vol et des autres équipes de gestion des risques afin d'améliorer en permanence les pratiques de gestion de l'environnement selon la norme

ISO 14001. En unissant leurs forces, les équipes pourront partager les meilleures pratiques et collaborer plus efficacement pour identifier et réduire les risques environnementaux.

La certification ISO 14001:2015 d'Air France a été renouvelée en 2023 et celle de KLM le sera en 2024. Au cours des trois années de certification, des tiers indépendants locaux effectueront des audits externes de suivi annuels pour s'assurer de la conformité à la norme. De plus, un programme d'audit interne est mis en œuvre pour vérifier l'efficacité du SME dans l'ensemble des contributeurs du réseau tout au long de l'année.

Pour se conformer à la législation européenne, les deux compagnies ont réalisé des audits en terme d'énergie. Le groupe KLM a choisi de se conformer à la norme ISO 50001:2018 pour toutes les activités pertinentes de KLM (y compris les filiales) aux Pays-Bas, à l'exception de la consommation de carburant des avions. Air France a décidé de réaliser un audit énergétique complémentaire à la norme ISO 14001:2015, comme l'autorisent les autorités.

Réduire le bruit

Tandis que le transport aérien continue de se développer et de répondre à la demande croissante de mobilité, les compagnies aériennes se doivent également de donner la priorité à la réduction des nuisances sonores pour les riverains des aéroports. Le groupe Air France-KLM reconnaît cette responsabilité et a formalisé son engagement en faveur de la réduction des nuisances sonores en l'inscrivant comme une exigence dans les Principes d'Air France-KLM. Cet engagement reflète la volonté du Groupe de concilier efficacité opérationnelle et responsabilité environnementale, en veillant à ce que le transport aérien soit durable et respectueux des communautés locales.

L'approche d'Air France-KLM en matière de réduction et d'atténuation du bruit

Air France-KLM est déterminé à voler d'une manière plus durable sur le plan environnemental et plus responsable sur le plan social, en accord avec les objectifs gouvernementaux et sociétaux. Le Groupe collabore activement avec les États membres et les autres parties prenantes pour s'assurer de la conformité avec l'Approche Équilibrée (*Balanced Approach*), un règlement de l'Union Européenne (n°598/2014) conçu pour améliorer l'environnement sonore autour des aéroports de l'Union Européenne et pour promouvoir une plus grande compatibilité entre les activités aériennes et les zones résidentielles. Pour se conformer à cette réglementation, les États membres sont encouragés à adopter une approche intégrée qui combine les mesures disponibles aux solutions les plus rentables. Sur les plates-formes d'Air France-KLM, dont Paris Charles de Gaulle, Paris-Orly et Amsterdam Schiphol, la procédure de l'approche équilibrée est suivie. Elle comprend quatre catégories de mesures supplémentaires que les États membres peuvent prendre pour lutter contre la pollution sonore, à savoir :

- réduction du bruit à la source (comme le renouvellement de la flotte) ;
- planification et gestion de l'utilisation des sols (y compris les projets d'isolation et de descente continue) ;

Traiter l'impact sur l'environnement

- procédures opérationnelles (telles que l'optimisation des itinéraires de vol) ;
- restrictions d'exploitation (telles que la fermeture de nuit ou les limitations de capacité).

Renouvellement de la flotte

Grâce au renouvellement de sa flotte, le groupe Air France-KLM réduit les émissions de CO₂, mais aussi les nuisances sonores.

En 2023, le nombre des avions éligibles au titre des chapitres 4 et 14 de l'OACI sur l'ensemble de la flotte Air France-KLM en exploitation était de 100 % ⁽¹⁾. Par rapport aux générations précédentes, l'A350 est 40 % plus silencieux, tandis que la famille d'avions A320neo est 50 % plus silencieuse, l'A220 est 34 % plus silencieux, et l'E195-E2 présente une réduction de 63 % des volumes sonores. En septembre 2023, afin d'accélérer le renouvellement de sa flotte long-courrier et de contribuer à la réduction du bruit et à l'amélioration de la qualité de l'air, le groupe Air France-KLM a annoncé une commande de 50 avions de la famille Airbus A350, avec des droits d'achat pour 40 avions supplémentaires.

Aménagement et gestion du territoire, dialogue avec les parties prenantes, projets d'isolation

Air France et KLM s'engagent dans un dialogue continu avec les parties prenantes sur tous les territoires, y compris les représentants des communautés locales, les autorités aéroportuaires et le contrôle du trafic aérien. En collaborant étroitement avec ces parties prenantes, les compagnies aériennes cherchent à identifier les mesures susceptibles de réduire les nuisances sonores et d'améliorer la qualité de l'environnement local.

Aux Pays-Bas, KLM participe depuis 2022 au programme Minder Hinder (moins de nuisances) avec Schiphol et le contrôle du trafic aérien des Pays-Bas afin de réduire les nuisances sonores et d'améliorer la qualité de l'environnement local. <https://minderhinderschiphol.nl/over-dit-plan/>.

En France, Air France participe activement aux CCE (Commissions Consultatives de l'Environnement) et aux CCAR (Commissions Consultatives d'Aide aux Riverains) sur tous les aéroports français où elle opère. Air France a également participé activement au groupe de travail sur les vols de nuit, supervisé par le préfet de la région aéroportuaire de Paris-CDG, qui a proposé de nouvelles procédures de descente continue « en pleine nuit » et a facilité le retrait volontaire des avions bruyants, y compris les B747 et A340 d'Air France.

En outre, le groupe Air France (Air France, Air France HOP ! et Transavia France) contribue à la Taxe sur les nuisances sonores aériennes (TNSA) versée à l'État français, avec une contribution de 17,5 millions d'euros en 2023, qui finance l'insonorisation des habitations situées autour des aéroports français. Depuis la mise en place de la TNSA en 2004, 850 millions d'euros ont été alloués à l'insonorisation des logements, auxquels le groupe Air France a largement contribué.

Autour de l'aéroport de Schiphol, les compagnies aériennes ont collectivement contribué à hauteur de 750 millions d'euros aux taxes sur le bruit au cours des

deux dernières décennies, qui ont été consacrées à l'insonorisation et à l'indemnisation de la perte de valeur des biens immobiliers autour de l'aéroport. Le ministère néerlandais a décidé en 2023 de reprendre ce programme d'insonorisation, en lançant un nouveau programme d'isolation d'environ 670 habitations à proximité de l'aéroport de Schiphol, dont le coût devrait s'élever à plus de 30 millions d'euros dans les années à venir. Le coût de l'installation de l'insonorisation est entièrement pris en charge par les compagnies aériennes qui desservent Schiphol.

Procédures opérationnelles (par exemple, meilleurs itinéraires de vol, descente continue)

Air France-KLM s'est engagé à réduire son impact sur l'environnement grâce à une série de mesures, dont la participation au programme SESAR pour optimiser les routes et réduire la consommation de carburant, ainsi que le développement de procédures de décompression et de descente en dérive. Ces mesures contribuent non seulement aux objectifs de développement durable du Groupe et à l'objectif de réduction des émissions de CO₂, mais aussi à la réduction du bruit et à l'amélioration de la qualité de l'air. Pour plus d'exemples de mesures, voir le chapitre 4.3.1 Accélérer la transition environnementale.

Le Groupe travaille également en étroite collaboration avec le contrôle aérien pour optimiser les descentes et les décollages, et met en œuvre, chaque fois que possible, des procédures de descente continue ou NADP (Noise Abatement Departure Procedure) qui réduisent significativement les nuisances sonores. Air France-KLM s'engage à soutenir le gouvernement et les services de la DGAC dans la mise en œuvre rapide et généralisée des procédures de descente continue sur tous les aéroports.

Restrictions d'exploitation (par exemple, fermeture de nuit ou limitation de capacité)

En juin 2022, le ministre néerlandais des infrastructures et de la gestion de l'eau a annoncé un plan visant à réduire le nombre de mouvements d'avions à Schiphol de 500 000 à 440 000 d'ici 2024, afin de réduire la pollution sonore autour de Schiphol. Cependant, le groupe KLM et la commission européenne ont noté que l'approche et le processus actuels de la procédure d'Approche Équilibrée diffèrent de la procédure prescrite par le règlement sur le bruit. KLM a soumis un plan en juin 2023, calculé par le Centre aérospatial néerlandais (NLR), qui offre une réduction plus importante de la pollution sonore nocturne (18 %) et dépasse l'objectif du ministre de 15 % en 2024. Le plan de KLM vise à réduire la pollution sonore de 18 % la nuit et de 28 % d'ici à 2026, tout en réduisant plus efficacement la pollution sonore à long terme. Le plan de KLM prévoit des investissements dans des avions plus silencieux et économes en carburant, des processus opérationnels plus judicieux et la programmation d'avions plus silencieux pour les vols de nuit.

Des restrictions sonores s'appliquent également aux aéroports de Paris-Orly et de Paris-Charles de Gaulle (couvre-feu, plafonnement des créneaux horaires à Paris-Orly, plafonnement du bruit sur les créneaux nocturnes à Paris-Charles de Gaulle) et sont gérées dans le cadre de l'Approche Équilibrée.

⁽¹⁾ La révision de la définition a été effectuée en 2023, voir section 4.3.5.4.

Qualité de l'air

La qualité de l'air est un aspect important de nos efforts en matière de développement durable au sein du groupe Air France-KLM. Elle a un impact sur la santé et l'environnement et, à ce titre, le Groupe s'engage à mener ses opérations de manière responsable et respectueuse de l'environnement, tout en préservant le bien-être de l'ensemble de la communauté.

Gestion de la qualité de l'air

Le groupe Air France-KLM veille à ses émissions atmosphériques pour les opérations aériennes et au sol, y compris les émissions à basse altitude qui ont un impact sur la qualité de l'air autour des aéroports. Les indicateurs couvrent les émissions de SO₂ et NO_x, la plupart de ces émissions provenant des mouvements d'avions.

Dans le cadre du programme « Minder Hinder », KLM s'est engagée à participer au programme d'entrave et à contribuer aux plans locaux de réduction des émissions du gouvernement et de Schiphol concernant les particules ultrafines et l'azote.

KLM travaille avec des partenaires industriels pour mesurer les particules ultrafines (PUF) et trouver des moyens de réduire l'utilisation des groupes auxiliaires de puissance (GAP) et d'augmenter le roulage n-1. Ils mènent une étude avec l'aéroport de Schiphol pour comprendre l'exposition des employés aux particules ultrafines et leurs sources. Les résultats seront utilisés dans une étude de suivi externe.

Électrification des équipements

L'électrification des équipements au sol présente l'avantage de ne pas générer d'émissions locales. Cela contribue à assainir l'air et à améliorer les conditions de travail dans et autour des aéroports. **En 2023, pour les compagnies aériennes du Groupe, 64 % des équipements de service au sol (GSE) des aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Amsterdam-Schiphol sont alimentés électriquement.**

Depuis 2022, en collaboration avec d'autres partenaires comme Aéroport de Paris et Amsterdam Airport Schiphol, Air France-KLM a mené des essais de roulage durable, en utilisant des véhicules de remorquage spéciaux pour amener les avions sur la piste. Ce « Taxibot » est propulsé par une combinaison de moteurs électriques et diesel qui consomment 95 % de carburant en moins que les moteurs d'avion. Cette méthode de roulage réduit considérablement la consommation de carburant et donc les émissions de CO₂, ainsi que les émissions locales telles que l'azote (NO_x) et les émissions de particules (ultra) fines. Cette innovation est encore en phase d'essai à Schiphol.

Outre cette opportunité, les initiatives comprennent des essais de groupes électrogènes au sol (e-GPU) et de convertisseurs thermiques pour la climatisation au sol, ainsi que l'introduction de groupes électrogènes fixes (e-FPU) à l'aéroport de Schiphol et l'utilisation de groupes électrogènes de climatisation (ACU) à toutes les portes d'embarquement dans les terminaux de Paris-Charles de Gaulle et de Paris-Orly. Pour plus de détails, voir le chapitre 4.3.1 Accélérer la transition environnementale.

Le groupe Air France-KLM poursuivra l'électrification des équipements et développera ses équipements d'assistance au sol (EGSE Electrical Ground Support Equipment), en se concentrant sur les aéroports disposant déjà d'EGSE et de capacités de recharge adéquates, car le

développement dépend de la fourniture d'équipements électriques et de l'investissement des aéroports dans l'infrastructure de recharge.

Passage à des carburants alternatifs et renouvelables pour les équipements terrestres

Le passage au Gas to Liquid (GTL), un diesel synthétique, est une mesure importante car il permet de réduire les émissions de polluants nocifs, tels que le SO₂ et les particules. Le carburant GTL a un contenu énergétique plus élevé et brûle plus efficacement, ce qui permet de réduire les émissions de CO₂ par rapport aux carburants fossiles traditionnels. Ce passage au carburant GTL peut contribuer efficacement à la réduction des émissions et à l'amélioration de la qualité de l'air.

Fin 2020, les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly ont adopté le GTL pour remplacer le gazole non routier (GNR). Tous les engins de piste d'Air France à Paris-Charles de Gaulle sont alimentés par ce carburant, qui est 15 à 20 % plus économique en termes d'émissions de CO₂, génère 10 % de NO_x en moins, nécessite 10 % de consommation de carburant en moins et réduit les coûts de maintenance (moins d'encrassement des moteurs). Air France prévoit d'utiliser systématiquement le GTL comme carburant de substitution au GNR tout au long de la phase d'électrification de ses équipements.

Gestion de l'eau

Bien que la conservation de l'eau n'ait pas été considérée comme importante dans l'analyse de double matérialité d'Air France-KLM, une bonne gestion de l'eau peut en réduire sa consommation et minimiser l'impact environnemental des opérations. L'engagement d'Air France-KLM en faveur de pratiques durables se traduit par une réduction de 9 % de la consommation d'eau entre 2019 et 2023. Cet objectif est d'autant plus pertinent que les Nations Unies prévoient une pénurie de 40 % des ressources en eau douce d'ici 2030.

Air France-KLM a mis en œuvre plusieurs mesures d'économie d'eau depuis 2011, telles que l'utilisation de tampons pour nettoyer l'extérieur des avions, ce qui a permis de réduire la consommation d'eau de 12 000 litres auparavant à seulement 150 litres pour nettoyer un Boeing 777, le recyclage de l'eau utilisée pour le lavage des moteurs et l'utilisation de l'intelligence artificielle pour optimiser le chargement de l'eau potable. En outre, le Groupe a mis fin à la pratique des « saluts à l'eau », à l'arrivée des avions, afin de réduire le gaspillage d'eau à partir de 2022.

KLM a également mis en place le KLM *Environment Center* (KMC) en 1990 pour collecter et nettoyer l'eau de la plupart des opérations. Grâce à des filtres à osmose inverse, le KMC élimine les polluants tels que les métaux lourds avant d'évacuer l'eau nettoyée vers la station d'épuration du groupe Schiphol. Au cours de la période considérée, la KMC a nettoyé et drainé 28 791 m³ d'eau.

Gestion des déchets

Air France-KLM s'engage à limiter les déchets et à augmenter la proportion de déchets recyclés ou incinérés avec récupération d'énergie lorsque cela est possible. Le Groupe gère de nombreuses formes de déchets provenant des opérations aériennes et de la maintenance, tout en se conformant à des exigences réglementaires strictes.

Traiter l'impact sur l'environnement

Air France et KLM doivent relever le défi d'améliorer la gestion des déchets en raison du cadre législatif strict de l'Union Européenne. Les réglementations qui limitent le recyclage de la plupart des déchets de restauration provenant des vols intercontinentaux entrant dans l'Union Européenne en sont un bon exemple. Pour résoudre ce problème, Air France et KLM ont rejoint une coalition avec d'autres compagnies aériennes européennes en 2021 pour sensibiliser les législateurs. En 2023, la collaboration s'est élargie pour inclure l'ONG *Zero Waste Europa*. En outre, KLM a réalisé une vidéo explicative destinée au public afin de le sensibiliser à la question et d'encourager les décideurs politiques à agir. Ces efforts visent à surmonter les obstacles réglementaires et à améliorer les pratiques de gestion des déchets dans l'ensemble du secteur de l'aviation.

Les objectifs de performance suivants ont été fixés :

- 50 % de déchets non dangereux résiduels (déchets non recyclés provenant de la cabine et des activités au sol) en moins d'ici 2030 par rapport à 2011, pour toutes les opérations en France et aux Pays-Bas ;
- depuis mars 2023, Air France a atteint son objectif d'éliminer 90 % des plastiques à usage unique par rapport à 2018, après avoir remplacé en 2019 les gobelets, couverts et agitateurs en plastique par des alternatives durables. En 2023, Air France a réussi à réduire de 79 tonnes ses articles en plastique à usage unique ;
- les actions du Groupe sont basées sur les quatre principes de l'économie circulaire : repenser, réduire, réutiliser et recycler. Les risques et les mesures d'atténuation sont évalués dans une perspective de cycle de vie. Les compagnies aériennes mènent des programmes visant à une amélioration constante de la gestion globale des déchets : prévention des déchets, augmentation de l'utilisation de matériaux recyclés, éco-conception des produits et identification des installations de retraitement appropriées. La gestion de la fin de vie des articles est prise en compte dans leur conception.

Air France-KLM a atteint en 2023 une réduction de 52 % des déchets résiduels en France et aux Pays-Bas par rapport à 2011, ce qui représente 8 755 tonnes de déchets recyclés en 2023. Toutes les entités en France font l'objet d'un système de traçabilité complet conformément au décret du 25 mars 2021 sur la traçabilité des déchets transcrit dans le code de l'environnement (Art. R. 541-43 et R. 541-45). <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000043294613>.

Réduction des plastiques à usage unique

Que ce soit pour des raisons d'hygiène ou de sécurité alimentaire ou pour réduire le poids embarqué, le service en vol utilise une quantité importante de produits en Plastique à Usage Unique (SUP). Le groupe Air France-KLM s'est engagé à réduire l'impact environnemental des SUP dans ses opérations. Le Groupe y parvient via plusieurs leviers : en éliminant les SUP chaque fois que cela est possible, en remplaçant ces plastiques par d'autres matériaux chaque fois que des alternatives plus durables sont disponibles, en redessinant les articles SUP pour diminuer l'utilisation de matériaux et en utilisant du plastique recyclé ou en s'assurant que les SUP sont recyclés chaque fois que cela est possible.

Quelques mesures de développement durable prises par Air France-KLM pour réduire l'utilisation de plastique à usage unique sont :

- Transavia utilise désormais des alternatives certifiées au plastique à usage unique, éliminant ainsi plus de 7 millions d'articles en plastique à usage unique par an, soit 41 tonnes de plastique ;
- KLM Inflight Services utilise un outil d'analyse du cycle de vie (ACV) pour choisir les matériaux d'emballage ayant le plus faible impact sur l'environnement et réduire les déchets, dans le but de trouver des alternatives aux SUP. Ils refusent les emballages inutiles et remplacent les articles par des options durables chaque fois que cela est possible.

Autres déchets de Bord

En 2023, nos compagnies aériennes ont poursuivi les actions suivantes :

- Air France a travaillé avec Delta et IATA pour recycler les déchets en vol et a lancé des tests de recyclage sur les lignes américaines ;
- Air France a participé au SkyTeam Flight Challenge pour des vols respectueux de l'environnement et a réalisé une réduction impressionnante des déchets sur un vol CDG/ATH/CDG, avec seulement 3 % de déchets incinérés ;
- KLM trie et recycle les déchets à bord des vols européens, notamment les gobelets en plastique et en carton, le verre, les boîtes de conserve, les couvercles en aluminium, le papier, les boîtes en polystyrène expansé et les bouteilles plastique en PET ;
- KLM a fait participer l'équipage à des campagnes de tri et de gestion des déchets et a diffusé des informations sur un site web interne et un livre digital ;
- KLM a redessiné son verre en classe Economy, ce qui a permis une réduction de 10 % des matériaux, a remplacé l'emballage plastique du sel et du poivre par du papier, a réduit le plastique à usage unique de 31 370 kg et a réduit les matériaux d'emballage secondaires grâce à des échanges avec les fournisseurs, ce qui a entraîné une diminution de 5 833 kg des matériaux d'emballage ;
- Transavia a commencé à trier les déchets à bord, ce qui permet d'économiser jusqu'à 80 tonnes de déchets résiduels par an et représente 45 % des déchets de cabine (plastique, boîtes de conserve et cartons de boisson).

Action de lutte contre le gaspillage alimentaire

Air France-KLM gère les déchets alimentaires issus des opérations aériennes dans un contexte réglementaire strict. Le Groupe utilise deux leviers principaux pour réduire le gaspillage alimentaire : l'ajustement des services à bord et la mise en place d'une politique rigoureuse de gestion des stocks de marchandises. Voici quelques-unes des actions clés menées par le Groupe pour lutter contre le gaspillage alimentaire :

- présélection des repas chauds en cabine Business qui a permis d'éviter 11 tonnes de déchets par an en 2023 ;
- réduction des réserves de pain en classe Premium Economy et Economy d'Air France qui a permis d'économiser 61 tonnes de déchets alimentaires sur l'année 2023 ;

- politique de dons alimentaires où les articles non consommés servis sur les vols long-courriers sont donnés à des associations caritatives. En 2023, plus de 1 million d'articles (nourriture et matériel) ont été donnés à des associations caritatives par Air France ;
- le projet ZerOWaste de KLM, qui a permis de réduire d'environ 50 % les sandwiches non consommés qui étaient auparavant jetés ;
- enquête auprès du personnel navigant afin de recueillir leurs idées pour limiter les déchets et améliorer le tri à bord. Les résultats de cette enquête donneront lieu à de nouvelles initiatives en 2024 ;
- ajustement des commandes de produits périssables et le maintien d'une politique rigoureuse de gestion des stocks de marchandises pour réduire le gaspillage de produits frais non consommés.

Fin de vie des avions

Les avions en fin de service au sein du groupe Air France-KLM sont restitués à leurs loueurs, ou vendus à des tiers pour poursuivre leur exploitation. Les avions en fin de vie économique sont démantelés par les loueurs, les acheteurs ou sous la gestion du groupe Air France-KLM lui-même.

Les moteurs et les composants des avions en fin de vie ont leur propre cycle de vie. Les pièces relativement neuves ou récemment révisées ne deviendront pas des déchets mais seront retirées pour servir à d'autres avions en conformité avec les réglementations (EASA part M et part 145 ainsi que les réglementations de la FAA), les exigences, la forme, l'ajustement et la fonction sans compromettre la sécurité ou la fiabilité. Les pièces restantes et la coque seront démantelées et recyclées. Pour ce faire, les compagnies aériennes du Groupe ont fait appel à des entreprises spécialisées qui respectent les normes environnementales les plus strictes, telle que Tarmac Aerosave. Tarmac Aerosave recycle environ 90 % des matériaux de l'avion. De plus, 8 % sont des fluides, comme les huiles qui sont réutilisés pour produire de l'énergie, laissant seulement 2 % de l'ensemble de l'avion à éliminer.

Déchets aéronautiques

Pièces de moteur, sièges d'avion, palettes de fret, valises cassées sont quelques-uns des déchets de production qui résultent de nos activités d'ingénierie et de maintenance, de fret et de vol. Bien que la plupart des déchets aéronautiques soient soumis à une réglementation stricte, Air France-KLM a mis en place de nombreuses initiatives pour réduire les déchets de production non recyclés.

L'ingénierie et la maintenance préviennent le gaspillage des composants aéronautiques en développant des réparations alternatives. Lorsque la réparation n'est plus viable, les composants aéronautiques sont considérés comme étant au-delà de la réparation économique (« BER »). Ces composants, ainsi que d'autres déchets aéronautiques, sont alors envoyés à l'équipe interne de récupération et de mise au rebut. Cette équipe gère les procédures de réutilisation et de recyclage des pièces détachées et autres déchets. Lorsque les règles et réglementations le permettent, le principe du « berceau au berceau » est appliqué pour réintégrer les déchets dans un nouveau cycle de production. Les déchets qui ne peuvent pas être intégrés dans nos propres cycles de production et les composants qui sont soumis à des

réglementations strictes, qui ne sont donc pas réutilisables, sont collectés par des partenaires externes et sont soit démolis, soit transformés en matières premières secondaires. Le processus prévoit des procédures de réutilisation et de recyclage des pièces détachées. Ce programme a été étendu à d'autres types de déchets comme le mobilier, les équipements, les palettes et les couvertures.

Chez Air France, avec l'installation de nouveaux sièges, la montée en gamme des cabines moyen et long-courrier s'est accompagnée de la mise en place d'un processus de recyclage et de démantèlement des anciens sièges allant de la réutilisation et du recyclage des composants à la récupération des mousses et des métaux.

Les déchets dangereux issus des activités de maintenance font l'objet d'un système de traçage complet et leur gestion est harmonisée dans les différents sites de maintenance.

Intégrer les principes de l'économie circulaire

Air France-KLM travaille sur des initiatives visant à recycler les déchets pour de nouvelles utilisations comme, par exemple, le recyclage des matériaux de cabine usagés (gilets de sauvetage, tissus des sièges, ceintures de sécurité, etc.) ou des pièces d'avion (AIR ART).

Un processus de recyclage permanent est en place pour les uniformes et les vêtements de travail d'Air France. Le personnel est encouragé à adopter de bonnes pratiques de tri en les déposant dans des conteneurs sécurisés situés dans les locaux d'Air France. Les uniformes sont collectés sur différents sites par différents partenaires dont un établissement d'aide par le travail (ESAT pour l'emploi de travailleurs handicapés). En 2023, un nouveau processus d'expérimentation mis en place avec le fournisseur de vêtements de travail a permis de réutiliser 964 pièces, de recycler 3 827 chemises blanches et 5 433 autres pièces d'uniformes sombres. Lorsque ce recyclage n'est pas possible et pour des raisons de sécurité, ces textiles doivent être broyés avant d'être transformés en combustibles solides de récupération à haut pouvoir calorifique. Ces combustibles offrent une alternative non fossile aux grands consommateurs de combustibles tels que les industries du ciment et de la chaux. Depuis septembre 2018, le site de Roissy a collecté 86 tonnes de textiles.

Autre initiative, pour réduire l'impact de la production textile, le personnel navigant commercial et technique ont testé une nouvelle chemise comprenant une fibre de polyester recyclé, ou rPET, dont la fabrication nécessite moins d'énergie et de ressources.

Chez KLM, Schijvens Corporate Fashion est le nouveau fournisseur d'uniformes et d'autres vêtements de travail. Les uniformes et vêtements de travail durables, qui seront fournis à partir de 2024, sont conformes aux principes de l'économie circulaire : après utilisation, ils sont repris par Schijvens pour être utilisés comme matière première pour de nouveaux uniformes. Les usines de Schijvens sont auditées par la Fair Wear Foundation à l'aide de l'outil indépendant Modint Ecotool BaWear. Schijvens a effectué des calculs d'impact sur le développement durable et a constaté que les blouses et les chemises de KLM permettront d'économiser chaque année 16 tonnes de CO₂ et 12 millions de litres d'eau par rapport à l'ancien uniforme.

Traiter l'impact sur l'environnement

Parallèlement, KLM Cargo a accepté des poutres en carton comme alternative plus légère aux poutres en bois utilisées pour le fret, et prévoit d'autres initiatives de substitution de matériaux et d'autres possibilités d'emballages (plus) circulaires.

L'initiative IT Matters d'Air France-KLM vise à réduire l'impact environnemental des services informatiques grâce à des pratiques durables. Cet objectif est atteint en

adoptant deux approches : Greening IT et Greening by IT, qui minimisent les déchets et maximisent l'efficacité des ressources. En outre, l'entreprise se concentre sur la réduction, la réutilisation et le recyclage du matériel informatique. Les exemples incluent le recyclage des iPads et des housses d'iPad obsolètes et le développement d'éco-systèmes numériques avec les fournisseurs afin d'établir des solutions et des services circulaires.

4.3.3 Impact sur la Biodiversité

Contexte et stratégie

La matrice de double matérialité 2023 d'Air France KLM montre que ses parties prenantes ne considèrent pas la biodiversité comme une préoccupation matérielle en raison de la nature de ses activités. Cependant, Air France-KLM reste continuellement impliqué dans des efforts et des projets qui contribuent à la protection des écosystèmes naturels et à la restauration des écosystèmes dégradés.

La biodiversité comprend trois éléments : la diversité au sein des espèces, la diversité entre les espèces et la diversité des écosystèmes.

Engagements en faveur de la biodiversité

Air France a pris des engagements forts en faveur de la biodiversité en rejoignant l'initiative internationale Act4Nature en mai 2021 : il s'agit d'une démarche d'engagement volontaire en faveur de la biodiversité à destination des entreprises françaises présentes à l'international. Fin 2023, Act4Nature aura réuni plus de 70 grandes entreprises qui se sont toutes engagées à respecter 10 engagements communs ainsi que leurs propres engagements spécifiques. Ceux-ci sont consultables sur le site <https://www.act4nature.com/>.

Air France-KLM s'assure que ses partenariats et contrats avec les producteurs de SAF (carburant d'aviation durable) utilisent des matières premières renouvelables approuvées, certifiées *Roundtable on Sustainable Biomaterials* (RSB) et *International Sustainability and Carbon Certification* (ISCC+), en utilisant des matériaux de deuxième et troisième génération qui n'interfèrent pas avec l'utilisation préexistante des terres.

En juin 2017, Air France et KLM ont signé la déclaration de Buckingham Palace formalisant leur engagement et leur détermination à lutter contre le trafic d'espèces protégées et leur approche de tolérance zéro. Par son adhésion à IATA, le Groupe s'est également engagé à respecter pleinement la CITES (Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction). Air France et KLM ont également une politique mondiale interdisant le transport de

trophées de chasse (même s'ils ont été obtenus légalement), à bord de tous les vols, dans les bagages enregistrés, les bagages à main et le fret.

Air France a été à l'origine de la création d'une plateforme interprofessionnelle réunissant plusieurs entreprises partenaires, ainsi que des organismes publics et des ONG, dans le but de faire de CDG une zone d'exclusion aérienne. Enfin, depuis 2023, Air France collabore avec le nouveau groupe de travail interministériel sur le thème de la lutte contre le trafic d'espèces sauvages et continue de travailler avec les associations et organisations internationales (WWF, OIE, IATA, United for Wildlife, etc.). En prenant position contre ce trafic, le Groupe contribue à lutter contre la surexploitation des ressources. À ses dépens, le transport aérien est particulièrement touché par ce trafic.

Tout au long de l'année 2023, de nombreuses actions ont été menées dans le cadre de la responsabilité du Groupe en tant que compagnie aérienne. La sensibilisation des clients et des salariés fait clairement partie du champ d'action du Groupe, qui y prend toute sa part. Toutes les actions de communication sont conçues pour couvrir l'ensemble du parcours client, de l'achat du billet au voyage : mise à jour du site marchand dans la rubrique « Objets interdits dans les bagages » ; campagne de communication par voie d'affichage ; vidéo de sensibilisation sur le commerce illicite ; mise à jour des visuels clients ; messages avant le vol, etc. Air France poursuit son programme de sensibilisation des personnels en contact avec les clients ou leurs bagages, afin de les aider à repérer et à signaler aux autorités compétentes les comportements ou bagages suspects.

Actions de préservation envers la biodiversité du groupe Air France-KLM

Les actions du groupe Air France-KLM pour préserver la biodiversité s'appuient sur les principaux facteurs d'érosion de la biodiversité : la surexploitation des ressources, le changement climatique, la pollution et l'introduction d'espèces invasives, et sur des actions locales impliquant les clients, les fournisseurs et les salariés.

Surexploitation des ressources

KLM et Transavia Pays-Bas s'associent à FORLIANCE pour permettre à leurs clients de soutenir des projets qui protègent les forêts et encouragent les entreprises durables. Tous les projets FORLIANCE soutenus par KLM et Transavia Pays-Bas répondent au Gold Standard, la norme de qualité la plus élevée pour maximiser l'impact positif sur le climat et le développement. Les projets menés au Panama, en Ouganda et en Colombie luttent contre la déforestation, protègent et améliorent la biodiversité, restaurent les terres dégradées ou fournissent des emplois équitables aux communautés locales :

- le projet « CO₂oL Tropical Mix » au Panama, qui vise à reboiser une zone de grande diversité biologique gravement dégradée par des pratiques d'élevage non durables, en utilisant des solutions fondées sur la nature telles que l'agroforesterie ;
- un projet dans la zone humide de Bitá en Colombie, axé sur la régénération des arbres indigènes après que les terres aient été brûlées à des fins d'élevage ;
- un projet en Ouganda visant à préserver la biodiversité et à améliorer la situation économique des villages environnants.

Les membres du programme Flying Blue ont la possibilité de donner des miles pour soutenir des associations, dont *A Tree for You*, qui mène des projets de plantation d'arbres en France et dans le monde, en étroite collaboration avec les communautés locales afin de maximiser l'impact social et environnemental des projets.

Contribution à la lutte contre le changement climatique

La réduction des émissions de gaz à effet de serre est le principal levier pour réduire notre impact sur la biodiversité. Par conséquent, toutes les actions qui réduisent les émissions de CO₂ ont également un effet bénéfique indirect sur la réduction de la perte de biodiversité et de la dégradation des écosystèmes.

Lutte contre la pollution (air, eau, bruit, déchets)

Les actions d'Air France-KLM pour réduire son impact sur la qualité de l'air au sol et de l'eau, pour réduire son empreinte sonore, pour réduire l'utilisation des plastiques à usage unique et pour mieux gérer ses déchets, sont autant d'initiatives qui contribuent à limiter la pollution et, par conséquent, à réduire l'impact négatif sur la biodiversité.

Contribuer à la lutte contre les espèces invasives

Air France participe à la lutte contre l'introduction d'espèces invasives en respectant les interdictions de transport de certaines espèces animales et végétales, ainsi que les conditions de transport autorisées par les conventions et règlements en vigueur.

Agir localement en impliquant les clients, les fournisseurs et les employés

En complément de ces actions, le groupe Air France-KLM sensibilise ses clients individuels et entreprises à ses initiatives en matière de protection de la biodiversité.

Dans ses relations avec les sous-traitants et les fournisseurs, Air France-KLM s'assure que la protection de l'environnement est garantie. Si, sur la base d'une sélection des fournisseurs, un fournisseur appartient à une catégorie de fournisseurs associée à un niveau de risque élevé en matière de développement durable, il lui sera demandé de procéder à une évaluation de ses performances en matière de développement durable avec EcoVadis. L'évaluation d'EcoVadis et son système de contrôle à 360° dans la catégorie Environnement garantissent que le fournisseur évalué n'a pas eu de résultats négatifs graves au cours des trois dernières années.

Les évaluations d'EcoVadis nous permettent d'attribuer une note à chaque catégorie (Environnement, Droits de l'homme et droits du travail, Éthique et Achats responsables), qui contribue à la note globale attribuée à chaque entreprise évaluée.

La biodiversité est l'un des 9 thèmes évalués dans le domaine de l'environnement : les impacts des activités de l'entreprise sur la flore, la faune, les terres protégées et les écosystèmes sont pris en compte.

En conséquence, la gravité et la probabilité d'occurrence des risques (dont la déforestation) sont réduites, voire fortement réduites, notamment lorsque les fournisseurs sont eux-mêmes engagés dans la lutte contre la déforestation.

Informé et impliqué nos collaborateurs, toucher le plus grand nombre, font également partie de nos priorités, à l'aide de forums, de briefings, de formations et de pages intranet dédiées. Par ailleurs, depuis 2021, Air France encourage et facilite l'engagement citoyen de ses salariés en mettant à leur disposition la plateforme Vendredi, qui met en relation les salariés avec des associations de protection de l'environnement et de la biodiversité, entre autres. Depuis le lancement de la plateforme à Air France, les thèmes Environnement et Biodiversité représentent 49 % des thèmes les plus populaires.

4.3.4 Stratégie Nationale Bas-Carbone (SNBC)

4.3.4.1 Introduction

Le groupe Air France-KLM publie ce rapport sur les engagements et la stratégie de réduction des émissions de gaz à effet de serre pour le périmètre France et territoires d'outremer conformément aux dispositions de l'art 66 de la Loi n° 2020-935 du 30 juillet 2020 et de l'arrêté du 2 novembre 2021.

Ce rapport contient une trajectoire de réduction des émissions de gaz à effet de serre pour le périmètre de la Stratégie Nationale Bas Carbone (SNBC) actualisée par rapport à celle publiée dans le Document d'Enregistrement Universel (URD) du groupe Air France-KLM de 2022, prenant en compte la mise à jour en juillet 2023 de ses projections d'activités, de flotte et d'incorporation de carburants d'aviation durables (SAF).

Cette actualisation n'a pas d'impact sur la trajectoire du groupe Air France-KLM. Par ailleurs, il est précisé que le périmètre SNBC considéré représente 7,8 % des émissions de CO₂ du groupe Air France-KLM.

La transition environnementale du transport aérien est un impératif pour contribuer à la lutte contre le changement climatique.

- C'est un défi immense pour notre secteur qui joue un rôle sociétal clé : le transport aérien rapproche les gens, les cultures et les économies. Il contribue au développement de la tolérance, de la compréhension de l'autre par le voyage. Il connecte les territoires et contribue au développement de nombreuses économies. Ainsi selon un rapport de recherche de l'EM Strasbourg Management School publié début 2020 sur la base des chiffres de 2019 (avant la période Covid) Air France-KLM apporte une contribution de 39 milliards d'euros par an à l'économie française, 1,6 % du PIB, 475 000 emplois directs, indirects et induits). Il a démontré dans la crise du Covid toute sa dimension stratégique, avec les opérations de rapatriement, de transport de masques, de vaccins et de soignants.
- Pour qu'il puisse continuer à jouer ce rôle, le secteur doit réussir sa décarbonation : c'est une attente forte de nos clients, de nos équipes, et une exigence de la société tout entière, qui engage l'ensemble de notre industrie. Le secteur a su tout au long de son histoire mener de front les évolutions technologiques et opérationnelles vers un transport aérien plus sûr, mais également plus abordable, grâce notamment à des avions et des moteurs plus économes en énergie, moins bruyants et moins polluants. Une nouvelle révolution est d'ores et déjà en marche, celle de la décarbonation. Toutes les capacités du secteur sont

mobilisées pour mener à bien cette transition vers une aviation plus durable et plus responsable. Cette décarbonation constitue un enjeu majeur au centre de la stratégie du groupe Air France-KLM, qui ambitionne d'être un pionnier dans ce domaine.

4.3.4.2 La Stratégie Nationale Bas-Carbone (SNBC) : rappel des principes généraux

La Stratégie Nationale Bas-Carbone

La Stratégie Nationale Bas-Carbone (SNBC) décrit la feuille de route de la France pour conduire la politique d'atténuation du changement climatique. Elle donne des orientations pour mettre en œuvre la transition vers une économie bas-carbone dans tous les secteurs d'activités. **Elle définit des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre à l'échelle de la France à court/moyen terme – traduits en budgets carbone, c'est-à-dire les plafonds d'émissions à ne pas dépasser par périodes de 5 ans.**

Les budgets carbone correspondent aux émissions comptabilisées en métropole, en Guadeloupe, en Guyane, en Martinique, à La Réunion, à Saint-Martin et à Mayotte ainsi que les émissions associées au transport entre ces zones géographiques. Sont exclues les émissions associées aux liaisons internationales aériennes et maritimes.

Le scénario AMS pour le transport aérien

La stratégie nationale bas-carbone s'appuie sur **un scénario de référence** élaboré au cours d'un exercice de modélisation commun à la programmation pluriannuelle de l'énergie. Ce scénario, nommé « **Avec Mesures Supplémentaires** » (AMS), prend en compte des mesures de politiques publiques, en supplément de celles existant aujourd'hui, qui permettraient à la France de respecter ses objectifs climatiques et énergétiques à court, moyen et long-terme. **Il dessine une trajectoire possible de réduction des émissions de gaz à effet de serre jusqu'à l'atteinte de la neutralité carbone en 2050, à partir de laquelle sont définis les budgets carbone.**

Le scénario AMS de l'aérien se base sur des hypothèses d'évolution du trafic, d'amélioration de l'efficacité énergétique du transport aérien et d'incorporation de carburants d'aviation durables. La dernière version du scénario AMS de l'aérien, prenant en compte les données observées les plus à jour disponibles sur le site du ministère de la Transition Écologique, donne les valeurs et évolutions par rapport à 2015 ci-dessous :

Scénario AMS (MtCO ₂)	2015	2025	2030	2050
Transport aérien national	4,6	4,7	4,6	1,9
Évolution	0 %	2 %	0 %	-59 %

<https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/Guide%20art.%2066%20LFR3.pdf>

Comme indiqué dans ce guide, **les taux de variation des émissions projetées entre 2015 et l'année cible dans le scénario AMS** servent de référence pour la définition des trajectoires des entreprises, et permettent donc de vérifier la compatibilité des objectifs de réduction d'émissions desdites entreprises avec la Stratégie Nationale Bas-Carbone.

Les projections d'émissions du scénario AMS pour l'aérien s'appuient entre autres sur les **hypothèses d'incorporation** de carburants d'aviation durables ci-dessous :

TAUX D'INCORPORATION DES BIOCARBURANTS

Scénario AMS (MtCO ₂)	2015	2020	2025	2030	2050
Taux d'incorporation dans les carburants aviation	0,0 %	0,5 %	2,4 %	4,3 %	50,0 %

4.3.4.3 La cohérence de la trajectoire des émissions de CO₂ du groupe Air France-KLM avec les objectifs de la SNBC

Les principales hypothèses retenues

Dans la définition de la trajectoire d'émissions CO₂ pour le groupe Air France-KLM dans le périmètre de la SNBC, plusieurs hypothèses ont été retenues. Certaines hypothèses sont sous-tendues par la trajectoire globale de décarbonation du groupe Air France-KLM au niveau mondial, d'autres hypothèses sont spécifiques à la construction de cette trajectoire SNBC.

Il est à noter que sur le périmètre de la SNBC, le groupe Air France-KLM a déjà réduit ses émissions de gaz à effet de serre de 5 % en valeur absolue, entre 2015 et 2019 (2,26 MlnT de CO₂ en 2015 et 2,16 MlnT en 2019).

Hypothèses communes à la trajectoire globale et au périmètre SNBC

- **Facteur d'émissions relatif à la combustion du kérosène** : pour 1 tonne de kérosène brûlé, 3,16 tonnes de CO₂ sont émises. Ce facteur d'émissions est en ligne avec le système CORSIA de l'OACI et légèrement plus important que le facteur 3.15 retenu dans le cadre du système EU ETS.
- **Pourcentage d'incorporation de SAF** (carburant d'aviation durable) rapporté au volume total de carburant :
 - 2025 : objectif de 2 % d'incorporation de SAF sur le périmètre SNBC,
 - à horizon 2030 : le groupe Air France-KLM a un objectif de au moins 10 % d'incorporation de SAF au niveau mondial, au-delà de la réglementation Française et Européenne,
 - à date de rédaction de ce document, il n'y a pas de différence d'hypothèse d'incorporation SAF dans la trajectoire spécifique SNBC ci-dessous et la trajectoire de décarbonations globale du groupe Air France-KLM.
- **Gains obtenus grâce à l'optimisation des opérations aériennes** : l'hypothèse est un gain de 5 % d'ici 2050 par rapport à 2019. Cette hypothèse est relativement conservatrice à dessein puisqu'elle dépend surtout de facteurs exogènes (par exemple, la mise en place du projet de Ciel Unique Européen).

Hypothèses spécifiques au périmètre SNBC

- **Le programme d'activité** exprimé en Sièges Kilomètre Offerts (SKO), défini avec la granularité suivante, correspondant au périmètre d'activité SNBC du groupe Air France-KLM :

- Air France (AF) – Long-Courrier : France Outre-Mer : liaisons entre Paris et Cayenne / La Réunion / Pointe-à-Pitre / Fort-de-France ; et liaisons entre les Outre-Mer,
- Air France – Hub : liaisons aériennes métropolitaines d'alimentation du Hub de Paris- CDG,
- Air France – Point à Point : liaisons Domestique France depuis/vers Paris-Orly et lignes Transversales,
- Transavia France- Domestique : activité Domestique de Transavia France.

Ce programme est soutenu par les projections d'activité par ligne à horizon fin 2028 à date de rédaction de ce document, puis au-delà, par une projection d'activité à un niveau normatif établi par la Direction de la Stratégie du groupe Air France-KLM.

- **Les données de coefficient de remplissage avion** (ou *Load Factor*), spécifiées au grain d'activité mentionné ci-dessus. L'hypothèse retenue à date pour cette trajectoire est un retour en 2024 aux coefficients de remplissage avion observés en 2019, sur le périmètre SNBC.
- **Le plan de flotte** exprimé en nombre d'appareils par type avion et par an, au grain d'activité mentionnés ci-dessus. Plusieurs éléments clés du plan de flotte spécifique SNBC :
 - Air France – Long-Courrier : prise en compte du fait que les destinations Long Courrier du périmètre SNBC sont principalement desservies actuellement par des appareils Boeing 777-300ER, en configuration densifiée, ce au moins jusqu'à 2028, dans l'état actuel des prévisions,
 - Air France – Hub et activité point à point : la flotte de la famille Airbus A320 est progressivement remplacée par des appareils de nouvelle génération, Airbus A220 depuis 2021. Ces appareils permettent une réduction des émissions de CO₂ et de la consommation de carburant de l'ordre de 20 % par passager-km par rapport aux appareils de génération précédente,
 - Transavia France – Domestique : Transavia France opère historiquement des appareils du type Boeing B737-800. Le mix flotte retenu dans le cadre de la SNBC pour Transavia inclut l'introduction d'avions de nouvelle génération Airbus A320Neo à compter de 2024. Ces appareils permettent une réduction des émissions de CO₂ et de la consommation de carburant de l'ordre de 15 % par passager-km par rapport aux appareils de génération précédente.

Traiter l'impact sur l'environnement

Raisonnement utilisé pour la trajectoire et périmètre organisationnel couvert

La construction de la trajectoire SNBC d'Air France-KLM ne correspond pas à une quote-part de la trajectoire globale d'émissions du groupe Air France-KLM mais bien à une construction dédiée sur le périmètre d'activité en France métropolitaine et dans les territoires d'Outre-Mer.

Le modèle de trajectoire s'appuie sur :

- l'activité : exprimée en SKO (Siège Kilomètre Offert), en cohérence avec le plan de Flotte ;
- le niveau de consommations en gFuel/SKO des appareils constituant la flotte, en s'appuyant sur les données « réalisées » sur les appareils actuellement en Flotte et les hypothèses des constructeurs et du département Flotte d'Air France pour les appareils non exploités à date.

Postes d'émissions couverts

Scope 1, 2, 3

L'essentiel des émissions de gaz à effet de serre (GES) d'Air France-KLM est généré par ses activités directes (scope 1) et principalement par ses opérations aériennes qui représentent 99,8 % des émissions directes totales du Groupe. Les opérations au sol (banc d'essais réacteurs, véhicules de piste, etc.) représentent 0,2 % des émissions directes. Les activités tertiaires génèrent également une consommation énergétique des bâtiments (électricité et climatisation) (scope 2).

Les émissions indirectes de gaz à effet de serre (scope 3) proviennent principalement de la phase amont (extraction, production, distribution etc.) de la production de carburant d'aviation. Une première évaluation basée sur les dépenses et les chiffres de 2019 a démontré qu'environ deux tiers des émissions du scope 3 du Groupe Air France-KLM sont liées à ces émissions de kérosène en amont. Les autres principales composantes des émissions indirectes sont l'achat de biens et de services, la fabrication d'aéronefs, les voyages d'affaires et les déplacements domicile-travail des salariés.

La trajectoire d'émissions de CO₂ du groupe Air France-KLM ci-après est **basée sur les émissions de CO₂ scope 1**, c'est-à-dire en ne tenant compte que des émissions liées à la combustion du carburant, **par souci de cohérence avec les objectifs spécifiques affectés au transport aérien dans la SNBC, et à la comptabilité des émissions du secteur aérien par CITEPA** (voir [OMINEA_2023.pdf](#) ([citepa.org](https://www.citepa.org))). Les émissions supplémentaires associées à l'extraction, au raffinage, au transport des carburants n'ont pas été considérées ici. Ces émissions supplémentaires sont pour autant bien comptabilisées dans d'autres secteurs par la SNBC. À titre informatif, les émissions liées à la fabrication et transport du carburant peuvent être calculées en appliquant un facteur x0,2545 aux émissions liées à la combustion du kérosène. Ce facteur multiplicatif provient des recommandations faites par l'organisme Science Based Targets initiative dans son document sectoriel lié au secteur du transport aérien.

La section Plan d'Action figurant dans ce document intègre les engagements et actions du groupe Air France-KLM sur le reste du périmètre de scope 3.

Émissions de GES et focus sur les émissions de CO₂

La trajectoire décrite ci-dessous est fondée uniquement sur les émissions de CO₂, de manière cohérente avec le scénario AMS pour l'aérien.

En effet, les émissions d'autres gaz à effet de serre (N₂O, CH₄ par exemple) généralement présentées sous la forme de CO₂ équivalent (CO₂e) sont d'ordre tout à fait marginal par rapport aux émissions de CO₂ de l'aérien, avec une contribution de l'ordre de 1 %, comme le montrent les données CITEPA (<https://www.citepa.org/fr/secten/>) pour l'aérien :

	Aérien		
	2021	% par rapport au total	% 2021/90
NO _x (Gg)	6,0	0,79	(8,9)
COVNM (Gg)	0,62	0,05	(72)
CO (Gg)	7,3	0,27	(45)
HFC (Gg CO ₂ e)	0,11	0,0	-
CO ₂ (Tg)	3,80	1,2	(8,8)
CO ₂ e (Tg CO ₂ e)	3,80	0,92	(8,8)
As (Mg)	-	-	-
Cd (Mg)	-	-	-
Cr (Mg)	-	-	-
Cu (Mg)	-	-	-
Hg (Mg)	-	-	-
Ni (Mg)	-	-	-
Pb (Mg)	2,8	3,3	(48)
Se (Mg)	-	-	0
Zn (Mg)	-	-	0
PM10 (Gg)	0,11	0,04	(34)
PM2,5 (Gg)	0,08	0,04	(41)
PM1,0 (Gg)	0,03	0,02	(61)
BC (Gg)	0,02	0,06	(54)
HAP (Mg)	-	-	-
PCDD-F (g-ITEQ)	-	-	-

Ainsi, sur l'année 2023, pour le groupe Air France-KLM, voici les volumes d'émissions de GES au niveau mondial pour apprécier les proportions entre les différents GES :

	Émissions du groupe Air France-KLM en 2023	
	kTonnes	%
CO ₂ (Scope 1)	24 681	99,961 %
NO _x (< 3 000 ft)	8,88	0,036 %
SO ₂ (< 3 000 ft)	0,68	0,003 %

Référence URD 2023 section 4.3.5.4.

Effets non-CO₂

Par ailleurs, bien que le CO₂ reste le gaz à effet de serre de l'aviation le plus souvent cité et le mieux compris, sa contribution au forçage radiatif effectif (ERF) mondial, c'est-à-dire au réchauffement, est estimée dans l'état actuel de la recherche à environ un tiers de l'impact total de l'industrie (analyse de Lee et al, sur la période 2000-2018 : [The contribution of global aviation to anthropogenic climate forcing for 2000 to 2018 – ScienceDirect](#)). Les deux tiers de l'impact climatique de l'aviation sont estimés être causés par d'autres gaz à effet de serre émis par les moteurs à réaction, qui provoquent un réchauffement supplémentaire au-delà de l'impact du carbone seul. Par exemple, les traînées de condensation (les bandes semblables à des nuages qui se forment derrière un avion) présentent un pouvoir de réchauffement important mais de courte durée, allant de quelques minutes à une journée. Les émissions de NO_x des moteurs d'avions en altitude contribuent à la formation d'ozone et à la destruction de méthane (deux gaz à effet de serre), de sorte que l'effet global est considéré comme un réchauffement, bien que cela dépende des niveaux de pollution atmosphérique de surface. Ces effets non CO₂ du transport aérien sur le climat font l'objet depuis 30 ans de recherches scientifiques à l'échelle internationale. La quantification des conséquences sur le climat de ces phénomènes, impliquant la mise en œuvre de modèles multi-échelles complexes, demeure encore assortie d'incertitudes très importantes.

La trajectoire ci-dessous ne prend donc pas en compte ces effets non CO₂, de la même manière que le référentiel Science Based Targets pour l'aviation. Néanmoins Air France-KLM a pleine conscience de ces effets, que le Groupe intègre dans ses réflexions, stratégies et travaux de recherche, comme cela est détaillé dans la partie Plan d'Actions en fin de document.

Année de référence considérée

Compte tenu de l'impact de la crise de Covid-19 sur le secteur aérien, l'année de référence communément admise en termes de trajectoire de décarbonation est 2019.

Nous apportons dans ce document, en complément, les éléments de chiffrage sur la base de l'année 2015, en cohérence avec l'année de référence du scénario AMS.

Les objectifs de réduction d'émissions d'Air France-KLM à court, moyen, long terme

Le groupe Air France-KLM accélère sa transition environnementale et s'est fixé l'objectif de réduire l'intensité des émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) de 30 % d'ici 2030 par rapport à l'année de référence 2019 (g CO₂eq/TKT [tonne-kilomètres transportés]). Cet objectif a été validé par la Science Based Targets initiative (SBTi) en novembre 2022 pour le groupe Air France-KLM, ainsi que pour Air France et KLM.

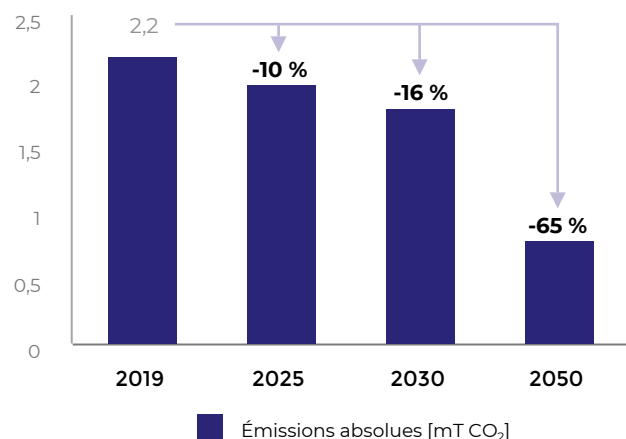
Le groupe Air France-KLM, sur le périmètre de la SNBC c'est-à-dire de transport aérien national, se fixe les ambitions suivantes de court, moyen, long terme de réduction d'émissions de CO₂ en valeur absolue (hors compensation) :

- à court terme (2025), une réduction de -10 % par rapport à 2019 ;
- à moyen terme (2030), une réduction de -16 % par rapport à 2019 ;
- à long terme (2050), une réduction de -65 % par rapport à 2019.

Pour définir cet ambition, le groupe Air France-KLM a réalisé un exercice de prévisions de ses émissions de CO₂ en intégrant les effets prévisionnels des différentes mesures qui contribueront à leur diminution : renouvellement de flotte, l'incorporation de carburant d'aviation durable, meilleure efficacité opérationnelle liée à l'optimisation du contrôle aérien et de la conduite des vols.

Il est à noter que ces objectifs à court et moyen terme se fondent sur les prévisions actuelles d'évolution du trafic d'Air France-KLM, les ambitions du Groupe en matière de carburants d'aviation durables, et l'état actuel de ses positions de marché.

Par ailleurs, l'évolution des émissions du groupe Air France-KLM à long terme (2050) dépend sur des hypothèses par nature incertaines, concernant en particulier la disponibilité en carburant d'aviation durable (SAF) à des coûts compétitifs, les avancées technologiques en matière de développement d'avions moins émetteurs de gaz à effets de serre, ou concernant la mise en œuvre de mesures d'optimisation du contrôle aérien. La stratégie française en matière de constitution d'une filière nationale de production de SAF sera ainsi une condition clé de succès de la décarbonation du groupe Air France-KLM, et du secteur aérien français au global – comme cela est détaillé dans la feuille de route de décarbonation du secteur aérien Français : [Proposition de feuille de route décarbonation transport aérien.pdf \(ecologie.gouv.fr\)](#).



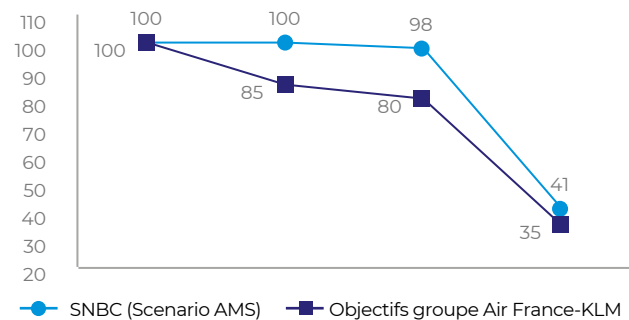
TRAJECTOIRE D'ÉMISSIONS DU GROUPE AIR FRANCE-KLM SUR LE SCOPE SNBC

(EN VALEUR ABSOLUE ET ÉVOLUTION PAR RAPPORT À 2019)

Objectifs du groupe Air France-KLM	2019	2025	2030	2050
Émissions absolues (mT CO ₂)	2,2	2,0	1,8	0,8
Émissions relatives (base 100 2019)	100	90	84	35

La raison principale de la baisse des émissions sur le périmètre SNBC de 2,2 Mt de CO₂ en 2019 à 1,8 Mt de CO₂ en 2023 est la réduction des niveaux d'activité, en particulier sur les opérations domestiques en France. Cette réduction représente une partie importante de la diminution globale, le renouvellement de la flotte sur le périmètre SNBC et l'incorporation de carburant d'aviation durable (1,1 % en 2023), jouant un rôle relativement mineur jusqu'à présent. Cependant, il est important de souligner qu'à l'avenir, le rôle de l'incorporation de SAF et du renouvellement de la flotte deviendra prépondérant dans la réduction des émissions carbone, tandis que la contribution des niveaux d'activité diminuera.

Ci-dessous la traduction de cette trajectoire sur la base d'une **référence à l'année 2015**, en cohérence avec l'année de référence du scénario AMS pour le secteur aérien – confirmant la compatibilité et la performance des objectifs d'Air France-KLM allant au-delà des objectifs sectoriels :



TRAJECTOIRE D'ÉMISSIONS DU GROUPE AIR FRANCE-KLM EN COMPARAISON AVEC LE SCÉNARIO AMS

(BASE 100 PAR RAPPORT À LA RÉFÉRENCE 2015)

Émissions en valeur absolue (mT CO ₂)	2015	2025	2030	2050
SNBC (scénario AMS)	4,6	4,7	4,6	1,9
Objectifs groupe Air France-KLM	2,3	2,0	1,8	0,8

Les prévisions de taux d'activité qui sous-tendent la trajectoire de réduction d'émissions du groupe Air France-KLM sont en ligne avec les prévisions de la feuille de route du secteur aérien Français dont le lien apparaît plus haut, au niveau agrégé du périmètre transport aérien national : à savoir un taux de croissance modéré de 0,8 % par an en moyenne sur la période 2019-2050.

Les hypothèses d'évolution du prix des énergies sont détaillées dans la seconde partie de ce document, au sein de la partie réservée aux carburants d'aviation durables (SAF).

Les engagements du Groupe Air France-KLM concernant le trafic international

Si le transport aérien intérieur fait partie de la comptabilité nationale en matière d'émissions de CO₂, et est encadré par les objectifs de la SNBC, le transport aérien international est soumis au cadre juridique de l'OACI (Organisation de l'Aviation Civile Internationale) auquel Air France-KLM se conforme.

L'OACI a par ailleurs mis en place le programme CORSIA, adopté par la majorité des États dont la France. Ce programme consiste à compenser, au travers de projets de réduction de CO₂ certifiés, l'éventuel excédent – par rapport à la référence de 85 % des émissions de 2019 d'émissions de gaz à effets de serre produits par les vols commerciaux. L'ensemble des compagnies du groupe Air France-KLM participe à ce programme international.

SBTi (Science Based Target initiative) a pour objectif de préciser et valider la compatibilité des objectifs d'une entreprise avec les objectifs climatiques de la manière la plus rigoureuse qu'il soit. Ici, le groupe Air France-KLM, avec la validation de cet objectif, s'engage dans une trajectoire de décarbonation en ligne avec un objectif climatique dit « well-below 2degrees » selon le référentiel Science Based Targets Initiative.

<https://www.airfranceklm.com/fr/newsroom/les-objectifs-de-reduction-des-emissions-de-co2-dair-france-klm-pour-2030-ont-ete>

Comparaison de l'intensité carbone d'Air France-KLM avec celle du secteur

Il n'existe pas aujourd'hui de référentiel permettant de comparer les compagnies aériennes entre elles. En revanche, l'organisme indépendant Science Based Targets Initiative a mis à disposition des compagnies aériennes un outil permettant précisément d'évaluer l'intensité CO₂ de ses opérations et de les mettre en regard de l'ensemble du secteur en tenant compte des typologies de marché opérés (court-moyen/long courrier et fret).

Ainsi, selon cet outil (disponible ici : https://sciencebasedtargetsets.org/resources/files/SBTi_Aviation_Tool_v1.1_locked.xlsx), **l'intensité CO₂, exprimée en g CO₂e/TKT, du groupe Air France-KLM en 2019 était de 948** contre une intensité théorique du secteur dans son ensemble (reprenant les mêmes proportions d'activité court-moyen/long courrier

et fret) de **975**. Le groupe Air France-KLM montre donc, selon le référentiel SBTi, une intensité moindre que l'ensemble du secteur (à périmètre d'activité comparable). Il est à noter que ces intensités CO₂ dans le cadre du référentiel SBTi sont calculées sur la base des émissions de scope 1+3 carburant, dites *Well-to-Wake*.

Chapitre SNBC V2	Thématique	Référence URD 2023
IV	Stratégie de réduction des émissions de gaz à effet de serre	chap 4.3.1 p. 277
IV	Modernisation de la flotte	chap 4.3.1 p. 278
IV	Allègement du poids à bord	chap 4.3.1 p. 280
IV	Optimisation des performances des avions	chap 4.3.1 p. 280
IV	Optimisation des routes et plans de vol	chap 4.3.1 p. 280
IV	Intermodalité	chap 4.3.1 p. 282
IV	Carburants d'aviation durables (SAF Sustainable Aviation Fuels)*	chap 4.3.1 p. 281
IV	Analyse de risques*	chap 3.1.2.2 Risques liés au climat p. 204
IV	Impacts	chap 3.1.2.2 Risques liés au climat p. 205
IV	Risque de crédit carbone	chap 3.1.2.6 Risque de crédit Carbone p. 207
IV	Articulation entre stratégie d'investissement et trajectoire de décarbonation	chap 5.3 Note 2.2 Investissements et financements durables
IV	Modalités d'appropriation par la gouvernance de l'entreprise et des salariés, des engagements en matière de réduction des émissions	chap 4.1.3 p. 239
IV	Engagements de l'entreprise avec ses parties prenantes, en amont et en aval de sa chaîne de valeur, sur la prise en compte des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre	chap 4.1.3 p. 238
IV	Contribution des clients d'Air France-KLM à sa trajectoire de décarbonation	chap 4.3.1 p. 277
IV	Achat responsables*	chap 4.6.2 p. 323

* L'URD 2023 a subi des mises à jour, surpassant l'ancien SNBC.

4.3.5 Indicateurs environnementaux

4.3.5.1 Émissions Carbone

		Unité
Émissions de gaz à effet de serre (Scope 1 protocole GHG) ⁽¹⁾	Kérosène fossile conventionnel ✓	ktonnes CO ₂ eq
	Carburant d'aviation durable ✓	ktonnes CO ₂ eq
	Opérations sol	ktonnes CO ₂ eq
Émissions de gaz à effet de serre (Scope 2 protocole GHG) ⁽²⁾	Basé sur l'emplacement	ktonnes CO ₂ eq
	Basé sur le marché	ktonnes CO ₂ eq
Émissions de gaz à effet de serre (Scope 3 protocole GHG)	Émissions amont (production de kérosène) ✓	ktonnes CO ₂ eq
	Émissions amont SAF	ktonnes CO ₂ eq
	Les émissions en amont et en aval des transports (catégories 4 et 9 du protocole GHG) ⁽⁶⁾	ktonnes CO ₂ eq
Sous total des émissions carbone (Scope 1, 2 & 3 protocole GHG) incl. les émissions en amont et en aval des transports (catégories 4 et 9 du protocole GHG)		ktonnes CO₂eq
Réduction des émissions CO₂eq liées au SAF (Scope 1 & 3 protocole GHG) ⁽³⁾		ktonnes CO ₂ eq
ÉMISSIONS CARBONE TOTALES (Scope 1, 2 & 3 protocole GHG) incl. les émissions en amont et en aval des transports (catégories 4 et 9 du protocole GHG)		ktonnes CO₂eq
Réglementation des émissions carbonées ⁽⁴⁾	EU ETS	quotas d'émission
Crédits carbone ⁽⁵⁾	Réglementaire	ktonnes crédits CO ₂
	Volontaire	ktonnes crédits CO ₂
	Clients	ktonnes crédits CO ₂

✓ Données vérifiées par KPMG pour 2023 (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 Netherlands.

(1) (2) (3) (4) (5) : voir Note Méthodologique

(6) Les émissions en amont et en aval des transports (catégories 4 et 9 du GHG protocole) est une mesure qui a été mise en place en 2023.

En conséquence les données 2022 ne sont pas présentées.

N/A : non applicable.

Groupe Air France-KLM			Groupe Air France ^(a)			Groupe KLM ^(b)		
2022	2023	23/22	2022	2023	23/22	2022	2023	23/22
22 442	24 681	10 %	13 449	14 727	10 %	8 993	9 954	11 %
132,5	274,1	x 2	55,9	119,3	x2	76,6	154,8	x 2
45,1	38,9	-14 %	15,0	15,0	0 %	30,1	23,9	-21 %
50,7	45,2	-11 %	20,0	17,6	-12 %	30,7	27,6	-10 %
18,3	15,0	-18 %	18,3	15,0	-18 %	0,0	0,0	stable
5 712	6 281	10 %	3 423	3 748	10 %	2 289	2 533	11 %
34	70	x 2	14	31	x 2	19	39,4	x 2
	412			230			182	
28 384	31 774	12 %	16 976	18 887	11 %	11 408	12 887	13 %
151	315 x 2		64	136 x 2		87	179 x 2	
28233	31459	11 %	16911	18 751	11 %	11 322	12 709	12 %
2486	2 844	14 %	1 217	1 341	10 %	1 269	1 502	0
445	511	15 %	445	511	15 %	0	0	N/A
10	9	-0.14	0	0	N/A	10	9	-14 %
98	84	-15 %	0	0	N/A	98	84	-15 %

4.3.5.2 Opérations aériennes

		Unité
Consommations	Kérosène conventionnel √	ktonnes
	Carburant d'aviation durable √	ktonnes
	Taux d'incorporation de carburant d'aviation durable	%
Efficacité carbone	Empreinte CO ₂ pour le transport de passagers √	gCO ₂ eq/passenger/km
	Empreinte CO ₂ pour le transport de fret	gCO ₂ eq/100 kg cargo/km
	Intensité des émissions GES (SBTi) ⁽¹⁾ √	gCO ₂ eq/TKT
Autres émissions	NO _x basse altitude (< 3,000 ft)	ktonnes
	SO ₂ basse altitude (< 3,000 ft)	ktonnes
Impact sonore ⁽²⁾	Performance acoustique	% avions éligibles sous chapitre 4 et 14

√ Données vérifiées par KPMG pour 2023 (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 Netherlands.

(1) (2) Voir Note Méthodologique.

(3) En 2022, la performance acoustique a été basée sur le pourcentage d'avions certifiés conformément aux chapitres 4 et 14 de l'OACI sur le bruit.

En 2023, la méthodologie a été modifiée pour mesurer la performance acoustique en fonction du pourcentage de l'éligibilité de sa flotte au titre des chapitres 4 ou 14 de l'OACI sur le bruit.

N/A : non applicable.

4.3.5.3 Opérations sol

		Unité
CONSOMMATIONS		
Électricité	Consommation totale	MWh
	Dont électricité renouvelable	MWh
Autres énergies	Carburants	MWh
	Gaz naturel	MWh
	Chauffage/Froid	MWh
	Dont renouvelable	MWh
Eau	Consommation d'eau	m ³
AUTRES ÉMISSIONS		
	NO _x	ktonnes
DÉCHETS		
Déchets non dangereux	Quantité totale	tonnes
	% recyclés	%
Déchets dangereux	Quantité totale	tonnes
	% valorisés	%

(a) Air France et ses filiales : HOP, Sodexi, CRMA, BlueLink et Transavia France.

(b) KLM et ses filiales : KLM Cityhopper BV (KLC), KLM Equipment Services (KES), KLM Catering Services (KCS), KLM Health Services (KHS), Cygnific BV, Transavia Netherlands et Martinair.

Groupe Air France-KLM			Groupe Air France ^(a)			Groupe KLM ^(b)		
2022	2023	23/22	2022	2023	23/22	2022	2023	23/22
7 102	7 810	10 %	4 256	4 660	9 %	2 846	3 150	11 %
42	87	x 2	18	38	x 2	24	49	x 2
0,6 %	1,1 %	0,5 pts	0,4 %	0,8 %	0,4 pts	0,8 %	1,5 %	0,7 pts
77	76	-1 %	78	78	-1 %	75	73	-3 %
45	45	0 %	45	46	2 %	45	44	-2 %
921	927	1 %	957	961	0,4 %	873	880	1 %
8,3	8,88	7 %	5,45	5,52	1 %	2,88	2,96	3 %
0,62	0,67	8 %	0,46	0,52	13 %	0,16	0,16	stable
75 % ⁽³⁾	100 %	33 %	86 %	100 %	17 %	60 %	100 %	67 %

Groupe Air France-KLM			Groupe Air France ^(a)			Groupe KLM ^(b)		
2022	2023	23/22	2022	2023	23/22	2022	2023	23/22
231 543	220 122	-5 %	163 920	150 466	-8 %	67 622	69 656	3 %
103 456	97 981	-5 %	35 834	28 324	-21 %	67 622	69 656	3 %
96 496	99 680	3 %	35 179	40 179	14 %	61 317	59 500	-3 %
103 809	102 916	-1 %	32 688	25 177	-23 %	71 121	77 739	9 %
84 792	76 411	-10 %	84 792	76 411	-10 %	N/A	N/A	N/A
8 665	18 311	x 2	8 665	18 311	x 2	N/A	N/A	N/A
327 666	436 671	33 %	205 937	281 379	37 %	121 729	155 292	28 %
0,19	0,17	-9 %	0,08	0,08	3 %	0,11	0,09	-18 %
14 487	15 450	7 %	5 649	5 284	-6 %	8 838	10 166	15 %
44 %	43 %	-1 pt	63 %	60 %	-3 pts	31 %	34 %	3 pts
3 697	2 989	-19 %	2 449	2 046	-16 %	1 248	943	-24 %
58 %	53 %	-5 pts	50 %	58 %	8 pts	75 %	41 %	-34 pts

4.3.5.4 Note méthodologique sur le reporting des indicateurs environnementaux

Les indicateurs environnementaux du Groupe ont été définis en 2005-2006, 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 dite NRE (Nouvelles Régulations Économiques, du 15 mai 2001) et du Règlement 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 l'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 CO₂eq 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 2007-2008.

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 ; et
- tous les vols sous code commercial KLM sont opérés par KLM et ses filiales KLM Cityhopper BV (KLC), Martinair et le code HV exploité par Transavia Pays-Bas.

Pour les activités au sol, le périmètre de consolidation du reporting environnemental couvre :

- les filiales d'Air France consolidées que sont HOP!, CRMA, Sodexi, BlueLink et Transavia France ;
- les filiales de KLM consolidées que 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 car certaines très petites filiales sont exclues du rapport de consommation d'eau et d'électricité et représentent moins de 2 % de ces consommations. 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 et 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 sur leurs définitions. Lorsque ces modifications ont un impact significatif sur les données, la comparaison entre les données des années précédentes et les données relatives à cet exercice n'est pas pertinente.

À défaut de données disponibles, la valeur reportée pour l'année N est estimée sur la base de la valeur reportée pour l'année précédente N-1.

La période de reporting des données environnementales du Groupe est basée sur une année glissante du 1^{er} octobre N-1 jusqu'au 30 septembre N pour les opérations sol et, pour une année calendaire, du 1^{er} janvier N jusqu'au 31 décembre N pour les opérations aériennes.

Définition des indicateurs de performance clés Commentaire sur les variations des indicateurs

La capacité mondiale en sièges-kilomètres offerts est remontée à 95 % des niveaux de 2019 en 2023, pour atteindre 99 % en décembre 2023. L'invasion russe de l'Ukraine a eu un impact limité sur la capacité mondiale, mais a entraîné la fermeture des espaces aériens ukrainiens, russes et biélorusses aux compagnies aériennes européennes.

Si le Groupe a augmenté ses capacités d'environ 11 % en 2023 par rapport à 2022 en termes de passager kilomètre, son niveau d'activité, bien que proche, n'a pas retrouvé son niveau de 2019 (11 % d'écart). L'efficacité énergétique globale du groupe Air France-KLM s'est légèrement améliorée en 2023 par rapport à 2019 (-2 %), grâce à deux leviers de la décarbonation tels que le renouvellement de la flotte (+16 pts 2023 vs 2019) et l'incorporation de SAF 1,1 % en 2023 (0 % de SAF en 2019).

Le Poids PAX + EQT est calculé en associant à chaque passager un poids de 100kg auquel est ajouté un supplément de 80 kg pour les long-courriers, 50 kg pour les moyen-courriers et 25kg pour les court-courriers. Le nombre de passagers utilisé pour le calcul correspond au PKT divisé par la distance tronçon (distance avion orthodromique divisée par le nombre de tronçons). À noter que cette méthode de calcul a évolué au regard d'une nouvelle méthodologie publiée fin novembre 2022 par l'IATA (RP 1726) consistant à ne plus adjoindre de poids supplémentaire en fonction du courriers (long, court et moyen) et à s'en tenir seulement à 100Kg par passager.

Le Poids Fret + EQT est calculé en divisant le TKT fret par la distance tronçon et en majorant les vols long-courriers, Cargo et de l'A320 de 5 %. Les consommations obtenues sont divisées respectivement par le PKT vol et le TKT fret vol (PKT et TKT fret majorés de 5 %, 12 % et 20 % respectivement pour les longs, moyens et courts courriers, ou majorés par une moyenne pondérée de ces facteurs quand le vol a plusieurs configurations, afin de refléter la distance réelle parcourue par l'avion et non la distance orthodromique). La donnée est en tonnage mais est ensuite convertie en litre avec la densité (1 litre = 0,793kg). À noter que la majoration de 5 % pour les vols longs courriers peut évoluer au regard de l'interdiction de survoler la Russie depuis Q1 2022, prolongeant les temps et distances de vols.

Pour référence : tonne-kilomètre transportée (TKT) en français se traduit par *revenue ton-kilometer* (RTK) en anglais.

Efficacité carbone – Émissions de CO₂eq par passager kilomètre

L'efficacité carbone est exprimée en ratio de grammes de CO₂eq 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 de 7 % environ 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).

À noter que les économies de CO₂ réalisées grâce à l'incorporation de SAF ne sont pas incluses cette année dans le calcul de l'efficacité énergétique pour le transport de passagers. Elle le sera l'année prochaine.

À compter de 2022, l'efficacité du carburant avec les mesures de marchés, qui compare l'efficacité de l'année en cours avec la valeur de 2005, n'est plus suivie et est remplacée par l'indicateur Intensité des Émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) (voir à ce sujet la Note 1).

Efficacité carbone – Émissions de CO₂ pour le transport de fret

L'efficacité énergétique est exprimée à la fois, en litre de kérosène par 100 kg de fret et en gramme de CO₂eq 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 0,1 TK et corrigée par le ratio entre la distance de vol prévue et la distance orthodromique. Les émissions de CO₂eq fret sont calculées sur la consommation de carburant dont sont déduites les réductions d'émissions CO₂eq liées à l'utilisation de carburant d'aviation durable.

À noter que les économies de CO₂ réalisées grâce à l'incorporation de SAF ne sont pas incluses cette année dans le calcul de l'efficacité énergétique du transport de marchandises. Elle le sera l'année prochaine.

Intensité des Émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) (Note 1)

En 2022, le groupe Air France-KLM s'est engagé dans le programme SBTi et s'est fixé comme objectif de réduire l'intensité de ses émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) de 30 % d'ici 2030, par rapport l'année de référence 2019 (en gCO₂eq/TKT). Cet objectif a été validé en novembre 2022 pour le Groupe Air France-KLM, ainsi que pour Air France et KLM.

Le niveau des émissions de gaz à effet de serre, (GES) y compris les réductions d'émissions liées au SAF, est exprimée en tonnes d'équivalent CO₂ par tonne-kilomètre transportée (TKT) (gCO₂eq/TKT). Cet indicateur couvre en valeur absolue les émissions de CO₂eq du scope 1 (émissions des activités directes du Groupe) et du scope 3 (émissions amont de la production de carburant des activités du Groupe), divisées par la somme des TKT (tonne-kilomètre transportée) et PKT (passager-kilomètre transporté), représentant tous les segments de l'industrie dans lesquels opère le groupe Air France-KLM. Le périmètre d'activités pris en compte pour son évaluation est le même que celui retenu pour l'URD. La compensation carbone et les émissions évitées ne sont pas incluses dans le calcul de l'indicateur pour se conformer à la méthodologie et au cadre SBTi.

La référence de l'indicateur en 2019 est égale à 948 gCO₂eq/TKT.

Émissions de CO₂eq émanant des opérations sol (Note 2)

Les émissions de CO₂eq des opérations au sol incluent toutes les émissions des scopes 1 et 2 sur les sites en France et aux Pays-Bas. Le SAF n'est pas inclus cette année mais le sera l'année prochaine.

Déchets non dangereux non recyclés

Les déchets, industriels non dangereux et non-recyclés sont définis comme étant les déchets éliminés (code D), les déchets incinérés avec valorisation énergétique (code R1) et les déchets regroupés (R12 ou R13), pour lesquels il n'est pas possible de savoir s'ils sont recyclés ou incinérés avec valorisation énergétique sont classés dans la catégorie des déchets non recyclés par mesure conservatoire.

Commentaires sur l'évolution des indicateurs environnementaux

La part de SAF (carburant d'aviation durable)

La part de SAF est la quantité totale de consommation de carburant d'aviation durable (SAF) en ktonnes divisée par la consommation totale de carburant d'aviation (carburant d'aviation conventionnel + carburant d'aviation durable) en ktonnes. La consommation de SAF est la quantité de SAF achetée au cours de la période considérée. La consommation de carburant d'aviation conventionnel est la consommation réelle de carburant pour chaque vol.

Émissions carbone (Note 1)

Les émissions directes et indirectes de CO₂eq sont reportées conformément au Green House Gas Protocol. Depuis 2017, les émissions du scope 3 pour les opérations aériennes (émissions amont du kérosène) sont reportées. Selon l'ADEME, les émissions de CO₂eq correspondent à 98 % de l'ensemble des gaz à effet de serre.

Scope 1 – Carburant d'aviation

Les émissions du scope 1 générées par la combustion du carburant d'aviation 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 CO₂eq par kg de kérosène est conforme au facteur d'émission de l'OACI (CORSIA – Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation). La combustion du kérosène n'émettant ni CH₄ ni N₂O, nous considérons que le CO₂ émis est similaire au CO₂ équivalent.

Il convient de noter qu'il existe des différences entre le périmètre des émissions de CO₂eq publiées dans la DPEF et celui des déclarations des quotas d'émission de gaz à effet de serre de l'EU ETS, de sorte que la comparaison n'est pas pertinente.

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 les fournisseurs d'énergies.

En 2023, le groupe Air France-KLM a mis à jour l'ensemble des facteurs d'émissions afin d'exprimer ses émissions directes en CO₂eq.

Le CO₂eq (ou équivalent dioxyde de carbone) est l'unité de mesure utilisée pour comparer les impacts des différents gaz à effet de serre en matière de réchauffement climatique. Le CO₂eq est calculé en mesurant tous les gaz à effets de serre (azote, méthane, dioxyde de carbone etc.) émis sur toutes les étapes des activités au sol. Pour simplifier la lecture de leur empreinte, on convertit ces gaz à effet de serre en CO₂ équivalent.

Scope 2 – Électricité, vapeur, autre chauffage et refroidissement (Note 2)

Les émissions résultant de la consommation d'électricité de vapeur, autre chauffage et refroidissement sont basées sur le volume de consommation et les facteurs d'émission correspondants.

En 2022, afin de se conformer davantage aux normes du protocole GHG, Air France-KLM a adapté sa méthodologie de reporting. En effet, le calcul des émissions du scope 2 est désormais réalisé en suivant les deux méthodes décrites par le protocole GHG, l'une étant fondée sur le marché et l'autre basée sur la situation géographique :

- méthode basée sur l'emplacement : elle tient compte des émissions moyennes liées à la production d'électricité dans la zone où elle est consommée. Les facteurs d'émissions utilisés proviennent de la base ADEME pour Air France et de la base CO₂emissiefactoren pour KLM ;
- méthode basée sur le marché : elle tient compte des accords contractuels en vertu desquels l'organisation

s'approvisionne en électricité à partir de sources spécifiques telles que les énergies renouvelables. Il devient obligatoire de fournir des Certificats d'Origine garantissant que l'électricité a été produite à partir d'une source d'énergie renouvelable et injectée sur le réseau électrique. Les réductions d'émissions de CO₂ résultant de l'achat de ces certificats pour l'électricité renouvelable sont soustraites du total. Les taux d'énergies renouvelables sont communiqués par les fournisseurs. Pour information, la fourniture d'électricité est 100 % renouvelable pour KLM.

Scope 3 – Transport et distribution en amont et en aval (catégories 4 et 9)

Ces catégories comprennent les émissions qui se produisent au cours de l'année de déclaration et qui proviennent des éléments suivants :

- le transport et la distribution de produits achetés par l'entreprise déclarante (à l'exclusion des carburants et de l'énergie), entre les fournisseurs directs d'une entreprise et ses propres activités, dans des véhicules et des installations qui ne sont pas possédés ou contrôlés par l'entreprise déclarante. (catégorie 4) ;
- le transport et la distribution de produits vendus par l'entreprise déclarante entre les activités de l'entreprise déclarante et le consommateur final (s'ils ne sont pas payés par l'entreprise déclarante) dans des véhicules et des installations n'appartenant pas à l'entreprise déclarante ou n'étant pas sous son contrôle. (catégorie 9).

Scope 3 – Émissions en amont de la production de carburant d'aviation conventionnel (catégorie 3)

Ces émissions sont générées lors de la production, du transport et de la distribution du carburant d'aviation conventionnel.

Depuis 2022, le groupe Air France-KLM utilise le facteur d'émission de gaz à effet de serre utilisé pour calculer les émissions du scope 3 afin de s'aligner sur la méthodologie SBTi. Il est de 0,80422 (ancien facteur utilisé en 2021 = 0,6448) kg CO₂eq par kg de carburant, déterminé à partir du facteur d'émission défini par l'OACI (89 gCO₂eq/MJ) pour l'ensemble du cycle de vie du kérosène et du pouvoir calorifique du kérosène (44,5 MJ/kg).

Scope 1 & 3 – Réduction des émissions de CO₂eq résultant de l'utilisation de carburant d'aviation durable (Note 3)

Les réductions d'émissions de CO₂eq résultant de l'utilisation de carburant d'aviation durable (SAF) sont calculées sur la base du pourcentage spécifique de réduction d'émissions de CO₂eq pour le lot de SAF concerné et le volume total acheté. L'économie de CO₂ par le SAF est basée sur les informations fournies par les fournisseurs à partir des PTD (Post Transfer Document).

Réglementation sur les émissions carbonées – ETS (Emissions Trading System) (Note 4)

Le volume des crédits carbone obligatoires déclarés est basé sur les rapports annuels de l'ETS et de CORSIA. Les quotas gratuits et les frais de négociation sont exclus. À partir de 2023, le UK-ETS a été inclus dans les chiffres totaux de l'ETS.

Crédits carbone (Note 5)

- **Réglementaires** : conformément à l'article 147 de la loi française « Climat et Résilience », le groupe Air France doit compenser 70 % de ses émissions domestiques de 2023. Ce système de compensation obligatoire pour le groupe Air France s'applique aux émissions domestiques émises depuis le 1^{er} janvier 2022. Par conséquent, en 2022, le groupe Air France a changé sa politique, passant d'une base volontaire à une base réglementaire. Le périmètre des compensations réglementaires augmentera progressivement, passant de 50 % des émissions domestiques en 2022, à 70 % en 2023 et 100 % en 2024.
- **Volontaires** : le volume de crédits carbone volontaires est calculé sur l'année civile. La compensation volontaire des émissions de CO₂ payées par les clients n'est pas incluse. Les crédits carbone sont achetés par KLM. Ces crédits carbone sont certifiés Gold Standard ou VERRA.
- **Clients** : le volume des crédits carbone volontaires est calculé sur la base de l'année civile. Il s'agit de la compensation volontaire des émissions de CO₂ payée par les clients dans le cadre des programmes de KLM.

Opérations aériennes

Consommation de carburant d'aviation

Il s'agit de la consommation réelle de carburant d'aviation conventionnel pour chaque vol. Elle comprend la consommation de carburant pour l'utilisation de l'APU (Auxiliary Power Unit).

Consommation de carburant d'aviation durable

Il s'agit de la quantité de carburant d'aviation durable (SAF) achetée sur la période du reporting.

Autres émissions – NO_x 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 – SO₂ basse altitude

À noter que les dénominations « basse altitude » et « LTO » pour cycle Landing-TakeOff sont équivalentes. Le calcul des émissions de SO₂ des opérations aériennes est effectué en prenant en compte la composition moyenne en soufre (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. KLM a utilisé le facteur d'émission N-1 pour calculer les émissions non carbonées liées au SO₂ LTO.

Performance acoustique

L'impact acoustique du groupe Air France-KLM est mesuré en fonction de l'éligibilité de sa flotte en exploitation aux chapitres de bruit de l'OACI. L'indicateur évalue le pourcentage d'avions en fonction de leur marge éligible aux chapitres 4 ou 14 (les 2 niveaux de bruit les plus efficaces pour les avions à réaction à ce jour). Jusqu'en 2022 inclus, la certification administrative du bruit des avions a été utilisée pour le calcul. À partir de 2023, c'est l'éligibilité à la certification qui est utilisée pour le calcul, celle-ci étant jugée encore plus proche de l'impact sonore réel. Les vols concernés relèvent des codes commerciaux AF, KL, TO, HV et MP, exploités, franchisés et affrétés, à l'exception des partages de codes.

Avions de nouvelle génération

L'indicateur fait référence à la part d'avions de nouvelle génération dans le Groupe Air France-KLM. Selon la taxonomie européenne, les avions suivants sont considérés comme de nouvelle génération: A320neo (319 & 321), A350 (900 & 1000), A350F, A220 (100 & 300) A330 (800 & 900), 737 MAX, 787, 777X, E195-E2 (et E190-E2).

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 :

- du carburant d'aviation pour les moteurs d'essai ;
- du carburant diesel non-routier pour une partie des équipements de piste d'Air France ;
- de l'essence, diesel et GTL pour les équipements et engins au sol (Ground Support Equipment ou GSE) ;
- du HVO 100 (huile végétale hydrotraitée), un biocarburant diesel certifié, pour les équipements et engins au sol.

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 de l'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.

Traiter l'impact sur l'environnement

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_x

Les émissions de NO_x pour le Banc d'Essais Réacteurs sont calculées selon une méthode similaire à celle utilisée pour les Opérations Aériennes et reflètent les conditions de tests réelles. Les autres sources de NO_x proviennent de la combustion du carburant utilisé pour les engins et les 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_x 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 inclut KLM Catering Services (filiale de KLM) et donc les déchets du Catering, à la différence d'Air France qui soustrait 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 recyclés non dangereux représentent la quantité de déchets industriels non dangereux recyclés, y compris le traitement et la réutilisation (recyclage) et le traitement chimique/physique ; ils ne comprennent pas l'incinération avec récupération d'énergie.

Les déchets de 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 incinérés avec valorisation énergétique et recyclés (codes R1 à R13) 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 du 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 également à ce sujet la 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	Compagnies	Variation 23/22	Objectifs 2023
Net Promoter Scores (NPS)	Variation du NPS (calculé en moyenne annuelle) d'Air France, KLM et Transavia (France et Pays-Bas) entre 2022 et 2023 Atteinte de l'objectif annuel 2023	Air France	- 4 pts	non atteint
		KLM	+ 2 pts	non atteint
		Transavia France	- 6 pts	non atteint
		Transavia Pays-Bas	- 3 pts	non atteint

Périmètre : Air France, KLM et Transavia France et Transavia Pays-Bas.

Le NPS (Net Promoter Score) 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 peuvent être consolidés, 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.

L'objectif NPS 2023 d'Air France n'a pas été atteint cette année en raison de plusieurs difficultés opérationnelles générant retards et perturbations, principale cause d'insatisfaction des clients et qui affecte le NPS (grèves et perturbations du Contrôle aérien, augmentation de la sous-capacité de la flotte en raison d'un manque d'approvisionnement en pièces de rechange au niveau mondial et retard de livraison des nouveaux avions pour le traitement des passagers en correspondance et des bagages). Outre les actions décrites au chapitre 1 (section 1.5), Air France a mis en œuvre plusieurs actions pour faire face à ces difficultés : groupe de travail commun avec Aéroport de Paris pour résoudre les problèmes de tri des bagages, capacité supplémentaire de tri des bagages en période de pointe, anticipation des commandes de pièces de maintenance, augmentation du nombre de vols affrétés, en particulier pour les vols moyen-courriers, augmentation du nombre d'avions de réserve. Parallèlement, une attention particulière a été portée à la résolution des perturbations à l'égard de nos clients, ainsi qu'à la communication et à l'information.

En 2023, l'objectif du NPS de KLM n'a pas été atteint en raison de diverses difficultés opérationnelles (par exemple, le manque de personnel, le traitement des bagages et l'entretien de la flotte). Pour gérer ces difficultés, l'accent est mis sur la fluidité des procédures aéroportuaires. En ce qui concerne les irrégularités, KLM mettra l'accent sur la gestion des perturbations à l'égard de ses clients, ainsi que sur la communication et l'information. Outre l'amélioration des processus, KLM continue d'investir dans le confort à bord (nouveaux sièges en World Business Class, nouvelle cabine Premium Comfort, sièges en classe économique et WiFi) afin d'améliorer l'expérience des clients.

Pour 2024, Air France a décidé – en plus de son objectif global NPS 2024 – de conduire un NPS par trajet cabines et pour chacun de ces cas de considérer le NPS sans *Perceived Service Failure* (pour mesurer la satisfaction pure concernant nos produits et services), le NPS avec *Perceived Service Failure* (pour mesurer comment les situations sont gérées par les opérations et l'équipage) et le pourcentage de défaillance de service.

Le Groupe Air France-KLM a reçu des prix et des reconnaissances pour son engagement à fournir des services de haute qualité, durables et orientés vers le client, ce qui lui a permis de gagner la confiance de ses clients.

En 2023, Air France a été certifiée pour la deuxième année consécutive comme compagnie aérienne 5 étoiles dans les classements officiels 2024 de l'APEX.

Air France s'est une nouvelle fois distinguée pour la qualité de l'expérience de voyage à bord, reconnaissant son confort en cabine, sa restauration, ses divertissements à bord, ses services de connectivité et l'excellence de son service en cabine.

Ce classement est basé sur l'évaluation indépendante de plus d'un million de vols par les passagers de près de 600 compagnies aériennes dans le monde, avec des notes allant de 1 à 5 étoiles selon des critères encore plus exigeants que les années précédentes.

Pour la troisième année consécutive, Air France a été élue meilleure compagnie aérienne d'Europe de l'Ouest par les Skytrax World Airline Awards 2023. Air France a également poursuivi sa progression dans le classement World Best Airline, passant de la 8^e à la 7^e place cette année.

Pour la troisième année consécutive, KLM a remporté le prix APEX World Class. Cette reconnaissance spéciale est décernée par les clients et le secteur pour les performances réalisées dans des domaines tels que la sécurité, le bien-être des clients et le développement

durable. Outre le World Class Award, KLM a également été reconnue comme Best-in-Class en matière de développement durable.

Transavia a été reconnue comme la deuxième meilleure compagnie aérienne low-cost en Europe en 2023 par SkyTrax et comme le meilleur transporteur court-courrier par les professionnels du voyage néerlandais. Pour son service client, Transavia a été récompensée par ESCDA. Et pour ses relations clients en ligne, elle a reçu le prix Qualiweb.

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 l'activité du Groupe et la pérennité du transport aérien.

Dans le contexte de crise et un environnement en constante évolution, à travers de mesures spécifiques, le Groupe s'efforce de maintenir le plus haut niveau de Sécurité Des Vols, grâce à son SMS (Safety Management System)/Système de Gestion de la Sécurité et par l'accompagnement des acteurs de la Sécurité Des Vols.

L'ensemble des activités du Groupe fait l'objet de nombreux contrôles et certifications, notamment via les actions de surveillance menées par les autorités de l'aviation civile dans chaque pays et via l'Association du transport aérien international (IATA), dont l'audit de sécurité opérationnelle (IATA audit de sécurité opérationnelle – IOSA) est une référence dans l'industrie.

Les certifications IOSA d'Air France et de KLM sont continuellement renouvelées après des audits sur site. Air France a effectué son dernier audit de renouvellement en novembre 2022; le prochain est prévu pour la fin de l'année 2024. En 2022, IATA a lancé une nouvelle approche basée sur le risque pour améliorer son programme IOSA. KLM a été la première à participer à cette approche d'audit en novembre 2022. Au vu des résultats, l'enregistrement IOSA de KLM a été renouvelé jusqu'en mars 2025.

À ce sujet, voir aussi la 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 la méthode d'évaluation des risques opérationnels recommandée par l'Agence Européenne de la Sécurité Aérienne (l'« EASA »). Le Groupe a 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 compilant les paramètres de vol

et les rapports de situation, d'identifier les menaces, d'évaluer les risques, de mettre en œuvre des mesures correctives et de surveiller les résultats obtenus.

En outre, elle permet une gestion proactive des risques pour les maintenir sous le niveau jugé acceptable par la Direction concernée. La gestion des risques sécurité des vols est pilotée par le Service de la sécurité de l'entreprise. Un dispositif d'assurance qualité internet évalue en permanence le bon fonctionnement de la gestion des risques liés à la sécurité des vols. À cet égard, Air France et KLM ont décidé d'investir dans de nouveaux outils logiciels pour la gestion des données de sécurité. Ces outils logiciels concernent l'analyse des données de vol de chaque vol avec un système offrant des capacités telles que la possibilité pour un pilote de revoir son propre vol. Il comprend également la gestion de tous les rapports de sécurité (sécurité des vols, santé au travail, sécurité alimentaire, sécurité, risques environnementaux, etc.).

Air France développe des synergies parmi les différentes démarches de progrès et de gestion des risques : Sécurité Des Vols, Santé et Sécurité au travail, Qualité du service client, Performance opérationnelle, Environnement et Développement Durable, Sécurité et Hygiène alimentaire. Cette démarche qualité est le vecteur du pilotage et de la gestion des activités, visant à une amélioration continue des résultats.

De son côté, KLM déploie une approche similaire. La compagnie s'appuie sur les meilleures pratiques en matière de sûreté et de sécurité, à travers son système de gestion de la sécurité (SMS – 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 et fondé sur les risques et les performances, dans lequel des décisions de gestion des risques peuvent être prises par la Direction responsable à tous les niveaux de KLM. Le SMS est décrit dans le manuel de gestion de la sécurité (SMM) 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, l'attitude et les comportements pertinents à tous les niveaux.

Le cadre de la coopération internationale via, notamment, la participation aux travaux de l'International Air Transport Association (IATA) et de la Flight Safety Foundation, permet d'échanger des informations sur la sécurité des vols et de s'informer sur les meilleures normes de l'industrie. Cette coopération permet de générer des synergies au sein de l'Alliance SkyTeam et de partager des informations entre compagnies aériennes partenaires.

Gouvernance

Des comités de Sécurité Des Vols, présidés par les vice-présidents exécutifs responsables des entités opérationnelles (Safety Action Groups), se réunissent chaque trimestre au sein d'Air France. Ils ont pour mission d'approuver les plans d'action 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.

D'autres comités se tiennent à des fréquences plus élevées. Toutes les deux semaines, un comité d'examen de la sécurité dirigé par le Directeur général en charge de la sécurité, analyse et passe en revue les principaux événements liés à la sécurité afin de lancer des actions à court et à moyen terme. D'autres comités couvrant l'analyse des données de vol et l'analyse systémique sont organisés, ainsi qu'une réunion mensuelle entre les responsables de la sécurité des entreprises et le Directeur général en charge de la sécurité, qui gère le système de gestion de la sécurité.

Chez KLM, le Comité de Sécurité, établi au sein du Conseil d'administration de KLM, se réunit tous les trimestres pour analyser les indicateurs de Sécurité. En 2023, KLM a continué à porter son attention sur les risques Sécurité au travail, en renouvelant les politiques de sécurité au travail afin de structurer les mesures d'atténuation requises. Des groupes d'action pour la sécurité (« SAG »), présidés par les responsables désignés et/ou les Directeurs ont été mis en place dans toute l'entreprise, avec, au plus haut niveau, le SAG hebdomadaire 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.

Pour améliorer la sécurité autour de l'aéroport de Schiphol, des évaluations conjointes des risques de sécurité sont effectuées et des mesures d'atténuation sont prises en conséquence. Ces activités sont menées en coopération avec les parties prenantes du secteur de l'aviation à l'aéroport de Schiphol, telles que les autorités aéroportuaires et le contrôle du trafic aérien néerlandais. Ces activités s'inscrivent dans le cadre du système commun de gestion intégrée de la sécurité du secteur, une collaboration unique entre les acteurs de l'aviation à l'aéroport qui a été mise en place en 2018.

Par ailleurs, la Sécurité Des Vols étant la priorité absolue d'Air France-KLM, le Conseil d'administration examine annuellement les indicateurs (KPI) de Sécurité Des Vols, les résultats et les mesure en cours pour atténuer l'impact des risques.

Développer une culture de la Sécurité

Créer une culture de la sécurité fondée sur la prise en compte de la sécurité dans 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 elle en est 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 toutes les fonctions, en intégrant la sensibilisation à la sécurité dans chaque programme « onboarding » et « cross boarding ».

Air France s'est ainsi fixée 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 de cinq compagnies, 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 de Sécurité commune au plus près des opérations, fondée sur la transparence et la confiance. En 2020, malgré la crise, le Comité Exécutif avait réaffirmé la volonté de poursuivre ce 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'action a été construit avec toutes les directions pour maintenir une culture de transparence, de simplification et respect des procédures, d'évaluations des compétences non techniques et d'échanges inter-métiers.

En 2021, des actions majeures ont été lancées comme par exemple des parcours de formation « leadership en sécurité » déployées du Comité Exécutif jusqu'au management intermédiaire et traitant de sujets majeurs, comme la culture juste et les arbitrages.

En 2022, d'autres actions majeures ont été lancées, comme la définition de règles de sauvetage ou de moment de sécurité pour chaque briefing ou réunion. À cet effet, un programme triennal d'actions concrètes adaptées à chaque ligne métier a été structuré : mobilisation de la hiérarchie, culture de transparence, respect des procédures, évaluation des compétences non techniques et échanges métiers.

Confiance client

En 2023, en plus des initiatives déjà lancées les années précédentes, plusieurs actions spécifiques ont été lancées, telles qu'un nouveau diagnostic de la culture de la sécurité concernant l'ensemble du personnel opérationnel d'Air France, dans le prolongement du précédent, une nouvelle campagne de Line Oriented Safety Assessment (LOSA) consistant en une observation par les pairs des opérations quotidiennes, et ce pour tous les domaines (pilote, personnel navigant commercial, maintenance, opérations au sol, opérations de fret). Plusieurs cours de formation à la sécurité sont également maintenus ou créés afin de poursuivre l'amélioration de la culture de la sécurité pour l'encadrement intermédiaire.

À l'automne 2023, une nouvelle formation en matière de sûreté et de sécurité a été lancée au sein de KLM. Cette formation est obligatoire pour tous les membres du personnel nouvellement embauchés.

📊 Résultats et performance

À la fin du mois d'octobre 2023, Air France a connu un accident majeur de sécurité au sol selon la définition de IATA et de l'OACI, c'est-à-dire un dommage causé à un appareil au sol par une collision avec un autre appareil passant derrière lui.

Au cours de la même période, KLM a connu un accident non mortel et cinq incidents graves. Tous ces incidents ont été traités par le système de gestion de la sécurité en vue d'une analyse des événements et des risques et d'une enquête sur les possibilités d'amélioration et le potentiel d'apprentissage.

Le taux de rédaction de rapports sur les événements liés à la Sécurité Des Vols par les personnels est supérieur à l'objectif fixé, contribuant ainsi au bon fonctionnement du Système de Gestion de la Sécurité.

Les équipes du réseau de la Sécurité Des Vols sont mobilisées pour analyser les signaux provenant du système de gestion de la sécurité et pour prendre les mesures appropriées.

Le signalement d'événements et de problèmes de sécurité par les membres du personnel est essentiel au bon fonctionnement de tout système de gestion de la sécurité. Au sein de KLM, la nouvelle application de signalement See it, Say it (SiSi) a permis d'augmenter le nombre d'événements signalés et d'obtenir ainsi une vision encore plus claire de la sécurité. Chaque rapport est évalué en fonction de sa contribution au profil de risque de KLM. Après l'évaluation de l'événement, une action de suivi en termes d'analyse ou d'enquête peut être décidée.

Mesures opérationnelles pour réagir à l'impact 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 leur exploitation dans des conditions climatiques extrêmes. Air France, KLM et Transavia ont développé des programmes spécifiques de gestion des situations d'urgence, auxquels sont formés les salariés.

Air France-KLM a développé des politiques et des procédures applicables en cas d'urgence sous la forme d'équipes d'intervention d'urgence au niveau de la région, du site ou de l'unité. Ces procédures couvrent l'ensemble des activités et des sites du groupe dans le monde entier. Des responsables identifiés sont chargés de la préparation, de la gestion et de l'investigation en cas d'urgence.

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.

Au fil des années, la réglementation devient de plus en plus exigeante. C'est pourquoi la sécurité alimentaire est une priorité clé pour le Groupe. Air France et KLM appliquent toutes deux des procédures de contrôle de la qualité pour répondre à ces exigences. À Air France, depuis le 1^{er} septembre 2022, la sécurité alimentaire est prise en compte par le département Corporate Multirisk Management afin de profiter des synergies avec la Sécurité Des Vols.

Cette nouvelle organisation, qui regroupe plusieurs domaines de risques d'AF, permettra de partager les bonnes pratiques pour améliorer la gestion des risques. Air France gère les risques alimentaires à l'aide d'un système de gestion éprouvé depuis plusieurs années. KLM a lancé une campagne de sensibilisation à la sécurité alimentaire au sein de la communauté Inflight Services/ Services en vol en 2022.



Mesures et plan d'actions

Air France

Le système de management repose sur quatre processus, pilotés par un service centralisé au sein de Air France :

Le premier processus est transverse et s'applique à l'ensemble du domaine de risque : veille réglementaire, gestion de l'alerte, 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. L'analyse des risques selon la méthode HACCP est effectuée à chaque étape des processus opérationnels. Des mesures de contrôle sont définies pour prévenir les risques. Ils sont déployés par un référent Sécurité des aliments nommé dans chacune des directions concernées : les achats, les opérations aériennes, le service au sol, la maintenance, l'exploitation, les escales internationales, la logistique et le produit vol. Ces coordinateurs sont chargés de veiller à ce que ces mesures ont été mises en œuvre et appliquées au sein de son métier et rend compte du fonctionnement, ainsi que des plans d'actions associés.

KLM

La sécurité alimentaire est assurée entre les différentes parties de la chaîne de distribution alimentaire. Les sociétés de restauration ont leur propre programme HACCP et sont soumises à des audits inopinés au moins une fois par an par une société externe spécialisée dans la sécurité alimentaire dans le secteur de la restauration aérienne. La qualité de l'eau à bord est garantie par des contrôles de qualité internationaux effectués par le laboratoire de Schiphol qui prélève des échantillons. Au sein du service Inflight, les membres de l'équipage sont formés à l'aide d'e-learning et des meilleures pratiques de l'industrie. Dans le domaine opérationnel, des procédures spécifiques existent pour maîtriser immédiatement les incidents alimentaires et garantir que les normes de qualité les plus élevées sont respectées au niveau international.

Air France et KLM ont mis en place des procédures de contrôle de la qualité et un programme de surveillance pour répondre aux exigences réglementaires.

Des audits de sécurité alimentaire sont effectués chez les traiteurs au moins une fois par an. Ces audits de sécurité alimentaire sur site sont inopinés et réalisés par des auditeurs spécialement formés (audits externalisés ou internes). Les audits vérifient l'application des bonnes pratiques d'hygiène conformément à la norme QSAI (Quality and Safety Alliance in Flight Services) pour la transformation des aliments, sur la base des principes HACCP (analyse des risques et maîtrise des points critiques).

En outre, tous les fournisseurs de denrées alimentaires sont répertoriés selon des spécifications très strictes. Les contrôles microbiologiques, les analyses d'eau et les contrôles de température sont effectués par un laboratoire interne pour KLM et un laboratoire externe pour Air France, tous deux certifiés ISO 17025.

Les données issues des processus de contrôle sont régulièrement suivies par le biais d'indicateurs et de comités de décision qui garantissent l'efficacité des dispositions mises en place en matière de sécurité alimentaire.

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 2023, le certificat ISO 22000 a été renouvelé.

Des audits internes sont également réalisés sur la base d'un plan triennal dans tous les secteurs d'activité concernés.

Chez Air France, chaque semaine, les événements critiques sont analysés et suivis par des comités spécifiques.

Une série d'indicateurs clés, définis par un processus opérationnel, sont utilisés pour contrôler la performance des 3 processus. 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.

Sécurité des animaux pendant le transport

Chez Air France-KLM, nous reconnaissons l'importance du bien-être des animaux et nous nous engageons à assurer leur transport en toute sécurité et sans cruauté. Nous respectons les directives strictes établies par les organismes de réglementation et travaillons en étroite collaboration avec les organisations de protection des animaux afin de nous assurer que nos politiques et procédures sont conformes aux meilleures pratiques de l'industrie. Notre personnel qualifié apporte les soins et l'attention nécessaires à tous les animaux dont nous avons la charge pendant le transport.

4.4.2 Confidentialité et protection des données

Protection des données et des systèmes informatiques

Contexte et stratégie

L'informatique est au cœur de toutes les activités d'Air France-KLM, comme les réservations des passagers, gestion du programme des vols, enregistrement des bagages, calcul des tarifs des billets, maintenance des appareils, information des équipages.

La cybersécurité et la protection des données sont des enjeux cruciaux 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 sa stratégie et ses pratiques en matière de cybersécurité sous la direction du CIO, qui est membre du Comité exécutif du Groupe (GEC) et du RSSI (Responsable de la sécurité des systèmes d'information) au niveau du Groupe. Le RSSI (VP Cybersécurité) est en liaison avec les autorités de sécurité nationale (France, Pays-Bas). Le Groupe coopère avec un réseau d'acteurs pertinents du secteur de l'aviation (aéroports, OEM) pour assurer un cadre de cybersécurité de pointe. Son infrastructure informatique est organisée avec des réseaux multi segmentés et des datacenters multi redondants. Les systèmes, les actifs et les activités informatiques sont surveillés en permanence par le SOC. En interne, les employés d'Air France-KLM suivent une formation sur la cybernétique, avec des objectifs cybernétiques spécifiques dans leurs objectifs annuels.

Un centre des opérations de sécurité 24/7, certifié PDIS par les autorités, surveille tous les événements de sécurité. L'équipe de lutte contre les menaces assure le niveau de sécurité le plus élevé pour nos composants informatiques. Chaque employé peut déclarer un cyber-événement, par le biais d'un courrier dédié ou d'une demande de soutien au Help Desk AFKL dans le monde entier.

Le Groupe fait évaluer en permanence son niveau de cybersécurité en ligne et chaque année sur place par plusieurs audits indépendants (dont une « équipe rouge » et des tests de cyber-pénétration) qui participent à l'amélioration continue de la stratégie de cybersécurité. Le plan de continuité des activités cybernétiques (PCA) est mis à l'essai chaque année et amélioré au moyen de mesures à long terme visant à maintenir le niveau de cybersécurité le plus élevé de l'industrie, auprès de tous les affiliés et fournisseurs.

Le groupe Air France-KLM participe également aux groupes de travail sur la cybersécurité des principales associations professionnelles de compagnies aériennes (IATA, A4E, etc.) et collabore avec des associations spécialisées en cybersécurité (CLUSIF, CESIN, CIGREF, Aviation ISAC, CSIRT).

Le groupe Air France-KLM procède à des évaluations régulières de sa cybersécurité avec plusieurs sociétés spécialisées dont Bitsight. La réalisation de benchmarkings permanents ainsi que le recours à une agence de notation en cybersécurité indépendante permettent au groupe Air France-KLM de se comparer à

d'autres entreprises du secteur du transport aérien. Air France-KLM est en pointe dans le domaine de la cybersécurité. Dans le classement Skytracks des 25 meilleures compagnies aériennes, Air France-KLM est dans le top 5 en termes de cybersécurité.

Le groupe Air France-KLM tire parti de l'expertise de consultants de premier plan sur le marché de la cybersécurité et coopère activement avec un large éventail de partenaires informatiques.

Afin d'offrir le meilleur niveau de protection au sol et en vol, le groupe Air France-KLM augmente le nombre de collaborateurs dédiés à la cybersécurité et aux plans de cybersécurité qui comprennent :

- un plan visant à fournir les meilleures solutions et infrastructures de cybersécurité efficaces pour s'adapter en permanence à l'évolution des cybermenaces. Cela comprend une cyber-assurance ;
- un programme de sensibilisation obligatoire pour tout le personnel, y compris une cyber formation ;
- un plan pour assurer la conformité et adapter nos produits et services IT aux nouveaux règlements ;
- un manuel d'intervention en cas de crise pour gérer toutes les menaces et tous les incidents liés à la cybersécurité ;
- un plan pour soutenir la transformation numérique afin d'offrir une expérience utilisateur simplifiée et sécurisée.

Chaque année, les employés doivent signer une charte informatique qui énonce les principes de gestion de la cybersécurité. Des mesures disciplinaires sont prévues en cas de faute. En outre, le plan d'actions annuel informatique fixe des objectifs annuels pour la communauté informatique, notamment en matière de cybersécurité.

Résultats et performance

Une présentation des résultats de ces plans est faite, trimestriellement, au Comité Exécutif Groupe (GEC) et, annuellement, au Comité d'Audit et au Conseil d'Administration, garantissant le parrainage de tous les membres du GEC. Parmi les réalisations, le Groupe bénéficie :

- d'une infrastructure et de services de cybersécurité à la pointe de la technologie, avec une organisation forte agissant avec le SOC (Security Operations Center), y compris ses affiliés et partenaires ;
- d'un cadre réglementaire de cybersécurité actualisé pour l'informatique au sol et les systèmes embarqués, avec une politique de cybersécurité basée sur les normes ISO 27000 et NIST et d'autres réglementations strictes applicables aux activités du groupe Air France-KLM ;
- d'un plan annuel de surveillance des risques liés aux technologies numériques, comprenant des audits et la chasse aux menaces. Les résultats sont présentés aux trois comités de gestion avec des perspectives complémentaires ;
- le Comité exécutif informatique du Groupe évalue notamment la cohérence entre les cyber-risques et les investissements en informatique ;

- le Comité Cyber Plane, présidé par le Dirigeant Responsable, décide des orientations à adopter pour réduire les risques cyber potentiels pour les différentes activités ;
- le Comité sur le rendement en matière de sécurité, présidé par le Chef de la sécurité, évalue l'atténuation efficace des risques liés à la cybersécurité ;
- d'un bilan spécifique de la cybersécurité qui a lieu dans le cadre de la cellule de cybersécurité du groupe Air France-KLM. Il s'est soldé par une amélioration du score de cybersécurité, arrivant en tête du classement. À ce sujet, voir également la 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 *Privacy Offices* 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.

Mesures et plans d'action

Actions de protection des données en 2023 :

- le Groupe s'est efforcé de renforcer ses systèmes de gouvernance en matière de protection des données et d'améliorer la sensibilisation et la formation des employés ;
- le Groupe a mis l'accent sur la conformité des transferts de données personnelles hors de l'Espace Économique Européen, après l'invalidation par la Cour de Justice de l'Union Européenne du Privacy Shield dans l'affaire « Schrems IT ». En conséquence, le Comité Européen de la Protection des Données (EDPB) a recommandé, pour ces transferts, d'effectuer des

évaluations de l'impact du transfert de données (DTIA) et d'utiliser de nouveaux modèles de clauses contractuelles types pour ces transferts. Pour se conformer aux exigences en matière de transfert de données à caractère personnel, un nouveau processus complet de contractualisation GDPR a été créé ;

- au sein de l'organisation commerciale des passagers du Groupe et des domaines des clients des compagnies aériennes, un comité de protection des données a été créé pour se concentrer sur les questions liées à la vie privée des clients afin de renforcer l'exécution des activités relatives à la protection des données. Ce cadre sera également utilisé pour gérer la nouvelle organisation et la gouvernance du programme Flying Blue. Un accord de contrôle conjoint a été formalisé entre AF, KL et Flying Blue Miles, la nouvelle filiale opérationnelle d'Air France-KLM qui détiendra la marque et la plupart des contrats des partenaires commerciaux liés au programme de fidélisation Flying Blue ;
- Air France a mis l'accent sur la coopération avec l'autorité française de protection des données (CNIL) sur des sujets thématiques et sur l'amélioration de la sensibilisation à la protection des données ;
- KLM a intensifié ses efforts pour améliorer les systèmes de gouvernance en matière de protection des données. Un nouveau programme de formation pour les employés a été élaboré dans le cadre du programme annuel de conformité et de sensibilisation. En outre, le registre obligatoire des activités de traitement et le processus de violation des données ont été renforcés.

Résultats et performances

L'efficacité globale du système de gestion de la protection des données est évaluée au travers du pilotage d'un réseau interne de correspondants métiers (contrôles de premier niveau), de 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. Par ailleurs, le délégué à la protection des données surveille l'application et le respect de la législation relative à la protection de la vie privée.

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.

Compte tenu de l'importance croissante de ces risques, conjointement aux menaces en matière de cybersécurité, la protection des données à caractère personnel, est de plus en plus importante, et plus généralement celle de la vie privée, constitue un impératif absolu pour le groupe Air France-KLM.

À ce sujet, voir également la section 3.1.3 « Risques liés aux processus du Groupe ».

4.4.3 Accessibilité des produits et services

Contexte et stratégie

Le Groupe s'engage à garantir à ses clients la meilleure expérience de voyage possible, y compris aux passagers en situation d'handicap ou d'une mobilité réduite (PHMR), à condition que le voyage aérien ne soit pas effectué contre avis médical. La garantie d'une assistance appropriée peut s'avérer complexe en raison des différences entre les réglementations de l'Union européenne et des États-Unis. Aux États-Unis, la responsabilité de l'assistance incombe uniquement à la compagnie aérienne, tandis que dans l'Union européenne, l'autorité aéroportuaire est responsable de l'assistance de bout en bout. Il est conseillé aux clients de transmettre les informations PHMR à la compagnie aérienne 48 heures avant le départ, qui les transmettra à l'autorité aéroportuaire 36 heures avant le départ. À Paris-CDG, Paris Aéroport (Groupe ADP) assure l'assistance spéciale des passagers d'Air France par l'intermédiaire de ses prestataires Gimap. À l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol, l'assistance PWD est assurée par Axxicom Airport Caddy. Enfin, les canaux de communication sont mis à jour pour aider les clients à respecter toutes les conditions de voyage.

Mesures et plans d'action

Le service d'assistance dédié aux passagers à mobilité réduite d'Air France, Saphir (Service d'Assistance aux Personnes Handicapées pour les Informations et la Réservation), propose des services adaptés tels que des facilités de réservation, une assistance aéroport, une assistance bagages et des équipements spéciaux à bord (accoudoirs relevables). Avec une trentaine de conseillers dédiés, Saphir a traité environ 75 000 appels en 2023, offrant des services par téléphone et en ligne pour réserver des billets et fournir une assistance appropriée. Un service d'assistance téléphonique dédié aux clients malentendants est également disponible. Saphir s'adresse spécifiquement aux clients « dont la mobilité est réduite, lors de l'usage des transports, en raison de toute déficience physique (sensorielle ou motrice, permanente ou temporaire) ou de tout handicap ou déficience intellectuelle, ou de toute autre cause de handicap, ou de l'âge, et dont la situation requiert une attention appropriée et une adaptation à leurs besoins particuliers du service mis à la disposition de

l'ensemble des passagers » (définition du règlement du Parlement européen et du Conseil du 5 juillet 2006). Ce service est disponible depuis la France métropolitaine, les départements d'outre-mer (Cayenne, Fort-de-France, Pointe-à-Pitre, La Réunion) et 19 autres pays. Chaque membre de l'équipe Saphir a été formé par un médecin spécialiste du handicap.

Air France s'est associée à plusieurs associations et organismes nationaux et européens dédiés au handicap afin d'améliorer ses services. KLM Cares facilite l'organisation et la réservation de vols pour les personnes handicapées ou à mobilité réduite. À l'aéroport et à bord, KLM fournit des facilités et des équipements adaptés pour garantir un voyage confortable et agréable. Les équipages d'Air France et de KLM sont formés aux besoins d'assistance des clients concernés et ont reçu des instructions spécifiques pour faire face à la crise sanitaire. Tous assurent un traitement approprié à bord. Le seul groupe d'équipage mobilisé est d'environ 24 membres dans une équipe « Viva Engage ». Les agents commerciaux et les membres d'équipage qualifiés en LSF (langue des signes française) portent un badge d'identification qui permet de les reconnaître facilement.

Résultats et performance

Le nombre de clients en situation de handicap ou à mobilité réduite voyageant sur les vols du Groupe a augmenté chaque année. En 2023, environ 710 000 demandes d'assistance chez Air France et 470 000 chez KLM ont été traitées. Afin de recueillir des suggestions et d'améliorer les services, en particulier une meilleure information avant et pendant le voyage pour les clients et le personnel afin de favoriser une relation attentionnée, Air France a mis en place des réunions avec des employés en situation de handicap. D'autres initiatives comprennent la refonte des pages des sites Internet d'Air France et de KLM pour permettre aux clients concernés de trouver facilement des informations sur leurs voyages et d'envoyer des renseignements en fonction de leur type de handicap. Des ateliers de sensibilisation au langage et aux gestes appropriés pour les clients en situation de handicap, ainsi que des outils informatiques pour faciliter les prises en charge, ont été créés pour le personnel en vol et au sol.

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.

Nous nous conformons à toutes ces législations non seulement parce que nous sommes tenus de le faire, mais aussi parce qu'il s'agit d'un élément essentiel de la réalisation de notre objectif et de nos valeurs d'entreprise et d'un impératif pour être en mesure de préserver la compétitivité, la réputation de l'entreprise et la pérennité de nos activités.

Le groupe Air France-KLM reconnaît et se conforme aux normes internationales applicables aux personnes morales en matière d'éthique et de conformité, incluant notamment le Global Compact des Nations unies, les Principes Directeurs de l'OCDE à l'attention des entreprises multinationales, les Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et les Droits de l'Enfant et les Principes Commerciaux de l'UNICEF.

En tant que signataire du Global Compact des Nations Unies depuis 2003, le Groupe Air France-KLM s'engage à

respecter les dix principes du Global Compact et les a intégrés dans sa stratégie, ses politiques et ses procédures et à les promouvoir activement auprès de ses partenaires et fournisseurs. La dernière communication sur les progrès a été publiée le 30 mai 2022.

L'importance du respect des principes éthiques dans les activités commerciales quotidiennes est réaffirmée dans un certain nombre de documents. Certains de ces documents s'appliquent à tous les salariés, quels que soient leur poste, leur lieu d'affectation et leurs activités, comme les principes d'Air France-KLM et le code de conduite anti-corruption. Ces documents font l'objet d'une communication régulière, de campagnes de sensibilisation et de programmes de formation.

En outre, et sans préjudice de la documentation mentionnée ci-dessus, d'autres documents peuvent être consacrés à :

- certaines entités juridiques pour être en ligne avec les lois locales applicables ou les règlements internes ;
- à des fonctions spécifiques (telles que la charte pour le domaine des achats ou le code de déontologie pour le domaine des finances).

4.5.1 Les Principes d'Air France-KLM

4.5.1.1 Contexte et objectifs

Le groupe Air France-KLM a publié en juillet 2020 les Principes d'Air France-KLM, qui définissent les valeurs et les droits fondamentaux au sein du groupe Air France-KLM.

Les Principes d'Air France-KLM ont été élaborés en coopération avec le Comité d'entreprise européen et les représentants du personnel.

Ils font l'objet d'une révision régulière pour assurer leur mise à jour. Les Principes d'Air France-KLM « réaffirment 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.

4.5.1.2 Périmètre et contenu

Ils comprennent les engagements en matière de diversité et d'inclusion, de santé et de sécurité, de conditions de travail, y compris la formation et le développement des compétences, la rémunération, le temps de travail, la liberté d'association, le dialogue social, la lutte contre l'esclavage moderne et la traite des êtres humains, la protection de l'environnement et des communautés locales, la protection de la vie privée et l'éthique numérique, la lutte contre la corruption, la fraude, les abus de marché, le respect des embargos, des sanctions commerciales et des règles de contrôle des exportations, les lois sur la concurrence et les relations avec les tierces parties.

Ils rappellent également les politiques de transparence et les outils de signalement qui permettent d'enquêter sur les incidents et d'y remédier.

Ils servent de base commune à toutes les entreprises du Groupe et soutiennent les nouvelles initiatives, procédures, règles et codes de conduite. Ils sont également utilisés pour élaborer des supports de formation sur les domaines de conformité pour les employés du groupe Air France-KLM.

Les Principes d'Air France-KLM s'appliquent à tous les salariés du groupe Air France-KLM, y compris ceux qui exercent une activité à temps partiel ou qui sont sous contrat temporaire.

Tous les salariés du groupe Air France-KLM peuvent accéder à ces Principes d'Air France-KLM par le biais de leur intranet respectif et du site Internet d'Air France-KLM.

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 ⁽¹⁾. À ce titre, le groupe Air France-KLM communique publiquement sur les Principes d'Air France-KLM sur son site Internet (<https://www.airfranceklm.com/fr/nos-engagements/people-culture>) et les principes et engagements sont intégrés dans la documentation spécifique applicable à la chaîne d'approvisionnement d'Air France-KLM (comme dans le Code de conduite durable des fournisseurs) et dans les articles du modèle de contrat à utiliser lors de l'établissement de relations commerciales avec des partenaires commerciaux.

⁽¹⁾ Le texte intégral des Principes d'Air France-KLM est accessible avec le lien suivant : https://www.airfranceklm.com/sites/default/files/afklm_principles_2021_fr.pdf.

4.5.2 Organisation et principes clés des programmes d'éthique et de conformité

4.5.2.1 Gouvernance et stratégie

Le groupe Air France-KLM a mis en place une organisation dédiée à la conformité. Le département Conformité d'Air France-KLM, rattaché au Secrétariat Général d'Air France-KLM et dirigé par le VP Group Compliance Officer, est en charge de la lutte contre la corruption et de l'éthique des affaires, de la protection des données personnelles et de la conformité commerciale. En coordination avec les équipes de conformité des compagnies aériennes et des filiales, la direction de la conformité d'Air France-KLM est notamment chargée de définir les programmes de conformité pour le groupe Air France-KLM, d'accompagner les métiers dans leur déploiement et de contrôler leur efficacité dans le cadre d'un processus d'amélioration continue. Elle informe régulièrement le Comité de développement durable et de conformité d'Air France-KLM (voir à ce sujet les sections 2.3.2 et 3.3.1).

Les équipes chargées de la conformité s'appuient sur un réseau de coordinateurs conformité, nommés dans les activités ou directions et filiales. En fonction du type d'opération commerciale envisagée et de la complexité des activités exercées au sein des départements et entités, les experts des domaines de conformité et les coordinateurs conformité facilitent la prise en compte de la législation spécifique et le déploiement des éléments pertinents du programme de conformité.

Les activités de conformité sont basées sur des programmes de conformité par domaine, exécutés dans le contexte d'un cadre formalisé et en conformité avec la législation applicable. Les programmes de conformité comprennent des politiques, une cartographie des risques, une sensibilisation et une formation, des contrôles, un mécanisme de *reporting* et des *plans d'audit*, et font l'objet d'audits par l'équipe d'audit interne.

4.5.2.2 Respect des droits humains

a) Dans le groupe Air France-KLM

Les droits humains sont le fondement de la cohésion sociale, économique et culturelle de chaque compagnie et du groupe Air France-KLM. 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 Air France-KLM 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 à ce sujet les sections 4.2, 4.4 et 4.6.3). Les entités françaises du groupe Air France-KLM ont l'obligation de mettre en œuvre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et la protection de la santé physique et mentale des travailleurs en termes d'instructions, de formation, de matériels et d'outils, d'équipements de protection, d'organisation des conditions de travail et d'interactions pour prévenir le harcèlement etc. conformément à la loi française (article L4121-1 à 5 du code du travail français), faute de quoi tout manquement peut entraîner une responsabilité pénale.

Toutes les entités du groupe Air France-KLM appliquent des principes de sécurité et de sûreté qui peuvent être renforcés par les réglementations locales applicables dans le pays d'enregistrement de ces entités.

Air France a réalisé 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 ont débuté en 2019.

b) Avec les tierces parties

Dans sa relation avec les fournisseurs, le groupe Air France-KLM 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 et respecter un code de conduite des fournisseurs qui s'appuie sur les dix principes du Global Compact des Nations unies ou à se conformer à leur propre code de conduite à la condition que ses termes et conditions soient aussi stricts que ceux d'Air France-KLM (voir à ce sujet les sections 4.6.2 et 4.6.3). Il leur est demandé de vérifier cet engagement au sein de leur propre chaîne d'approvisionnement.

Les domaines de la conformité et de l'approvisionnement contribuent à la révision et à la mise à jour régulières du code de conduite des fournisseurs en matière de développement durable pour être en conformité avec la réglementation applicable, notamment avec la loi dite « Sapin 2 » et la loi française sur le devoir de vigilance qui prévoient, respectivement, une obligation de contrôle de la probité et de l'intégrité des cocontractants et la vigilance à exercer en matière de respect des droits humains et sociaux, d'environnement et pour la durabilité au sein de la chaîne d'approvisionnement.

En ce qui concerne les relations commerciales avec les clients, les fournisseurs ou les intermédiaires, le groupe Air France-KLM s'assure que les règles de conformité et de conduite loyale des affaires sont dûment respectées par le biais d'un processus d'évaluation des Tiers, conformément à la politique d'Air France-KLM en matière de sélection et de gestion des Tiers.

4.5.2.3 La prévention de la corruption

Le groupe Air France-KLM s'engage à mener ses activités avec loyauté, équité, transparence, honnêteté et intégrité dans le strict respect des lois anti-corruption dans tous les pays où ses entités sont immatriculées et exercent leurs activités.

Cet engagement guide sa politique sociale et éthique et s'inscrit dans sa Raison d'être car la prévention et la lutte contre la corruption sont le fondement d'une entreprise responsable et durable opérant dans le monde entier.

Pour cette raison, le groupe Air France-KLM a mis en place des règles internes conformes aux exigences des différentes lois anti-corruption, dont notamment la loi française dite Sapin 2, le UK Bribery Act et le US Foreign Corrupt Practices Act. Le groupe Air France-KLM revisite et met à jour régulièrement sa documentation interne pour tenir compte des évolutions législatives, de la dernière jurisprudence en la matière mais aussi des résultats de la cartographie des risques et des éventuels incidents signalés.

Suite à la publication des dernières Recommandations émises par l'Agence Française Anti-corruption (l'« AFA »), le groupe Air France-KLM a mis à jour en décembre 2022 son manuel anti-corruption qui est devenu le Code de conduite anti-corruption et a ajouté six politiques à ce Code couvrant les sujets des cadeaux et invitations, des conflits d'intérêts, des paiements de facilitation, du lobbying, du parrainage et du mécénat et des relations avec les tiers.

Ces documents sont disponibles sur l'intranet d'Air France et de KLM et le code de conduite anti-corruption est également disponible sur le site Internet du groupe Air France-KLM (<https://www.airfranceklm.com/fr/le-groupe/valeurs>).

Une campagne de e-learning sur la prévention de la corruption a été lancée en décembre 2022 jusqu'en mars

2023. L'e-learning a été préparé en langues française et anglaise. Le contenu est basé sur des illustrations relevant d'alertes, de cas rencontrés en pratique et les résultats de la cartographie des risques de corruption. L'objectif est d'expliquer le cadre légal applicable, les sanctions associées et les règles énoncées dans la documentation anti-corruption mise à jour avec un quiz pour vérifier la bonne compréhension des règles internes.

En complément de cet e-learning, une campagne de formation complète en présentiel a été conçue avec l'aide d'un prestataire externe pour (i) bâtir une formation dédiée aux instances dirigeantes et (ii) préparer une formation pour les collaborateurs les plus exposés au risque de corruption avec des sessions de 3 heures en présentiel assurées via une approche « formation des formateurs » avec les équipes de conformité et juridiques à effectuer tout au long de 2023 et 2024.

À la fin d'avril 2023, le taux de réalisation de l'e-learning anti corruption pour le panel sélectionné était de 96 %. La sensibilisation est également renforcée, par exemple par des réunions d'information et d'échanges, un meilleur accès aux documents de conformité et une communication régulière de la part de la Direction Générale.

À ce sujet, voir aussi la section 3.1.1.2 « Risques liés à l'activité de transporteur aérien ».

Indicateurs de performance clés	Définition	Résultats 2022	Résultats 2023
Taux de réalisation de la formation e-learning sur la prévention de la corruption	Nombre de salariés ayant suivi la totalité de la formation au 31 décembre divisé par l'effectif total de salariés invités à effectuer cette formation.	85 %	96 %

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 (c'est-à-dire les cadres ou les dirigeants) ou de l'exposition au risque de corruption, au regard des résultats de la cartographie des risques de corruption réalisée au sein de l'organisation (c'est-à-dire les équipes des Ventes et des Achats).

L'indicateur mesuré est le nombre de salariés ayant suivi l'ensemble de la formation au 31 décembre, divisé par le nombre total de salariés invités à suivre cette formation.

Le groupe Air France-KLM a sélectionné un prestataire pour mettre en œuvre un outil de conformité numérique qui facilitera également le déploiement et le suivi du programme anti-corruption au sein du groupe Air France-KLM. Cet outil devrait être déployé courant 2024.

4.5.2.4 Conformité et pratiques commerciales loyales

La prévention des comportements anticoncurrentiels est un facteur important d'une pratique commerciale honnête et loyale. Il est crucial de prévenir les pratiques déloyales car un comportement contraire à l'éthique ou inapproprié peut avoir des conséquences préjudiciables significatives, tant financières qu'en termes d'atteinte à la réputation du Groupe.

En matière de respect des règles de concurrence, le groupe Air France-KLM a développé une politique de prévention des agissements anticoncurrentiels en diffusant auprès des

collaborateurs un Manuel de Conformité au Droit de la Concurrence. Ce Manuel fait l'objet de revues et de mises à jour régulières.

Un module de formation en ligne sur le droit de la concurrence a été développé en interne et lancé, du 14 décembre 2021 au 15 mars 2022, à destination d'un large panel de collaborateurs du groupe Air France-KLM, afin de leur rappeler les principes du droit de la concurrence et les risques encourus.

En complément de cet e-learning, l'équipe juridique spécialisée en droit de la concurrence réalise des formations spécifiques dédiées à certaines catégories de personnel.

À ce sujet, voir également la section 3.1.2 « Risques liés à l'activité de transport aérien ».

4.5.2.5 Respect des lois sur les embargos, les sanctions commerciales et les contrôles à l'exportation

Les départements Conformité commerciale d'Air France et de KLM sont chargés de définir et gérer le programme de conformité et assurer sa mise en œuvre et son respect afin d'assurer une conformité maximale avec la législation sur les douanes commerciales, les sanctions commerciales et le contrôle des exportations applicable aux activités du groupe Air France-KLM.

Ils surveillent l'évolution de la réglementation applicable, interagissent avec les administrations et autorités compétentes en charge des contrôles, participent au contrôle des tiers en matière de sanctions commerciales et les sanctions par secteur d'activité et contrôlent les mesures appliquées par les activités commerciales. Ils étudient les besoins de demande et de renouvellement de licences d'exportation par catégorie de produits, partenaires et pays (biens à double usage, biens militaires, explosifs et endommageant la couche d'ozone, etc.) et remplissent ou valident les questionnaires de conformité émis par les parties prenantes du groupe Air France-KLM (banques, assureurs etc.).

Les « Trade Compliance Officers » s'assurent du suivi du programme de contrôle des exportations mis en place.

Dans les domaines de l'ingénierie et de la maintenance, du fret, des achats et de la trésorerie, les clients et les fournisseurs font l'objet d'une vérification avant d'être intégrés et de manière récurrente par la suite, tandis qu'une procédure plus approfondie de vérification de la vigilance des tiers est en cours d'élaboration, avec un champ d'application élargi, qui devrait être mise en œuvre en 2024.

La formation et la sensibilisation sont une priorité majeure pour le groupe Air France-KLM. Des formations en ligne sur le contrôle des exportations sont régulièrement proposées au personnel du fret, de l'ingénierie et de la maintenance. Une formation en ligne sur les sanctions commerciales, applicable à un groupe cible plus large, a également été déployée au sein de KLM.

4.5.2.6 Protection des données personnelles

Qu'il s'agisse de la réservation des passagers, de la gestion des programmes de vols, de la maintenance des avions, etc., les systèmes d'information sont au cœur de toutes les activités d'Air France-KLM. Pour le Groupe Air France-KLM, la protection des données personnelles est à la fois un élément clé de la confiance accordée par ses clients et ses salariés.

Conscient que la protection de la vie privée et des données personnelles est un sujet de plus en plus sensible, le Groupe Air France-KLM place cette question au cœur de ses priorités et s'assure du plus haut niveau de conformité réglementaire.

Les délégués à la protection des données des entités du Groupe Air France-KLM sont chargés de veiller au respect du règlement général européen sur la protection des données en mettant en place des processus de gouvernance de la protection des données, de gestion des violations de la conformité des données et de formation dans le cadre du programme annuel de conformité dans ce domaine. Au cours de l'année écoulée, l'accent a été mis sur la conformité des transferts de données à caractère personnel en dehors de l'Espace économique européen, après l'invalidation par la Cour de justice de l'Union européenne du bouclier de protection de la vie privée dans l'affaire « Schrems IT ».

Pour plus de détails, voir la section 4.4.2.

4.5.2.7 Procédure d'alerte professionnelle

Les salariés de toutes les entités du Groupe sont encouragés à discuter avec leur manager des problèmes de conformité éventuels. Ils peuvent aussi contacter directement l'un des responsables conformité ou un coordinateur de la conformité. En outre, les salariés ont la possibilité de signaler un incident par le biais du mécanisme d'alerte. KLM et Air France ont mis en place, revoient et mettent à jour régulièrement leurs politiques et leurs procédures de signalement pour collecter et gérer les alertes internes et externes, afin de se conformer aux dernières réglementations en vigueur. Air France a également modifié son outil de signalement afin d'augmenter le nombre de langues pour le rapport des incidents et de faciliter la gestion des signalements, en particulier s'ils sont effectués de manière anonyme.

Ces procédures d'alerte comprennent aussi la possibilité de signaler 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, via des canaux sécurisés garantissant la stricte confidentialité de l'alerte et de l'identité des salariés concernés. La procédure associée fournit des indications sur le déroulement et le traitement des alertes et garantit qu'aucune sanction ne sera prise à l'encontre des salariés signalant de tels incidents de bonne foi, comme le prévoit la loi applicable.

Les incidents signalés par les salariés conformément aux procédures mentionnées ci-dessus font l'objet d'une enquête et les mesures correctives appropriées sont mises en œuvre.

4.5.2.8 Stratégie fiscale

La fiscalité fait partie intégrante de la fonction Finance au sein d'Air France et de KLM ; elle participe à la stratégie d'entreprise d'Air France-KLM. À ce titre, la stratégie fiscale d'Air France-KLM est en phase avec la stratégie commerciale, avec les ambitions et les valeurs du Groupe. Nous tenons à agir avec équité, transparence et intégrité vis-à-vis de toutes nos parties prenantes. Notre stratégie fiscale est guidée par la volonté de respecter la législation et d'expliquer l'approche d'Air France-KLM en matière fiscale.

Principes fiscaux

Air France-KLM fonde son approche fiscale sur un ensemble de trois principes clés: conformité, transparence et gestion des risques.

Conformité

Air France-KLM a conscience du rôle important que joue la conformité fiscale dans sa stratégie et s'engage à agir avec intégrité et transparence sur toutes les questions fiscales, ainsi qu'à lutter contre l'évasion fiscale. Le Groupe s'engage à respecter la lettre, l'intention et l'esprit de la législation fiscale, des lois locales et internationales (y compris les conventions fiscales bilatérales, les principes directeurs de l'OCDE et de l'ONU) des pays dans lesquels elle opère, et à régler les impôts dus, dans leur intégralité et dans le calendrier requis.

Air France-KLM se conforme au Plan d'action de l'OCDE contre l'érosion de la base d'imposition et les transferts de bénéfices, et dépose tous les documents requis en matière de prix de transfert ainsi qu'un rapport pays par pays (CbCR).

Conformément aux principes directeurs spécifiques relatifs à la taxation des services de transport aérien international (en vertu desquels les revenus d'exploitation sont imposés 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.

Les déclarations fiscales doivent être bien documentées, reposer sur des preuves solides et être totalement transparentes. Toutes les informations doivent être enregistrées et déclarées de manière équitable, opportune et précise, conformément aux bonnes pratiques commerciales, aux normes comptables applicables et aux lois fiscales locales en vigueur.

Les départements fiscaux d'Air France et de KLM sont pleinement mobilisés sur les questions de développement durable, afin de sécuriser les différents projets du Groupe (Trip and tree, SAF Corporate et SAF Cargo) et de respecter les obligations françaises et européennes en la matière (Fitfor55).

Transparence

Le respect mutuel, la transparence et la confiance animent les 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 avec les autres instances gouvernementales. Le groupe Air France-KLM 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 problèmes et litiges qui peuvent être inutiles, afin de parvenir à une position aussi claire que possible.

À cet égard, le Groupe a renforcé ses relations avec chacune des deux administrations fiscales, en prenant les initiatives suivantes :

- le 14 mars 2019, un partenariat fiscal a été signé entre l'administration fiscale française et Air France-KLM, entité consolidante du groupe fiscal français. Ce partenariat vise à améliorer la relation avec l'administration fiscale française dans le cadre des opérations courantes et des contrôles fiscaux en cours ;
- par ailleurs, en 2023, Air France a fait l'objet d'un audit de la part de l'Administration des douanes, ce qui a conduit au renouvellement de son certificat d'Organisme Économique Agréé (OEA) pour la troisième fois consécutive. Cette qualification permet à l'entreprise de bénéficier de régimes fiscaux et douaniers simplifiés. Cela vient également conforter la relation de confiance profonde établie entre l'entreprise et les administrations douanières internationales, avec un risque douanier très limité ;

- du côté néerlandais, KLM entretient une relation durable avec les autorités fiscales néerlandaises. KLM fait partie du top 100 des sociétés néerlandaises ayant conclu un plan individuel de surveillance fiscale (ITP – Individual Tax monitoring Plan) avec les autorités fiscales néerlandaises. Conformément à cette approche ITP, les autorités fiscales testent le niveau de mesures de surveillance (cadre de contrôle fiscal) que KLM applique pour identifier et gérer ses principaux risques fiscaux. En fin de compte, cette approche permet aux autorités fiscales d'adapter plus efficacement leurs mesures de contrôle à l'égard de KLM.

Depuis 2022, KLM présente un rapport annuel sur la transparence fiscale et les contributions, élaboré par la confédération des employeurs néerlandais (connue sous le nom de VNO NCW). Le code de gouvernance fiscale comprend non seulement les codes et principes fiscaux pertinents, mais il est également plus ambitieux en ce qui concerne a) l'idée selon laquelle l'impôt n'est pas seulement un facteur de coût mais aussi une contribution à la société, b) le fait que les règles fiscales doivent être interprétées conformément à l'esprit de la loi, c) la limitation de l'utilisation des paradis fiscaux et d) la transparence, en particulier sur les impôts payés et collectés.

Gestion des risques

L'objectif du Groupe consiste à adopter des positions fiscales viables à long terme pour soutenir les activités de l'entreprise.

Seules des structures qui exercent une activité commerciale effective et qui ont une véritable substance sont utilisées dans le groupe Air France-KLM. Aucun schéma qui pourrait être qualifié d'abusif sur un plan fiscal n'est recherché.

Air France-KLM conduit ses opérations avec un niveau de risque minimal en matière fiscale et applique à ce titre les règles anti-évasion fiscale prévues dans le cadre de la Directive européenne (UE) 2016-1164 transcrite 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^{er} juillet 2020 (Directive DAC6, UE 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.

Prenant en compte l'accord sur les règles GloBE de l'OCDE en date du 8 octobre 2021 et la Directive Pilier 2 de l'UE (Dir. UE 2022/2523 du 14 décembre 2022), le Groupe se conformera aux règles Pilier 2 à compter du 1^{er} janvier 2024.

Les départements des Affaires fiscales en France et aux Pays-Bas cherchent à anticiper et à réduire au maximum les risques fiscaux. Ils s'assurent qu'une diligence raisonnable s'applique à l'ensemble des processus du Groupe susceptible d'affecter significativement le respect des obligations fiscales et sont particulièrement vigilants quant à l'application des règles de lutte contre la fraude et l'évasion fiscale.

4.6 VALEUR SOCIÉTALE

Air France-KLM s'efforce d'apporter une valeur ajoutée économique et sociale dans les zones où il opère, autour de ses hubs et de ses destinations. En travaillant avec des partenaires locaux, le Groupe crée de nouvelles opportunités commerciales et soutient des projets qui contribuent aux générations futures et aux communautés locales.

En tant qu'important acheteur d'une large gamme de produits et de services, le Groupe intègre des critères éthiques et de durabilité dans sa chaîne d'approvisionnement, en se procurant des produits et des services qui minimisent son empreinte environnementale et créent de la valeur sociétale.

Indicateurs de performance clés	Définition	Résultats 2022	Résultats 2023	Objectifs 2023
Pourcentage de fournisseurs ayant signé le code de conduite fournisseurs ⁽¹⁾	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 %	79 %	75 %
Nombre de fournisseurs évalués par EcoVadis ⁽²⁾	Nombre de fournisseurs sous contrat avec Air France et KLM évalués par l'agence de rating RSE EcoVadis ou par un organisme équivalent	302	431	392

Définitions :

- (1) **Pourcentage de fournisseurs ayant signé le Code de conduite des fournisseurs.** Périmètre : fournisseurs sous contrat avec Air France et KLM, suivis dans le cadre d'ARIBA. Dès le lancement du processus d'achat, les fournisseurs sont invités à signer le Code de conduite des fournisseurs d'Air France et de 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 : fournisseurs sous contrat avec Air France et KLM, suivis dans le cadre d'ARIBA, et notés par l'agence de notation RSE EcoVadis ou un organisme équivalent. Dans le cadre de sa politique de risque fournisseur, Air France-KLM fait évaluer ses fournisseurs et prend en compte leur performance en matière de développement durable. En cas de risque élevé ou sévère, les fournisseurs doivent être évalués par l'agence de notation RSE EcoVadis ou un organisme équivalent sur les quatre thèmes suivants : environnemental, social, éthique et achats responsables. Tous les autres fournisseurs sont invités à réaliser cette évaluation sur une base volontaire. L'indicateur mesuré est le nombre de fournisseurs évalués par EcoVadis ou un organisme équivalent (fin décembre de l'année de référence). Les fournisseurs considérés comme conformes sont ceux qui ont obtenu un score égal ou supérieur à 35 au cours des 3 dernières années.

4.6.1 Développement local

Contexte et stratégie

Directement et indirectement, les activités du Groupe contribuent au développement économique et à la création de valeur dans leurs hubs autour d'Amsterdam et de Paris, et au niveau national en France et aux Pays-Bas. Ces hubs offrent de multiples opportunités de connexion en Europe et avec le reste du monde, et s'inscrivent dans un réseau étendu et de qualité qui génère un environnement d'affaires attractif. Selon une enquête Opinionway réalisée en 2019 auprès d'investisseurs internationaux, la présence d'un hub offrant des connexions internationales directes et fréquentes est le deuxième critère de choix d'implantation. Le Groupe dessert plus de 300 destinations, dans plus de 100 pays, et son impact économique s'étend au-delà de ses hubs.

Avec 91 % des salariés du Groupe basés en France et aux Pays-Bas, Air France-KLM contribue de manière significative à la création d'emplois directs dans les régions autour de ses deux principaux hubs. Les activités du Groupe génèrent également de nombreux emplois indirects et induits : assistance et restauration dans les escales, nettoyage et services sous-traités nécessaires à l'exploitation d'un avion.

Les hubs créent des environnements d'affaires très attractifs, tandis que la proximité de l'aéroport entraîne le développement d'autres activités (hôtels, conférences, show-rooms d'entreprises, fonctions commerciales et marketing, services aux entreprises et activités liées à l'innovation).

En tant que premier opérateur aérien transportant des touristes internationaux visitant la France, Air France-KLM contribue de manière significative à la promotion de la France et des Pays-Bas en tant que destinations, ainsi qu'au développement du tourisme.

Le vaste réseau de KLM a contribué à faire des Pays-Bas un lieu d'implantation attractif pour les entreprises néerlandaises et internationales. Le groupe Air France, présent dans 30 aéroports français en 2023 (métropole et outre-mer), renforce l'attractivité des régions et contribue à la croissance de l'activité locale.

Historiquement, le Groupe a également joué un rôle actif dans la promotion du développement international, notamment en soutenant des ONG et des projets parrainés par ses propres employés.



Mesures et plans d'action

Contribuer au développement économique national et local

Depuis de nombreuses années, Air France-KLM soutient le développement des petites et moyennes entreprises auxquelles il confie une part importante de ses achats. Le Groupe promeut également l'innovation et le travail avec les start-ups en s'impliquant dans des initiatives telles que la création d'un comptoir de l'innovation et la participation à des incubateurs d'entreprises spécialisés. Le 7 décembre 2023, un événement spécial a été organisé sur le thème des innovations en matière de RSE. L'événement a mis en avant les petites et moyennes entreprises innovantes, les start-ups, le secteur protégé et les universités.

Au niveau local, Air France et KLM s'impliquent dans diverses initiatives et organismes locaux pour promouvoir le développement durable, renforcer le capital humain et l'attractivité des territoires autour de leurs hubs. Air France travaille en coopération avec les élus et les entreprises locales en tant que membre du conseil d'administration du « Club des Acteurs du Grand Roissy ». Cette association a pour but de favoriser un développement harmonieux et équilibré du territoire du Grand Roissy, en synergie avec la plate-forme aéroportuaire, et de promouvoir les projets de transports en commun, de logements et d'infrastructures indispensables au développement de ce territoire.

Créer un impact social

Air France et KLM soutiennent des initiatives permettant le développement des compétences, l'insertion professionnelle des jeunes et l'inclusion sociale des personnes vulnérables. Il s'agit également de favoriser l'accès aux formations menant aux métiers de l'aérien, par le biais de nombreuses associations et de programmes éducatifs pour les jeunes.

Air France est membre fondateur et partenaire de quatre associations d'information et de formation sur les métiers de l'aérien (AirEmploi, Jeremy, AFMAé, Ingénieurs pour l'école). La compagnie est également partenaire de deux associations, « Nos Quartiers ont du Talent » et « Article 1 », au sein desquelles des salariés volontaires d'Air France proposent un tutorat à des jeunes en difficulté. Air France est également membre fondateur de l'association « Tous en Stage », qui organise des stages multi-entreprises pour les collégiens et lycéens des zones d'implantation de la compagnie (France métropolitaine, départements d'outre-mer ou jeunes en situation de handicap).

Le groupe Air France promeut la mixité et lutte contre les stéréotypes dans les métiers techniques de l'aéronautique en soutenant des initiatives visant à promouvoir la mixité. Cela se traduit par la charte « Féminiser les métiers de l'aéronautique et de l'espace » et l'association « Elles bougent ».

Air France et KLM continuent de soutenir les travailleurs handicapés en faisant appel à des entreprises du secteur protégé et adapté pour de multiples projets (entretien des espaces verts sur certains sites, envoi de colis d'uniformes, conditionnement des casques audio utilisés à bord, lavage du linge de bord) et en leur confiant des prestations critiques (quatre prestataires du secteur protégé travaillent avec le service informatique d'Air France-KLM).

Depuis son lancement, 4 928 salariés d'Air France se sont inscrits sur la plateforme « Mon Engagement citoyen »,

témoignant de l'intérêt suscité. Au total, plus de 1 160 salariés ont relevé au moins un défi ou mené une action bénévole.

Air France et KLM contribuent aux communautés locales en soutenant des initiatives économiques et des programmes éducatifs, tout en encourageant leurs employés à faire du bénévolat et à s'attaquer aux problèmes sociaux et environnementaux. Les initiatives suivantes, telles que l'activité Sodesi, la collaboration Luchtvaart College Schiphol, le partenariat de bénévolat Vendredi, sont développées au chapitre 4.2.1 Conditions de travail et engagement salarié.

Partenariats sociaux

Le groupe Air France-KLM s'associe à des Organisations Non Gouvernementales (ONG) locales et mondiales pour accroître sa portée et son impact positif à grande échelle.

Air France apporte un soutien concret aux projets de développement par le biais de trois partenariats pérennes : la Fondation d'entreprise Air France, Acting for Life et Aviation Sans Frontières.

La Fondation Air France a adapté ses projets tout en poursuivant son objectif premier : le soutien à l'enfance et à la jeunesse, ainsi que le mécénat humanitaire. Des projets à long terme sur les thèmes de l'éducation et de l'insertion des enfants malades, handicapés ou vulnérables sont poursuivis et intègrent désormais les questions de sensibilisation à l'environnement. La Fondation finance des projets éducatifs contribuant à favoriser de nouveaux comportements et une meilleure compréhension des enjeux climatiques, ainsi que des projets de formation et de sensibilisation à des pratiques durables et respectueuses des ressources naturelles. En 2023, la Fondation Air France a soutenu 36 projets (12 projets d'éducation à l'environnement, 30 projets pour des enfants en difficulté et 6 projets pour des enfants malades ou handicapés) dans 22 pays avec 46 000 bénéficiaires. Parmi ces projets, 8 concernent la France, avec 7 450 bénéficiaires sur l'ensemble du territoire national. Le réseau des Amis de la Fondation Air France mobilise plus de 4 800 salariés autour de différentes initiatives de bénévolat, de partage de compétences et de dons.

Le service de mécénat humanitaire soutient 16 ONG médicales travaillant avec des enfants. En 2023, 455 billets ont été émis pour des équipes médicales et le rapatriement d'enfants malades. Par ailleurs, la gratuité des frais d'excédent de bagages a été offerte à nos 16 ONG partenaires pour le transport de matériel médical et d'aide d'urgence, soit plus de 60 bagages.

Acting for Life, dont Air France est partenaire depuis plus de 40 ans, a participé à 17 projets en Afrique et en Amérique latine. En 2023, ce sont 3 nouveaux projets qui ont démarré. Acting for Life œuvre en faveur d'un développement économique et social territorial durable.

Grâce au soutien financier et aux facilités de transport offertes par Air France, l'association d'aide d'urgence Aviation Sans Frontières a accompagné en 2023 plus de 954 enfants malades sur les vols de la compagnie et expédié près de 6 000 colis (35 tonnes) de médicaments et de petit matériel médical vers 19 destinations au profit de 26 associations différentes. Par ailleurs, le programme de fidélisation Flying Blue d'Air France-KLM permet à Aviation Sans Frontières de bénéficier de nombreux miles, réduisant ainsi les coûts de transport lié à l'accompagnement des enfants malades. Parmi les équipes de bénévoles d'Aviation Sans Frontières, on compte de nombreux salariés actifs et retraités d'Air France.

Il y a vingt-quatre ans, Transavia Pays-Bas a créé le Club de vacances Peter Pan. Cette initiative, soutenue par les salariés de Transavia Pays-Bas, organise des vacances pour les jeunes âgés de 13 à 20 ans qui ne peuvent pas profiter de vacances « normales » en raison d'une maladie ou de circonstances difficiles. Transavia Pays-Bas travaille également en étroite collaboration avec JINC, une organisation qui organise des activités pour les enfants issus de milieux économiquement défavorisés. Les salariés de Transavia Pays-Bas sont invités et encouragés à participer activement à ces initiatives au cours desquelles les enfants visitent notamment des entreprises afin d'acquérir une connaissance précieuse du monde du travail et de son fonctionnement et de se familiariser avec le concept de travail en réseau. Ces initiatives illustrent la conviction de Transavia Pays-Bas selon laquelle « Tout le monde mérite d'être vu » et contribuent à une société plus inclusive. Transavia Pays-Bas utilise une plateforme interne d'impact social disponible sur son intranet afin que les employés puissent contribuer à d'autres organisations caritatives locales en y consacrant du temps ou des moyens financiers, ou même lancer leurs propres initiatives en faveur de causes environnementales ou sociales que d'autres employés peuvent soutenir.

En outre, Transavia Pays-Bas organise une fois par an le prix Peter Legro, un concours destiné aux petites organisations caritatives néerlandaises, dont le lauréat reçoit chaque année un prix financier (voté par les employés de Transavia Pays-Bas) et toutes les organisations caritatives bénéficient d'une visibilité supplémentaire.

Enfin, depuis plus de dix ans, Transavia France soutient l'association Louis Carlesimo en permettant à des enfants malades de voyager sur ses vols. Chaque année, entre 50 et 80 enfants ont l'opportunité de se rendre en Laponie et de rencontrer le Père Noël sur le vol aller dans le cadre d'un moment magique et inoubliable avec la compagnie.

Transavia France soutient également les hommes qui luttent contre les maladies via son engagement auprès d'associations comme Les Hommes de l'Air. En 2023, des vols spéciaux ont été organisés pour sensibiliser la clientèle et mettre en valeur l'association.

Et, depuis 2019, Transavia France encourage la diversité en soutenant *Personn'Ailes*, une association LGBT. Chaque année, des vols spéciaux sont organisés aux couleurs de l'arc-en-ciel pour partager une vision commune de la diversité et de l'inclusion. Le 17 mai 2022, Transavia France a organisé des vols spéciaux pour sensibiliser à l'homophobie, la transphobie et la biphobie.

KLM collabore avec des partenaires sélectionnés pour protéger l'environnement et préserver le patrimoine culturel. Par ailleurs, KLM soutient un certain nombre de grandes institutions qui viennent en aide aux enfants dans le besoin. L'une d'entre elles, *Wings of Support*, a été fondée par des employés 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. KLM est également engagé dans plusieurs partenariats visant à préserver le patrimoine culturel et, plus généralement, à soutenir les initiatives artistiques et culturelles. Il s'agit par exemple du Royal Concertgebouw d'Amsterdam, du Royal Concertgebouw Orchestra et des principaux musées et théâtres des Pays-Bas.

Enfin, les clients d'Air France-KLM membres du programme de fidélité Flying Blue (FB) ont la possibilité de faire don de leurs Miles à 19 ONG sélectionnées par Air France et KLM, dont le WWF, Ocean Cleanup, Close the Gap, la Croix Rouge, l'UNICEF, Wings of Support et Giro555. En 2023, près de 350 millions de Miles ont été donnés par les membres du FB.

■ Résultats et performance

Impact économique national et régional

Impact économique en France, selon une étude de l'École de Management 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 (emplois à temps plein) 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);
- Air France est l'un des principaux employeurs du secteur privé en Île-de-France, avec près de 230 000 emplois directs, indirects et induits en France;
- à la fin de l'année 2022, le Groupe KLM était l'un des cinq plus grands employeurs du secteur privé aux Pays-Bas. Le groupe KLM représentait plus de 31 000 emplois.

Une étude actualisée sera publiée en 2024.

Contribution au secteur protégé et adapté

En 2023, Air France signe son douzième accord triennal sur l'emploi et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées.

Dans le cadre de cet accord, l'un des engagements concerne le soutien réaffirmé aux partenariats avec les entreprises du secteur protégé et adapté.

Air France coopère également avec des associations et des entreprises du secteur protégé sur de multiples projets représentant, en 2023, environ 17,4 millions d'euros d'achats du Groupe (ex : fourniture de sacs de transport et de produits d'hygiène et d'agrément pour nos passagers, blanchisserie, maintenance d'imprimantes et de scanners, maintenance d'équipements industriels). Air France entretient des relations de partenariat à long terme, permettant ainsi à ces entreprises de se développer dans un contexte durable. Depuis les années 2000, Air France développe l'une des plus importantes initiatives d'accompagnement sur le territoire national pour les travailleurs handicapés en utilisant les STPA (Secteur du Travail Protégé et Adapté) pour de multiples projets.

Contribution à des projets de solidarité

En 2023, Air France-KLM avait alloué 6,8 millions d'euros à des ONG et à divers projets sociaux et environnementaux. La mesure d'impact des sommes allouées est en cours. En 2023, KLM a alloué 591 000 euros pour soutenir diverses ONG et autres initiatives sociales et environnementales.

4.6.2 Achats responsables

Contexte et stratégie

En tant que groupe aérien international, Air France-KLM achète une large gamme de biens, de produits et de services auprès de diverses industries dans le monde entier. Le département des Achats d'Air France-KLM soutient la stratégie de développement durable du Groupe en mettant en œuvre un processus d'approvisionnement qui vise à sélectionner des produits, des services et des partenaires commerciaux plus durables, conformes à ses ambitions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG). Le département des Achats reconnaît qu'ils ont un impact significatif sur la performance de leurs fournisseurs en matière de développement durable et qu'ils peuvent jouer un rôle crucial dans l'évolution vers la transparence de la chaîne d'approvisionnement et vers des émissions nettes nulles.

Le département des Achats joue un rôle crucial dans les objectifs de durabilité d'Air France-KLM, en particulier dans la réduction de son empreinte carbone. L'achat de carburant représente environ 40 % des dépenses du Groupe, en mettant l'accent sur l'achat de carburant d'aviation durable (SAF). En outre, Air France-KLM explore d'autres possibilités d'achats responsables, notamment la maintenance et les composants des avions, la manutention dans les aéroports, le transport de fret et les produits à bord.

Le fondement de la stratégie d'approvisionnement durable du Groupe est une approche basée sur le risque. Les services d'approvisionnement examinent activement leurs fournisseurs et identifient les fournisseurs à haut risque en matière de développement durable et les fournisseurs clés comme étant la priorité du Groupe dans le cadre de son engagement en matière de vigilance raisonnable de la chaîne d'approvisionnement. Les fournisseurs clés sont ceux sur lesquels l'entreprise s'appuie fortement pour assurer la continuité de ses activités, tandis que les fournisseurs à haut risque en matière de développement durable sont ceux qui sont associés à des niveaux de risque ESG élevés, y compris des facteurs environnementaux, sociétaux et éthiques.

Afin d'atténuer et d'éviter les risques, les fournisseurs à haut risque en matière de développement durable sont tenus de procéder à des évaluations de leurs performances ESG. Le département des Achats s'engage de plus en plus auprès des fournisseurs clés pour qu'ils fassent de même. Conjointement avec la signature obligatoire du Code de conduite des fournisseurs en matière de développement durable d'Air France-KLM (sCoC), ces évaluations ciblées constituent la conformité de base que le Groupe attend de ses fournisseurs. La Direction des Achats encourage tout fournisseur à mener ces évaluations sur une base volontaire et à aller au-delà de la conformité (légale) pour promouvoir la transparence de la chaîne d'approvisionnement.

La Direction des Achats d'Air France-KLM ne limite pas l'approvisionnement durable à un simple exercice de vérification du respect de critères par ses fournisseurs mais cherche activement à impliquer ceux-ci comme partenaires de cette politique d'approvisionnement durable.

Mesures et plans d'action

Se concentrer sur les émissions du Scope 3 : biens et services achetés

L'exercice de cartographie du champ du Scope 3 du Groupe pour 2023 a révélé qu'une part importante des émissions de Scope 3 de l'entreprise était relative à la catégorie 1 « Achats de biens et de services », principalement liés à l'achat de kérosène. Depuis plusieurs années, le groupe Air France-KLM reporte le Scope 3 pour ses achats de kérosène. Les autres principaux contributeurs de cette catégorie 1 sont le transport routier en soutien aux opérations de fret d'Air France-KLM (Road Feeder Services RFS), a restauration à bord et les composants aéronautiques.

Les connaissances et les données recueillies en 2023 au cours des pilotes Scope 3 seront utilisées pour élaborer la feuille de route Scope 3 d'Air France-KLM en 2024 et pour fixer un objectif Scope 3 pour 2025.

L'approvisionnement responsable est intégré dans le processus d'achat

Air France-KLM a intégré une politique d'achat responsable dans son processus d'approvisionnement afin de s'assurer que les considérations de développement durable sont prises en compte lors de la sélection des fournisseurs. Compte tenu de la large gamme de produits et de services et de la diversité des fournisseurs, cette politique est mise en œuvre à la fois à un niveau générique et à un niveau spécifique.

- Au cours de la procédure d'enregistrement des fournisseurs, les achats envoient un questionnaire aux fournisseurs afin d'évaluer leur engagement en matière de développement durable. Les fournisseurs doivent signer le Code de conduite des fournisseurs d'Air France-KLM en matière de développement durable ou adhérer au Pacte mondial des Nations unies. Il s'agit d'une étape obligatoire, comme le souligne notre politique d'approvisionnement durable. En outre, il est demandé aux fournisseurs s'ils ont effectué une évaluation EcoVadis ou s'ils sont prêts à le faire.
- Le Code de Conduite des fournisseurs en matière de développement durable peut être annexé à un contrat, qu'il s'agisse d'un accord-cadre de services ou autre. Les documents d'appel d'offres comprennent des critères permettant d'évaluer l'impact environnemental du produit ou du service, qui sont pris en compte lors de l'évaluation des différentes propositions des fournisseurs. Ces critères varient en fonction du produit ou du service acheté et peuvent inclure, sans s'y limiter : la distance de transport et de livraison ; l'option de machines électriques, de véhicules électriques, et la source d'énergie utilisée ; les émissions de CO₂, l'empreinte environnementale au global ; le poids des produits qui sont installés ou utilisés à bord et qui ont donc un impact sur les émissions de Scope 1.
- En outre, les évaluations du coût total de possession et l'analyse du cycle de vie sont de plus en plus utilisées dans la passation de marchés, bien qu'elles ne soient pas une pratique courante pour tous les produits et services achetés. En 2023, un projet pilote a été mené avec les services de composants Engineering et Maintenance (E&M) pour prendre en compte le CO₂ dans le cadre d'une approche du coût total de possession (TCO).

La Direction des Achats d'Air France-KLM passe au crible ses fournisseurs et cible les fournisseurs de catégories spécifiques pour procéder à une évaluation du développement durable. Notre politique d'approvisionnement durable est publiée sur le portail public des fournisseurs afin de garantir la transparence et la responsabilité. <https://procurement.airfranceklm.com/procurement/fr/pageStandard/homepage.html>

Sélection et évaluation des fournisseurs

Pour gérer et vérifier la durabilité de notre base de fournisseurs, nous utilisons les services d'EcoVadis. Cette plateforme en ligne, basée sur des données probantes, fournit des évaluations de la durabilité des fournisseurs qui permettent au département des Achats d'Air France-KLM d'évaluer la performance ESG de ses fournisseurs dans le monde entier.

Les fournisseurs sont sélectionnés à l'aide d'un système de cartographie des risques basé sur nos catégories d'achat, qui relie ces catégories aux catégories CITI des Nations unies et à leurs niveaux de risque ESG. Les fournisseurs identifiés comme présentant un niveau de risque élevé en matière de développement durable sont tenus de procéder à une évaluation du développement durable avec EcoVadis.

Les évaluations de la durabilité couvrent quatre thèmes clés : l'environnement, le travail et les droits de l'homme, l'éthique des affaires et l'approvisionnement durable. Air France-KLM maintient un seuil de conformité en termes de score minimum d'évaluation que nos fournisseurs ciblés doivent atteindre pour se qualifier en tant que partenaire commercial durable.

Les fournisseurs qui obtiennent un score inférieur au minimum requis sont invités à mettre en œuvre un plan d'action correctif et à se soumettre à une réévaluation qui aboutira à un score conforme dans un délai d'un an.

Engagement des acheteurs

L'engagement des acheteurs est essentiel pour qu'Air France-KLM puisse réaliser ses ambitions et ses engagements en matière d'ESG. Tous les acheteurs doivent signer un code de déontologie qui décrit les règles éthiques qu'ils doivent suivre lorsqu'ils traitent avec des fournisseurs. Conformément à la législation anti-corruption, les acheteurs doivent suivre une formation anti-corruption/éthique tous les deux ans.

Le rôle de l'acheteur évolue, les exigences en matière de développement durable étant intégrées dans le processus d'approvisionnement. Pour soutenir cette transformation, l'Académie des achats a été lancée en 2021, offrant des cours de formation en ligne pour les acheteurs et les autres membres du personnel chargés des achats. La formation couvre divers sujets liés au développement durable et il existe des modules d'intégration pour les nouveaux acheteurs. Cela reflète la priorité accordée au développement durable par les services d'approvisionnement et soutient l'objectif d'intégrer davantage le développement durable dans le processus d'approvisionnement.

Alors que les exigences du public à l'égard de l'industrie aéronautique augmentent, le département des achats doit rester au fait des évolutions rapides en matière de développement durable. Les acheteurs sont encouragés à participer à des ateliers et à des formations sur divers sujets liés au développement durable, tels que EcoVadis, Climate Fresk, Carbon Disclosure Project, les plastiques circulaires et les changements réglementaires à venir tels

que CSRD et CSDDD. Le département des Achats organise également, sur demande, des sessions de sensibilisation et de formation sur les achats durables. Les nouvelles concernant le développement durable et les nouvelles spécifiques concernant le développement durable dans les achats sont partagées dans une lettre d'information mensuelle d'Air France-KLM, appelée Newsfeed.

Pour garantir l'alignement des processus, des politiques et de l'exécution, des réunions bimensuelles des équipes combinées néerlandaise/française chargées des achats sont organisées. Les nouvelles réglementations et législations ayant un impact sur les achats, le Groupe doit adapter ses politiques et rendre compte des politiques et des résultats correspondants. Il est essentiel de continuer à donner la priorité à la durabilité dans les achats et de donner aux acheteurs les moyens de faire la différence.

Favoriser l'engagement responsable des fournisseurs

La Direction des Achats d'Air France-KLM reconnaît l'importance de l'engagement des fournisseurs dans la réalisation des objectifs ESG du Groupe. Pour favoriser l'engagement responsable des fournisseurs, les initiatives suivantes ont été mises en œuvre :

- normes d'approvisionnement durable : En mai 2023, Air France-KLM s'est associé à d'autres compagnies aériennes pour lancer la Sustainable Airlines Initiative (SAI). En collaboration avec EcoVadis, les compagnies aériennes membres visent à introduire des normes similaires pour l'approvisionnement responsable. Cette initiative peut accroître la transparence de la chaîne d'approvisionnement et soutenir la transition du secteur aérien vers la durabilité ;
- évaluation du module climatique du Carbon Disclosure Project (CDP) : un Groupe sélectionné parmi 108 fournisseurs les plus émetteurs de gaz à effet de serre a été invité à effectuer une évaluation du module climatique du Carbon Disclosure Project (CDP). Cette évaluation permet de comprendre l'impact environnemental de nos fournisseurs et d'identifier les domaines dans lesquels Air France-KLM et les fournisseurs peuvent travailler ensemble pour réduire l'empreinte carbone ;
- le défi du vol durable : comme indiqué à la section 4.3.1 Clients et partenariats, plus de 200 fournisseurs différents ont relevé le défi, en fournissant des produits circulaires à bord, des matériaux légers, du carburant d'aviation durable (SAF), des solutions informatiques et bien d'autres choses encore pour réduire l'empreinte environnementale d'un vol. Lors de la cérémonie de remise des prix à Atlanta les 3 et 4 octobre 2023, Air France a remporté plusieurs prix, dont celui de la « Meilleure collaboration » pour le projet Olga de décarbonisation des activités aéroportuaires, celui de la « Solution la plus facile à mettre en œuvre » pour le tracteur autonome, et celui de la « Meilleure R&D » pour l'étude des effets non- CO₂ et le test d'une solution permettant d'éviter les traînées de condensation.

Grâce à ces initiatives, La Direction des Achats d'Air France-KLM souhaite travailler avec les fournisseurs en tant que partenaires commerciaux durables, sur la base d'une confiance et d'une collaboration mutuelles. En améliorant la transparence de la chaîne d'approvisionnement, en promouvant des normes d'approvisionnement durable et en encourageant l'innovation et le développement.

Encourager la diversité des fournisseurs

Le département des Achats d'Air France-KLM s'engage à encourager la diversité des fournisseurs par le biais de divers partenariats et initiatives, comme le montrent les exemples suivants en 2023 :

- I Am Skyhop Global : il s'agit de la seule entreprise de transport au sol d'équipages détenue par des femmes, dont 75 % des cadres sont des femmes et qui représentent 20 nationalités différentes ;
- AAB In Flight : ce partenariat avec la chocolaterie World Business Class prévoit l'emballage de chocolat par des employés du secteur protégé ;
- Dienst Justitiële Inrichtingen : cette initiative consiste à faire emballer de la porcelaine par des détenus, afin de promouvoir la réadaptation et la réinsertion sociale ;
- Air France-KLM fait appel à des entreprises du secteur protégé et adapté en privilégiant les personnes handicapées pour de multiples projets (entretien des espaces verts sur certains sites, envoi de colis d'uniformes, conditionnement des casques audio utilisés à bord, blanchissage du linge de bord) et en leur confiant des prestations à forte criticité.

En encourageant la diversité des fournisseurs, la Direction des Achats d'Air France-KLM vise à promouvoir l'inclusion sociale et culturelle et à soutenir les groupes défavorisés.

Restauration à bord

Le département des Achats d'Air France-KLM reconnaît l'impact environnemental de la restauration à bord et continuent de se concentrer sur les produits de restauration et les matériaux connexes pour charger, servir et conserver les repas à bord, tels que les plateaux, les couverts, les chariots et les emballages. Ces produits ont un impact multidimensionnel sur le développement durable, et le poids est un problème spécifique à l'aviation, entraînant des émissions supplémentaires pendant le vol. Parfois, des considérations de développement durable simples au sol peuvent ne pas s'appliquer dans les airs. Pour relever ces défis, le service achats de KLM Inflight Services utilise une approche d'analyse du cycle de vie pour prendre des décisions d'approvisionnement fondées, ce qui se traduit par des changements visibles tels que l'utilisation de vaisselle lavable et réutilisable et la modification de l'emballage du sel et du poivre.

En plus de réduire son impact sur l'environnement, le Groupe s'engage à offrir à ses clients un service plus respectueux de l'environnement tout en garantissant le choix et l'origine des aliments. Air France-KLM s'approvisionne localement et de manière saisonnière, proposant des viandes, des produits laitiers et des œufs d'origine 100 % française et néerlandaise, ainsi que des poissons issus de la pêche durable. Le Groupe sélectionne des produits portant des labels internationalement

reconnus tels que AOC/PDO et AB et est membre de la table ronde sur le soja responsable (RTRS) et l'huile de palme durable (RSPO). Il propose des produits certifiés tels que du poisson certifié MSC et ASC, des œufs, du poulet et du veau « Bien être animal » et du café, du thé et du chocolat certifiés UTZ. Les plats chauds servis dans les classes Economy et Premium Economy ont un Nutri-Score A ou B, et les plats pour bébés et enfants sont exclusivement composés d'aliments issus de l'agriculture biologique.

Conformément à la demande sociétale en faveur d'une alimentation végétale, Servair propose un choix de plats cuisinés avec ou sans protéines animales pour les repas chauds. En 2022, Servair produit des services végétariens pour toutes les classes sur les vols d'Air-France, sauf demande contraire des passagers. Depuis janvier 2018, tous les approvisionnements en œufs proviennent de poules élevées en plein air, et d'ici 2025, les fournisseurs se sont engagés à ne plus produire ou acheter d'œufs de poules élevées en cage. En 2022, le taux d'approvisionnement en produits à base d'œufs de poules non élevées en cage était de 8 % et 100 % des œufs en coquille provenaient de poules élevées en plein air. Servair s'est également engagé à s'approvisionner en poulet de chair auprès d'élevages et d'abattoirs répondant à l'ensemble des critères de l'engagement européen du poulet pour l'ensemble des activités européennes d'ici 2026, dont au moins 20 % de ces volumes proviennent d'élevages garantissant un accès au plein air ou à un jardin d'hiver pour la restauration aérienne en France.

Résultats et Performance

En 2023, la direction des Achats d'Air France-KLM ont réalisé des progrès significatifs pour faire s'engager les fournisseurs existants, 79 % de tous les fournisseurs d'Air France-KLM ayant désormais signé le Code de conduite des fournisseurs en matière de développement durable, contre 53 % par rapport à l'année dernière. En outre, le nombre total d'entreprises évaluées et contrôlées par EcoVadis était de 431 en 2023, dépassant l'objectif de 392 pour 2023. Pour 2024, l'objectif est de dépasser la croissance de notre portefeuille EcoVadis qui a été atteinte en 2023.

Les initiatives d'Air France-KLM en matière d'approvisionnement durable témoignent de l'engagement du Groupe en faveur d'un approvisionnement responsable et de l'implication des fournisseurs, ce qui s'est traduit par une participation et une évaluation accrues de ces derniers. En maintenant un dialogue permanent avec les fournisseurs et en exigeant d'eux qu'ils respectent le Code de conduite des fournisseurs en matière de développement durable, la Direction des Achats d'Air France-KLM vise à susciter des changements positifs dans sa chaîne d'approvisionnement et à atteindre ses objectifs en matière de développement durable.

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 de 2017.

En particulier, après avoir établi des processus de vérification dans les domaines devant être couverts par le plan de vigilance, le groupe Air France-KLM s'est assuré qu'il était en mesure de bénéficier, aussi efficacement que possible, des contributions de ses différentes directions/entités grâce au remplissage d'un questionnaire par les entités susmentionnées. Comme l'exige la loi, le groupe Air France-KLM a également pris des mesures à l'égard de sa chaîne d'approvisionnement en mettant à jour son Code de Conduite durable pour les fournisseurs en 2023 et en améliorant le processus d'évaluation des fournisseurs selon une approche fondée sur le risque (au moyen d'un outil de contrôle, d'un questionnaire, d'une procédure d'évaluation des tiers et d'une évaluation des fournisseurs par des prestataires externes tels qu'EcoVadis).

Procédures d'identification et d'évaluation régulière des risques

L'identification et l'évaluation des différents risques liés au devoir de vigilance font partie du processus global de gestion des risques mis en place au sein 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 Air France-KLM et au Comité d'audit.

Le système global de gestion de la sous-traitance du groupe Air France-KLM s'applique à tous les domaines de risque. Il repose sur des revues de contrat, des contrôles de conformité et des actes de surveillance tels que des audits, des inspections et des vérifications, effectués en interne par les sous-traitants eux-mêmes le cas échéant ou avec des prestataires externes (dans le cadre du screening EcoVadis sur les droits sociaux, l'environnement et les achats responsables).

Chaque année, le Groupe procède à une analyse des risques non financiers générés par ses activités. Cette analyse permet de vérifier la pertinence et l'exhaustivité des mesures et des plans d'action visant à prévenir, contrôler et atténuer efficacement les risques non financiers jugés les plus importants.

Voir également le chapitre 3 « Risques et gestion des risques » et la section 4.1.2 « Identification des enjeux clés pour construire des relations durables ».

Mesures déployées pour prévenir et atténuer les risques et mécanismes de suivi

La politique du groupe Air France-KLM consacre le respect des droits fondamentaux tels qu'ils sont établis dans les grands principes internationaux : Déclaration universelle des droits de l'homme, Déclaration de

l'Organisation internationale du travail (OIT) sur les principes et droits fondamentaux au travail et principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

Air France-KLM est signataire du Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2003 et s'engage à respecter et promouvoir ses dix principes dans les domaines des droits de l'homme, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption. Cet engagement est réaffirmé chaque année par les instances dirigeantes du groupe Air France-KLM. Le groupe Air France-KLM demande à ses fournisseurs de respecter les mêmes normes au sein de leur propre chaîne d'approvisionnement.

Le devoir de vigilance est une approche multirisque. La gestion des risques est au cœur du pilotage des activités du groupe Air France-KLM, fondée sur une logique de prévention et de gestion homogène via des méthodes et des outils communs.

Droits humains et libertés fondamentales

Les Principes d'Air France-KLM publiés en juillet 2020 réaffirment l'engagement du Groupe à favoriser un climat de confiance et de respect mutuels au sein du personnel et à garantir un environnement de travail sûr. Le Groupe s'engage à appliquer le droit du travail de l'Union européenne et de ses États membres, ainsi que les conventions collectives nationales, et à respecter l'exercice des droits syndicaux dans tous les 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 de services et à ses fournisseurs de respecter ces principes.

Compte tenu de son organisation, le Groupe délègue à ses filiales la responsabilité de respecter et de promouvoir localement le contenu de ces engagements, dans le respect des dispositions nationales et des législations propres à chaque pays.

Pour plus d'informations, voir également les sections 4.2 « Ressources humaines » et 4.5.2 « Organisation et principes clés des programmes d'éthique et de conformité ».

Santé et sécurité

Pour Air France-KLM, la santé et la sécurité des clients et du personnel sont une priorité absolue.

La sécurité des vols est primordiale pour le Groupe. Elle est essentielle pour conserver la confiance des clients et impérative pour la viabilité à long terme de ses opérations. Toutes les opérations du Groupe font l'objet de multiples contrôles et certifications et répondent à des normes extrêmement strictes et aux standards les plus élevés de l'industrie.

Chaque compagnie aérienne du Groupe déploie un système de gestion de la sécurité qui fait partie intégrante de son organisation, de ses processus et de sa culture d'entreprise.

Pour plus d'informations, voir le chapitre 3 « Risques et gestion des risques » et la section 4.4 « Confiance des clients ».

La préservation de la santé et de la sécurité au travail est une priorité humaine à laquelle le Groupe répond par la prévention des risques professionnels et l'amélioration de la qualité de vie au travail.

Pour plus d'informations, voir la section 4.2 « Ressources humaines ».

Le Groupe doit garantir à ses clients et à son personnel navigant des services de restauration sûrs et, à cette fin, a mis en place un processus d'hygiène et de sécurité alimentaire pour répondre aux exigences réglementaires liées à la préparation et à la fourniture des repas.

Pour plus d'informations, voir la section 4.4 « Confiance des clients ».

Environnement

Le Plan d'action climat d'Air France-KLM présente la stratégie du Groupe et les principales priorités en termes de réduction de son impact sur le changement climatique. En novembre 2019, le Groupe a dévoilé sa stratégie globale jusqu'en 2025, basée sur la durabilité environnementale.

Les systèmes de gestion de l'environnement (SME) d'Air France et de KLM visent à prévenir et à atténuer l'impact de leurs activités sur l'environnement. Ces systèmes de gestion de l'environnement sont certifiés ISO 14001 et des audits internes et externes permettent de vérifier l'efficacité de leur déploiement.

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 concordance de la TCFD, section 4.1.1).

Pour plus d'informations, voir la section 4.3 « Traiter l'impact sur l'environnement ».

Chaîne d'approvisionnement

Dans ses relations avec les sous-traitants et les fournisseurs, Air France-KLM s'assure que les droits et principes sociaux fondamentaux, ainsi que les dispositions relatives à la protection de l'environnement, sont bien respectés partout dans le monde.

Un processus de sélection des fournisseurs a été mis en place pour répondre aux exigences du devoir de vigilance. À cette fin, le département des Achats d'Air France-KLM dispense des formations de sensibilisation à ces risques. Un programme de formation à la conformité pour les nouveaux membres des équipes Achats d'Air France et de KLM a été réalisé en 2022.

Un processus de cartographie des risques est en place avec, pour chaque segment et domaine d'approvisionnement, une évaluation des risques environnementaux, sociaux et éthiques. Les risques sont également évalués par pays.

Pour tout nouveau contrat ou renouvellement de contrat, la signature du code de conduite du fournisseur en matière de développement durable ou d'un engagement

équivalent couvrant les quatre domaines (environnement, social, éthique et chaîne d'approvisionnement) est obligatoire et figure dans l'annexe du contrat. En cas de divergence, le service juridique ou le responsable de la conformité peuvent être appelés à fournir des conseils.

Dans les segments les plus exposés aux risques, il est demandé aux fournisseurs de soumettre une évaluation de leur performance en matière de développement durable, réalisée par un organisme spécialisé ou équivalent. Cette évaluation doit obligatoirement porter sur quatre domaines : environnement, social, éthique et chaîne d'approvisionnement. La section « Chaîne d'approvisionnement des fournisseurs » offre une visibilité aux fournisseurs de niveau 2.

Les fournisseurs qui n'atteignent pas un niveau acceptable sont tenus de mettre en place un plan d'action correctif. Des audits indépendants in situ peuvent également être déclenchés.

Indépendamment du niveau de risque, tous les fournisseurs sont encouragés à faire évaluer leurs performances en matière de RSE.

En 2023, à la demande du Groupe, 431 fournisseurs ont vu leur performance en matière de développement durable évaluée.

Écoute des parties prenantes et mécanisme d'alerte

Régulièrement, Air France-KLM réalise une nouvelle analyse de matérialité en interrogeant un panel représentatif de parties prenantes internes et externes. La comparaison de ces résultats avec ceux de l'analyse réalisée en 2019 a permis de confirmer la pertinence des choix stratégiques d'Air France-KLM au regard des enjeux jugés prioritaires pour ses activités et des attentes de ses parties prenantes.

Plusieurs processus permettent au Groupe d'évaluer régulièrement la perception de ses parties prenantes et de comprendre les risques qui y sont liés. Le Groupe dispose également d'un certain nombre de canaux de retour d'information permettant aux parties prenantes (en particulier les employés, les clients et les riverains des aéroports) de faire part de leurs éventuelles plaintes.

Pour plus d'informations, voir la section 4.1.2 « Identification des enjeux clés pour construire des relations durables ».

Le groupe Air France-KLM a mis à jour le champ d'application de ses politiques de prise de parole, de ses procédures d'alerte interne et de ses mécanismes pour permettre aux salariés de signaler toute situation entrant dans le champ d'application de la législation applicable, notamment la loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre.

Pour plus d'informations, voir également la section 4.5 « Éthique et conformité ».

1

2

3

4

5

6

TABLE DE CONCORDANCE DES INFORMATIONS SOCIALES, SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES

DPEF	GRI Standards	Principes du Pacte Mondial des Nations Unies
4.1 CRÉER DE LA VALEUR À LONG TERME POUR TOUTES NOS PARTIES PRENANTES		
4.1.1 Le modèle d'affaire du Groupe		
4.1.2 Identification des enjeux clés pour construire des relations durables	2-12; 2-29; 3-2; 3-3	
4.1.3 La responsabilité d'entreprises au cœur de la stratégie	2-9; 2-12; 2-13	
4.1.4 Éligibilité à la taxonomie européenne		
4.2 RESSOURCES HUMAINES		1, 2, 3, 4, 5, 6
4.2.1 Conditions de travail et engagement salarié	2-12; 402-1	
4.2.2 Adaptation des ressources et dialogue social	404-1; 404-2; 404-3; 407-1	
4.2.3 Développement du capital humain & Talent Management	2-12; 402-1; 404-1; 404-2; 404-3; 407-1	
4.2.4 Diversité, égalité et inclusion	405-1; 406-1	
4.2.5 Santé, Sécurité et Qualité de vie au travail	403-1; 403-2; 403-3; 403-4; 403-5; 403-6	
4.2.6 Indicateurs sociaux du Groupe	2-7; 403-2; 403-3; 401-1	
4.3 TRAITER L'IMPACT SUR L'ENVIRONNEMENT		7, 8, 9
4.3.1 Accélérer la transition environnementale	302-4; 302-5; 305-1; 305-5	
4.3.2 Opérations durables	2-12; 305-5; 305-7; 306-2; 413-1; 413-2	
4.3.3 Impact sur la biodiversité	304-1; 304-3	
4.3.4 Stratégie Nationale Bas-Carbone (SNBC)		
4.3.5 Indicateurs environnementaux	302-1; 303-1; 305-1; 305-2; 305-4; 305-5; 305-7; 306-3; 306-4	
4.4 CONFIANCE CLIENT		1, 2
4.4.1 Sécurité des opérations pour les parties prenantes	416-1	
4.4.2 Confidentialité et protection des données	418-1	
4.4.3 Accessibilité des produits et services	406-1	
4.5 ÉTHIQUE ET CONFORMITÉ		1, 2, 10
4.5.1 Les Principes d'Air France-KLM		
4.5.2 Organisation et principes clés des programmes d'éthique et de conformité	205-2; 408-1; 409-1	
4.6 VALEUR SOCIÉTALE		1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
4.6.1 Développement local	2-12; 203-1; 413-1	
4.6.2 Achats responsables	414-1; 414-2	
4.6.3 Suivi de la loi 2017-399 dite loi sur le devoir de vigilance		
4.7 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	2-5	

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 2023

À l'assemblée générale,

En notre qualité de commissaire aux comptes de votre société (ci-après « entité »), désigné organisme tiers indépendant (« tierce partie »), accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1884 ⁽¹⁾, 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 2023 (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, les informations sélectionnées par l'entité et identifiées par le signe √ dans la Déclaration ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Commentaire

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du code de commerce, nous formulons le commentaire suivant :

- comme expliqué au paragraphe « 4.1.2 Identification des enjeux clés pour construire des relations durables », dans le cadre de la mise à jour de son processus d'identification et de hiérarchisation des risques, l'entité a identifié les nouveaux risques « Accessibilité des services », « Culture d'entreprise et valeurs ESG », « Engagement politique et activités de lobbying » et « Transparence avec les parties prenantes », pour lesquels des politiques seront élaborées en 2024.

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 (ou disponibles sur le site internet ou 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 et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

⁽¹⁾ Accréditation Cofrac Inspection, n°3-1884, portée disponible sur le site www.cofrac.fr.

Responsabilité de l'entité

Il appartient à la direction de :

- sélectionner ou établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- préparer 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) ;
- préparer la Déclaration en appliquant le Référentiel de l'entité tel que mentionné ci-avant ; ainsi que
- mettre en place le contrôle interne qu'elle 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 par le Conseil d'administration.

Responsabilité du commissaire aux comptes désigné organisme tiers indépendant

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^e 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 desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

À la demande de l'entité et en dehors du champ de l'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, notamment l'avis technique de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes, *Intervention du commissaire aux comptes, intervention de l'OTI – Déclaration de performance extra-financière*, tenant lieu de programme de vérification, et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée)⁽²⁾.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11 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 sept personnes et se sont déroulés entre novembre 2023 et mars 2024 sur une durée totale d'intervention de treize 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 vingtaine 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 ;

⁽²⁾ ISAE 3000 (révisée) – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

- 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, et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^e alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- 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 ;
- 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 vérifié que la Déclaration comprend une explication claire et motivée des raisons justifiant l'absence de politique concernant un ou plusieurs de ces risques conformément au I de l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- 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
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe. Pour certains risques ⁽³⁾, 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 ⁽⁴⁾ ;
- 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 du code de commerce, 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 ⁽⁴⁾ et couvrent entre 20 % 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 la Déclaration, 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 entre 54 % et 100 % 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 1 mars 2024

KPMG S.A.



Eric Dupré
Associé



Raffaele Gambino
Expert ESG

⁽³⁾ Adaptation au changement climatique ; Corruption et fraude ; Sécurité opérationnelle et sécurité des passagers ; Sécurité opérationnelle et sécurité (protection des données) des passagers ; Accessibilité des produits et services ; Droits du travail et droits humains ; Engagement des clients ; Valeur économique et sociale du transport aérien.

⁽⁴⁾ Air France FR, KLM NL, Martinair.

Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière

Informations qualitatives (actions et résultats) considérées les plus importantes

Mesures opérationnelles pour faire face à l'impact du changement climatique
Mesures liées au renforcement de la gouvernance de la conformité du Groupe et du processus de lancement d'alertes
Mesures en matière de sécurité alimentaire à bord
Mesures visant à améliorer la gouvernance et la sensibilisation en matière de protection des données et de cybersécurité
Mesures visant à améliorer l'accessibilité des services et à collecter les retours d'expérience des clients
Mesures visant à traiter les droits humains et du travail par le biais de formations et de campagnes de sensibilisation
Actions mises en oeuvre pour répondre aux attentes des clients en matière d'impact environnemental et de transparence des informations
Mesures liées au soutien des ONG, via la Fondation Air France et le Programme de Fidélité Flying Blue

Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs considérés les plus importants	Niveau d'assurance
Effectifs totaux par tête et répartition par âge	Modéré
Nombre d'embauches et Nombre de départs	Modéré
Nombre d'heures de formation par salarié	Modéré
Part des femmes au 31/12	Modéré
Part de femmes exerçant des fonctions managériales (Comité Exécutif, PS, PNT et PNC)	Modéré
Nombre de salariés en situation de handicap	Modéré
Employee Promoter Score (EPS)	Modéré
Nombre d'accords collectifs signés dans l'année	Modéré
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt	Modéré
Taux de gravité des accidents du travail	Modéré
Consommation de kérosène conventionnel	Raisonnable
Consommation de carburant d'aviation durable	Raisonnable
Émissions de GES liées à la consommation de carburant (Scope 1)	Raisonnable
Émissions de GES en amont liées aux carburants (Scope 3)	Raisonnable
Intensité des émissions GES (SBTi)	Raisonnable
Empreinte CO ₂ pour le transport de passagers	Raisonnable
Pourcentage de variation de l'efficacité carbone entre 2005 et 2023 (mesures opérationnelles)	Raisonnable
Empreinte CO ₂ pour le transport de fret	Modéré
Part des avions de nouvelle génération dans la flotte	Modéré
Émissions de GES liées aux opérations au sol (scope 1)	Modéré
Pourcentage de variation des émissions de CO ₂ (scope 1 et 2) des opérations sol entre 2022 et 2023	Modéré
Émissions de NO _x basse altitude	Modéré
Émissions de SO ₂ basse altitude	Modéré
Emissions de NO _x au sol	Modéré
Pourcentage de la flotte éligible aux chapitres 4 et 14 de l'OACI	Modéré
Quantité totale de déchets industriels dangereux et non dangereux	Modéré
Pourcentage de variation des déchets non-recyclés entre 2011 et 2023	Modéré
Pourcentage de déchets industriels dangereux valorisés	Modéré
Pourcentage de fournisseurs ayant signé le code de conduite fournisseurs	Modéré
Nombre de fournisseurs évalués par Ecovadis	Modéré



5.

Rapport financier

5.1	Commentaires sur la situation financière	334	5.3	Notes aux états financiers consolidés	350
5.1.1	Résultats consolidés au 31 décembre 2023	334	5.4	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	430
5.1.2	Investissements	337	5.5	Comptes sociaux	435
5.1.3	Financement	338	5.5.1	Compte de résultat	435
5.1.4	Structure et profil de remboursement de la dette	339	5.5.2	Bilan	436
5.1.5	Principaux ratios financiers du Groupe	339	5.5.3	Annexe	437
5.1.6	Capitaux propres consolidés au 31 décembre 2023	341	5.6	Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	450
5.1.7	Résultats sociaux de la société Air France-KLM	341	5.7	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	451
5.2	États financiers consolidés	342	5.8	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	455
5.2.1	Compte de résultat consolidé	342			
5.2.2	État du résultat global consolidé	343			
5.2.3	Bilan consolidé	344			
5.2.4	Variation des capitaux propres consolidés	346			
5.2.5	Tableau des flux de trésorerie consolidé	348			

5.1 COMMENTAIRES SUR LA SITUATION FINANCIÈRE

5.1.1 Résultats consolidés au 31 décembre 2023

Périmètre au 31 décembre 2023

Au 31 décembre 2023, le périmètre comprend 85 sociétés consolidées, 21 sociétés mises en équivalence et une activité conjointe. Air France et KLM, les deux principales filiales, représentent 90 % du chiffre d'affaires et 64 % 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)	2023	2022	Variation
Chiffres d'affaires	30 019	26 393	3 626
EBITDA	4 208	3 615	593
Résultat d'exploitation courant	1 712	1 193	519
Résultat des activités opérationnelles	1 677	1 194	483
Résultat net	990	744	246
Résultat net – part Groupe	934	728	206
Résultat net – part du Groupe par action de base (en euros)	0,43	0,35	0,08

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé de la période s'élève à 30,0 milliards d'euros, en hausse de 13,7 %, et 15,1 % à données comparables (hors change). Le chiffre d'affaires de l'activité Réseau a augmenté de 12,5 %. Le chiffre d'affaires de l'activité Maintenance a augmenté de 18,3 %, le chiffre d'affaires de l'activité Maintenance externe a augmenté de 23,2 % (33,7 % à taux de change constant). Le chiffre d'affaires de Transavia a augmenté de 19,0 %.

En terme d'activité Air France-KLM a augmenté sa capacité globale de 9,5 % (SKO). Ainsi Air France-KLM a augmenté ses capacités en termes de transport passagers de 8,8 % (SKO) et ses capacités en termes de transport de fret de 11,6 % (TKO). Les capacités de Transavia ont augmenté de 13,6 % (SKO). L'année 2023 a été marquée par une légère augmentation de la recette

unitaire hors change de 3,3 % en raison de la performance de la recette unitaire de l'activité passage (10,2 %) et de Transavia (4,6 %), et malgré la baisse de la recette unitaire cargo (-29,4 %).

Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation ont augmenté de 12,3 % à 28,3 milliards d'euros, tandis que la capacité (SKO) a augmenté de 9,5 %.

Les charges externes ont augmenté de 10,3 % et s'établissent à 18,1 milliards d'euros contre 16,4 milliards d'euros sur les douze mois précédents.

Hors carburant, les charges externes ont augmenté de 19,3 % par rapport aux douze mois précédents.

Les charges externes se répartissent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2023	2022 retraité ⁽¹⁾	Variation (en %)	Variation à change constant (en %)
Carburant avions	7 133	7 184	(0,7) %	5,2 %
Carburant d'aviation durable	172	57	201,8 %	
Quotas de CO ₂	203	141	44,0 %	
Affrètements aéronautiques	551	387	42,4 %	45,5 %
Redevances aéronautiques	1 908	1 710	11,6 %	12,7 %
Commissariat	829	720	15,1 %	16,3 %
Achat d'assistance en escale	1 856	1 608	15,4 %	16,9 %
Achats et consommations d'entretien aéronautique	2 549	2 256	13,0 %	15,7 %
Frais commerciaux et de distribution	1 029	887	16,0 %	17,6 %
Autres frais	1 909	1 488	28,3 %	28,7 %
TOTAL	18 139	16 438	10,3 %	12,9 %

(1) Voir Note 3 de l'annexe aux comptes consolidés.

Les principales variations sont les suivantes :

- carburant aéronautique : les charges de carburant de l'année ont reculé de (0,7) % par rapport à 2022, ce qui représente une augmentation de 5,2 % à change constant. Cette variation s'explique par l'effet combiné de la croissance de capacité du Groupe (SKO 9,5 %) et du recul du prix moyen du jet fuel sur l'exercice (Jet CIF NWE -19,4 %), tandis que l'effet des couvertures de fuel a été neutre contrairement à l'année précédente où il était largement positif (+968 millions de dollars) ;
- carburant d'aviation durable : ces charges correspondent aux carburants d'aviation durables (SAF) achetés notamment dans le cadre du mandat français d'incorporation de SAF et des contrats de SAF proposés aux clients Entreprises pour leur trafic passage et cargo. La hausse de la demande de ces clients est l'explication principale de l'augmentation des charges ;
- quotas de CO₂ : ces charges correspondent aux achats de quotas d'émission de CO₂ au-delà des quotas gratuits reçus, et sont en augmentation en raison de la hausse des capacités ainsi que de la hausse des prix des quotas ;
- affrètements aéronautiques : les coûts engagés pour louer des capacités à d'autres compagnies aériennes ont augmenté significativement en 2023 afin d'être en mesure de répondre à la demande (+42,4 %) ;
- redevances aéronautiques : les redevances aéronautiques sont versées dans le cadre de l'utilisation des espaces aériens et de l'utilisation des aéroports. Leur augmentation en 2023 (+11,6 %) est légèrement supérieure à celle de la capacité produite par le groupe en raison des hausses de tarifs appliquées dans certains aéroports ;
- commissariat : les dépenses de commissariat correspondent aux prestations fournies à bord des avions du groupe Air France-KLM pour son propre compte. Elles ont augmenté de 15,1 % par rapport à l'année dernière en raison des hausses de capacités et des pressions inflationnistes ;
- 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 (+15,4 %) s'explique principalement par la hausse de capacité et par la tension inflationniste ;
- achats d'entretien : ils comprennent les achats et consommations d'entretien aéronautique, pour les avions du Groupe et pour l'activité tiers ; leur hausse est en lien avec l'augmentation de l'activité en interne et pour le compte de clients tiers ;
- coûts commerciaux et de distribution : ces coûts ont augmenté de 16,0 %, ce qui est supérieur à la hausse de la capacité en raison d'une part de la hausse des dépenses de marketing qui avaient été très limitées en 2022, et d'autre part à la hausse des commissions de cartes de crédit liée à l'augmentation des prix des billets ;
- autres charges : les autres charges comprennent principalement les charges locatives, les frais de télécommunication, les charges d'assurances et charges d'honoraires. Ces coûts ont augmenté moins fortement que la capacité, en raison des mesures de réduction des coûts.

Les salaires et charges associées sont en hausse de 18,7 % à 8,7 milliards d'euros, contre 7,3 milliards d'euros en 2022.

Cette variation s'explique tout d'abord par les différentes mesures salariales attribuées à toutes les catégories de salariés dans un contexte de forte inflation, mais aussi en France par l'arrêt du mécanisme d'activité partielle de longue durée (« APLD ») fin 2022 ainsi que la hausse de l'activité pour les personnels navigants. Par ailleurs, l'augmentation de capital réservée aux salariés réalisée fin d'année 2023 a entraîné 35 millions d'euros de charges de personnel.

Les impôts et taxes se sont élevés à 164 millions d'euros en 2023 contre 156 millions en 2022, soit une hausse de 5,1 %.

Les autres produits et charges courants représentent un produit net de 1 142 millions d'euros en 2023 contre 1 105 millions en 2022. Ils comprennent :

- la production capitalisée pour un montant de 1 066 millions d'euros en 2023 contre 991 millions d'euros en 2022 ;
- le résultat de l'exploitation conjointe de lignes pour -32 millions d'euros en 2023 contre 9 millions d'euros en 2022 ;

- les couvertures de change, pour 71 millions d'euros en 2023 contre 152 millions en 2022.

EBITDA

L'EBITDA s'élève à 4 208 millions d'euros (contre 3 615 millions d'euros au 31 décembre 2022).

La contribution à l'EBITDA par secteur d'activité est la suivante :

(en millions d'euros)	2023	2022	% ch.
Réseau	3 659	3 039	20,4 %
Maintenance	405	442	(8,4 %)
Transavia	152	144	5,6 %
Autres	(8)	(10)	(20,0 %)
TOTAL	4 208	3 615	16,4 %

Amortissements, dépréciations et provisions

Les amortissements, dépréciations et provisions ressortent à 2 496 millions d'euros en 2023 contre 2 422 millions d'euros en 2022.

Résultat d'exploitation courant

Le résultat d'exploitation courant représente un gain de 1 712 millions d'euros (contre 1 193 millions d'euros au 31 décembre 2022).

La contribution au chiffre d'affaires et au résultat d'exploitation courant par secteur d'activité est la suivante :

(en millions d'euros)	2023		2022	
	Chiffre d'affaires externe	Résultat d'exploitation courant	Chiffre d'affaires externe	Résultat d'exploitation courant
Réseau	25 636	1 693	22 758	1 131
Maintenance	1 712	150	1 389	163
Transavia	2 638	(97)	2 218	(100)
Autres	31	(34)	26	(1)
TOTAL	30 017	1 712	26 391	1 193

Le coût unitaire au SKO (siège kilomètre offert) est en hausse de 1,8 %. En outre, l'évolution des taux de change marque une hausse de 1,1 %, et celle du prix du carburant une augmentation de 1,8 %. Au total, cela représente un coût unitaire hors change, hors effet du prix du carburant, de 4,7 %.

Résultat des activités opérationnelles

Le résultat des activités opérationnelles est de 1 677 millions d'euros contre 1 194 millions d'euros en 2022.

Sur l'exercice 2023, le résultat des activités opérationnelles inclut notamment :

- l'impact des cessions-bail (« Sales and Leasback ») pour 4 millions d'euros ;
- l'impact des autres cessions aéronautiques lié au refinancement d'un B777 chez KLM pour 20 millions d'euros.

Sur l'exercice 2022, le résultat des activités opérationnelles incluait notamment :

- l'impact des cessions-bail (« Sales and Leasback ») pour 38 millions d'euros ;
- l'impact de la modification des plans de retraite du personnel navigant commercial d'Air France pour (53) millions d'euros ;
- une dépréciation de (18) millions d'euros sur la flotte d'Airbus A380 suite à la révision de leur valeur de marché ;
- un gain de 27 millions d'euros résultant de la cession de « slots » de l'aéroport d'Heathrow à la compagnie Virgin Atlantic.

Ces opérations sont décrites dans la Note 11 « 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 diminué pour s'établir à (347) millions d'euros contre (528) millions d'euros lors de l'exercice précédent. Cette variation s'explique notamment par l'augmentation des produits de la trésorerie et équivalents de trésorerie pour 212 millions d'euros.

Autres produits et charges financières

Les autres produits et charges financières nets ressortent à (183) millions d'euros en 2023 contre (324) millions d'euros en 2022 et correspondent essentiellement à un gain de change pour un montant de 127 millions d'euros en 2023 contre une perte de (173) en 2022 et à l'impact du taux utilisé pour désactualiser les passifs et provisions de restitution pour avions loués.

Résultat net – part du Groupe

L'impôt représente une charge de (164) millions d'euros en 2023 contre un produit de 390 millions d'euros en 2022.

La charge de la période est constituée d'un impôt courant de (58) millions d'euros et d'un impôt différé de (106) millions d'euros.

La part dans les résultats des sociétés mises en équivalence est positive de 7 millions d'euros en 2023 contre 12 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 un bénéfice de 934 millions d'euros en 2023 contre 728 millions d'euros en 2022.

La contribution au résultat net consolidé – part du Groupe par trimestre est respectivement de (344) millions d'euros au 31 mars 2023, de 604 millions d'euros au 30 juin 2023, de 931 millions d'euros au 30 septembre 2023 et de (257) millions d'euros au 31 décembre 2023.

Le résultat net de base par action s'élève à 0,43 euros au 31 décembre 2023 contre 0,35 euros au 31 décembre 2022.

5.1.2 Investissements

(en millions d'euros)	2023	2022 retraité ⁽¹⁾
Investissements incorporels	(176)	(158)
Investissements aéronautiques	(3 114)	(2 458)
Autres investissements corporels	(258)	(176)
Variation des passifs sur immobilisations	(3)	(6)
Acquisition de filiales et participations avec prise de contrôle, achats de parts dans les sociétés non contrôlées	(7)	(3)
Acquisition de bons de souscription d'actions	(12)	-
Produits liés à la perte de contrôle de filiales ou à la cession de titres de sociétés non contrôlées	-	(1)
Produits de cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	867	880
Dividendes reçus	3	2
Diminution (augmentation) nette des placements de plus de 3 mois	(540)	(59)
FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	(3 240)	(1 979)

(1) Voir Note 3 de l'annexe aux comptes consolidés.

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.

Au cours de l'exercice 2023, les investissements corporels et incorporels du groupe Air France-KLM se sont élevés à (3 551) millions d'euros et les produits de cession à 867 millions d'euros.

5.1.3 Financement

<i>(en millions d'euros)</i>	2023	2022
Augmentation de capital	35	1 551
Augmentation de capital souscrite par les participations ne donnant pas le contrôle	9	3
Paiement pour acquérir des actions d'autocontrôle	(1)	—
Émission de titres subordonnés	2 718	798
Remboursement de titres subordonnés	(595)	(1 767)
Coupons sur titres subordonnés	(92)	(252)
Émission de nouveaux emprunts	2 094	1 110
Remboursement d'emprunts	(3 324)	(3 078)
Paiements de dettes de loyers	(833)	(861)
Nouveaux prêts	(335)	(305)
Remboursement des prêts	129	45
Dividendes distribués	(90)	—
FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	(285)	(2 756)

Au 31 décembre 2023, les liquidités nettes du Groupe s'élevaient à 8,2 milliards d'euros, dont 1,1 milliard d'euros de valeurs de placement immobilisées ayant une maturité supérieure à trois mois et 966 millions d'euros en obligations. En outre, le Groupe dispose de lignes de crédit à hauteur de 2,3 milliards d'euros disponibles au 31 décembre 2023 (voir également la section 3.1.5.1 « Structure financière »).

La dette nette s'établit à 5,0 milliards d'euros (6,3 milliards d'euros au 31 décembre 2022). Le détail du calcul de la dette nette se trouve à la Note 32 de l'annexe aux états financiers consolidés.

5.1.4 Structure et profil de remboursement de la dette

Structure de la dette

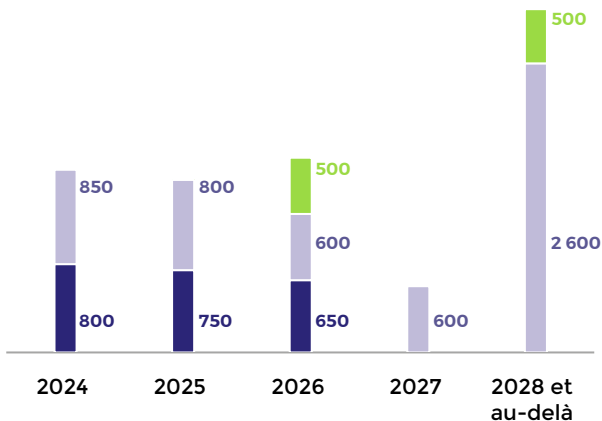
Les dettes financières brutes du Groupe s'élèvent à 9,2 milliards d'euros au 31 décembre 2023. 5,2 milliards d'euros sont garanties par des actifs nantis ou hypothéqués dont la valeur comptable s'élève 6,0 milliards d'euros (voir Note 39.1 « Engagements donnés » de l'annexe aux états financiers consolidés). Après couverture, 84 % de la dette brute (hors dette de loyers) est à taux fixe et 82 % de la dette (hors dette de loyer) est en euros. Le taux d'intérêt de la dette brute du Groupe (hors dette de location) après couverture s'établissait à 3,63 % au 31 décembre 2023 (contre 2,97 % au 31 décembre 2022).

La structure de la dette est la suivante au 31 décembre 2023 :

- financements de marché (emprunts obligataires et emprunt subordonné perpétuel) : 3,7 milliards d'euros;
- emprunts de location financement avec option d'achat : 3,9 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 en millions d'euros ⁽¹⁾

Les remboursements de dette se font de façon progressive dans le temps.



Air France-KLM obligations senior

- mars 2024 : AFKL 0,125 % (500 M€, Convertible « OCEANE »)
- juin 2024 : AFKL 3,0 % (300 M€)
- janvier 2025 : AFKL 1,875 % (750 M€)
- juin 2026 : AFKL 3,875 % (500 M€)
- décembre 2026 : AFKL 4,35 % 145 M\$ (-131 M€)

Autres dettes à long terme émises par Air France et KLM

Principalement sécurisées par leurs actifs

Obligations liées au développement durable

- 2026 : 7,250 % (500 M€)
- 2028 : 8,125 % (500 M€)

(1) Excluant les paiements de dettes de loyers les emprunts perpétuels de KLM et les quasi fonds propres perpétuels.

5.1.5 Principaux ratios financiers du Groupe

Ratios de couverture

Ratio dette nette/EBITDA	2023	2022
Dette nette	5 041	6 337
EBITDA	4 208	3 615
DETTE NETTE/EBITDA	1,20	1,75

Ratio EBITDA/coût de l'endettement financier net	2023	2022
EBITDA	4 208	3 615
Coût de l'endettement financier net	347	528
EBITDA/COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	12,13	6,85

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)	31 décembre 2023	30 septembre 2023	30 juin 2023 retraité ⁽²⁾	31 mars 2023 retraité ⁽²⁾
Écart d'acquisition et immobilisations incorporelles	1 352	1 331	1 339	1 351
Immobilisations aéronautiques	11 501	11 296	10 957	10 954
Autres immobilisations corporelles	1 431	1 379	1 389	1 372
Droits d'utilisation	5 956	5 596	5 480	5 304
Titres mis en équivalence	129	127	121	122
Autres actifs financiers, hors titres disponibles à la vente, valeurs mobilières de placement et dépôts liés aux dettes financières	219	191	190	169
Provisions, hors retraites, litige cargo et restructuration	(4 346)	(4 481)	(4 248)	(4 255)
Fonds de roulement ⁽³⁾	(6 981)	(7 804)	(8 917)	(8 696)
Capitaux employés sur le bilan	9 261	7 635	6 311	6 321
Capitaux employés moyens (A)		7 382		
Résultat d'exploitation courant		1 712		
Dividendes reçus		(1)		
Part dans les résultats des entreprises mises en équivalence		7		
(Charge)/produit d'impôt normatif		(444)		
Résultat ajusté après impôt (B)		1 274		
ROCE (B/A)		17,3 %		

(en millions d'euros)	31 décembre 2022 retraité ^{(1) (2)}	30 septembre 2022 retraité ^{(1) (2)}	30 juin 2022 retraité ^{(1) (2)}	31 mars 2022 retraité ^{(1) (2)}
Écart d'acquisition et immobilisations incorporelles	1 352	1 350	1 361	1 363
Immobilisations aéronautiques	10 614	10 298	10 521	10 537
Autres immobilisations corporelles	1 375	1 349	1 358	1 378
Droits d'utilisation	5 428	5 536	5 439	5 205
Titres mis en équivalence	120	111	108	107
Autres actifs financiers, hors titres disponibles à la vente, valeurs mobilières de placement et dépôts liés aux dettes financières	169	164	162	158
Provisions, hors retraites, litige cargo et restructuration	(4 347)	(4 792)	(4 473)	(4 240)
Fonds de roulement ⁽³⁾	(7 213)	(7 609)	(8 338)	(6 736)
Capitaux employés sur le bilan	7 498	6 407	6 138	7 772
Capitaux employés moyens (A)		6 954		
Résultat d'exploitation courant		1 193		
Dividendes reçus		(1)		
Part dans les résultats des entreprises mises en équivalence		12		
(Charge)/produit d'impôt normatif		(311)		
Résultat ajusté après impôt (B)		893		
ROCE (B/A)		12,8 %		

(1) Voir Note 3 de l'annexe aux comptes consolidés.

(2) Par rapport aux périodes précédentes, le fonds de roulement a été retraité pour exclure le report des charges sociales et fiscales accordées suite au Covid.

(3) À l'exclusion du report des charges sociales et fiscales accordé suite au Covid.

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 calculée en sommant les capacités de l'activité passage (en SKO) et les capacités de Transavia (en SKO).

		2023	2022
Produits des activités ordinaires (en M€)	A	30 019	26 393
Résultat d'exploitation courant (en M€)	B	1 712	1 193
Coût d'exploitation total (en M€)	C=A-B	28 307	25 200
Activité réseau – autres recettes réseau (en M€)	D	1 076	914
Chiffre d'affaires externe activité Maintenance (en M€)	E	1 712	1 389
Transavia – autres recettes (en M€)	F	(51)	(45)
Autres activités (en M€)	G	31	26
Coût net (en M€)	H=C-D-E-F-G	25 539	22 916
Capacités produites exprimées en SKO		309 563	282 826
Coût net/SKO (en cts d'€)		8,25	8,10
Variation brute			1,8 %
Effet de change sur les coûts nets (en M€)			246
Variation à change constant			2,9 %
Effet prix du carburant (en M€)			388
Variation à change et prix du carburant constants			4,7 %
COÛT NET AU SKO À CHANGE ET PRIX DU CARBURANT CONSTANTS		8,25	7,88

5.1.6 Capitaux propres consolidés au 31 décembre 2023

Les capitaux propres consolidés s'élèvent à 500 millions d'euros au 31 décembre 2023, contre (2 480) millions d'euros au 31 décembre 2022. La hausse de 3,0 milliards s'explique principalement par :

- la variation des titres subordonnés à durée indéterminée pour 2,2 milliards d'euros (Voir Note 28.3 « Titres subordonnés à durée indéterminée ») ;

- un résultat net positif de 990 millions d'euros ;
- l'impact de (0,1) milliard d'euros sur le résultat global (principalement dû à la réévaluation des régimes de retraite à prestations définies et à la variation de la juste valeur des instruments financiers qualifiés de couverture).

5.1.7 Résultats sociaux de la société Air France-KLM

Les comptes sociaux de la société Air France-KLM ont été arrêtés au 31 décembre 2023.

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 2023, le résultat d'exploitation ressort en perte de (29) millions d'euros (contre une perte de (6) millions d'euros en 2022).

Le résultat net ressort positif à 130 millions d'euros, essentiellement du fait du boni d'intégration fiscale.

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 2023, l'encours des dettes fournisseurs s'élève à 25 millions d'euros dont 17 millions d'euros hors Groupe, essentiellement non échus à moins de 45 jours fin de mois ;
- au 31 décembre 2022, l'encours des dettes fournisseurs s'élève à 11 millions d'euros dont 9 millions d'euros hors Groupe, essentiellement non échus à moins de 45 jours fin de mois.

5.2 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

5.2.1 Compte de résultat consolidé

Période du 1^{er} janvier au 31 décembre

(en millions d'euros)

	Notes	2023	2022 retraité ⁽¹⁾
Produits des activités ordinaires		30 019	26 393
Charges externes	7	(18 139)	(16 438)
Frais de personnel	8	(8 650)	(7 289)
Impôts et taxes hors impôt sur le résultat		(164)	(156)
Autres produits et charges d'exploitation courants	9	1 142	1 105
EBITDA		4 208	3 615
Amortissements, dépréciations et provisions	10	(2 496)	(2 422)
Résultat d'exploitation courant		1 712	1 193
Cessions de matériels aéronautiques	11	32	66
Autres produits et charges non courants	11	(67)	(65)
Résultat des activités opérationnelles		1 677	1 194
Charges d'intérêts	12	(600)	(569)
Produits de la trésorerie et équivalents de trésorerie	12	253	41
Coût de l'endettement financier net	12	(347)	(528)
Autres produits et charges financiers	12	(183)	(324)
Résultat avant impôts des entreprises intégrées		1 147	342
Impôt sur le résultat	13.1	(164)	390
Résultat net des entreprises intégrées		983	732
Part dans le résultat des entreprises mises en équivalence	20	7	12
Résultat net		990	744
Résultat net des participations ne donnant pas le contrôle		56	16
Résultat net : Propriétaires de la société mère		934	728
Résultat net – Propriétaires de la société mère par action (en euros)			
■ De base	14	0,43	0,35
■ Dilué		0,41	0,31

(1) Voir Note 3 de l'annexe aux comptes consolidés.

Les Notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

5.2.2 État du résultat global consolidé

Période du 1^{er} janvier au 31 décembre

(en millions d'euros)

	Notes	2023	2022
Résultat net		990	744
Couverture des flux de trésorerie et coût de couverture			
Partie efficace de la variation de juste valeur des couvertures et coût de couverture portée en autres éléments du résultat global	28.5	(44)	857
Variation de la juste valeur et coût de couverture transférée en résultat	28.5	(68)	(1 002)
Écart de change résultant de la conversion		(3)	4
Impôts différés sur les éléments recyclables du résultat global	13.2	30	34
Total des autres éléments recyclables du résultat global		(85)	(107)
Réévaluation des engagements nets sur les régimes à prestations définies		4	410
Juste valeur des instruments de capitaux propres réévalués par le résultat global		-	(6)
Impôts différés sur les éléments non recyclables du résultat global	13.2	(2)	(41)
Total des autres éléments non recyclables du résultat global		2	363
Total des autres éléments du résultat global, après impôt		(83)	256
RÉSULTAT GLOBAL		907	1 000
■ Propriétaires de la société mère		851	984
■ Participations ne donnant pas le contrôle		56	16

Les Notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

5.2.3 Bilan consolidé

ACTIF

(en millions d'euros)

	Notes	31 décembre 2023	31 décembre 2022 retraité ⁽¹⁾
Goodwill	15	224	225
Immobilisations incorporelles	16	1 128	1 127
Immobilisations aéronautiques	17	11 501	10 614
Autres immobilisations corporelles	17	1 431	1 375
Droits d'utilisation	19	5 956	5 428
Titres mis en équivalence	20	129	120
Actifs de retraite	29	45	39
Autres actifs financiers non courants	22	1 262	1 184
Actifs financiers dérivés non courants	35	148	262
Impôts différés	13.4	698	714
Autres actifs non courants	25	153	78
Actif non courant		22 675	21 166
Autres actifs financiers courants	22	1 292	620
Actifs financiers dérivés courants	35	122	327
Stocks et en-cours	23	853	723
Créances clients	24	2 152	1 785
Autres actifs courants	25	1 120	979
Trésorerie et équivalents de trésorerie	26	6 194	6 626
Actifs détenus en vue de la vente	27	82	79
Actif courant		11 815	11 139
TOTAL ACTIF		34 490	32 305

(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 2023	31 décembre 2022
Capital	28.1	263	2 571
Primes d'émission et de fusion	28.1	7 560	5 217
Actions d'autocontrôle	28.2	(25)	(25)
Titres subordonnés à durée indéterminée	28.3	1 076	933
Réserves et résultat	28.4	(10 925)	(11 700)
Capitaux propres – Part attribuable aux propriétaires de la société mère		(2 051)	(3 004)
Titres subordonnés à durée indéterminée	28.3	2 524	510
Réserves et résultat	28.4	27	14
Capitaux propres – Participations ne donnant pas le contrôle	28.6	2 551	524
Capitaux propres		500	(2 480)
Provisions retraite	29	1 685	1 634
Passifs et provisions de restitution pour avions loués et autres provisions non courants	30	3 805	4 149
Passifs financiers non courants	31	7 538	9 657
Dettes de loyers non courantes	19	3 581	3 318
Passifs financiers dérivés non courants	35	56	21
Impôts différés	13.4	—	1
Autres passifs non courants	34	1 376	2 343
Passif non courant		18 041	21 123
Passifs et provisions de restitution pour avions loués et autres provisions courants	30	1 079	740
Passifs financiers courants	31	1 664	896
Dettes de loyers courantes	19	848	834
Passifs financiers dérivés courants	35	139	83
Dettes fournisseurs		2 447	2 424
Titres de transport émis et non utilisés		3 858	3 725
Programme de fidélisation	33	899	900
Autres passifs courants	34	5 002	4 057
Concours bancaires	26	13	3
Passif courant		15 949	13 662
Total passif		33 990	34 785
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIF		34 490	32 305

Les Notes annexes font partie intégrante de ces états financiers.

5.2.4 Variation des capitaux propres consolidés

	Part attribuable aux propriétaires de la société mère						Participations ne donnant pas le contrôle				Total
	Nombre d'actions	Capital	Primes d'émission et de fusion	Actions d'auto-contrôle	Titres subordonnés à durée indéterminée	Réserves et résultats	Capitaux propres	Titres subordonnés à durée indéterminée	Réserves et résultats	Capitaux propres	
<i>(en millions d'euros)</i>											
31 décembre 2021	642 634 034	643	4 949	(25)	3 151	(12 542)	(3 824)	-	8	8	(3 816)
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	-	256	256	-	-	-	256
Résultat de la période	-	-	-	-	-	728	728	-	16	16	744
Résultat global	-	-	-	-	-	984	984	-	16	16	1 000
Augmentation de capital	1 927 902 102	1 928	268	-	-	-	2 196	-	-	-	2 196
Augmentation de capital souscrite par les participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	-	-	-	-	-	3	3	3
Titres subordonnés à durée indéterminée	-	-	-	-	(2 100)	(4)	(2 104)	497	-	497	(1 607)
Coupons sur titres subordonnés à durée indéterminée	-	-	-	-	(118)	(139)	(257)	13	(13)	-	(257)
Autre	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-	1
31 décembre 2022	2 570 536 136	2 571	5 217	(25)	933	(11 700)	(3 004)	510	14	524	(2 480)

	Part attribuable aux propriétaires de la société mère						Participations ne donnant pas le contrôle				Total
	Nombre d'actions	Capital	Primes d'émission et de fusion	Actions d'auto-contrôle	Titres subordonnés à durée indéterminée	Réserves et résultats	Capitaux propres	Titres subordonnés à durée indéterminée	Réserves et résultats	Capitaux propres	
(en millions d'euros)											
31 décembre 2022	2 570 536 136	2 571	5 217	(25)	933	(11 700)	(3 004)	510	14	524	(2 480)
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	-	(83)	(83)	-	-	-	(83)
Résultat de la période	-	-	-	-	-	934	934	-	56	56	990
Résultat global	-	-	-	-	-	851	851	-	56	56	907
Achat d'actions propres	-	-	-	(1)	-	-	(1)	-	-	-	(1)
Paiement fondé sur des actions	-	-	-	1	-	30	31	-	-	-	31
Regroupement des actions et réduction du capital	(2 313 482 523)	(2 314)	2 314	-	-	-	-	-	-	-	-
Augmentation de capital réservée aux employés	5 716 256	6	29	-	-	-	35	-	-	-	35
Augmentation de capital souscrite par les participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	-	-	-	-	-	9	9	9
Dividendes payés ⁽¹⁾	-	-	-	-	-	(90)	(90)	-	-	-	(90)
Titres subordonnés à durée indéterminée	-	-	-	-	133	-	133	1 991	-	1 991	2 124
Coupons sur titres subordonnés à durée indéterminée	-	-	-	-	10	(72)	(62)	23	(53)	(30)	(92)
Impôts sur coupons sur titres subordonnés à durée indéterminée	-	-	-	-	-	56	56	-	-	-	56
Autres	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1
31 décembre 2023	262 769 869	263	7 560	(25)	1 076	(10 925)	(2 051)	2 524	27	2 551	500

(1) Au 31 décembre 2023 et dans le contexte de la sortie du Groupe du cadre temporaire lié à la Covid-19 de l'Union Européenne, le Groupe a payé une compensation à l'État français pour un montant total de 90 millions d'euros, requise au titre des actions souscrites en avril 2021. Ce paiement a été assimilé à un paiement de dividende et a donc été comptabilisé au sein des capitaux propres du Groupe conformément aux principes IFRS.

Les Notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

5.2.5 Tableau des flux de trésorerie consolidé

Période du 1^{er} janvier au 31 décembre

(en millions d'euros)

	Notes	2023	2022 retraité ⁽¹⁾
Résultat net		990	744
Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation	10	2 496	2 422
Dotations nettes aux provisions financières	12	216	145
Résultat sur cessions d'actifs corporels et incorporels		(63)	(92)
Résultat sur cessions de filiales et participations	11	-	1
Résultats non monétaires sur instruments financiers		(2)	(4)
Écart de change non réalisé		(92)	151
Résultats des sociétés mises en équivalence	20	(7)	(12)
Impôts différés	13	106	(436)
Pertes de valeur	37.2	1	32
Autres éléments non monétaires	37.2	(71)	(204)
Capacité d'autofinancement		3 574	2 747
(Augmentation)/diminution des stocks		(135)	(155)
(Augmentation)/diminution des créances clients		(330)	(146)
Augmentation/(diminution) des dettes fournisseurs		(23)	570
Augmentation/(diminution) des billets émis non utilisés		128	1 092
Variation des autres actifs et autres passifs		(89)	574
Variation du besoin en fonds de roulement		(449)	1 935
Flux net de trésorerie provenant de l'exploitation		3 125	4 682
Acquisition de filiales et participations avec prise de contrôle, achats de parts dans les sociétés non contrôlées		(7)	(3)
Acquisition de bons de souscription d'actions		(12)	-
Investissements corporels et incorporels	18	(3 551)	(2 798)
Produits liés à la perte de contrôle de filiales ou à la cession de titres de sociétés non contrôlées		-	(1)
Produits de cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	11	867	880
Dividendes reçus		3	2
Diminution (augmentation) nette des placements de plus de 3 mois		(540)	(59)
FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT		(3 240)	(1 979)

Période du 1^{er} janvier au 31 décembre

(en millions d'euros)	Notes	2023	2022 retraité ⁽¹⁾
Augmentation de capital	28.1	35	1 551
Augmentation de capital souscrite par les participations ne donnant pas le contrôle	28.6	9	3
Paiement pour acquérir des actions d'autocontrôle		(1)	–
Émission de titres subordonnés	28.3	2 718	798
Remboursement de titres subordonnés	28.3	(595)	(1 767)
Coupons sur titres subordonnés	28.3	(92)	(252)
Émission de nouveaux emprunts	31	2 094	1 110
Remboursement d'emprunts	31	(3 324)	(3 078)
Paiements de dettes de loyers	19	(833)	(861)
Nouveaux prêts		(335)	(305)
Remboursement des prêts		129	45
Dividendes distribués		(90)	–
FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT		(285)	(2 756)
Effets des variations de change sur la trésorerie, équivalents de trésorerie et les concours bancaires courants (nets de la trésorerie acquise ou cédée)		(42)	22
Variation de la trésorerie nette		(442)	(31)
Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires à l'ouverture	26	6 623	6 654
Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires à la clôture	26	6 181	6 623
Impôts sur les bénéfices (payés)/remboursés (flux provenant de l'exploitation)		(114)	41
Intérêts payés (flux provenant de l'exploitation)		(704)	(586)
Intérêts perçus (flux provenant de l'exploitation)		223	19

(1) Voir Note 3 de l'annexe aux comptes consolidés.

Les Notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

5.3 NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Note 1	Base de préparation des états financiers consolidés	351	Note 22	Autres actifs financiers	386
Note 2	Développement durable et climat	354	Note 23	Stocks et encours	387
Note 3	Retraitement des comptes 2022	356	Note 24	Créances clients	388
Note 4	Événements significatifs	357	Note 25	Autres actifs	389
Note 5	Évolution du périmètre de consolidation	360	Note 26	Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires	390
Note 6	Informations sectorielles	360	Note 27	Actifs détenus en vue de la vente	390
Note 7	Charges externes	365	Note 28	Capitaux propres	390
Note 8	Frais de personnel et effectifs	366	Note 29	Actifs et provisions retraites	395
Note 9	Autres produits et charges d'exploitation courants	367	Note 30	Passifs et provisions de restitution pour avions loués et autres provisions	401
Note 10	Amortissements, dépréciations et provisions	367	Note 31	Passifs financiers	405
Note 11	Cessions de matériels aéronautiques et autres produits et charges non courants	368	Note 32	Dettes nettes	411
Note 12	Coût de l'endettement financier et autres produits et charges financiers	368	Note 33	Programme de fidélisation	412
Note 13	Impôts	369	Note 34	Autres passifs	412
Note 14	Résultat net – part du Groupe par action	373	Note 35	Informations relatives à la gestion des risques financiers	413
Note 15	Goodwill	374	Note 36	Méthodes de valorisation des actifs et passifs financiers à la juste valeur	421
Note 16	Immobilisations incorporelles	375	Note 37	Tableau des flux de trésorerie consolidé et flux de trésorerie libre d'exploitation	422
Note 17	Immobilisations corporelles	377	Note 38	Commande de matériels aéronautiques	422
Note 18	Investissements corporels et incorporels	379	Note 39	Autres engagements	423
Note 19	Droits d'utilisation et dettes de loyers	379	Note 40	Parties liées	424
Note 20	Titres mis en équivalence	383	Note 41	Honoraires de commissaires aux comptes	426
Note 21	Test de valeur d'actif	384	Note 42	Périmètre de consolidation	427

NOTE 1 BASE DE PRÉPARATION DES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Le terme « Air France-KLM » utilisé ci-après fait référence à la société holding Air France-KLM S.A. 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 du 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 7, rue du cirque 75008 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.

1.1 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 2023 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 états financiers consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration le 28 février 2024 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 5 juin 2024.

Évolution du référentiel comptable

Normes IFRS applicables de façon obligatoire pour les états financiers 2023

Amendements à la norme IAS 1 « Présentation des états financiers »

Ces amendements « Informations à fournir sur les méthodes comptables » visent à identifier les informations utiles à fournir aux utilisateurs des états financiers sur les méthodes comptables. La principale modification apportée consiste à fournir une information sur les méthodes comptables « significatives » et non plus une information sur les « principales » méthodes comptables.

Les informations sur les méthodes comptables sont significatives si, lorsqu'on les prend en considération conjointement avec d'autres informations contenues dans les états financiers de l'entité, on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles influencent les décisions que les principaux utilisateurs des états financiers à usage général prennent en se fondant sur ces états financiers.

Le Groupe a réalisé une revue des états financiers et notes annexes pour s'assurer que sont correctement présentées ces méthodes comptables significatives.

Amendements à la norme IAS 8 « Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs »

Ces amendements « Définition d'une estimation comptable » visent à faciliter la distinction entre les méthodes comptables et les estimations comptables. Ils portent toutefois exclusivement sur les estimations comptables, définies comme des « montants des états financiers qui comportent une incertitude d'évaluation ».

Les principaux jugements et estimations comptables significatifs sont décrits dans la Note 1.2 « Jugements et estimations comptables significatifs ».

Législation du modèle Pilier 2 de l'OCDE

Le groupe Air France-KLM entre dans le champ d'application du modèle de législation de l'OCDE. Cette législation a été adoptée en France, la juridiction dans laquelle Air France-KLM est établie, et est entrée en vigueur à partir du 1^{er} janvier 2024. Étant donné que la législation de Pilier 2 n'était pas en vigueur à la date de clôture, le Groupe n'a pas d'exposition à l'impôt complémentaire instauré par cette législation. Le Groupe applique l'exception à la comptabilisation et à la présentation d'informations sur les actifs et passifs d'impôts différés liés à Pilier 2, comme le prévoit l'amendement à l'IAS 12 publiés en mai 2023.

En raison de la complexité de l'application de la législation et du calcul des revenus de GloBE, l'impact quantitatif de la législation promulguée n'est pas encore raisonnablement estimable. Bien que le taux d'imposition effectif soit inférieur à 15 % dans certaines juridictions, le Groupe pourrait ne pas être tenu de payer d'impôt complémentaire en raison des ajustements demandés dans la législation (comme le fait d'ignorer la comptabilisation ou la décomptabilisation d'un impôt différé actif) qui donnent lieu à des taux d'imposition effectifs différents de ceux calculés conformément à IAS 12.

Le Groupe évalue actuellement la manière dont la législation s'appliquera à ses activités et attend notamment des lignes directrices de la part de l'OCDE propres à l'industrie du transport aérien international. À cet égard, le Groupe s'attend à ce que presque toutes les juridictions du Groupe bénéficient des régimes de protection temporaires dans les années à venir et, au-delà de la période de transition, le Groupe ne s'attend pas à être exposé de manière significative à l'impôt complémentaire.

Autres amendements ou normes IFRS

Les amendements ou normes IFRS applicables de façon obligatoire pour les états financiers 2023 non mentionnés dans ce paragraphe sont considérés comme non applicables ou sans impact significatif sur les états financiers du groupe Air France-KLM.

Normes IFRS applicables dans le futur

L'impact attendu de l'application des normes ou interprétations publiées respectivement par l'IASB (*International Accounting Standards Board*) et l'IFRS IC (*International Financial Reporting Standards Interpretations Committee*) non encore en vigueur au 31 décembre 2023 est attendu non significatif.

1.2 Jugements et estimations comptables significatifs

L'établissement des données financières consolidées, en conformité avec les IFRS, conduit la Direction du Groupe à faire des estimations basées sur des jugements ou des hypothèses ayant une incidence sur l'information présentée dans les comptes consolidés et leurs notes annexes.

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.

Les principales estimations, hypothèses et jugements mis en œuvre dans le cadre de la préparation des états financiers consolidés sont détaillés ci-après :

- Évaluation du chiffre d'affaires lié aux titres de transport de passagers et de marchandises émis et non utilisés (Voir Note 6 « Informations sectorielles ») ;
- Hypothèses utilisées dans le cadre des tests de perte de valeur sur les actifs non financiers, – y compris les hypothèses sur les enjeux climatiques – (Voir Note 21 « Test de valeur d'actif ») ;
- Durée d'utilité de la flotte (Voir Note 17 « Immobilisations corporelles ») ;
- Calcul des taux d'intérêt implicite et d'endettement marginal dans le cadre de la comptabilisation des contrats de location (Voir Note 19 « Droits d'utilisation et dettes de loyers ») ;
- Calcul des taux d'actualisation dans le cadre de l'évaluation des passifs et provisions de restitution pour avions loués (Voir Note 30 « Passifs et provisions de restitution pour avions loués et autres provisions ») ;
- Détermination de la recouvrabilité des impôts différés actifs (Voir Note 13 « Impôts »).

Ils doivent être revus en parallèle des notes annexes associées auxquelles il est fait référence dans chacun des paragraphes.

1.3 Principes de consolidation

Filiales

Conformément à 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 autres éléments du résultat global devant être recyclés en résultat.

Participations dans les co-entreprises et entreprises associées

Conformément à 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. 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 le cas d'une activité conjointe, 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.

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.

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 convertis en euros au taux de clôture.

Conversion des opérations en devises

Les transactions en monnaies étrangères sont converties au cours de change en vigueur à la date de la transaction.

Les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont évalués au cours en vigueur à la date de clôture.

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 35 « Informations relatives à la gestion des risques financiers ».

1.4 Indicateurs alternatifs de performance

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 les acquisitions de filiales, participations et autres actifs financiers et les flux d'exploitation relatifs aux activités non poursuivies (voir Note 37.1 « Flux de trésorerie libre d'exploitation »).

Flux de trésorerie libre d'exploitation ajusté : il correspond au flux de trésorerie libre d'exploitation net du paiement des dettes de location (voir Note 37.1 « Flux de trésorerie libre d'exploitation »).

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.

Dettes nettes : elle correspond au montant des passifs financiers du Groupe diminués de l'ensemble des liquidités nettes (voir Note 32 « Dette nette »).

Les passifs financiers comprennent :

- les passifs financiers courants et non courants (hors des intérêts courus non échus) ;
- les dettes de loyers courantes et non courantes (hors des intérêts courus non échus) ;
- les dépôts relatifs aux passifs financiers et aux dettes de loyers ;
- les impacts des dérivés sur devises et dettes.

Les liquidités nettes comprennent :

- la trésorerie et les équivalents de trésorerie ;
- les valeurs mobilières de placement à plus de trois mois ;
- les placements en obligations ;
- les concours bancaires courant.

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 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, en lien avec la stratégie de l'Union européenne en la matière, se traduisant notamment par les engagements pris par Air France dans le cadre de la Stratégie Nationale Bas Carbone (SNBC) en France et les engagements pris par KLM vis-à-vis du gouvernement néerlandais.

Le groupe Air France-KLM et ses compagnies aériennes entendent être des acteurs clés dans la transformation durable de leurs activités, et visent à occuper un rôle et une influence de premier plan dans la décarbonation du transport aérien.

Air France-KLM joue un rôle actif pour faire progresser l'ambition de zéro émission nette à l'horizon 2050 en tant qu'industrie, et s'est engagée à atteindre des objectifs fondés sur la science conformément aux critères SBTi approuvés en novembre 2022. Les efforts du Groupe en matière d'environnement sont résumés dans un Plan d'action pour le climat, avec l'objectif de réduire de 30 % les émissions de CO₂ en 2030 par rapport à 2019, notamment en incorporant progressivement du carburant d'aviation durable (« SAF »), et en investissant dans le renouvellement de la flotte du Groupe pour des avions de nouvelle génération, émettant jusqu'à 25 % de CO₂ en moins.

Air France-KLM évalue régulièrement ses performances extra-financières. En 2023, le Groupe figure dans l'indice Dow Jones Sustainability Index (DJSI Europe), et l'agence de notation Ecovadis a décerné à Air France-KLM la médaille d'Or, tandis que le CDP a attribué au Groupe la note B (note C en 2022) pour le questionnaire 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 de transport aérien à être évalué par le biais d'une notation ESG sur demande, et reste par ailleurs le seul groupe de transport aérien à publier sa notation ESG. En 2023, Standard & Poor's (S&P) Global Ratings a attribué à Air France-KLM une note ESG de 65/100. 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.

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 et engagements environnementaux

L'impact du changement climatique a été pris en compte pour la préparation des états financiers du Groupe clos au 31 décembre 2023. Afin d'identifier les risques physiques et de transition liés au climat auxquels le Groupe est exposé, une analyse de scénarios climatiques a été réalisée. Les risques physiques 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 sont intégrés dans le plan à cinq ans du Groupe Air France-KLM, notamment :

- le renchérissement du coût des crédits carbone et de la compensation CO₂ dans le cadre des mécanismes européens (EU- ETS) et internationaux (CORSIA) ;
- la trajectoire croissante d'incorporation du carburant d'aviation durable (« SAF ») ;
- la capacité du Groupe à répercuter ces surcoûts sur le prix des billets ;
- l'acceptabilité du transport aérien et son effet sur la demande reflétés dans le taux de croissance à long terme de son activité ;
- les investissements et les amortissements liés au plan de renouvellement de la flotte, en cohérence avec les objectifs de réduction des émissions de CO₂ validés par SBTi.

Ces éléments sont par ailleurs pris en compte dans les hypothèses des tests de dépréciation des actifs (voir Note 21 « Test de valeur d'actif »).

En 2023, les enjeux environnementaux n'ont pas conduit à constater de dépréciation ou d'accélération d'amortissements sur les actifs du Groupe.

2.2 Investissements et financements durables

2.2.1 Modernisation de la flotte

Le groupe Air France-KLM s'est engagé à réduire ses émissions de CO₂ par passager-km de 30 % d'ici 2030 par rapport à 2019. À l'heure actuelle, un des moyens les plus efficaces 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 sa 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 pour des avions de nouvelle génération, jusqu'à 25 % plus efficaces en termes de consommation de carburant (par passager-km) et donc d'émissions de CO₂ et générant moins de bruit, s'est traduit par des dépenses d'investissements en matériels aéronautiques pour un montant de 1 738 millions d'euros au 31 décembre 2023 (1 332 millions d'euros au 31 décembre 2022) (voir Note 18 « Investissements corporels et incorporels »).

Poursuivant le plan de renouvellement de sa flotte, le Groupe va continuer à recevoir de nouveaux appareils au cours des prochaines années, avec l'objectif d'atteindre 80 % d'avions de nouvelle génération en 2030 (voir Note 38 « Commande de matériels aéronautiques »).

2.2.2 Autres investissements

La décarbonation des activités du Groupe se traduit également par des investissements dans du matériel et des équipements visant à réduire son empreinte environnementale.

Afin d'adapter son activité aux enjeux climatiques, et notamment pour atteindre son objectif de zéro émission nette des opérations au sol d'ici 2030, le Groupe Air France-KLM mène une politique d'investissement durable, et investit par exemple dans du matériel de piste 100 % électrique (véhicules, tracteurs et matériel de chargement) et la rénovation énergétique de ses bâtiments.

Ces investissements ont représenté 134 millions d'euros au 31 décembre 2023 (52 millions d'euros au 31 décembre 2022).

2.2.3 Financements durables

Pour soutenir ses investissements, le Groupe Air France-KLM a conclu des contrats de financement sécurisés intégrant les enjeux de développement durable, grâce auxquels le Groupe et ses compagnies aériennes bénéficient de conditions de financement plus avantageuses en cas d'atteinte d'objectifs liés à la réduction des émissions de gaz à effet de serre, au renouvellement de la flotte et à l'incorporation de carburants d'aviation durables (« SAF »).

Le 9 janvier 2023, Air France-KLM a émis des obligations liées au développement durable pour un montant total de 1 milliard d'euros (voir Note 31.2.2 « Obligations liées au développement durable »).

Le 18 avril 2023, Air France-KLM, Air France et KLM ont signé deux lignes de crédit renouvelables, avec un regroupement d'institutions financières internationales, assorties d'un ensemble d'indicateurs de performance en matière de développement durable, pour un montant total de 2,2 milliards d'euros (voir Note 31.7 « Lignes de crédit »).

Afin de financer leurs investissements dans des avions de nouvelle génération, Air France et KLM ont également conclu des contrats de financement assortis de clauses spécifiques liées au respect de critères environnementaux. Le montant de ces financements s'établit au 31 décembre 2023 à 640 millions d'euros, comptabilisés sur la ligne « Autres emprunts » au bilan du Groupe (voir Note 31.4 « Autres emprunts »).

2.3 Carburant d'aviation durable (SAF) – Droits d'émission de gaz à effet de serre et compensation CO₂

2.3.1 Carburant d'aviation durable (SAF)

Dans le cadre de ses objectifs de décarbonation, le groupe Air France-KLM a développé une politique d'achats de carburant d'aviation durable (SAF) progressive et volontariste, visant l'incorporation d'au moins 10 % de SAF à horizon 2030, au-delà de ses obligations réglementaires.

Les dépenses de SAF ont représenté un montant de 172 millions d'euros au 31 décembre 2023 (57 millions d'euros au 31 décembre 2022) (voir Note 7 « Charges externes »).

Pour faire face aux dépenses additionnelles engendrées par les achats de SAF, le groupe Air France-KLM a introduit, depuis le 1^{er} janvier 2022, une surcharge spécifique appliquée sur les billets au départ de France et des Pays-Bas. Par ailleurs, des mécanismes de contribution volontaire permettent aux clients du Groupe de participer financièrement à l'approvisionnement et à l'utilisation de SAF au-delà de l'incorporation réglementaire. Au 31 décembre 2023, le montant total collecté au titre de la surcharge et des contributions volontaires représentait 134 millions d'euros (48 millions d'euros au 31 décembre 2022).

Afin de sécuriser ses achats de carburant d'aviation durable (« SAF ») pour l'avenir, Air France-KLM a signé des contrats avec les fournisseurs Nesté, DG Fuels et SkyNRG, portant sur l'approvisionnement d'un total de 2,35 millions de tonnes de SAF entre 2024 et 2036 (voir Note 39.1 « Engagements donnés »).

Le 10 novembre 2023, Air France-KLM a par ailleurs investi 4 millions d'euros dans DG Fuels afin de soutenir la construction de la première usine de DG Fuels, basée aux États-Unis et spécialisée dans le carburant d'aviation durable (SAF), offrant au Groupe une option portant sur l'achat de jusqu'à 75 000 tonnes de SAF par an sur une période de plusieurs années à partir de 2029, en complément du contrat d'achat à long terme conclu par Air France-KLM et DG Fuels en 2022.

2.3.2 Droits d'émission de gaz à effet de serre et compensation CO₂

Depuis le 1^{er} janvier 2012, les compagnies aériennes sont soumises aux réglementations du marché européen des EU-ETS (*Emission Trading Scheme*) pour tous les vols à destination et au départ de l'Espace économique européen, comme décrit dans la Note 25 « Autres actifs » et la Note 35.4 « Risque crédit carbone ». À ce titre, le Groupe doit acheter des quotas de CO₂, en complément des quotas alloués gratuitement, afin de compenser ses émissions.

Depuis le 1^{er} janvier 2020, Air France compense par ailleurs l'intégralité des émissions de CO₂ de ses clients sur les lignes domestiques en France, dans le cadre de la réglementation française, en achetant des crédits représentant la compensation carbone auprès de partenaires agréés.

Le Groupe comptabilise ces quotas de CO₂ dans la ligne « autres actifs » de son bilan (voir Note 25 « Autres actifs »). Au 31 décembre 2023, la valorisation des quotas de CO₂ liés au programme EU-ETS et à la compensation des émissions sur les vols domestiques au bilan du Groupe représentait 395 millions d'euros (214 millions d'euros au 31 décembre 2022).

Dans le cadre de son obligation de restitution des quotas correspondant à ses émissions, le Groupe a enregistré une dépense nette de 203 millions d'euros au 31 décembre 2023 (141 millions d'euros au 31 décembre 2022), correspondant aux meilleures estimations de ses émissions au titre de l'exercice (voir Note 3 « Retraitement des comptes 2022 » et Note 7 « Charges externes »).

L'obligation de restitution, évaluée au coût d'acquisition à hauteur des droits acquis – y compris les quotas gratuits – et à la valeur de marché à hauteur des droits restants à acquérir, est par ailleurs présentée en provision dans le bilan du Groupe. Cette « provision pour restitution de quotas de CO₂ » représentait un montant de 213 millions

d'euros au 31 décembre 2023 (142 millions d'euros au 31 décembre 2022) (voir Note 30 « Passifs et provisions de restitution pour avions loués et autres provisions »).

Enfin, le Groupe dispose d'instruments de couverture de ses achats futurs de quotas de CO₂, pour un montant nominal de 12 millions d'euros au 31 décembre 2023 (106 millions d'euros au 31 décembre 2022) (voir Note 35.4 « Risque crédit carbone » et Note 28.5 « Réserves sur instruments dérivés »).

2.4 Rémunération des dirigeants

Les critères de performance pris en compte pour le calcul des éléments de rémunération variable annuelle comme à long terme des dirigeants (voir Note 40.1 « Transactions avec les principaux dirigeants ») intègrent des indicateurs extra-financiers liés au développement durable, notamment le respect de la trajectoire de décarbonation du Groupe et la réduction des émissions de CO₂.

NOTE 3 RETRAITEMENT DES COMPTES 2022

Depuis le 1^{er} janvier 2012, les compagnies aériennes européennes 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.

En outre et depuis le 1^{er} janvier 2020, Air France compense l'intégralité des émissions de CO₂ de ses clients sur les lignes domestiques en France.

Jusqu'au 31 décembre 2022 et comme décrit dans la Note 4.23 « Droit d'émission de gaz à effet de serre » des notes aux états financiers consolidés 2022, le Groupe reconnaissait au titre des mécanismes de compensation des émissions de CO₂ :

- à l'actif, les quotas de CO₂ attribués gratuitement par l'État et achetés sur le marché pour compenser les émissions en immobilisations incorporelles non amortissables. Leur acquisition était présentée au sein du flux d'investissements dans le tableau des flux de trésorerie consolidé ;
- au compte de résultat, une charge pour couvrir son obligation de restitution des droits correspondant à ses émissions de la période dans la ligne des « autres produits et charges d'exploitation courants » du compte de résultat consolidé. Non monétaire, cette charge était retraitée dans les « autres éléments non monétaires » du tableau de flux de trésorerie et n'impactait pas les flux opérationnels ;
- au passif, une provision pour risques et charges afin de couvrir le coût des quotas à restituer au titre des émissions réalisées à la clôture.

À compter du 1^{er} janvier 2023, en l'absence de normes IFRS ou d'interprétations relatives à la comptabilisation des droits d'émission de gaz à effet de serre et considérant les compensations de CO₂ comme une charge opérationnelle liée aux dépenses de carburant, le Groupe estime que le flux opérationnel est le plus représentatif de cette sortie de ressource. Le Groupe a ainsi décidé d'ajuster son traitement comptable tel que décrit ci-dessous :

- les quotas de CO₂ attribués gratuitement par l'État et acquis sur le marché comptabilisés en tant qu'immobilisations incorporelles seront désormais présentés dans les lignes des « autres actifs » du bilan consolidé et en flux opérationnel dans le tableau des flux de trésorerie ;
- la charge correspondant à l'obligation de restitution de la période sera intégrée dans la ligne des « charges externes » du compte de résultat consolidé ;
- l'obligation de restitution évaluée au coût d'acquisition à hauteur des droits acquis – y compris les quotas gratuits – et à la valeur de marché à hauteur des droits restants à acquérir reste présentée en provision pour risques et charges.

Ce changement de méthode comptable a été appliqué de manière rétrospective sur les informations financières présentées au cours des périodes précédentes conformément à IAS 8 « méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs ».

Les impacts sur la période comparative et pour les postes des états financiers primaires impactés par ce changement de méthode sont détaillés ci-dessous

IMPACTS SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

Période du 1 ^{er} janvier au 31 décembre 2022 (en millions d'euros)	Comptes publiés	Changement de méthode	Comptes retraités
Charges externes	(16 297)	(141)	(16 438)
Autres produits et charges d'exploitation courants	964	141	1 105

IMPACTS SUR LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ

Période du 1 ^{er} janvier au 31 décembre 2022 (en millions d'euros)	Comptes publiés	Changement de méthode	Comptes retraités
Autres éléments non monétaires	(63)	(141)	(204)
Variation des autres actifs et autres passifs	607	(33)	574
Flux net de trésorerie provenant de l'exploitation	4 856	(174)	4 682
Investissements corporels et incorporels	(2 972)	174	(2 798)
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	(2 153)	174	(1 979)

IMPACTS SUR LE BILAN CONSOLIDÉ

Bilan au 31 décembre 2022 (en millions d'euros)	Comptes publiés	Changement de méthode	Comptes retraités
Immobilisations incorporelles	1 337	(210)	1 127
Autres actifs non courants	–	78	78
Autres actifs courants	847	132	979

NOTE 4 ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS

4.1 Événements significatifs intervenus au cours de la période

Émission d'obligations liées au développement durable pour un montant de 1 milliard d'euros

Le 9 janvier 2023, Air France-KLM a placé sa première émission d'obligations liées au développement durable, pour un montant nominal de 1 milliard d'euros. Ce financement est lié à l'objectif du Groupe de réduire, d'ici 2025, de 10 % par rapport à 2019, ses émissions de gaz à effet de serre relatives au kérosène par revenu/tonne/kilomètre (RTK), dans le cadre de l'objectif 2030 approuvé par SBTi.

L'émission est composée de deux tranches :

- 500 millions d'euros avec une maturité au 31 mai 2026 et un coupon de 7,250 % ; et
- 500 millions d'euros avec une maturité au 31 mai 2028 et un coupon de 8,125 %.

Elle est comptabilisée dans les passifs financiers non courants au bilan au 31 décembre 2023.

Remboursement par anticipation de 2,5 milliards d'euros du prêt garanti par l'État français

Le 15 mars 2023, Air France-KLM a entièrement remboursé les 2,5 milliards d'euros d'encours restants sur le montant initial de 4 milliards d'euros de prêt garanti par l'État Français, accordé pendant la crise du Covid-19.

Pour ce faire, le Groupe a utilisé le produit de 1 milliard d'euros de l'émission d'obligations liées au développement durable et 1,5 milliard d'euros de sa trésorerie disponible.

Évolution des titres subordonnés détenus par l'État français et fin du dispositif d'aide de l'État français

Respectivement le 17 mars et le 19 avril 2023, Air France-KLM a remboursé le solde des titres subordonnés détenus par l'État français en vertu du cadre temporaire lié à la Covid-19 pour un montant de 320 millions d'euros et un montant de 317 millions d'euros (incluant les coupons courus).

Le Groupe a également procédé au paiement de la compensation de l'État français requise au titre des actions souscrites en avril 2021, pour un montant de 90 millions d'euros.

En parallèle, le Groupe a refinancé 320 millions d'euros le 17 mars 2023 et 407 millions d'euros le 19 avril 2023 par l'émission de nouveaux titres subordonnés à durée indéterminée auprès de l'État français qualifiés d'aide compensatoire, pour Air France, des dommages subis du fait de la Covid-19 entre le 17 mars et le 30 juin 2020. Ces nouveaux titres subordonnés non soumis à des contraintes sont assortis de conditions financières similaires à ceux remboursés le même jour, avec une date de non-remboursement et une augmentation du taux d'intérêt différées de deux ans supplémentaires (soit en mars 2029).

Ces titres subordonnés sont comptabilisés en capitaux propres au 31 décembre 2023.

Cette opération permet à Air France et Air France-KLM S.A. de sortir du dispositif d'aide de l'État français.

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 du vol AF447 Rio-Paris du 1^{er} 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 de Paris.

Le ministère public et la plupart des parties civiles (dont des associations et syndicats 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 la chambre correctionnelle du tribunal judiciaire de Paris. Le procès pénal a eu lieu du 10 octobre au 8 décembre 2022 devant le tribunal correctionnel de Paris. Après un réquisitoire de relaxe du ministère public, le tribunal a rendu un jugement de relaxe le 17 avril 2023 fondé sur l'absence de lien de causalité entre les fautes retenues et l'accident. Le 27 avril 2023, le Parquet général fait appel de la relaxe du constructeur Airbus et de la compagnie Air France.

Les audiences d'appel devraient intervenir dans un délai de 12 à 18 mois à compter de la date d'appel.

Signature de deux lignes de crédit renouvelables (« RCF ») liées au développement durable pour un montant total de 2,2 milliards d'euros

Le 18 avril 2023, Air France-KLM, Air France et KLM ont signé deux lignes de crédit renouvelables liées au développement durable avec un *pool* d'institutions financières internationales, pour un montant total de 2,2 milliards d'euros.

Pour chaque ligne de crédit, un ensemble d'indicateurs de performance en matière de développement durable a été intégré au coût de financement. Ceux-ci sont conformes à l'engagement d'Air France-KLM et de ses compagnies aériennes en faveur du développement durable et d'une décarbonation progressive de leurs activités. Les deux lignes de crédit comprennent un mécanisme d'ajustement de la marge de crédit (à la hausse ou à la baisse) conditionné par l'atteinte de chacun de ces indicateurs de performance (la réduction des émissions unitaires de CO₂, l'augmentation de la part du carburant d'aviation durable, entre autres).

Air France-KLM et Air France

Air France-KLM et Air France, en qualité de co-emprunteurs, ont signé une ligne de crédit liée au développement durable de 1,2 milliard d'euros.

Cette nouvelle ligne de crédit, dont l'échéance initiale est fixée à 2026, est assortie de deux options d'extension d'un an.

KLM

KLM a signé une ligne de crédit de 1 milliard d'euros indexée sur des indicateurs de performance ESG (« *Environmental, Social and Governance* »).

Cette nouvelle ligne de crédit, dont l'échéance initiale est fixée à 2027, est assortie de deux options d'extension d'un an.

Cette ligne remplace à la fois le prêt direct accordé par l'État néerlandais et la facilité de crédit garantie par l'État néerlandais, qui ont tous deux été annulés par KLM. Cette opération permet à KLM de sortir définitivement du dispositif d'aide de l'État néerlandais.

Accord entre Air France-KLM et Apollo Global Management concernant un financement de 500 millions d'euros

Le 14 juillet 2023, Air France-KLM et Apollo Global Management ont signé un accord définitif permettant à des fonds et entités gérés par Apollo de réaliser un financement de 500 millions d'euros dans une filiale opérationnelle d'Air France qui détient un ensemble de composants dédiés aux activités d'ingénierie et de maintenance d'Air France.

Cette obligation perpétuelle a été comptabilisée dans les capitaux propres. Le traitement comptable est détaillé en Note 28.6 « Participations ne donnant pas le contrôle ».

Le montant des coupons courus au 31 décembre 2023 s'élève à 15 millions d'euros.

Regroupement des actions d'Air France-KLM et réduction de capital

Le 31 août 2023, Air France-KLM a réalisé le regroupement de la totalité des actions de la Société en circulation et la constatation concomitante de la réduction de capital par réduction de la valeur nominale de chaque action, telles que décidées par le Conseil d'administration réuni le 4 juillet 2023 et conformément aux 36^e et 37^e résolutions à caractère extraordinaire de l'Assemblée Générale Mixte du 7 juin 2023.

La réalisation de ces opérations s'est opérée en deux étapes, sans impact sur les capitaux propres :

Regroupement d'actions

Le regroupement d'actions a eu pour effet l'attribution d'une nouvelle action d'une valeur nominale de 10 euros pour 10 actions existantes d'une valeur nominale de 1 euro et la division par 10 du nombre d'action restant. Le regroupement d'actions a eu lieu le 31 juillet 2023 avec une période d'échange qui s'est étendue jusqu'au 31 août 2023 inclus.

Réduction de capital

Le 31 août 2023, la valeur nominale de l'action de la Société a été réduite de 10 euros à 1 euro, soit une réduction de 9 euros par action. Le montant de la réduction de capital a été affecté au compte « prime d'émission ». Suite à la réduction de capital, la valeur nominale de la nouvelle action est identique à la valeur nominale de l'action avant le regroupement d'actions.

Après la réalisation de ces opérations, le capital social de la Société s'élevait à 257 053 613 euros divisé en 257 053 613 actions d'une valeur nominale de 1 euro chacune.

Commande de 50 appareils de la famille Airbus A350 avec des droits d'acquisition pour 40 appareils supplémentaires

Le 25 septembre 2023, le groupe Air France-KLM a annoncé qu'il prévoit de passer une importante commande d'avions en vue de poursuivre le renouvellement et la rationalisation de sa flotte long-courrier.

Cette commande a été confirmée en janvier 2024 et portera finalement sur 33 A350-900 et 11 A350-1000 en complément des 6 A350-900 déjà contractualisés en juillet 2023.

Les premières livraisons sont attendues à compter de 2026 et s'échelonnent jusqu'en 2030. Il s'agit d'une commande évolutive, offrant au Groupe la flexibilité d'attribuer les appareils à ses différentes compagnies en fonction des dynamiques du marché et du cadre réglementaire local.

Air France-KLM entend s'associer à SAS AB dans le cadre d'une prise de participation et d'une coopération commerciale

Le 3 octobre 2023, le groupe Air France-KLM a été sélectionné au sein d'un consortium par le conseil d'administration de SAS AB comme le candidat gagnant dans le cadre du processus de sollicitation de financement lancé par SAS.

Air France-KLM prendrait une participation minoritaire d'un maximum de 19,9 % du capital social de SAS AB.

La proposition d'investissement du consortium reste à finaliser et est soumise à certaines conditions suspensives et autorisations réglementaires, incluant notamment l'approbation de la Commission européenne, du tribunal américain chargé de superviser la réorganisation au titre du Chapitre 11 et, s'agissant de SAS AB, du tribunal suédois.

En cas d'autorisation et de levée de toutes les autres conditions suspensives (y compris l'obtention des autorisations réglementaires et l'annulation de toutes les actions existantes de SAS AB), le consortium et l'État danois investiraient 1,175 milliard de dollars US, dont 475 millions de dollars US en actions ordinaires et 700 millions de dollars US en obligations convertibles garanties.

L'investissement d'Air France-KLM représenterait un total de 144,5 millions de dollars US, dont 109,5 millions de dollars US seraient investis en actions ordinaires et 35 millions de dollars US en obligations convertibles garanties.

Au 31 décembre 2023, Air France-KLM a versé un dépôt s'élevant à 13 millions d'euros, présenté dans les flux de trésorerie nets des activités d'investissements.

Plan mondial d'actionnariat salarié

Dans le cadre des 34^e et 35^e résolutions de l'Assemblée générale du 7 juin 2023, le groupe Air France-KLM a lancé le 23 octobre 2023 « Ensemble pour l'avenir », un plan d'actionnariat salarié proposé à environ 75 000 salariés éligibles dans une vingtaine de pays.

Les salariés éligibles ont eu la possibilité de souscrire à un prix réduit de 30 % avec le bénéfice d'un abondement de la part du groupe Air France-KLM. Les actions proposées ne pouvaient excéder 3 % du capital social d'Air France-KLM.

Le 21 décembre 2023 à l'issue de cette opération, 5 716 256 actions nouvelles d'une valeur nominale d'un euro chacune ont été émises et le capital social a été porté de 257 053 613 euros à 262 769 869 euros.

L'augmentation de capital se décompose en 6 millions d'euros de capital et 29 millions de prime d'émission. Par ailleurs, conformément à IFRS 2, une charge a été

reconnue en frais de personnel avec une contrepartie en capitaux propres pour un montant de 31 millions d'euros (hors charges sociales).

Projet d'adaptation de l'offre domestique d'Air France au départ de Paris à horizon 2026

Le 18 octobre 2023, la société Air France a présenté aux instances représentatives du personnel un projet d'adaptation de son offre domestique au départ de Paris à l'horizon du démarrage de la saison été 2026. La compagnie Air France opèrerait l'ensemble de ses vols domestiques et internationaux au départ de son hub de Paris-Charles de Gaulle. Seule la délégation de services publics sur les liaisons Air France de/vers la Corse reste assurée depuis Paris-Orly.

La compagnie Transavia deviendrait l'opérateur de référence du Groupe Air France au départ de l'aéroport de Paris-Orly.

Même si la réduction du nombre d'emplois est limitée sur les escales de province (compte tenu du redéploiement d'une partie des fréquences aujourd'hui assurées au départ de Paris-Orly vers Paris-Charles de Gaulle), que tous les salariés de la base d'Orly concernés par le projet se verront offrir un poste à Roissy (compte tenu des besoins en ressources du hub de Charles de Gaulle) et dans la mesure du possible sur Orly, la direction a proposé un accord de Rupture Conventionnelle Collective (RCC) intégrant également un dispositif de fin de carrière (DFC) afin que chaque salarié puisse, sur la base de volontariat, bénéficier d'un choix pour le futur. Cet accord a été signé majoritairement par les organisations syndicales représentatives le 9 février 2024. Conformément au calendrier de cet accord, la période de recueil des choix n'interviendra pas avant le quatrième trimestre 2024 ; par conséquent le nombre et la situation individuelle des candidats ne sont pas connus à ce jour.

Les négociations relatives aux ré-affectations de locaux seront menées en 2024 et 2025.

Sur la base des éléments précités, aucun coût de restructuration ni révision des durées d'amortissements n'ont donc été comptabilisés dans les états financiers au 31 décembre 2023.

Accord entre Air France-KLM et Apollo Global Management concernant un financement de 1,5 milliard d'euros

Le 30 novembre 2023, Air France-KLM et Apollo Global Management ont finalisé, sur la base d'un accord de financement signé le 26 octobre 2023, la transaction suivante pour un montant final de 1,5 milliard d'euros.

Une filiale opérationnelle dédiée d'Air France-KLM détient la marque et la majorité des contrats avec les partenaires commerciaux liés au programme de fidélité commun d'Air France et de KLM (Flying Blue). Cette dernière devient l'unique émetteur de miles pour les compagnies aériennes et les partenaires.

En vertu de cet accord, Apollo a souscrit à des obligations perpétuelles émises par cette filiale opérationnelle d'Air France-KLM. Ce financement est non dilutif et similaire à celui utilisé par Air France en juillet 2022 sur un pool de moteurs de rechange ainsi que celui réalisé en juillet 2023 sur des actifs d'Ingénierie et de Maintenance (MRO) – cf. paragraphe « Accord entre Air France-KLM et Apollo Global Management concernant un financement de 500 millions d'euros ».

Les obligations perpétuelles portent un coupon de 6,4 % pendant les quatre premières années avec la possibilité de rembourser avec un coût de financement global de 6,75 % jusqu'à cette première date d'appel.

Ces obligations perpétuelles sont comptabilisées en capitaux propres au 31 décembre 2023

Le traitement comptable est détaillé en Note 28.6 « Participations ne donnant pas le contrôle ».

Le montant des coupons courus au 31 décembre 2023 s'élèvent à 8 millions d'euros.

4.2 Événements postérieurs à la clôture

Évolution de la coopération commerciale dans le domaine du cargo entre Air France-KLM et CMA CGM

Air France-KLM et CMA CGM ont décidé de mettre fin aux accords signés en mai 2022 à compter du 31 mars 2024, du fait d'un environnement réglementaire contraint sur certains marchés n'ayant pas permis à la coopération de fonctionner de manière optimale.

Air France-KLM et CMA CGM ont ouvert des discussions portant sur les nouveaux termes et conditions d'une relation commerciale dans laquelle chaque groupe opérerait de manière indépendante à compter du 31 mars 2024.

CMA CGM reste un actionnaire de référence d'Air France-KLM. Les parties ont convenu de modifier la clause de *lock-up* des actions détenues par CMA CGM dans le capital d'Air France-KLM, qui sera désormais effective jusqu'au 28 février 2025. Les parties ont convenu que CMA CGM quitterait le Conseil d'administration d'Air France-KLM le 31 mars 2024.

Cession de KLM Equipment Service B.V.

Le 1^{er} février 2024, KLM a cédé sa filiale détenue à 100 % KLM Equipment Services B.V. à TCR International N.V. (TCR), une société belge. Le contrat stipule que KLM devient client de TCR pour la maintenance et la location des équipements dédiés aux opérations sols. TCR sera responsable des investissements dans ces mêmes équipements. La cession n'a pas d'impact sur le chiffre d'affaires du groupe ni sur son bilan.

NOTE 5 ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Aucune acquisition ni cession significative n'a eu lieu au cours des exercices clos les 31 décembre 2023 et 2022.

NOTE 6 INFORMATIONS SECTORIELLES

Information par secteur d'activité (Note 6.1)

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 trois 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 (Note 6.2)

Activité par zone d'origine des ventes (Note 6.2.1)

Le chiffre d'affaires externe du Groupe par origine des ventes est ventilé en quatre zones géographiques :

- France, dont départements français d'Outre-Mer ;
- Benelux, dont Caraïbes néerlandaises et Surinam ;
- Europe (hors France et Benelux) ;
- Reste du monde.

Activité par zone de destination (Note 6.2.2)

Le chiffre d'affaires externe du transport aérien du Groupe par zones de destination est ventilé 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.



PRINCIPES COMPTABLES

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.

L'évaluation du chiffre d'affaires, lié aux titres de transport de passagers et de marchandises émis et non utilisés, est basée sur un calcul faisant appel à l'utilisation de taux statistiques, actualisés régulièrement et retraité des événements non récurrents et spécifiques pouvant impacter le comportement des passagers.

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 au bilan en « Titres de transport émis et non utilisés ». La recette relative aux titres de transport émis qui se révéleront non utilisés est comptabilisée en chiffre d'affaires à la date de transport initialement prévue.

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.

Le chiffre d'affaires issu de ces prestations de maintenance et support 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 intervient en continu. 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 (produits constatés d'avance) à la clôture. A contrario, le chiffre d'affaires comptabilisé qui n'a pas encore donné lieu à facturation est enregistré au bilan en actifs sur contrat (facture à établir) 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 des 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.

6.1 Informations par secteur d'activité

Période close au 31 décembre 2023

(en millions d'euros)	Réseau	Maintenance	Transavia	Autres	Non-répartis	Total
Chiffre d'affaires total	25 661	4 242	2 640	263	–	32 806
Chiffre d'affaires intersecteurs	(25)	(2 530)	(2)	(232)	–	(2 789)
Chiffre d'affaires externe	25 636	1 712	2 638	31	–	30 017
Autres produits de l'activité	–	–	–	–	2	2
Produits des activités ordinaires	25 636	1 712	2 638	31	2	30 019
EBITDA	3 659	405	152	(8)	–	4 208
Résultat d'exploitation courant	1 693	150	(97)	(34)	–	1 712
Résultat des activités opérationnelles	1 681	150	(96)	(58)	–	1 677
Part dans les résultats des entreprises mises en équivalence	2	3	–	2	–	7
Coût de l'endettement financier net et autres produits et charges financiers	–	–	–	–	(530)	(530)
Impôts	–	–	–	–	(164)	(164)
RÉSULTAT NET	1 683	153	(96)	(56)	(694)	990
TOTAL ACTIF	16 572	4 806	2 069	1 121	9 922	34 490
Passifs sectoriels	10 629	1 789	1 700	3	6 224	20 345
Passifs financiers, dettes de loyers, concours bancaires et capitaux propres	–	–	–	–	14 145	14 145
TOTAL PASSIF	10 629	1 789	1 700	3	20 369	34 490
Investissements corporels et incorporels	2 534	811	203	3	–	3 551
Amortissements de l'exercice	(2 029)	(294)	(283)	(25)	–	(2 631)
Autres éléments non monétaires	70	(6)	(2)	(104)	(29)	(71)

Les actifs non répartis d'un montant de 9,9 milliards d'euros comprennent la trésorerie et équivalents de trésorerie pour 6,2 milliards d'euros (voir la Note 26), les autres actifs financiers pour 2,6 milliards d'euros (voir la

Note 22), les impôts différés pour 0,7 milliard d'euros (voir la Note 13.4), les impôts et taxes pour 0,1 milliard d'euros (voir la Note 25) et les actifs financiers dérivés pour 0,3 milliard d'euros (voir la Note 35).

Les passifs sectoriels non répartis, d'un montant de 6,2 milliards d'euros, comprennent pour l'essentiel les provisions retraites pour 1,7 milliard d'euros (voir la Note 29), les dettes fiscales et sociales pour 3,6 milliards d'euros (voir la Note 34), les autres provisions litiges, restructuration et autres pour 0,7 milliard d'euros (voir la Note 30) et les passifs financiers dérivés pour 0,2 milliard d'euros (voir la Note 35).

Les passifs financiers, les dettes de loyers, les concours bancaires et les capitaux propres ne sont pas répartis.

Période close au 31 décembre 2022 retraité ⁽¹⁾

(en millions d'euros)	Réseau	Maintenance	Transavia	Autres	Non-répartis	Total
Chiffre d'affaires total	22 801	3 586	2 219	221	–	28 827
Chiffre d'affaires intersecteurs	(43)	(2 197)	(1)	(195)	–	(2 436)
Chiffre d'affaires externe	22 758	1 389	2 218	26	–	26 391
Autres produits de l'activité	–	–	–	–	2	2
Produits des activités ordinaires	22 758	1 389	2 218	26	2	26 393
EBITDA	3 039	442	144	(10)	–	3 615
Résultat d'exploitation courant	1 131	163	(100)	(1)	–	1 193
Résultat des activités opérationnelles	1 141	164	(104)	(7)	–	1 194
Part dans les résultats des entreprises mises en équivalence	1	17	–	(6)	–	12
Coût de l'endettement financier net et autres produits et charges financiers	–	–	–	–	(852)	(852)
Impôts	–	–	–	–	390	390
RÉSULTAT NET	1 142	181	(104)	(13)	462	744
TOTAL ACTIF	16 391	4 300	1 796	103	9 715	32 305
Passifs sectoriels	10 895	1 910	1 494	10	5 766	20 075
Passifs financiers, dettes de loyers, concours bancaires et capitaux propres	–	–	–	–	12 230	12 230
TOTAL PASSIF	10 895	1 910	1 494	10	17 996	32 305
Investissements corporels et incorporels	1 755	890	150	3	–	2 798
Amortissements de l'exercice	(2 083)	(320)	(270)	(23)	–	(2 696)
Autres éléments non monétaires	5	(26)	4	(141)	(46)	(204)

(1) Voir Note 3 de l'annexe aux comptes consolidés.

Les actifs non répartis d'un montant de 9,7 milliards d'euros comprennent la trésorerie et équivalents de trésorerie pour 6,6 milliards d'euros (voir la Note 26), les autres actifs financiers pour 1,6 milliard d'euros (voir la Note 22), les impôts différés pour 0,8 milliard d'euros (voir la Note 13.4), les impôts et taxes pour 0,1 milliard d'euros (voir la Note 25) et les actifs financiers dérivés pour 0,6 milliard d'euros (voir la Note 35).

Les passifs sectoriels non répartis, d'un montant de 5,8 milliards d'euros, comprennent pour l'essentiel les

provisions retraites pour 1,6 milliard d'euros (voir la Note 29), les dettes fiscales et sociales pour 3,8 milliards d'euros (voir la Note 34), les autres provisions litiges, restructuration et autres pour 0,2 milliard d'euros (voir la Note 30), les impôts et taxes pour 0,1 milliard d'euros (voir la Note 25) et les passifs financiers dérivés pour 0,1 milliard d'euros (voir la Note 35).

Les passifs financiers, les dettes de loyers, les concours bancaires et les capitaux propres ne sont pas répartis.

6.2 Informations par secteur géographique

6.2.1 Activité par zone d'origine des ventes

CHIFFRE D'AFFAIRES EXTERNE PAR ORIGINE DES VENTES

Période close au 31 décembre 2023

(en millions d'euros)	France, dont départements français d'outremer	Benelux, dont Caraïbes néerlandaises et Surinam	Europe (hors France et Benelux)	Reste du monde	Total
Transport	6 729	2 806	5 169	9 856	24 560
Autres recettes ⁽¹⁾	426	233	143	274	1 076
Total Réseau	7 155	3 039	5 312	10 130	25 636
Transport	1 001	1 414	217	57	2 689
Autres recettes ⁽¹⁾	(21)	(27)	(2)	(1)	(51)
Total Transavia	980	1 387	215	56	2 638
Maintenance	868	701	27	116	1 712
Autres	10	19	2	-	31
TOTAL	9 013	5 146	5 556	10 302	30 017

(1) Cette ligne inclut les indemnités versées aux clients conformément au règlement EU261 (voir les Principes Comptables).

Période close au 31 décembre 2022

(en millions d'euros)	France, dont départements français d'outremer	Benelux, dont Caraïbes néerlandaises et Surinam	Europe (hors France et Benelux)	Reste du monde	Total
Transport	6 410	2 490	4 844	8 100	21 844
Autres recettes ⁽¹⁾	330	206	167	211	914
Total Réseau	6 740	2 696	5 011	8 311	22 758
Transport	820	1 210	189	44	2 263
Autres recettes ⁽¹⁾	(18)	(24)	(2)	(1)	(45)
Total Transavia	802	1 186	187	43	2 218
Maintenance	716	532	24	117	1 389
Autres	6	19	1	-	26
TOTAL	8 264	4 433	5 223	8 471	26 391

(1) Cette ligne inclut les indemnités versées aux clients conformément au règlement EU261 (voir les Principes Comptables).

6.2.2 Activité par zone de destination

CHIFFRE D'AFFAIRES EXTERNE DU TRANSPORT AÉRIEN PAR DESTINATION

Période close au 31 décembre 2023

(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	1 395	5 736	1 903	3 284	6 041	2 742	3 459	24 560
Transavia	140	2 352	–	197	–	–	–	2 689
TOTAL TRANSPORT	1 535	8 088	1 903	3 481	6 041	2 742	3 459	27 249

Période close au 31 décembre 2022

(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	1 333	5 079	1 919	3 080	5 566	2 529	2 338	21 844
Transavia	129	1 968	–	166	–	–	–	2 263
TOTAL TRANSPORT	1 462	7 047	1 919	3 246	5 566	2 529	2 338	24 107

NOTE 7 CHARGES EXTERNES

Période du 1^{er} janvier au 31 décembre

(en millions d'euros)	2023	2022 retraité ⁽¹⁾
Carburant avions	7 133	7 184
Carburant d'aviation durable	172	57
Quotas de CO ₂	203	141
Affrètements aéronautiques	551	387
Redevances aéronautiques	1 908	1 710
Commissariat	829	720
Achat d'assistance en escale	1 856	1 608
Achats et consommations d'entretien aéronautique	2 549	2 256
Frais commerciaux et de distribution	1 029	887
Autres frais	1 909	1 488
TOTAL	18 139	16 438

(1) Voir Note 3 de l'annexe aux comptes consolidés.

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 9 « Autres produits et charges d'exploitation courants ».

NOTE 8 FRAIS DE PERSONNEL ET EFFECTIFS



PRINCIPES COMPTABLES

La norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions » prescrit de constater en charges de personnel les services rémunérés par des paiements fondés sur des actions. Ces services sont évalués à la juste valeur des instruments accordés.

Les principes comptables relatifs à la comptabilisation des engagements du Groupe au titre des régimes à prestations définies conformément à la norme IAS 19 révisée sont détaillés dans la Note 29 « Actifs et provisions retraites ».

FRAIS DE PERSONNEL

Période du 1^{er} janvier au 31 décembre

(en millions d'euros)

	2023	2022
Salaires et traitements	5 948	5 238
Autres charges sociales	1 108	957
Charges de retraite à cotisations définies	896	813
Charges de retraite à prestations définies	152	122
Coûts du personnel intérimaire	240	172
Charge d'intéressement et de participation	192	45
Charges relatives aux paiements fondés sur des actions	35	-
Mesures transitoires d'urgence pour l'emploi durable (NOW)	-	(134)
Autres	79	76
TOTAL	8 650	7 289

Charges de retraite à cotisations définies

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 ».

Charges relatives aux paiements fondés sur des actions

Les charges relatives aux paiements fondés sur des actions s'élèvent à 35 millions d'euros incluant les charges sociales. Elles sont principalement liées au plan d'actionnariat salarié proposé à l'ensemble des salariés du groupe Air France-KLM (voir la Note 4.1 Événements significatifs de la période).

Salaires et traitements, et autres charges sociales

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. Au 31 décembre 2022, l'impact de ces mesures s'élevait à 135 millions d'euros. Ces mesures ont pris fin à la fin de l'année 2022.

Mesures transitoires d'urgence pour l'emploi durable (NOW)

La ligne « Mesures transitoires d'urgence pour l'emploi durable (NOW) » correspondait à la compensation reçue de l'État Néerlandais par le groupe KLM pour les charges de personnel pendant la période du 1^{er} janvier jusqu'au 31 mars 2022. En effet, en raison de la reprise d'activité, le gouvernement néerlandais a mis fin à ce programme au 31 mars 2022. Cette compensation s'élevait à 134 millions d'euros sur 2022.

EFFECTIFS MOYENS DE LA PÉRIODE

Période du 1^{er} janvier au 31 décembre

	2023	2022 ⁽¹⁾
Pilotes	8 560	8 176
Personnel navigant commercial	21 844	20 715
Personnel au sol	45 088	43 795
Personnel intérimaire	2 314	1 916
TOTAL	77 806	74 602

(1) Hors effet de l'activité partielle.

NOTE 9 AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION COURANTSPériode du 1^{er} janvier au 31 décembre

(en millions d'euros)	2023	2022 retraité ⁽¹⁾
Production capitalisée	1 066	991
Exploitation conjointe de lignes passage et cargo	(32)	9
Couverture sur flux d'exploitation (change)	71	152
Autres	37	(47)
TOTAL	1 142	1 105

(1) Voir Note 3 de l'annexe aux comptes consolidés.

NOTE 10 AMORTISSEMENTS, DÉPRÉCIATIONS ET PROVISIONSPériode du 1^{er} janvier au 31 décembre

(en millions d'euros)	2023	2022
AMORTISSEMENTS		
Immobilisations incorporelles	160	183
Immobilisations aéronautiques	1 084	1 150
Autres immobilisations corporelles	178	181
Droits d'utilisation	1 208	1 182
Sous total	2 630	2 696
DÉPRÉCIATIONS ET PROVISIONS		
Stocks	3	(9)
Créances	(18)	(76)
Provisions	(119)	(190)
Sous total	(134)	(274)
TOTAL	2 496	2 422

Sans remettre en cause l'objectif d'atteindre 80 % d'avions nouvelle génération dans la flotte d'ici 2030, le Groupe a décidé d'étendre la durée d'amortissement de sa flotte de Boeing B777-300 de 20 à 25 ans, générant une réduction de la charge d'amortissement de 81 millions d'euros sur la période close au 31 décembre 2023.

Les variations d'amortissements des immobilisations sont présentées dans les Notes 16 et 17, et celles sur les droits d'utilisation en Note 19.

Les variations des dépréciations relatives aux stocks et aux créances sont présentées dans les Notes 23, 24 et 25.

Les mouvements au bilan du poste « provisions » sont détaillés dans la Note 30.

NOTE 11 CESSIIONS DE MATÉRIELS AÉRONAUTIQUES ET AUTRES PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS

Période du 1^{er} janvier au 31 décembre

(en millions d'euros)

	2023	2022
Cession-bail	4	38
Autres cessions aéronautiques	28	28
Cessions de matériels aéronautiques	32	66
Autres produits et charges non courants	(67)	(65)

Période close au 31 décembre 2023

Cessions de matériels aéronautiques

L'impact des cessions-bail sur avions (« sales and leaseback ») s'est traduit par un produit de 4 millions d'euros en compte de résultat et un produit de cession en tableau des flux de trésorerie de 772 millions d'euros au 31 décembre 2023.

Autres cessions aéronautiques

L'impact des autres cessions aéronautiques s'explique essentiellement par une opération de refinancement réalisée sur un B777 chez KLM ayant généré un produit de 20 millions d'euros au 31 décembre 2023.

Période close au 31 décembre 2022

Cessions de matériels aéronautiques

L'impact des cessions-bail sur avions (« sales and leaseback ») s'était traduit par un produit de 38 millions d'euros en compte de résultat et un produit de cession en tableau des flux de trésorerie de 767 millions d'euros au 31 décembre 2022.

NOTE 12 COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER ET AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

Période du 1^{er} janvier au 31 décembre

(en millions d'euros)

	2023	2022
Produits des valeurs mobilières de placement	131	1
Autres produits financiers	122	40
Produits de la trésorerie et équivalents de trésorerie	253	41
Intérêts sur passifs financiers	(466)	(311)
Intérêts sur dettes de loyers	(259)	(265)
Intérêts intercalaires capitalisés	40	29
Autres éléments non monétaires	70	(16)
Autres charges financières	15	(6)
Charges d'intérêts	(600)	(569)
Coût de l'endettement financier net	(347)	(528)
Résultat de change	127	(173)
Instruments financiers	2	5
Dotation nette aux provisions	(11)	(8)
Désactualisation des provisions	(205)	(138)
Autres	(96)	(10)
Autres produits et charges financiers	(183)	(324)
TOTAL	(530)	(852)

Coût de l'endettement financier net

Les produits de la trésorerie et équivalents de trésorerie sont principalement constitués des produits d'intérêts des valeurs mobilières de placement et autres actifs financiers ainsi que du résultat net sur cessions de valeurs mobilières de placement.

Au 31 décembre 2023, le prêt garanti par l'État français a été remboursé en totalité (voir Note 4.1 « Événements significatifs intervenus au cours de la période »), générant un impact net positif de 10 millions d'euros en résultat financier. Il se compose d'une charge de (96) millions d'euros au titre de la garantie due contractuellement, comptabilisée dans la ligne des « Intérêts sur passifs financiers » et d'un produit 106 millions d'euros, lié à l'application de la méthodologie du coût amorti au taux d'intérêt effectif, comptabilisé dans la ligne « Autres éléments non monétaires ».

Résultat de change

Au 31 décembre 2023, le résultat de change inclut un gain de change latent de 92 millions d'euros composé principalement :

- d'un gain de 118 millions d'euros sur les passifs et provisions de restitution des avions loués en dollar US ;

- d'un gain de 9 millions d'euros sur la dette nette dont une perte de (11) millions d'euros au titre du dollar US, un gain de 62 millions d'euros au titre du yen japonais et une perte de (24) millions d'euros au titre du franc suisse ;
- d'une perte de (35) millions d'euros sur les autres actifs et passifs, principalement liée au dollar US sur des compte du besoin en fonds de roulement.

Au 31 décembre 2022, le résultat de change inclut principalement une perte de change latent de (158) millions d'euros composée principalement :

- d'une perte de (182) millions d'euros sur les passifs et provisions de restitution des avions loués en dollar US ;
- et d'un gain de 5 millions d'euros sur les passifs financiers principalement composée d'une perte au titre de la dette nette en dollar US ((41) millions d'euros) et d'un gain au titre de la dette nette en yen japonais (53 millions d'euros).

Désactualisation des provisions

Le taux utilisé pour désactualiser les passifs et provisions de restitution pour avions loués et autres provisions non courants s'élève à 5,5 % en 2023 contre 3,6 % en 2022 (voir Note 30.1.1 « Passifs et provisions de restitution pour avions loués »).

NOTE 13 IMPÔTS



PRINCIPES COMPTABLES

La charge (ou le produit) d'impôt courant est le montant estimé de l'impôt dû au titre du résultat imposable de la période.

Les impôts différés sont comptabilisés sur les différences temporelles existant entre les valeurs comptables et fiscales des actifs et passifs enregistrés au bilan, ainsi que sur les déficits fiscaux. Ils 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 dépréciation des actifs.

La charge d'impôt présentée au compte de résultat comprend la charge (ou le produit) d'impôt courant et la charge (ou le produit) d'impôt différé.

Les taux d'impôt retenus pour la valorisation des impôts différés sont ceux votés ou quasiment votés à la date de clôture de l'exercice.

Les soldes nets d'impôts différés sont déterminés sur la base de chaque entité fiscale.

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 capitaux propres. Dans ce dernier cas, ils sont comptabilisés directement en capitaux propres.

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 sur le résultat ».

13.1 Charge d'impôt

La charge d'impôts courants et d'impôts différés se décomposent comme suit :

Période du 1^{er} janvier au 31 décembre

(en millions d'euros)

	2023	2022
(Charge)/produit d'impôt courant et autres taxes	(58)	(46)
Variation des différences temporaires	(354)	30
(Utilisation/désactivation)/activation des déficits fiscaux	248	406
(Charge)/produit d'impôt différé	(106)	436
TOTAL	(164)	390

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 25,83 % en 2023. 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.

Au regard des perspectives à moyen et long termes, le Groupe a reconnu un impôt différé actif de 361 millions

d'euros au 31 décembre 2023. La position d'impôts différés pour pertes fiscales a donc été portée à 707 millions (contre 346 millions au 31 décembre 2022), incluant 56 millions d'euros par capitaux propres (voir Note 13.2).

Groupe fiscal néerlandais

Aux Pays-Bas, le taux d'impôt sur les sociétés est de 25,80 % en 2023. 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.

Les résultats de la période ont permis l'utilisation d'impôts différés pour pertes fiscales et intérêts financiers déductibles. Ainsi, la position d'impôts différés pour pertes fiscales a donc été portée à 332 millions au 31 décembre 2023 (contre 403 millions au 31 décembre 2022).

13.2 Impôts différés comptabilisés dans les capitaux propres (part de la société mère)

Période du 1^{er} janvier au 31 décembre

(en millions d'euros)

	2023	2022
Coupons sur titres subordonnés à durée indéterminée	56	3
Éléments recyclables du résultat global	30	34
Éléments non recyclables du résultat global	(2)	(41)
<i>Instruments de capitaux propres</i>		
<i>Retraites</i>	(2)	(43)
TOTAL	84	(7)

13.3 Taux effectif d'impôt

L'écart entre le taux d'imposition en France et le taux effectif d'impôt s'explique comme suit :

Période du 1^{er} janvier au 31 décembre

(en millions d'euros)	2023	2022
Résultat avant impôt	1 147	342
Taux d'impôt applicable en France	25,83 %	25,83 %
Impôt théorique selon le taux d'imposition en vigueur en France	(296)	(88)
Différence de taux d'imposition en France/ étranger	7	(1)
Éléments non déductibles ou non imposables	(2)	(14)
Variation des actifs d'impôts différés non reconnus	135	512
Impact de la CVAE	(1)	(7)
Autres	(7)	(12)
IMPÔT	(164)	390
Taux d'impôt réel	14,3 %	(114,0 %)

L'impôt différé a été calculé sur la base du taux d'impôt sur les sociétés à 25,83 % pour le groupe fiscal français et du taux d'impôt sur les sociétés à 25,80 % pour le groupe fiscal néerlandais, applicables en 2023.

13.4 Variations des impôts différés au cours de la période

(en millions d'euros)	31 décembre 2022	Montants reconnus en résultat	Montants reconnus en autres éléments du résultat global	Montants reconnus en capitaux propres	Reclassement et autres	31 décembre 2023
Immobilisations aéronautiques	(733)	(257)	–	–	–	(990)
Droits d'utilisation	(929)	(94)	–	–	–	(1 023)
Actifs de retraite	26	1	–	–	–	27
Passifs financiers	515	(22)	1	–	–	494
Dettes de loyers	758	82	(23)	–	–	817
Titres de transport émis non utilisés	137	1	–	–	–	138
Débiteurs et créditeurs divers	(55)	29	52	–	–	26
Provisions	342	(35)	(2)	–	–	305
Charges financières déductibles	53	(10)	–	–	–	43
Autres	(145)	(49)	–	–	7	(187)
Impôts différés correspondant aux pertes fiscales	744	248	–	56	–	1 048
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIF/ (PASSIF) NETS	713	(106)	28	56	7	698

(en millions d'euros)	31 décembre 2021	Montants reconnus en résultat	Montants reconnus en autres éléments du résultat global	Montants reconnus en capitaux propre	Reclassement et autres	31 décembre 2022
Immobilisations aéronautiques	(695)	(38)	–	–	–	(733)
Droits d'utilisation	(874)	(56)	–	–	1	(929)
Actifs de retraite	45	3	(20)	–	(2)	26
Passifs financiers	497	19	(5)	3	1	515
Dettes de loyers	673	73	13	–	(1)	758
Titres de transport émis non utilisés	129	8	–	–	–	137
Débiteurs et créditeurs divers	(87)	8	24	–	–	(55)
Provisions	458	(95)	(21)	–	–	342
Autres	(221)	112	2	–	–	(107)
Impôts différés correspondant aux pertes fiscales	352	402	–	–	5	759
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIF/ (PASSIF) NETS	277	436	(7)	3	4	713

Groupe fiscal français

Les impôts différés activés au titre des déficits reportables du périmètre d'intégration fiscale français s'élèvent à 707 millions d'euros avec pour base 2 737 millions d'euros au 31 décembre 2023. Au 31 décembre 2022, le montant s'élevait à 346 millions d'euros pour une base de 1 340 millions d'euros. L'augmentation des impôts différés activés au titre des déficits reportables s'explique par les prévisions de profits fiscaux futurs.

La position globale d'impôts différés sur le groupe fiscal français est un actif net de 465 millions d'euros (323 millions d'euros au 31 décembre 2022).

Groupe fiscal néerlandais

Les impôts différés activés au titre des déficits reportables du groupe fiscal néerlandais s'élèvent à 332 millions d'euros avec pour base 1 287 millions d'euros au 31 décembre 2023. Au 31 décembre 2022, le montant s'élevait à 403 millions d'euros avec pour base 1 562 millions d'euros (incluant le report d'intérêts financiers déductibles utilisé en totalité au 31 décembre 2023). Cette diminution s'explique par la consommation sur la période d'impôts différés sur pertes fiscales et sur intérêts financiers déductibles.

La position globale d'impôts différés sur le groupe fiscal néerlandais est un actif net de 216 millions d'euros (373 millions d'euros d'actif net au 31 décembre 2022).

13.5 Actifs d'impôt différé non reconnus

(en millions d'euros)	31 décembre 2023		31 décembre 2022	
	Base	Impôt	Base	Impôt
Différences temporelles déductibles	1 568	405	708	183
Pertes fiscales	11 685	3 018	13 040	3 368
TOTAL	13 253	3 423	13 748	3 551

Groupe fiscal français

Au 31 décembre 2023, l'effet cumulé de la limitation des impôts différés se traduit par la non reconnaissance d'un actif d'impôt différé de 3 349 millions d'euros (soit une base de 12 966 millions d'euros), dont 2 944 millions d'euros au titre des pertes fiscales et 405 millions au titre des différences temporaires.

Au 31 décembre 2022, l'effet cumulé de la limitation des impôts différés s'était traduit par la non reconnaissance

d'un actif d'impôt de 3 477 millions d'euros (soit une base de 13 461 millions d'euros), dont 3 294 millions d'euros au titre des pertes fiscales et 183 millions au titre des différences temporaires.

Autres

Les autres actifs d'impôt non reconnus correspondent pour l'essentiel aux déficits fiscaux de filiales du groupe Air France, antérieures à l'intégration fiscale.

NOTE 14 RÉSULTAT NET – PART DU GROUPE PAR ACTION



PRINCIPES COMPTABLES

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat net de base revenant aux propriétaires de la société mère par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice.

Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires 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 ordinaires en circulation au cours de l'exercice ajusté de toutes actions ordinaires potentiellement dilutives.

Conformément à la norme IAS 33, le calcul du résultat net par action et du résultat net dilué par action prend également en compte en déduction du résultat net de l'année les rémunérations dues au titre de la période aux porteurs de titres subordonnés à durée indéterminée.

RÉSULTATS RETENUS POUR LE CALCUL DU RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION

Période du 1^{er} janvier au 31 décembre

(en millions d'euros)	2023	2022
Résultat net – part du groupe	934	728
Coupons sur titres subordonnés à durée indéterminée	(72)	(137)
Dividende payé ⁽¹⁾	(90)	–
Résultat net de base – part du groupe	772	591

(1) Au 31 décembre 2023 et dans le contexte de la sortie du Groupe du cadre temporaire lié à la Covid-19 de l'Union Européenne, le Groupe a payé une compensation à l'État français pour un montant total de 90 millions d'euros, requise au titre des actions souscrites en avril 2021. Ce paiement a été assimilé à un paiement de dividende et a donc été comptabilisé au sein des capitaux propres du Groupe conformément aux principes IFRS. Il a été déduit du résultat net de l'année pour le calcul du résultat par action.

RÉSULTATS RETENUS POUR LE CALCUL DU RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION

Période du 1^{er} janvier au 31 décembre

(en millions d'euros)	2023	2022
Résultat net de base – part du groupe	772	591
Effet des actions ordinaires potentielles sur le résultat : intérêts versés sur les obligations convertibles et amortissements de la composante capitaux propres (net d'impôt)	31	9
Résultat net – part du groupe (retenu pour le calcul du résultat dilué par action)	803	600

RAPPROCHEMENT DU NOMBRE D' ACTIONS UTILISÉ POUR LE CALCUL DES RÉSULTATS PAR ACTION

Période du 1 ^{er} janvier au 31 décembre	2023	2022
Nombre moyen pondéré :		
■ d'actions ordinaires émises	1 795 295 188	1 693 736 824
■ d'actions propres achetées dans le cadre des plans d'options d'achat et autres actions propres achetées	(908 063)	(1 208 005)
Nombre d'actions retenu pour le calcul du résultat de base par action	1 794 387 125	1 692 528 819
Nombre d'actions potentiellement dilutives	174 382 295	249 709 585
Nombre d'actions retenu pour le calcul du résultat dilué par action	1 968 769 420	1 942 238 404

Au 31 décembre 2023, le nombre moyen pondéré d'actions retenu pour le calcul du résultat de base par action tient compte de l'opération de regroupement de la totalité des actions de la Société en circulation et la constatation concomitante d'une réduction de capital, ainsi que de l'augmentation de capital suite à la finalisation le 21 décembre 2023 du plan d'actionnariat salarié « Ensemble pour l'avenir » (voir Note 4.1 « Événements significatifs intervenus au cours de la période »).

Par ailleurs et à la suite du regroupement des actions et par décision du Directeur général, les ratios de conversion des obligations subordonnées de dernier rang à durée indéterminée, convertibles en actions nouvelles et/ou

échangeables en actions existantes et des OCEANE ont été ajustés.

À l'issue de cette opération, ces deux instruments représentent respectivement 19 996 070 et 4 966 518 actions au 31 décembre 2023 et 174 382 295 actions en moyenne sur la période. La conversion potentielle ainsi que les impacts de ces deux instruments sur le résultat ont été pris en compte pour déterminer le résultat dilué par action.

Au 31 décembre 2023, compte tenu des éléments présentés ci-dessus, le résultat net de base par action ressort à 0,43 euro et le résultat net dilué par action ressort à 0,41 euro.

NOTE 15 **GOODWILL**

PRINCIPES COMPTABLES

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.

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 21, 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.

15.1 **Détail des goodwill**

Au 31 décembre	2023			2022		
	Valeur brute	Cumul des pertes de valeur	Valeur nette	Valeur brute	Cumul des pertes de valeur	Valeur nette
(en millions d'euros)						
Réseau	199	–	199	199	–	199
Maintenance	20	–	20	25	(4)	21
Autres	5	–	5	5	–	5
TOTAL	224	–	224	229	(4)	225

15.2 Variation de la valeur nette des goodwill

Au 31 décembre

(en millions d'euros)

	2023	2022
Solde en début de période	225	222
Variation de périmètre	-	2
Variation de la conversion	(1)	1
SOLDE EN FIN DE PÉRIODE	224	225

NOTE 16 **IMMOBILISATIONS INCORPORELLES**

PRINCIPES COMPTABLES

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 21 « Test de valeur d'actif ».

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 ⁽¹⁾

(1) Sauf exceptions, les développements informatiques sont amortis sur la même durée d'utilité que celle du logiciel sous-jacent.

(en millions d'euros)	Marques et slots	Logiciels, capitalisation de développements informatiques	Total retraité ⁽¹⁾
VALEUR BRUTE			
Montant au 31 décembre 2021	280	2 010	2 290
Acquisitions/Augmentations	1	157	158
Cessions	(4)	(9)	(13)
Transfert	–	(2)	(2)
Montant au 31 décembre 2022	277	2 156	2 433
Acquisitions/Augmentations	–	176	176
Cessions	(11)	(22)	(33)
Transfert	(1)	(20)	(21)
Montant au 31 décembre 2023	265	2 290	2 555
AMORTISSEMENTS			
Montant au 31 décembre 2021	(10)	(1 122)	(1 132)
Amortissements/Dépréciations de la période	(2)	(181)	(183)
Reprises sur cessions	–	5	5
Transfert	–	4	4
Montant au 31 décembre 2022	(12)	(1 294)	(1 306)
Amortissements/Dépréciations de la période	(1)	(159)	(160)
Reprises sur cessions	–	20	20
Transfert	1	18	19
Montant au 31 décembre 2023	(12)	(1 415)	(1 427)
VALEUR NETTE			
Au 31 décembre 2022	265	862	1 127
Au 31 décembre 2023	253	875	1 128

(1) Voir Note 3 de l'annexe aux comptes consolidés.

Les immobilisations incorporelles sont principalement constituées :

- des marques KLM et Transavia ainsi que des slots (créneaux de décollage/atterrissage) acquis par le Groupe dans le cadre de l'acquisition de KLM. Ces

- immobilisations ont des durées d'utilité indéfinies, l'utilisation escomptée par le Groupe étant, du fait de la nature propre de ces actifs, non bornée dans le temps ;
- de logiciels et capitalisation de développement informatiques.

NOTE 17 **IMMOBILISATIONS CORPORELLES****PRINCIPES COMPTABLES**

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au bilan pour leur coût d'acquisition ou de revient, diminué des amortissements et pertes de valeur éventuellement constatés.

Ce coût inclut les frais financiers supportés, lorsqu'ils sont directement attribuables à l'acquisition ou à la production d'un actif qualifié, jusqu'à leur mise en service.

Dans la mesure où les acomptes sur investissements ne sont pas financés par des emprunts spécifiques, la capitalisation des coûts d'emprunt est basée sur le taux moyen des emprunts de la période.

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 base des unités de production qui peuvent être le nombre d'heures de vol pour les potentiels cellules ou le nombre de cycles de vols pour les moteurs et sur la durée courant jusqu'à l'événement suivant de Grand Entretien prévu.

Les autres coûts d'entretien qui ne prolongent pas la durée d'utilisation et n'augmentent pas la valeur du bien concerné sont comptabilisés en charge lors de leur survenance.

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

(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	
VALEUR BRUTE										
1^{er} janvier 2022	16 784	1 242	2 549	20 575	2 739	1 059	129	1 077	5 004	25 579
Acquisitions	897	1 333	248	2 478	18	26	98	36	178	2 656
Cessions	(1 574)	2	(369)	(1 941)	(40)	(23)	-	(77)	(140)	(2 081)
Variation de périmètre	-	-	-	-	-	(3)	-	(18)	(21)	(21)
Couverture de change	-	(28)	-	(28)	-	-	-	-	-	(28)
Transfert	784	(1 148)	100	(264)	64	18	(95)	15	2	(262)
Écart de conversion	-	-	-	-	-	1	-	-	1	1
Autres	(87)	106	-	19	-	-	-	-	-	19
Perte de valeur	-	(11)	-	(11)	-	-	-	-	-	(11)
31 décembre 2022	16 804	1 496	2 528	20 828	2 781	1 078	132	1 033	5 024	25 852
Acquisitions	1 128	1 659	323	3 110	15	42	160	41	258	3 368
Cessions	(1 190)	-	(519)	(1 709)	(68)	(76)	-	(17)	(161)	(1 870)
Couverture de change	-	94	-	94	-	-	-	-	-	94
Transfert	1 073	(1 587)	178	(336)	68	1	(98)	32	3	(333)
Écart de conversion	-	-	-	-	-	(1)	-	-	(1)	(1)
Autres	(73)	70	-	(3)	3	-	(3)	-	-	(3)
Perte de valeur	-	(1)	-	(1)	-	-	-	-	-	(1)
31 décembre 2023	17 742	1 731	2 510	21 983	2 799	1 044	191	1 089	5 123	27 106
AMORTISSEMENTS										
1^{er} janvier 2022	(9 068)	-	(1 041)	(10 109)	(1 912)	(829)	-	(861)	(3 602)	(13 711)
Amortissements de la période	(1 001)	-	(109)	(1 110)	(94)	(42)	-	(48)	(184)	(1 294)
Reprises sur cessions	876	-	312	1 188	37	22	-	73	132	1 320
Variation de périmètre	-	-	-	-	-	3	-	15	18	18
Transfert	(23)	-	(160)	(183)	-	(12)	-	-	(12)	(195)
Autres	-	-	-	-	(1)	-	-	-	(1)	(1)
31 décembre 2022	(9 216)	-	(998)	(10 214)	(1 970)	(858)	-	(821)	(3 649)	(13 863)
Amortissements de la période	(964)	-	(69)	(1 033)	(87)	(42)	-	(49)	(178)	(1 211)
Reprises sur cessions	441	-	466	907	56	66	-	15	137	1 044
Transfert	34	-	(176)	(142)	(5)	7	-	(2)	-	(142)
Ecart de conversion	-	-	-	-	-	1	-	-	1	1
Autres	-	-	-	-	(1)	-	-	(2)	(3)	(3)
31 décembre 2023	(9 705)	-	(777)	(10 482)	(2 007)	(826)	-	(859)	(3 692)	(14 174)
VALEUR NETTE										
31 décembre 2022	7 588	1 496	1 530	10 614	811	220	132	212	1 375	11 989
31 décembre 2023	8 037	1 731	1 733	11 501	792	218	191	230	1 431	12 932

Les actifs aéronautiques en cours de construction comprennent principalement les avances et acomptes, les travaux de maintenance sur moteurs et les modifications avions.

Un détail des immobilisations données en garantie est communiqué dans la Note 39 de ces états financiers.

Les engagements d'achats d'immobilisations sont donnés dans les Notes 38 et 39 de ces états financiers.

NOTE 18 INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS

Les investissements corporels et incorporels figurant dans le tableau des flux de trésorerie consolidé se ventilent comme suit :

Période du 1^{er} janvier au 31 décembre

(en millions d'euros)	2023	2022 retraité ⁽¹⁾
Acquisition d'immobilisations aéronautiques	3 114	2 458
Acquisition d'autres immobilisations corporelles	258	176
Acquisition d'immobilisations incorporelles	176	158
Variation des passifs sur immobilisations	3	6
TOTAL	3 551	2 798

(1) Voir Note 3 de l'annexe aux comptes consolidés.

La ligne « Acquisition d'immobilisations aéronautiques » comprend les investissements liés au renouvellement de la flotte pour des avions de nouvelle génération, pour un montant de 1 738 millions d'euros au 31 décembre 2023 (1 332 millions d'euros au 31 décembre 2022).

NOTE 19 DROITS D'UTILISATION ET DETTES DE LOYERS**PRINCIPES COMPTABLES**

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 de loyers.

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 (voir Note 31 « Passifs financiers – Dettes de location financement avec option d'achat avantageuse » et Note 31.4 « Autres emprunts »).

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 de loyers auquel sont ajoutés, s'il y a lieu, les paiements d'avance faits au bailleur, 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, conformément à IFRIC 1. 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 prévue contractuellement en contrepartie d'un passif ou d'une provision de restitution tel que décrit en Note 30. 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 loyers

À la prise d'effet du contrat, la dette de loyers 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 indice 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 est raisonnablement certain de l'exercer.

La dette de loyers 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.

Le Groupe se réfère au taux d'intérêt implicite pour déterminer la valeur actualisée des paiements futurs et ainsi la dette de loyer de chaque avion. La dette de loyer inhérente à la location des biens immobiliers et des autres actifs est quant à elle évaluée en utilisant le taux marginal d'endettement à la date de commencement du contrat.

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 30.

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 loyers 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. Le taux est révisé en cas de modification de contrat ou en cas de ré-estimation de la durée. 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^{er} janvier 2018, une couverture de flux de trésorerie de son chiffre d'affaires en dollar US par la dette de loyers en dollar US. La réévaluation de sa dette de loyers 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 d'emprunt marginal 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 duration. 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 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.

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. Les résultats des opérations de cession-bail sont présentés dans la Note 11 « Cessions de matériels aéronautiques et autres produits et charges non courants ».

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 un passif financier correspondant au prix de cession (reçu de l'acquéreur-bailleur).

Le tableau ci-dessous présente les droits d'utilisation par catégorie :

(en millions d'euros)	Avion	Maintenance	Terrains & constructions	Autres	Total
VALEUR NETTE					
1^{er} janvier 2022	2 476	1 898	608	166	5 148
Nouveaux contrats	742	299	71	13	1 125
Modifications de contrats	155	(114)	41	–	82
Cessions	–	(2)	–	–	(2)
Transfert	(6)	526	–	(117)	403
Écart de conversion	–	–	(1)	–	(1)
Amortissements	(616)	(431)	(120)	(15)	(1 182)
Autres	–	(145)	–	–	(145)
31 décembre 2022	2 751	2 031	599	47	5 428
Nouveaux contrats	834	401	86	26	1 347
Modifications de contrats	183	(168)	36	5	56
Cessions	–	(1)	–	–	(1)
Transfert	(3)	471	–	–	468
Amortissements	(627)	(435)	(130)	(16)	(1 208)
Autres	–	(134)	–	–	(134)
31 décembre 2023	3 138	2 165	591	62	5 956

La ligne « Autres » comprend principalement les mouvements de passifs de restitution suite aux restitutions d'appareils (voir Note 30).

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)*

	2023	2022
Loyers variables	32	9
Loyers court terme	175	100
Loyers faible valeur	17	16
TOTAL	224	125

Le tableau ci-dessous présente les dettes de loyers par catégories :

Au 31 décembre*(en millions d'euros)*

	2023			2022		
	Non Courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Dettes de loyers – Avions	2 796	682	3 478	2 566	661	3 227
Dettes de loyers – Rechanges aéronautiques	79	49	128	89	35	124
Dettes de loyers – Immobilier	655	80	735	628	101	729
Dettes de loyers – Autres	50	18	68	35	18	53
Intérêts courus non échus	1	19	20	–	19	19
TOTAL – DETTES DE LOYERS	3 581	848	4 429	3 318	834	4 152

Les tableaux ci-après présente la variation de la dette de loyers :

(en millions d'euros)

	31 décembre 2022	Nouveaux contrats et renouvellements de contrats	Remboursement	Écart de conversion	Autres	31 décembre 2023
Dettes de loyers – Avions	3 227	1 059	(657)	(154)	3	3 478
Dettes de loyers – Rechanges aéronautiques	124	50	(44)	(3)	1	128
Dettes de loyers – Immobilier	729	125	(118)	–	(1)	735
Dettes de loyers – Autres	53	31	(14)	–	(2)	68
Intérêts courus non échus	19	–	–	–	1	20
TOTAL	4 152	1 265	(833)	(157)	2	4 429

(en millions d'euros)

	31 décembre 2021	Nouveaux contrats et renouvellements de contrats	Remboursement	Écart de conversion	Autres	31 décembre 2022
Dettes de loyers – Avions	2 819	977	(687)	121	(3)	3 227
Dettes de loyers – Rechanges aéronautiques	109	45	(32)	2	–	124
Dettes de loyers – Immobilier	741	113	(124)	–	(1)	729
Dettes de loyers – Autres	63	13	(18)	(4)	(1)	53
Intérêts courus non échus	17	–	–	–	2	19
TOTAL	3 749	1 148	(861)	119	(3)	4 152

Les échéances de la dette de loyers se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2022
N+1	1 096	1 084
N+2	898	874
N+3	721	685
N+4	609	542
N+5	466	444
Au delà de 5 ans	2 028	1 740
TOTAL	5 818	5 369
Dont :		
■ Principal	4 429	4 152
■ Intérêts	1 389	1 217

NOTE 20 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE



PRINCIPES COMPTABLES

Le principe de consolidation relatif aux titres mis en équivalence est détaillé dans la note 1.3 « Principes de consolidation ».

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)	Réseau	Maintenance	Commissariat aérien	Autres	Total
31 décembre 2021	–	28	62	19	109
Part du groupe dans les résultats de l'exercice	1	17	(6)	–	12
Distribution de dividendes	(1)	–	–	–	(1)
Variation de périmètre	–	(1)	–	–	(1)
Autres variations	1	(1)	–	–	–
Écart de conversion	–	1	–	–	1
31 décembre 2022	1	44	56	19	120
Part du groupe dans les résultats de l'exercice	1	3	(2)	5	7
Distribution de dividendes	(1)	(1)	–	–	(2)
Autres variations	1	1	4	(1)	5
Écart de conversion	–	(1)	–	–	(1)
31 décembre 2023	2	46	58	23	129

Maintenance

Aux 31 décembre 2023 et 2022, les titres mis en équivalence liés au secteur maintenance sont essentiellement constitués de partenariats de type co-entreprises conclus par le Groupe dans le cadre du développement mondial de son activité Maintenance. Ces partenariats, dont les zones d'implantation et pourcentage de détention sont listées en Note 42.2 ont été conclus soit avec des compagnies aériennes, soit avec des acteurs indépendants du marché de la maintenance.

Groupe Servair (Commissariat aérien)

Le Groupe Servair est une entreprise française de commissariat aérien.

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. La seconde tranche de 15 % est classée en actifs disponible à la vente (voir Note 27 « Actifs détenus en vue de la vente ») dans l'attente du paiement étalé sur plusieurs années. 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 dans la ligne « Titres mis en équivalence ».

Au 31 décembre 2023, 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 le résultat 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 actifs financiers dérivés et les actifs détenus en vue de la vente, ne change pas en fonction de ce résultat.

Autres

Aux 31 décembre 2023 et 2022, 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 42.2.

NOTE 21 TEST DE VALEUR D'ACTIF



PRINCIPES COMPTABLES

Conformément à la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », l'ensemble des immobilisations corporelles, incorporelles, les droits 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 pour les *goodwill* et les actifs incorporels à durée de vie indéfinie.

Pour le réaliser, 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 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 qui prévaut au moment de la réalisation du test.

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 prorata de leur valeur nette comptable.

Aucun indice de perte de valeur n'a été identifié. Compte tenu de l'existence de *goodwill* et d'actifs incorporels à durée de vie indéterminée, un test de valeur d'actif a été réalisé, conformément à IAS 36, afin de vérifier que les actifs nets des unités génératrices de trésorerie (UGT) sont comptabilisés pour un montant n'excédant pas leur valeur recouvrable. L'exercice est réalisé sur la base des

valeurs au 30 septembre pour la clôture annuelle. Le Groupe suit toute évolution significative susceptible de faire évoluer ce calcul sur le dernier trimestre.

Les UGT du Groupe correspondent aux secteurs d'activité du Groupe (voir Note 6.1 « Informations par secteur d'activité »). Leurs valeurs comptables se décomposent ainsi :

Au 30 septembre (en millions d'euros)	Réseau		Maintenance		Transavia		Autres/Non alloués	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Actifs sectoriels	16 912	16 440	4 986	4 249	2 095	1 831	9 855	12 043
Passifs sectoriels	(11 835)	(11 983)	(1 989)	(1 985)	(1 787)	(1 574)	(18 237)	(19 021)
ACTIFS (PASSIFS) NETS SECTORIELS	5 077	4 457	2 997	2 264	308	257	(8 382)	(6 978)

La valeur recouvrable des actifs nets des UGT a été déterminée par référence à la valeur d'utilité au 30 septembre 2023 sur la base d'un plan cible à cinq ans du Groupe, présenté par la Direction au Conseil d'administration début décembre 2023. Ce plan est basé sur des projections de chiffre d'affaires, de coûts et d'investissements qui sont fondées sur des hypothèses raisonnables et correspondent aux meilleures estimations de la Direction, notamment :

- des économies liées à la poursuite des plans de réorganisation/restructuration mis en œuvre par le Groupe qui permettront d'absorber la pression inflationniste et les incertitudes géopolitiques ;
- l'augmentation des prix des quotas d'émissions de CO₂, la mise en œuvre du système international de compensation et de réduction des émissions pour l'aérien au niveau international (CORSIA) à compter de 2026 et la disparition progressive des quotas gratuits jusqu'en 2026 dans le système d'échange de quotas d'émissions de l'Union européenne (ETS) tel que détaillé dans les hypothèses ci-dessous ;

- une trajectoire croissante sur l'utilisation de carburant d'avion durable (Sustainable Aviation Fuel – « SAF ») qui doit atteindre 10 % en 2030 et la capacité du Groupe à répercuter les surcoûts dans le prix des billets d'avion auprès des passagers ;
- un plan d'investissements aéronautiques dans des avions de nouvelle génération qui sont jusqu'à 25 % plus efficaces en termes de consommation de carburant et donc d'émissions de CO₂ et génèrent moins de bruit, tels que présentés dans la Note 38 « Commande de matériels aéronautiques ». Ces avions nouvelle génération représenteront 80 % de la flotte totale en 2030.

Les deux derniers éléments précités, associés à l'éco-pilotage, contribuent significativement à l'objectif du Groupe de réduire de 30 % ses émissions de CO₂ par passager/km en 2030 par rapport à 2019 et sont en cohérence avec la trajectoire validée par SBTi en novembre 2022.

Les hypothèses retenues dans le plan à cinq ans s'établissent comme suit pour le Réseau et pour Transavia :

Au 31 décembre	2024	2025	2026	2027	2028
Prix du quotas de CO ₂ (EUR/tonne)	90	94	97	101	105
Prix du carburant d'aviation durable (USD/tonnes métriques)	2 164	2 762	2 686	2 593	2 529

Au-delà de cette période, le Groupe utilise des hypothèses de croissance à long terme et de taux marge d'exploitation courante indiquées dans le tableau ci-dessous. Par ailleurs, le taux d'actualisation utilisé pour le test est le coût moyen pondéré du capital (WACC).

Coût du capital

	2023	2022
Coût des fonds propres	12 %	13 %
Coût marginal de la dette après impôt	3,9 %	4,0 %
PONDÉRATIONS, FONDS PROPRES/DETTE CIBLE		
Fonds propres	42 %	40 %
Dette	58 %	60 %
COUT MOYEN PONDÉRÉ DU CAPITAL APRES IMPÔT	7,4 %	7,7 %

Au 31 décembre	Réseau		Maintenance		Transavia	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Taux de marge d'exploitation	7,4 %	7,4 %	6,0 %	6,0 %	8,2 %	8,2 %
Taux de croissance à long terme	1,0 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %
Taux d'actualisation (après impôt)	7,4 %	7,7 %	7,4 %	7,7 %	7,4 %	7,7 %
Prix du carburant (USD/tonnes métriques)	740-890	772-867	N/A	N/A	740-890	772-867

Le taux de croissance à long terme ainsi que les taux de marge d'exploitation courante retenus par le Groupe pour la réalisation du test, relativement prudents, permettent de tenir compte des incertitudes qui s'imposent aux trois secteurs du Groupe, notamment l'acceptabilité du transport aérien.

En revanche, le Groupe n'a pas tenu compte de progrès technologiques non disponibles à la date d'arrêté des comptes ni de potentiels futurs changements de législation ou de réglementation non votés (taxes sur le kérosène, limitation du nombre de slots, etc).

À l'issue du test, aucune dépréciation n'a été constatée sur les UGT du Groupe (comme cela était le cas sur l'exercice clos au 31 décembre 2022). Les résultats sont identiques pour les tests de sensibilité réalisés :

- avec un WACC supérieur de 50 bps associé à une baisse de 50 bps du taux de croissance long terme ;
- avec un WACC supérieur de 50 bps associé à une baisse de 50 bps des marges d'exploitation courantes cibles.

NOTE 22 AUTRES ACTIFS FINANCIERS



PRINCIPES COMPTABLES

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.

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 autres actifs financiers courants.

Au 31 décembre <i>(en millions d'euros)</i>	2023			2022		
	Courant	Non courant	Dont nantis ou bloqués	Courant	Non courant	Dont nantis ou bloqués
INSTRUMENTS DE CAPITAUX PROPRES ⁽¹⁾						
Instruments de capitaux propres en juste valeur par résultat global	-	52	-	-	45	-
ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT ⁽¹⁾						
Valeurs mobilières de placement	1 097	-	207	492	80	250
Obligations	150	816	155	114	697	175
ACTIFS FINANCIERS AU COÛT AMORTI						
Dépôts liés aux contrats de location	7	93	-	4	95	-
Dépôts liés aux passifs financiers	1	106	-	1	101	-
Autres prêts et dépôts	37	224	-	9	192	-
Valeur brute	1 292	1 291	362	620	1 210	425
Dépréciation en début d'exercice	-	(26)	-	-	(22)	-
Dotations de l'exercice	-	(5)	-	-	(5)	-
Utilisation/Reprise	-	2	-	-	1	-
Autres	-	-	-	-	-	-
Dépréciation en fin d'exercice	-	(29)	-	-	(26)	-
TOTAL	1 292	1 262	362	620	1 184	425

(1) Voir Note 36 « Méthodes de valorisation des actifs et passifs financiers à la juste valeur » pour la méthode d'évaluation à la juste valeur.

INSTRUMENT 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
Au 31 décembre 2023							
GOL Linhas Aéreas ⁽¹⁾	7	1 %	ND ⁽²⁾	ND ⁽²⁾	Résultat Global	9 BRL	Décembre 2023
Kenya Airways	10	7,8 %	ND ⁽²⁾	ND ⁽²⁾	Résultat Global	ND ⁽²⁾	Décembre 2023
Autres	35	-	-	-	-	-	-
TOTAL	52						
Au 31 décembre 2022							
GOL Linhas Aéreas ⁽¹⁾	6	1 %	ND ⁽²⁾	ND ⁽²⁾	Résultat Global	7,34 BRL	Décembre 2022
Kenya Airways	13	7,8 %	ND ⁽²⁾	ND ⁽²⁾	Résultat Global	ND ⁽²⁾	Décembre 2022
Autres	26	-	-	-	-	-	-
TOTAL	45						

(1) Société cotée.

(2) Non disponible.

**Transfert d'actifs financiers
non déconsolidant**
Contrat de délégation 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 2023, le montant des créances déléguées s'élève à 80 millions d'euros (contre 85 millions d'euros au 31 décembre 2022) et est inclus dans la ligne « dépôts liés aux autres passifs financiers ». L'emprunt associé s'élève à 68 millions d'euros au 31 décembre 2023 (contre 71 millions d'euros 2022).

NOTE 23 STOCKS ET ENCOURS

PRINCIPES COMPTABLES

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.

Au 31 décembre

(en millions d'euros)

	2023	2022
Pièces de rechanges aéronautiques	889	801
Autres approvisionnements	192	151
Encours de production	27	23
Valeur brute	1 108	975
Dépréciation en début d'exercice	(252)	(262)
Dotation de l'exercice	(16)	(27)
Reprise de dépréciation	13	36
Écart de conversion	-	(1)
Reclassement	-	2
Dépréciation en fin d'exercice	(255)	(252)
VALEUR NETTE	853	723

NOTE 24 CRÉANCES CLIENTS



PRINCIPES COMPTABLES

Les créances clients sont considérées comme des actifs émis par l'entreprise et sont comptabilisés initialement à la juste valeur. Postérieurement à la comptabilisation initiale, elles sont évaluées au coût amorti. Elles 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.

Au 31 décembre

(en millions d'euros)

	2023	2022
Compagnies aériennes	231	283
Autres clients :		
■ Réseau	1 032	961
■ Maintenance	964	675
■ Loisir	82	63
■ Autres	51	34
Valeur brute	2 360	2 016
Dépréciation en début d'exercice	(231)	(319)
Dotation de l'exercice	(10)	(28)
Utilisation/Reprise	27	115
Écart de conversion	6	1
Dépréciation en fin d'exercice	(208)	(231)
VALEUR NETTE	2 152	1 785

NOTE 25 AUTRES ACTIFS



PRINCIPES COMPTABLES

Quotas de CO₂

Depuis le 1^{er} janvier 2012, les compagnies aériennes européennes 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.

En outre et depuis le 1^{er} janvier 2020, Air France compense l'intégralité des émissions de CO₂ de ses clients sur les lignes domestiques en France.

En l'absence de normes IFRS ou d'interprétations relatives à la comptabilisation des droits d'émission de gaz à effet de serre et considérant les compensations de CO₂ comme une charge opérationnelle liée aux dépenses de carburant, le Groupe estime que le flux opérationnel est le plus représentatif de cette sortie de ressource. Le Groupe a ainsi décidé d'adopter le traitement comptable suivant :

- les quotas de CO₂ attribués gratuitement par l'État et acquis sur le marché comptabilisés en tant qu'immobilisations incorporelles sont présentés dans la ligne des « autres actifs » du bilan consolidé et en flux opérationnel dans le tableau des flux de trésorerie. Ces actifs ne sont pas amortissables ;
- la charge correspondant à l'obligation de restitution de la période est intégrée dans la ligne des « charges externes » du compte de résultat consolidé ;
- l'obligation de restitution évaluée au coût d'acquisition à hauteur des droits acquis – y compris les quotas gratuits – et à la valeur de marché à hauteur des droits restants à acquérir reste présentée en provision pour risques et charges.

Au moment de la restitution à l'État des quotas correspondant aux émissions réelles, la provision est soldée en contrepartie des actifs restitués.

Au 31 décembre <i>(en millions d'euros)</i>	2023		2022 retraité ⁽¹⁾	
	Courant	Non courant	Courant	Non courant
Fournisseurs débiteurs	223	–	97	–
État (y compris crédits d'impôts)	162	–	115	–
Quotas de CO ₂	242	153	136	78
Charges constatées d'avance	262	–	229	–
Débiteurs divers	236	–	407	–
Valeur brute	1 125	153	984	78
Dépréciation en début d'exercice	(5)	–	(8)	–
Utilisation	–	–	3	–
Dépréciation en fin d'exercice	(5)	–	(5)	–
TOTAL	1 120	153	979	78

(1) Voir Note 3 de l'annexe aux comptes consolidés.

NOTE 26 TRÉSORERIE, ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE ET CONCOURS BANCAIRES



PRINCIPES COMPTABLES

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.

Au 31 décembre	2023		2022	
	Total	Dont nantis ou bloqués	Total	Dont nantis ou bloqués
<i>(en millions d'euros)</i>				
SICAV (actifs – instruments de dettes)	2 450	7	3 118	–
Dépôts (actifs – instruments de dettes) et comptes à termes	1 887	50	2 120	–
Caisses et banques	1 857	–	1 388	–
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6 194	57	6 626	–
Concours bancaires	(13)		(3)	
TRÉSORERIE, ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE ET CONCOURS BANCAIRES	6 181	57	6 623	–

NOTE 27 ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE

Le poste « Actifs détenus en vue de la vente » inclut 15 % de titres Servair détenus par le Groupe et destinés à être cédés (voir Note 20 « Titres mis en équivalence »).

NOTE 28 CAPITAUX PROPRES

28.1 Capital et primes d'émission



PRINCIPES COMPTABLES

Les primes d'émission représentent la différence entre la valeur nominale des titres émis et le montant des apports reçus en numéraire ou par nature par Air France-KLM.

En cas d'augmentation de capital, les frais d'augmentation de capital sont imputés sur les primes d'émission.

Le 24 mai 2022, le groupe Air France-KLM a annoncé le lancement d'une augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription d'un montant de 2 256 millions d'euros, à souscrire en numéraire et/ou par compensation de créances.

Le produit brut de l'augmentation de capital s'est élevé à 2 256 millions d'euros (dont 1 611 millions d'euros souscrits en espèces), prime d'émission incluse, correspondant à l'émission de 1 928 millions d'actions nouvelles (les « Actions Nouvelles ») à un prix de souscription unitaire de 1,17 euro. Net des frais d'émission, le produit s'est élevé à 2 196 millions d'euros (dont 1 551 millions d'euros souscrits en espèces). À l'issue du règlement-livraison de l'augmentation de capital le 16 juin 2022, le capital social d'Air France-KLM a été porté à 2 570 536 136 actions d'une valeur nominale de 1 euro chacune.

L'État français a participé à titre irréductible à hauteur de la totalité de ses droits préférentiels de souscription,

correspondant à une souscription à 551 404 728 Actions Nouvelles. Sa participation au capital de la Société est restée inchangée. Cette souscription s'est effectuée par voie de compensation avec une partie de la créance détenue par l'État français liée aux titres subordonnés émis en avril 2021.

L'État néerlandais a participé à titre irréductible à hauteur de la totalité de ses droits préférentiels, correspondant à une souscription à 180 000 000 Actions Nouvelles. Sa participation au capital de la Société est restée inchangée.

CMA CGM est devenu nouvel actionnaire avec une participation au capital s'élevant à 231 348 252 Actions Nouvelles à titre irréductible (via l'exercice des droits préférentiels de souscription acquis auprès de China Eastern Airlines, Delta Airlines, des FCPEs et du marché), correspondant à 9,0 % du capital de la Société à la suite de l'augmentation de capital.

China Eastern Airlines et Delta Air Lines ont participé à l'augmentation de capital dans le cadre d'une opération blanche en souscrivant à 58 763 343 et 35 873 772 Actions Nouvelles respectivement en utilisant le produit net de la vente d'une partie de leurs droits préférentiels de souscription au profit de CMA CGM. Cela a porté leur participation respective à 4,7 % et 2,9 % du capital de la Société.

Suite à cette augmentation de capital, afin que les droits des porteurs d'OCEANE soient maintenus conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables et aux modalités des OCEANE, le ratio de conversion/d'échange a été ajusté à compter du 16 juin 2022 passant d'une parité de 1 action Air France-KLM par OCEANE à une parité de 1,783 action Air France-KLM par OCEANE.

Le 31 août 2023, Air France-KLM a réalisé le regroupement de la totalité des actions de la Société en circulation et la constatation concomitante d'une réduction de capital impactant le capital de (2 314) millions d'euros et les primes d'émission de 2 314 millions d'euros (se référer à la Note 4.1 « Événements significatifs intervenus au cours de la période »).

Le 21 décembre 2023 Air France-KLM a réalisé une augmentation de capital réservée aux salariés de 5 716 256 actions entièrement libérées, d'une valeur nominale de 1 euro impactant ainsi le capital de 6 millions d'euros et les primes d'émission de 29 millions d'euros.

Ainsi au 31 décembre 2023, le capital social est composé de 262 769 869 actions, entièrement libérées, d'une valeur nominale de 1 euro et le capital social du groupe Air France-KLM s'élève à 263 millions d'euros.

Compte tenu de ces opérations et au 31 décembre 2023, le montant des primes d'émission s'élève à 7 560 millions d'euros.

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.

Les actions nouvelles ont bénéficié immédiatement du droit de vote double, sous réserve d'avoir été maintenues au nominatif, si à la date du regroupement des actions anciennes dont elles sont issues, chacune de ces actions anciennes bénéficiaient du droit de vote double. En cas de regroupement d'actions anciennes qui étaient inscrites au nominatif depuis des dates différentes, le délai retenu pour l'appréciation du droit de vote double des actions nouvelles est réputé débiter à la date la plus récente de mise au nominatif des actions anciennes.

Nombre d'actions autorisées

L'Assemblée générale mixte du 7 juin 2023 a autorisé le Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois à compter de la date de l'Assemblée du 7 juin 2023 (soit jusqu'au 7 août 2025), à émettre des actions et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital d'Air France-KLM et/ou à procéder à la réalisation d'augmentations de capital par offre auprès d'investisseurs qualifiés ou d'un cercle restreint d'investisseurs.

Au 31 décembre 2023, le solde disponible de ces autorisations est d'environ 128,5 millions d'euros à la suite des opérations sur le capital réalisées au cours de l'exercice.

Répartition du capital et des droits de vote

Le capital et les droits de vote se répartissent de la façon suivante :

Au 31 décembre	En nombre d'actions		En % du capital		En % des droits de vote	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022
État français	73 520 630	735 206 304	28,0	28,6	28,4	28,5
État néerlandais	24 000 000	240 000 000	9,1	9,3	10,3	10,7
CMA CGM	23 134 825	231 348 252	8,8	9,0	8,0	8,3
China Eastern Airlines	12 023 544	120 235 442	4,6	4,7	6,3	5,6
Salariés et anciens salariés	8 461 524	30 024 610	3,2	1,2	3,4	1,6
Delta Air Lines	7 340 118	73 401 182	2,8	2,9	3,8	4,0
SPAAK ⁽¹⁾	2 241 065	22 410 656	0,8	0,9	1,0	1,0
Actions détenues par le groupe	143 608	1 208 005	0,1	0,1	-	0,1
Public	111 904 555	1 116 701 685	42,6	43,3	38,8	40,2
TOTAL	262 769 869	2 570 536 136	100	100	100	100

(1) Stichting Piloten Aandelen Air France-KLM.

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).

Au 31 décembre 2023, tous les titres ont été émis et payés.

28.2 Actions d'autocontrôle



PRINCIPES COMPTABLES

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.

Au 31 décembre 2023, le groupe Air France-KLM détient 143 608 actions d'autocontrôle d'une valeur de 25 millions d'euros. L'ensemble de ces titres est classé en réduction des capitaux propres.

28.3 Titres subordonnés à durée indéterminée



PRINCIPES COMPTABLES

Un instrument financier est considéré comme un instrument de capitaux propres s'il n'inclut aucune obligation contractuelle :

- de remettre à une autre entité de la trésorerie ou un autre actif financier; ou
- d'échanger des actifs ou des passifs financiers avec une autre entité à des conditions potentiellement défavorables à l'émetteur.

		Notes	31 décembre 2022	Rembour- sement Nominal	Émission Nominal	Variation monétaire – Coupons	Variation non monétaire	31 décembre 2023
<i>(en millions d'euros)</i>								
Titres Super Subordonnés 2021	Nominal	28.3.1	595	(595)		–	–	–
	Coupons		31	–		(42)	11	–
Titres Super Subordonnés 2023	Nominal	28.3.2	–	–	727	–	–	727
	Coupons		–	–	–	–	42	42
Obligations subordonnées de dernier rang à durée indéterminée, convertibles en actions nouvelles et/ou échangeables en actions existantes	Nominal	28.3.3	305	–	–	–	–	305
	Coupons		2	–		(20)	20	2
TOTAL TITRES SUBORDONNÉS À DURÉE INDÉTERMINÉE – PART ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE			933	(595)	727	(62)	73	1 076
Titres Super Subordonnés 2022	Nominal	28.6.1	497	–			–	497
	Coupons		13	–	–	(30)	30	13
Titres Super Subordonnés Juillet 2023	Nominal	28.6.2	–	–	498	–	–	498
	Coupons		–	–	–	–	15	15
Titres Super Subordonnés Novembre 2023	Nominal	28.6.3	–	–	1 493	–		1 493
	Coupons		–	–	–	–	8	8
TOTAL TITRES SUBORDONNÉS – PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE			510	–	1 991	(30)	53	2 524
Total des flux de trésorerie		5.2.5		(595)	2 718	(92)		

28.3.1 Titres Super Subordonnés 2021

Le 20 avril 2021, le Groupe avait émis 3 milliards de Titres Super Subordonnés souscrits par l'État français par compensation de son prêt direct d'un même montant nominal. Cette émission était 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.

Cette transaction non-monétaire s'était traduite 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 ».

Le 20 avril 2022, le Groupe avait procédé au paiement du coupon couru sur les titres subordonnés à durée indéterminée détenus par l'État français, pour un montant total de 218 millions d'euros, dont 151 millions d'euros au titre du coupon couru au 31 décembre 2021 et 67 millions d'euros au titre du coupon couru à la date du paiement.

Le 16 juin 2022, suite à la réalisation de l'augmentation de capital du groupe Air France-KLM, il avait été procédé au remboursement partiel des titres subordonnés à durée indéterminée détenus par l'État français, pour un montant global de 1 649 millions d'euros, dont 1 631 millions d'euros de nominal et 18 millions d'euros de coupons courus.

Le 29 juillet 2022, le produit de l'investissement d'Apollo avait été affecté au remboursement d'un montant de 487 millions d'euros en nominal majoré du coupon couru jusqu'à cette date d'un montant de 10 millions d'euros.

Le 9 décembre 2022, un montant de 287 millions d'euros en nominal majoré du coupon couru jusqu'à cette date d'un montant de 14 millions d'euros avait été remboursé grâce au produit de l'émission d'obligations subordonnées.

Enfin et respectivement le 17 mars et le 19 avril 2023, Air France-KLM a remboursé le solde des titres subordonnés détenus par l'État français en vertu du cadre temporaire lié à la Covid-19 pour un montant de 320 millions d'euros et un montant de 317 millions d'euros (incluant les coupons courus). Le Groupe a également procédé au paiement de la compensation de l'État français requise au titre des actions souscrites en avril 2021, pour un montant de 90 millions d'euros.

Cette opération permet à Air France et Air France-KLM S.A. de sortir du dispositif d'aide de l'État français.

28.3.2 Titres Super Subordonnés 2023

Concomitamment au remboursement des Titres Super Subordonnés 2021 (se référer à la Note 28.3.1 « Titres Super Subordonnés 2021 »), le Groupe a refinancé 320 millions d'euros le 17 mars 2023 et 407 millions d'euros le 19 avril 2023 par l'émission de nouveaux titres subordonnés à durée indéterminée auprès de l'État français qualifiés d'aide compensatoire, pour Air France, des dommages subis du fait de la Covid-19 entre le 17 mars et le 30 juin 2020.

Ces nouveaux titres subordonnés non soumis à des contraintes sont assortis de conditions financières similaires à ceux remboursés le même jour, avec une date de non-remboursement et une augmentation du taux d'intérêt différées de deux ans supplémentaires (soit en mars 2029).

Au 31 décembre 2023, le solde du coupon couru sur les titres subordonnés s'élève à 42 millions d'euros.

28.3.3 Obligations subordonnées de dernier rang à durée indéterminée, convertibles en actions nouvelles et/ou échangeables en actions existantes

Le 16 novembre 2022, le groupe Air France-KLM avait émis des obligations subordonnées de dernier rang à durée indéterminée, convertibles en actions nouvelles et/ou échangeables en actions existantes, pour un montant nominal de 301 millions d'euros, net des frais d'émission.

Les obligations avaient été émises au pair avec une valeur nominale par obligation de 100 000 € et avec une prime de conversion/échange de 22,5 % par rapport au cours de référence de l'action Air France-KLM.

À compter de la date d'émission et jusqu'au 23 novembre 2025, les obligations portent intérêt à un taux nominal annuel de 6,5 % payable trimestriellement à terme échu. À partir du 23 novembre 2025, les obligations porteront intérêt à un taux égal à 1 300 points de base au-dessus du taux *Mid-Swap* applicable à 3 ans en Euro comme taux de référence, qui fera l'objet d'une révision tous les trois ans par la suite. Les intérêts sont payables trimestriellement à terme échu.

Les obligations sont à durée indéterminée, et le Groupe Air France-KLM peut, à son gré, procéder au remboursement anticipé de la totalité des obligations au pair majoré des intérêts, pour la première fois le 23 novembre 2025, ou sur la période du 14 décembre 2024 au 23 novembre 2025 si certaines conditions liées au cours de l'action Air France-KLM sont réunies.

Les porteurs d'obligations pourront exercer leur droit de conversion/échange à tout moment jusqu'au 10 novembre 2025. Le ratio de conversion/échange était initialement de 65 496,4632 actions Air France-KLM par obligation au 31 décembre 2022.

Toutefois et à la suite du regroupement des actions et par décision du Directeur général, le ratio de conversion des obligations subordonnées de dernier rang à durée indéterminée, convertibles en actions nouvelles et/ou échangeables en actions existantes a été ajusté et s'élève à 6 549,6463 actions Air France-KLM par obligation.

Enfin, le montant du coupon payé au cours de l'exercice s'élève à 20 millions d'euros et au 31 décembre 2023 et le solde du coupon couru s'élève à 2 millions d'euros.

Pour le détail des titres super subordonnés inclus dans les « Participations ne donnant pas le contrôle », (voir Note 28.6).

28.4 Réserves et résultat

Au 31 décembre

(en millions d'euros)	Notes	2023	2022
Réserve légale		70	70
Réserves sur engagements de retraite à prestations définies ⁽¹⁾		(529)	(532)
Réserves sur instruments dérivés ⁽¹⁾	28.6	6	88
Réserves sur instruments de capitaux propres ⁽¹⁾		(58)	(58)
Autres réserves		(11 348)	(11 996)
Résultat net – propriétaires de la société mère		934	728
TOTAL		(10 925)	(11 700)

(1) Après impôt différé.

Au 31 décembre 2023, la réserve légale de 70 millions d'euros, représente 27 % 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.

28.5 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 2022	Variation de la juste valeur	Recyclage	31 décembre 2023	Rubrique affectée par le recyclage
Carburant	(68)	(47)	15	(100)	Charges externes
Taux	215	(33)	(45)	137	Coût de l'endettement
Change – Exploitation	89	(31)	(70)	(12)	Autres produits et charges
Change – Passifs financiers	2	(1)	–	1	Autres charges financières
Change – Investissements	40	(10)	–	30	
Chiffre d'affaires	(176)	93	32	(51)	Chiffre d'affaires
Système européen d'échange de quotas d'émission de carbone	12	(15)	–	(3)	
Impôts différés	(26)	–	30	4	Impôts sur le résultat
TOTAL	88	(44)	(38)	6	

28.6 Participations ne donnant pas le contrôle

28.6.1 Titres Super Subordonnés 2022

Le 13 juillet 2022, suite à l'accord d'investissement de 500 millions d'euros conclu entre le groupe Air France-KLM et la société Apollo, cette dernière a souscrit :

- à une augmentation de capital de la filiale opérationnelle d'Air France, Air France Spare Engines Management, pour un montant de 3 millions d'euros ;
- à des titres subordonnés émis par la filiale opérationnelle d'Air France, pour un montant de 497 millions d'euros.

Ces titres subordonnés, qui répondent aux critères de fonds propres selon les normes IFRS, portent un intérêt de 6 % au cours des trois premières années, après quoi des augmentations progressives et un plafond seront appliqués.

Le Groupe a la possibilité de rembourser les titres à tout moment au-delà de la troisième année.

Le montant du coupon payé au cours de l'exercice s'élève à 30 millions d'euros et au 31 décembre 2023 et le solde du coupon couru s'élève à 13 millions d'euros.

28.6.2 Titres Super Subordonnés Juillet 2023

Le 14 juillet 2023, suite à l'accord d'investissement de 500 millions d'euros conclu entre le groupe Air France-KLM et la société Apollo, cette dernière a souscrit :

- à une augmentation de capital de la filiale opérationnelle d'Air France, Air France Component Asset Management, pour un montant de 2 millions d'euros ;
- à des titres subordonnés émis par la filiale opérationnelle d'Air France, pour un montant de 498 millions d'euros.

Ces titres subordonnés, qui répondent aux critères de fonds propres selon les normes IFRS, portent un intérêt de 6,9 % au cours des trois premières années, après quoi des augmentations progressives et un plafond seront appliqués. Le Groupe a la possibilité de rembourser les titres à tout moment au-delà de la troisième année.

Il n'y a pas eu de paiement de coupon au cours de l'exercice, au 31 décembre 2023 et le solde du coupon couru s'élève à 15 millions d'euros.

28.6.3 Titres Super Subordonnés Novembre 2023

Le 30 novembre 2023, Air France-KLM et Apollo Global Management ont finalisé la transaction d'investissement pour un montant de 1 500 millions, cette dernière a souscrit :

- à une augmentation de capital de la filiale opérationnelle d'Air France, Flying Blue Miles, pour un montant de 7 millions d'euros ;
- à des titres subordonnés émis par la filiale opérationnelle d'Air France, pour un montant de 1 493 millions d'euros.

Ces titres subordonnés portent un coupon de 6,4 % pendant les quatre premières années avec la possibilité de rembourser avec un coût de financement global de 6,75 % jusqu'à cette première date d'appel

Il n'y a pas eu de paiement de coupon au cours de l'exercice, au 31 décembre 2023 et le solde du coupon couru s'élève à 8 millions d'euros.

NOTE 29 ACTIFS ET PROVISIONS RETRAITES



PRINCIPES COMPTABLES

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 comptabilise l'ensemble de ses charges de retraite (à cotisations définies et à prestations définies) en résultat d'exploitation courant sur la ligne « Frais de personnel ». Les changements de plans ayant un impact significatif 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 ».

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 un plan de retraite à cotisations définies ou fermé, les sommes enregistrées en autres éléments du résultat global sont 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.

Actifs de retraite

Au 31 décembre 2023, compte tenu des conditions financières, le régime de retraite au Royaume-Uni se retrouve en situation de surplus selon la norme IAS19 pour un montant de 45 millions d'euros (contre 39 millions d'euros au 31 décembre 2022).

Compte tenu du règlement de plan, de l'accord avec les trustees et de l'application d'IFRIC14, ce surplus est totalement reconnaissable au bilan. La variation de la période s'établit comme suit :

Au 31 décembre

(en millions d'euros)

	2023	2022
Solde en début de période	39	-
(Charge)/produit de la période	(1)	-
Paiement des prestations et cotisations aux fonds	10	-
Reclassement	-	20
Revalorisation à la juste valeur	(3)	19
SOLDE EN FIN DE PÉRIODE	45	39

Passifs de retraite

<i>(en millions d'euros)</i>	Avantages du personnel
Montant au 31 décembre 2021	1 939
<i>Dont : non courant</i>	1 939
Dotations de l'exercice	174
Reprises de l'exercice	(102)
Revalorisation à la juste valeur	(392)
Écart de conversion	(4)
Reclassement	19
Montant au 31 décembre 2022	1 634
<i>Dont : non courant</i>	1 634
Dotations de l'exercice	154
Reprises de l'exercice	(91)
Revalorisation à la juste valeur	(7)
Écart de conversion	(4)
Reclassement	(1)
Montant au 31 décembre 2023	1 685
<i>Dont : non courant</i>	1 685

29.1 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.

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^{er} 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 2023, la couverture des engagements par les réserves est de 61 % contre 59 % en 2022.

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.

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 2023, les deux plans français présentés ci-avant représentent 67 % de l'engagement du Groupe (tout comme en 2022) et 46 % des actifs des plans de retraites du Groupe contre 45 % en 2022.

29.2 Description des hypothèses actuarielles utilisées et sensibilités associées

Une évaluation actuarielle des engagements a été effectuée pour les clôtures au 31 décembre 2022 et 2023.

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	2023	2022
Zone euro – Duration 10 à 15 ans	2,20 %	2,55 %
Royaume-Uni – Duration 20 ans	3,15 %	3,35 %

- des taux d'actualisation permettant de déterminer la valeur actuelle des engagements.

Les taux d'actualisation des différentes zones monétaires sont déterminés en fonction de la *duration* des régimes, en tenant compte de l'évolution moyenne des taux d'intérêt des obligations d'émetteurs de première catégorie observée sur les principaux indices disponibles. Dans certains pays où le marché relatif à ce type d'obligations n'est pas suffisamment important, le taux d'actualisation est déterminé en référence aux obligations d'état. La majeure partie des engagements du Groupe se situe dans la zone euro et au Royaume-Uni où les taux d'actualisation retenus sont les suivants :

Au 31 décembre	2023	2022
Zone euro – Duration 10 à 15 ans	3,20 %	3,80 %
Royaume-Uni – Duration 20 ans	4,60 %	4,80 %

Les taux de *duration* présentés concernent essentiellement les régimes situés en France et au Royaume-Uni :

- des taux d'actualisation permettant de déterminer la valeur actuelle du coût des services rendus. Depuis le 1^{er} janvier 2017, 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. Au 31 décembre 2023, sur la zone euro et au Royaume-Uni, les taux d'actualisation retenus pour le calcul du coût des services sont égaux à ceux utilisés pour l'actualisation de des engagements ;
- en moyenne, les principales hypothèses utilisées pour la valorisation des engagements sont résumées ci-dessous :
 - le taux d'augmentation des salaires est de 3,79 % pour le Groupe au 31 décembre 2023, contre 4,04 % au 31 décembre 2022,
 - le taux de revalorisation des rentes est de 2,53 % pour le Groupe au 31 décembre 2023, contre 2,74 % au 31 décembre 2022.

Les sensibilités des engagements de retraite à la variation des hypothèses, déterminées sur la base de calculs actuariels, aboutissent aux résultats suivants :

SENSIBILITÉ DE L'ENGAGEMENT À L'ÉVOLUTION DU TAUX D'INFLATION

<i>(en millions d'euros)</i>	Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2023	Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2022
Hausse de 25 bp du taux d'inflation	54	53
Diminution de 25 bp du taux d'inflation	(52)	(51)

SENSIBILITÉ DE L'ENGAGEMENT À L'ÉVOLUTION DU TAUX D'ACTUALISATION

<i>(en millions d'euros)</i>	Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2023	Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2022
Hausse de 100 bp du taux d'actualisation	(239)	(235)
Diminution de 100 bp du taux d'actualisation	279	275

SENSIBILITÉ DE L'ENGAGEMENT À L'ÉVOLUTION DU TAUX D'AUGMENTATION DES SALAIRES (HORS INFLATION)

<i>(en millions d'euros)</i>	Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2023	Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2022
Hausse de 25 bp du taux d'augmentation des salaires	41	40
Diminution de 25 bp du taux d'augmentation des salaires	(38)	(37)

SENSIBILITÉ DE L'ENGAGEMENT À L'ÉVOLUTION DU TAUX DE REVALORISATION DES RENTES

<i>(en millions d'euros)</i>	Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2023	Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2022
Hausse de 25 bp du niveau des rentes	19	19
Diminution de 25 bp du niveau des rentes	(18)	(18)

29.3 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 2023 et au 31 décembre 2022 :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023					Au 31 décembre 2022				
	Pays-Bas	France	UK	Autres	Total	Pays-Bas	France	UK	Autres	Total
Montant des engagements à l'ouverture de l'exercice	206	1 872	503	131	2 712	232	2 117	850	149	3 348
Coût des services et administratifs	6	76	3	3	88	13	82	3	7	105
Charge d'intérêt	7	69	24	6	106	2	19	15	5	41
Modifications, liquidations et réductions de plans	-	(2)	-	-	(2)	-	47	-	-	47
Liquidations de régimes	-	-	-	(14)	(14)	-	-	-	-	-
Prestations payées	(19)	(82)	(28)	(9)	(138)	(15)	(80)	(28)	(10)	(133)
Pertes (Gains) actuariels – hypothèses démographiques	(6)	(27)	(3)	-	(36)	-	8	(5)	-	3
Pertes (Gains) actuariels – hypothèses financières	3	41	9	(8)	45	(43)	(424)	(307)	(25)	(799)
Pertes (Gains) actuariels – écarts d'expérience	15	-	10	2	27	17	105	6	2	130
Écart de conversion et autres	(1)	-	13	(4)	8	-	(2)	(32)	3	(31)
Montant des engagements à la clôture de l'exercice	211	1 947	531	107	2 796	206	1 872	503	131	2 712
<i>Dont engagement résultant de régimes intégralement ou partiellement financés</i>	-	1 881	531	74	2 486	-	1 811	503	90	2 404
<i>Dont engagement résultant de régimes non financés</i>	211	66	-	33	310	206	61	-	41	308
Valeur de marché des actifs affectés aux plans à l'ouverture de l'exercice	-	509	544	64	1 117	-	596	741	72	1 409
Rendement réel des actifs	-	41	38	2	81	-	(66)	(155)	(14)	(235)
Cotisations de l'employeur	-	33	11	-	44	-	33	17	8	58
Liquidations de régimes	-	-	-	(14)	(14)	-	-	-	-	-
Prestations payées par les actifs	-	(52)	(28)	(6)	(86)	-	(54)	(28)	(6)	(88)
Écart de conversion et autres	-	1	11	2	14	-	-	(31)	4	(27)
Valeur de marché des actifs affectés aux plans, à la clôture de l'exercice	-	532	576	48	1 156	-	509	544	64	1 117
Engagements financés d'avance	-	-	45	-	45	-	-	41	(2)	39
Engagements provisionnés	(211)	(1 415)	-	(59)	(1 685)	(206)	(1 363)	-	(65)	(1 634)
Montant net reconnu	(211)	(1 415)	45	(59)	(1 640)	(206)	(1 363)	41	(67)	(1 595)
Coût des services et administratifs	6	76	3	3	88	13	82	3	7	105
Charge d'intérêts nette	6	50	(3)	1	54	2	14	2	1	19
Modifications, liquidations et réductions de plans	-	(2)	-	-	(2)	-	47	-	-	47
Écart actuariels reconnus en compte de résultat	10	-	-	-	10	1	(3)	-	-	(2)
Charge de la période	22	124	-	4	150	16	140	5	8	169

Modifications, réductions et liquidations de régimes

Au 31 décembre 2023

Au 31 décembre 2023, la modification de l'âge de départ à la retraite en France a été comptabilisée et n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers consolidés du Groupe.

En outre, deux opérations ont été réalisées au cours de l'exercice pour des régimes du Groupe Air France :

- une opération de buy-out pour le plan au Canada (qui demeure un plan à prestation définie au 31 décembre 2023 comptabilisé au 31 décembre 2023) ;
- une opération de buy-in partiel pour le fonds de pension en Grande-Bretagne (qui demeure un plan à prestation définie au 31 décembre 2023 comptabilisé au 31 décembre 2023).

Ces deux opérations n'ont également pas eu d'impact significatif sur les états financiers consolidés du Groupe.

Au 31 décembre 2022

Au 31 décembre 2022, la provision relative aux engagements ICS (indemnités de cessation de services) des personnels navigants commerciaux d'Air France a été majorée à hauteur de 53 millions d'euros, suite à la signature d'un accord avec les organisations syndicales le 20 décembre 2022. Cette modification consiste à passer, à partir du 1^{er} janvier 2023 et pour l'ensemble de la population concernée par cet accord, d'un barème favorisant les départs en retraite à 55 ans vers un barème plus progressif, permettant de linéariser les départs jusque 60 ans.

La contrepartie de cette augmentation a été comptabilisée sur la ligne des « Autres produits et charges non courants » au compte de résultat (voir Note 11).

29.4 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 2023		Fonds investis au 31 décembre 2022	
	France	Autres	France	Autres
Actions	22	16	20	42
Obligations	51	29	52	21
Immobilier	-	4	-	-
Autres	27	51	28	37
TOTAL	100	100	100	100

Les actions investies le sont essentiellement sur des marchés actifs de la zone Europe, États-Unis et pays émergents.

Les obligations sont très majoritairement constituées d'obligations d'État au moins notées BBB et investies sur la zone Europe, États-Unis et pays émergents.

Les actifs de pension du Groupe ne comportent pas d'actifs occupés ou utilisés par le Groupe.

29.5 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 44 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2024. La *duration* moyenne pondérée de l'obligation est de 9,37 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 29.1.

NOTE 30 PASSIFS ET PROVISIONS DE RESTITUTION POUR AVIONS LOUÉS ET AUTRES PROVISIONS



PRINCIPES COMPTABLES

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.

Les passifs et provisions de restitution pour avions loués sont réévalués chaque année pour tenir compte du changement de taux d'actualisation. Le taux d'actualisation est déterminé en retenant des hypothèses de taux sans risque, augmentés d'un *spread* de taux sur dette risquée.

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 12 « Coût de l'endettement financier et autres produits et charges financiers »).

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 conformément à IFRIC 1. 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)

Conformément à IFRIC 1, 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).

Provision pour restitution de quotas de CO₂

Se référer au principe comptable détaillé en Note 25 « Autres actifs ».

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 ».

Une provision pour contrats déficitaires est comptabilisée lorsque les coûts inévitables pour satisfaire aux obligations contractuelles sont supérieurs aux avantages économiques attendus. Au sein du Groupe, la problématique des contrats onéreux est circonscrite à l'activité Maintenance.

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.

(en millions d'euros)	Passifs de restitution sur avions loués	Maintenance sur avions loués	Restructuration	Litiges	Provision pour restitution de quotas de CO ₂	Autres	Total
Montant au 1^{er} janvier 2022	3 809	152	416	424	36	103	4 940
<i>Dont : non courant</i>	3 433	128	–	405	–	89	4 055
<i>courant</i>	376	24	416	19	36	14	885
Dotations de l'exercice	–	15	40	29	145	24	253
Reprises pour utilisation	(213)	(15)	(253)	(18)	(39)	(3)	(541)
Reprises de provisions devenues sans objet	–	–	(12)	(9)	–	–	(21)
Nouveau contrat/Modification de contrat	109	5	–	–	–	3	117
Écart de conversion	180	2	–	–	–	1	183
Désactualisation	135	2	–	–	–	2	139
Autres	(184)	–	1	–	–	2	(181)
Montant au 31 décembre 2022	3 836	161	192	426	142	132	4 889
<i>Dont : non courant</i>	3 496	147	–	397	–	109	4 149
<i>courant</i>	340	14	192	29	142	23	740
Dotations de l'exercice	(1)	10	14	113	205	8	349
Reprises pour utilisation	(93)	(15)	(114)	(12)	(134)	(23)	(391)
Reprises de provisions devenues sans objet	–	–	(11)	(11)	–	(6)	(28)
Nouveau contrat/Modification de contrat	113	5	–	–	–	(4)	114
Écart de conversion	(117)	(1)	–	–	–	–	(118)
Désactualisation	197	5	–	–	–	3	205
Autres	(133)	(4)	1	–	–	–	(136)
Montant au 31 décembre 2023	3 802	161	82	516	213	110	4 884
<i>Dont : non courant</i>	3 532	148	–	36	–	89	3 805
<i>courant</i>	270	13	82	480	213	21	1 079

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 » correspond principalement à des reclassements avec le droit d'utilisation pour les avions loués lors des restitutions d'appareil.

30.1 Provisions

30.1.1 Passifs et provisions de restitution pour avions loués

Le taux d'actualisation utilisé pour le calcul de ces passifs et provisions est de 7,3 % au 31 décembre 2023 contre 5,5 % au 31 décembre 2022 (voir Note 12 « Coût de l'endettement financier et autres produits et charges financiers »).

30.1.2 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 11 « Cessions de matériels aéronautiques et autres produits et charges non courants »).

30.1.3 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 qui n'entrent dans le champ d'IAS 12. 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.

30.1.4 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^{er} janvier 2009, ont été impliqués 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 celle initiée par la Commission Européenne qui est 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 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. Les audiences devant le Tribunal ont eu lieu en juin et juillet 2019.

La décision du Tribunal en mars 2022 a confirmé les amendes infligées aux sociétés du groupe Air France-KLM. Les sociétés du Groupe ont fait appel en juin 2022 devant la Cour de justice de l'Union Européenne et attendent toujours les dates d'audience. Au 31 décembre 2023, le Groupe a maintenu une provision des 361 millions d'euros pour le montant total des amendes (incluant les intérêts).

30.1.5 Litige engagé à l'encontre de KLM par (d'anciens) pilotes de fret de Martinair

En 2015, une plainte a été déposée contre KLM par 152 (anciens) pilotes de la compagnie aérienne Martinair, ci-après désigné « Vrachtvliegers ». En 2016 et 2018, le tribunal de première instance et la Cour d'appel ont statué en faveur de KLM et rejeté toutes les demandes des plaignants. Cependant, en novembre 2019, 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. Le 8 juin 2021, cette Cour d'appel a rendu son arrêt en faveur des plaignants, les anciens pilotes de Martinair, jugeant que le transfert du département cargo est qualifié de transfert d'entreprise.

Selon cette décision les droits et obligations découlant des contrats de travail de 116 pilotes de Martinair sont automatiquement transférés à KLM à compter du 1^{er} janvier 2014. En revanche, la Cour d'appel a rejeté la demande des plaignants de transférer également les droits relatifs à l'ancienneté accumulés chez Martinair.

Le 8 août 2021, les Vrachtvliegers ont déposé des plaintes auprès de la Cour Suprême, réclamant que les droits relatifs à l'ancienneté accumulés chez Martinair soient transférés à KLM. Le 24 juin 2022, l'avocat général a conseillé à la Cour Suprême de rejeter les plaintes. Le 20 janvier 2023, la Cour Suprême a rejeté cette demande.

Les pilotes ont également déposé une nouvelle plainte au sujet de la mise en place par KLM de ce transfert. L'audience s'est tenue le 15 novembre 2023. Le tribunal a rendu une décision le 11 janvier 2024, dans laquelle toutes les demandes ont été rejetées, à l'exception du respect de l'ancienneté accumulée au sein de Martinair en cas de licenciement (ce qui est conforme à la législation en vigueur).

En 2022, KLM avait enregistré une provision de 22 millions d'euros, inchangée sur 2023.

30.1.6 Autres provisions

Les autres provisions comprennent principalement des provisions pour contrats déficitaires et des provisions pour démantèlement de bâtiments construits sur le sol d'autrui.

30.2 Passifs éventuels

Le Groupe est impliqué dans des procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrages pour lesquelles dans certains cas, il n'a pas été 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 certains de ces litiges.

Par ailleurs le Groupe estime que toute information supplémentaire divulguée pourrait nuire à la position juridique dans les procédures.

30.2.1 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 civiles.

Dans le cadre de ces actions civiles, 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.

Pour Air France, KLM et Martinair, certaines actions civiles sont toujours en cours aux Pays-Bas et en Norvège. Les sociétés du Groupe et les autres compagnies aériennes concernées continuent à s'opposer vigoureusement à ces procédures civile.

30.2.2 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 du vol AF447 Rio-Paris du 1^{er} 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 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. Le procès pénal a eu lieu du 10 octobre au 8 décembre 2022 devant le tribunal correctionnel de Paris. Après un réquisitoire de relaxe du Ministère public, le tribunal a rendu un jugement de relaxe le 17 avril 2023 fondée sur l'absence de lien de causalité entre les fautes retenues et l'accident. Le 27 avril 2023, le Parquet général fait appel de la relaxe du constructeur Airbus et de la compagnie Air France.

Les audiences d'appel devraient intervenir dans un délai de 12 à 18 mois à compter de la date d'appel.

Litiges sur les Aides d'État

En 2020, la mise en œuvre des mesures de renforcement de la liquidité du Groupe (à savoir la garantie par l'État français d'un prêt bancaire de 4 milliards d'euros (« PGE »), le prêt direct de l'État français de 3 milliards d'euros, la garantie par l'État néerlandais d'un crédit bancaire renouvelable de 2,4 milliard d'euros et le prêt direct de l'État néerlandais de 1 milliard d'euros) a été approuvée par la Commission Européenne en vertu des règles relatives aux aides d'État (décision du 4 mai 2020, annulée le 20 décembre 2023 par le Tribunal de l'Union européenne, et décision du 13 juillet 2020, annulée le 19 mai 2021 par le Tribunal de l'Union Européenne pour défaut de motivation et remplacée par une autre décision positive de la Commission du 16 juillet 2021 en corrigeant ce défaut également annulée le 7 février 2024).

Le 6 avril 2021, le Groupe a annoncé la première partie de son plan global de recapitalisation. Certaines mesures de ce plan contenaient des aides d'État dites « de recapitalisation Covid-19 » qui ont été notifiées par les autorités françaises à la Commission européenne, cette dernière les ayant approuvées dans sa décision du 5 avril 2021 (annulée le 20 décembre 2023 par le Tribunal de l'Union européenne). Cette approbation a été accordée sous réserve d'un certain nombre d'engagements pris par l'État français conduisant notamment Air France à mettre des créneaux d'atterrissage et de décollage sur l'aéroport d'Orly à la disposition d'un transporteur tiers désigné. D'autres engagements pris par l'État français concernant les sociétés du Groupe (à l'exception de KLM et de ses filiales) en vertu de l'Encadrement temporaire Covid-19 sur les aides d'État de la Commission européenne (tels que des restrictions sur les acquisitions, les rachats d'actions, le paiement de dividendes ou la rémunération de la direction générale) ont pu avoir un impact sur les activités du Groupe. Toutes ces contraintes ont disparu depuis le remboursement intégral de ces aides de recapitalisation au 19 avril 2023. Seule la mise à disposition des créneaux horaires à Orly est toujours mise en œuvre conformément à la décision de la Commission.

Comme pour la plupart des décisions relatives aux compagnies aériennes bénéficiaires d'aides d'État dans le cadre de la crise de la Covid 19, les décisions de la Commission européenne approuvant les mesures de soutien à Air France et à KLM ont fait l'objet de recours en annulation de la part de Ryanair. Le 20 décembre 2023 et le 7 février 2024, le Tribunal de l'Union européenne a annulé les décisions de la Commission européenne qui avaient approuvé les mesure de soutien mentionnées supra, respectivement à hauteur de (i) 7 milliards d'euros de mesures de liquidité accordées par l'État français à Air France en mai 2020 et 3,6 milliards d'euros de mesures de recapitalisation accordées par l'État français à Air France et Air France-KLM S.A. en 2021, et (ii) 0,9 milliard d'euros de mesures de liquidité accordées à KLM par l'État néerlandais en 2020.

Jusqu'à l'obtention d'une décision ou un jugement en dernier ressort, une incertitude demeure quant aux conséquences juridiques et financières de l'annulation des décisions d'octroi d'aides d'État. Toutefois, toutes les aides accordées ont déjà été remboursées en pleine conformité avec les contraintes liées (engagements, mesures comportementales, application d'intérêts) au cadre juridique applicable.

Les conséquences indirectes potentielles de l'annulations des aides d'État susvisées pourraient notamment inclure la demande d'intérêts d'illégalité.

Aux fins de préserver ses intérêts, le groupe Air France-KLM entend former un pourvoi contre les arrêts du Tribunal annulant les décisions mentionnées ci-dessus. À la date du présent rapport, il est prévu que la Commission européenne forme également un tel pourvoi. Toutefois, comme elle l'a fait dans des cas similaires, la Commission européenne peut également décider, le cas échéant, d'entamer une procédure d'examen formelle au

cours de laquelle le Groupe veillera à défendre au mieux ses intérêts.

Hormis les points indiqués aux paragraphes 30.1 et 30.2, la société n'a pas connaissance de litige, de 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 l'entreprise, pour une période couvrant au moins les douze derniers mois.

NOTE 31 PASSIFS FINANCIERS



PRINCIPES COMPTABLES

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.

Passifs financiers

Les emprunts et dettes financières 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.

Au 31 décembre	Notes	2023			2022		
		Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
<i>(en millions d'euros)</i>							
Emprunt subordonné à durée indéterminée en yens	31.1.1	128	–	128	142	–	142
Emprunt subordonné à durée indéterminée en francs suisses	31.1.2	405	–	405	381	–	381
OCEANE (emprunts obligataires convertibles)	31.2.1	–	498	498	487	–	487
Obligations liées au développement durable	31.2.2	1 000	–	1 000	–	–	–
Autres emprunts obligataires	31.2.3	1 381	300	1 681	1 686	–	1 686
Dettes de location avec option d'achat avantageuse		3 475	418	3 893	3 163	496	3 659
Prêt garanti par l'État français	31.3	–	–	–	2 606	–	2 606
Autres emprunts	31.4	1 148	330	1 478	1 191	293	1 484
Intérêts courus non échus		1	118	119	1	107	108
TOTAL – PASSIFS FINANCIERS		7 538	1 664	9 202	9 657	896	10 553

VARIATION DU PASSIF FINANCIER

(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2022	Émission de nouveaux emprunts	Remboursement des emprunts	Variation de la conversion	Autres	31 décembre 2023
Emprunts à durée indéterminée en yens et francs suisses	31.1.1 & 31.1.2	523	–	–	10	–	533
OCEANE (emprunts obligataires convertibles)	31.2.1	487	–	–	–	11	498
Obligations liées au développement durable	31.2.2	–	1 000	–	–	–	1 000
Autres emprunts obligataires	31.2.3	1 686	–	–	(5)	–	1 681
Dettes de location avec option d'achat avantageuse		3 659	811	(530)	(68)	21	3 893
Prêt garanti par l'État français	31.3	2 606	–	(2 500)	–	(106)	–
Prêts d'États	31.3	–	–	–	–	–	–
Autres emprunts	31.4	1 484	283	(294)	(4)	9	1 478
Intérêts courus non échus		108	–	–	–	11	119
TOTAL		10 553	2 094	(3 324)	(67)	(54)	9 202

(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2021	Émission de nouveaux emprunts	Remboursement des emprunts	Variation de la conversion	Autres	31 décembre 2022
Emprunts à durée indéterminée en yens et francs suisses	31.1.1 & 31.1.2	516	–	–	7	–	523
OCEANE (emprunts obligataires convertibles)	31.2.1	476	–	–	–	11	487
Autres emprunts obligataires	31.2.3	2 039	–	(361)	8	–	1 686
Dettes de location avec option d'achat avantageuse		3 305	770	(440)	(10)	34	3 659
Prêts garantis par les États français et néerlandais	31.3	4 310	–	(1 665)	–	(39)	2 606
Prêts d'États	31.3	278	–	(278)	–	–	–
Autres emprunts	31.4	1 454	340	(334)	5	19	1 484
Intérêts courus non échus		111	–	–	(1)	(2)	108
TOTAL		12 489	1 110	(3 078)	9	23	10 553

31.1 Emprunts subordonnés à durée indéterminée

31.1.1 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 128 millions d'euros au 31 décembre 2023, 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.

31.1.2 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 405 millions d'euros au 31 décembre 2023.

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.

31.2 Emprunts obligataires

31.2.1 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^e jour ouvré précédant la date de remboursement normale ou anticipée.

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.

Suite à l'augmentation de capital du groupe Air France-KLM réalisée le 16 juin 2022, afin que les droits des porteurs d'OCEANE soient maintenus conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables et aux modalités des OCEANE, le ratio de conversion/d'échange avait été ajusté à compter du 16 juin 2022 passant d'une parité de 1 action Air France-KLM par OCEANE à une parité de 1,783 action Air France-KLM par OCEANE.

Suite au regroupement des actions du groupe Air France-KLM et la constatation concomitante de la réduction de capital réalisé le 31 août 2023, afin que les droits des porteurs d'OCEANE soient maintenus conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables et aux modalités des OCEANE, le ratio de conversion/d'échange a été ajusté à compter du 31 août 2023 passant d'une parité de 1 action Air France-KLM par OCEANE à une parité de 0,178 action Air France-KLM par OCEANE (voir Note 4.1 « Événements significatifs intervenus au cours de la période »).

Ces opérations n'ont toutefois pas eu d'impact sur la valeur inscrite en passif financier.

Au 31 décembre 2023, le montant inscrit en dette s'élève à 498 millions d'euros.

31.2.2 Obligations liées au développement durable

Le 9 janvier 2023, Air France-KLM a placé sa première émission d'obligations liées au développement durable, pour un montant nominal de 1 milliard d'euros. Ce financement est lié à l'objectif du Groupe de réduire, d'ici 2025, de 10 % par rapport à 2019, ses émissions de gaz à effet de serre relatives au kérosène par revenu/tonne/kilomètre (RTK), dans le cadre de l'objectif 2030 approuvé par SBTi.

L'émission est composée de deux tranches :

- 500 millions d'euros avec une maturité au 31 mai 2026 et un coupon de 7,250 % ; et
- 500 millions d'euros avec une maturité au 31 mai 2028 et un coupon de 8,125 %.

Elle est comptabilisée dans les passifs financiers non courants au bilan au 31 décembre 2023.

Les conditions suivantes s'appliquent en cas de non atteinte par le Groupe de son objectif de réduction de 10 % de ses émissions de gaz à effet de serre d'ici 2025 :

- pour la tranche 1, une augmentation du coupon de 0,75 % lors du remboursement de l'obligation à la date de maturité ;
- pour la tranche 2, une augmentation du coupon de 0,375 % par an à partir du 31 mai 2026 jusqu'au remboursement de l'obligation à la date de maturité.

31.2.3 Autres emprunts obligataires

Obligataire	Date d'émission	Montant émis (en millions)	Date de maturité	Date de remboursement	Coupon
Obligataire € émise en 2016	5 oct. 2016	€ 361	12 oct. 2022	12 oct. 2022	3,75 %
Obligataire \$ émise en 2016 ⁽¹⁾	15 déc. 2016	\$ 145	15 déc. 2026	-	4,35 %
Obligataire € émise en 2020	16 jan. 2020	€ 750	16 jan. 2025	-	1,875 %
Obligataire € émise en 2021	1 juil. 2021	€ 300	1 juil. 2024	-	3,00 %
Obligataire € émise en 2021	1 juil. 2021	€ 500	1 juil. 2026	-	3,875 %

(1) Émission auprès d'investisseurs institutionnels asiatiques par voie de placement privé non coté.

31.3 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 7 novembre 2022, le groupe Air France-KLM avait remboursé par anticipation 1 milliard d'euros du prêt garanti par l'État.

Le 15 mars 2023, Air France-KLM a entièrement remboursé les 2,5 milliards d'euros d'encours restant. Ce remboursement a généré un impact net positif de 10 millions d'euros en résultat financier. Il se compose d'une charge de (96) millions d'euros au titre de la garantie due contractuellement, comptabilisée dans la ligne des « Intérêts sur passifs financiers » et d'un produit de 106 millions d'euros, lié à l'application de la méthodologie du coût amorti au taux d'intérêt effectif, comptabilisé dans la ligne « Autres éléments non monétaires » (se référer à la Note 12 « 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.

L'entreprise s'était engagée à ne pas verser de dividendes tant que ces prêts ne seront pas entièrement remboursés.

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 était 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.

L'évolution des Titres Super Subordonnés est détaillée dans la Note 28.3 « Titres subordonnés à durée indéterminée ».

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 comprenait 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 ;
- un prêt direct de 1,0 milliard d'euros, accordé par l'État néerlandais à KLM, avec une maturité de 5,5 ans. Il est subordonné à la nouvelle ligne de crédit renouvelable.

La ligne de crédit renouvelable et le prêt direct étaient tirés simultanément au prorata de leur montant totaux.

Les conditions associées au prêt direct étaient 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'était engagée à suspendre le versement de dividendes à ses actionnaires tant que ces deux prêts n'avaient pas été intégralement remboursés.

Respectivement les 3 mai et 3 juin 2022, KLM a remboursé 311 millions d'euros et 354 millions d'euros au titre de sa ligne de crédit garantie par l'État néerlandais. À l'issue de l'opération l'intégralité de la ligne de crédit tirée a été remboursée.

Par ailleurs, le 30 juin 2022, KLM a remboursé la totalité du prêt garanti par l'État néerlandais pour 277 millions d'euros.

31.4 Autres emprunts

Les autres emprunts sont constitués des éléments suivants :

Au 31 décembre

(en millions d'euros)

	2023	2022
VCRP et emprunts hypothécaires	1 265	1 228
Autres emprunts	213	256
TOTAL	1 478	1 484

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 (13) millions de frais d'émission d'emprunt.

Par ailleurs, afin de financer leurs investissements dans des avions de nouvelle génération, Air France et KLM ont conclu des emprunts assortis de clauses spécifiques liées au respect de critères environnementaux, notamment l'incorporation de SAF et la part d'avions de nouvelle génération dans la flotte. Le montant de ces financements s'établit au 31 décembre 2023 à 640 millions d'euros.

31.5 Analyse par échéance

Les échéances des passifs financiers se décomposent comme suit :

Au 31 décembre

(en millions d'euros)

	2023	2022
Échéances en		
N+1	2 089	1 247
N+2	1 866	2 941
N+3	2 013	3 009
N+4	755	1 323
N+5	1 082	563
Au delà de 5 ans	3 263	2 833
TOTAL	11 068	11 916
Dont :		
■ Principal	9 202	10 553
■ Intérêts	1 866	1 363

Au 31 décembre 2023, les flux d'intérêts financiers attendus s'élèvent à 426 millions d'euros pour l'exercice 2024, 924 millions d'euros pour les exercices 2025 à 2028, et 516 millions d'euros au-delà.

Au 31 décembre 2023, 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 31.2 « Emprunts obligataires »).

31.6 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)

	2023	2022
Euro	7 513	8 828
Dollar US	574	653
Franc Suisse	416	391
Yen	699	681
TOTAL	9 202	10 553

31.7 Lignes de crédit

Le 18 avril 2023, Air France-KLM, Air France et KLM ont signé deux lignes de crédit renouvelables liées au développement durable avec un regroupement d'institutions financières internationales, pour un montant total de 2,2 milliards d'euros.

Pour chaque ligne de crédit, un ensemble d'indicateurs de performance en matière de développement durable a été intégré au coût de financement. Ceux-ci sont conformes à l'engagement d'Air France-KLM et de ses compagnies aériennes en faveur du développement durable et d'une décarbonation progressive de leurs activités. Les deux lignes de crédit comprennent un mécanisme d'ajustement de la marge de crédit (à la hausse ou à la baisse) conditionné par l'atteinte de chacun de ces indicateurs de performance (la réduction des émissions unitaires de CO₂, l'augmentation de la part du carburant d'aviation durable, entre autres).

Air France-KLM et Air France

Air France-KLM et Air France, en qualité de co-emprunteurs, ont signé une ligne de crédit liée au développement durable de 1,2 milliard d'euros.

Cette nouvelle ligne de crédit, dont l'échéance initiale est fixée à 2026, est assortie de deux options d'extension d'un an.

KLM

KLM a signé une ligne de crédit de 1 milliard d'euros indexée sur des indicateurs de performance ESG (« *Environmental, Social and Governance* »).

Cette nouvelle ligne de crédit, dont l'échéance initiale est fixée à 2027, est assortie de deux options d'extension d'un an.

Cette ligne remplace à la fois le prêt direct accordé par l'État néerlandais et la facilité de crédit garantie par l'État néerlandais, qui ont tous deux été annulés par KLM. Cette opération permet à KLM de sortir définitivement du dispositif d'aide de l'État néerlandais.

Le montant total disponible pour le Groupe au 31 décembre 2023 s'élève à 2,3 milliards d'euros.

31.8 Valeurs de marché des passifs financiers

Les valeurs de marché ont été estimées, pour la majorité des passifs financiers du Groupe selon différentes méthodes d'évaluation qui sont par nature théoriques :

- sur la base des cours de marché arrêtés aux 31 décembre 2023 et 2022 ;
- par actualisation des flux futurs aux taux d'intérêts du marché pour des instruments de caractéristiques similaires.

Toutefois, les montants estimés aux 31 décembre 2023 et 2022 ne sont pas représentatifs des gains ou pertes qui seraient enregistrés à l'échéance.

L'application de méthodes et hypothèses différentes pourrait avoir, en conséquence, un effet significatif sur les valeurs de marché estimées.

Le tableau ci-dessous présente la valeur de marché estimée des passifs financiers et leur valeur nette comptable :

Au 31 décembre	2023		2022	
	Valeur nette comptable	Valeur de marché estimée	Valeur nette comptable	Valeur de marché estimée
(en millions d'euros)				
Titres à durée indéterminée	533	444	523	414
OCEANE (emprunts obligataires convertibles)	498	492	487	442
Obligations liées au développement durable	1 000	1 104	–	–
Autres emprunts obligataires	1 681	1 654	1 686	1 549
Dettes de location avec option d'achat avantageuse	3 893	4 694	3 659	4 290
Autres emprunts	1 475	1 470	4 090	4 082
Autres passifs financiers	122	122	108	108
TOTAL – PASSIFS FINANCIERS	9 202	9 980	10 553	10 885

NOTE 32 DETTE NETTE
Au 31 décembre
(en millions d'euros)

	Notes	2023	2022
Passifs financiers courants et non courants	31	9 202	10 553
Dettes de loyers courantes et non courantes	19	4 429	4 152
Intérêts courus non échus	31 & 19	(138)	(127)
Dépôts relatifs aux passifs financiers	22	(107)	(101)
Dépôts relatifs aux dettes de loyers	22	(100)	(99)
Impact des dérivés devise/dettes		(1)	(35)
Passifs financiers (I)		13 285	14 343
Trésorerie et équivalent trésorerie	26	6 194	6 626
Valeurs mobilières de placement à plus de 3 mois	22	1 097	572
Obligations	22	966	811
Concours bancaires courant	26	(13)	(3)
Liquidités nettes (II)		8 244	8 006
DETTE NETTE (I-II)		5 041	6 337

Au 31 décembre
(en millions d'euros)

	Notes	2023	2022
Dettes nettes à l'ouverture		6 337	8 216
Flux de trésorerie libre d'exploitation	37.1	(441)	(2 764)
Obligations subordonnées à durée indéterminée convertibles en actions nouvelles et/ou échangeables contre des actions existantes	28.3.3	–	(301)
Compensation payée à l'État français	28.3.1	90	–
Coupons payés sur titres subordonnés et sur obligations subordonnées à durée indéterminée convertibles en actions nouvelles et / ou échangeables contre des actions existantes	28.3	92	252
Émission nouveaux titres subordonnés à durée indéterminée auprès de l'État Français	28.3.2	(727)	–
Remboursement des titres subordonnés à l'État Français	28.3	595	1 767
Titres subordonnés – Participations ne donnant pas le contrôle (Apollo)	28.6	(1 991)	(497)
Augmentation de capital – Participations ne donnant pas le contrôle (Apollo)	28.6	(9)	(3)
Augmentation de capital réservée aux employés	28.1	(35)	–
Augmentation de capital	28.1	–	(1 551)
Nouveaux/modifications contrats de location	19	1 265	1 148
Effet du change latent sur la dette de loyer avion enregistrée en résultat global		(124)	80
Effet des dérivés sur la dette nette		23	(15)
Effet du taux d'intérêt effectif sur prêts avec l'État Français		(106)	(18)
Variation de la conversion en résultat		(34)	(7)
Amortissement de la composante optionnelle des OCEANE		11	11
Autres variations non monétaires de la dette nette		94	19
DETTE NETTE À LA CLÔTURE		5 041	6 337

NOTE 33 PROGRAMME DE FIDÉLISATION



PRINCIPES COMPTABLES

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.

Il existe deux programmes de fidélisation chez Air France-KLM : Flying Blue et BlueBiz. Au titre de ces deux programmes, le montant comptabilisé en dette est présenté ci-dessous :

(en millions d'euros)	2023	2022
Flying Blue	802	792
BlueBiz	97	108
TOTAL	899	900

Au 31 décembre 2023, le montant correspondant aux points de fidélisation (Miles) du programme Flying Blue prévus d'être utilisés est de 802 millions d'euros, après prise en compte d'un taux de rédemption.

La rédemption de cette dette, sans prise en compte des futures accumulations, est estimée sur un horizon de 5 ans.

Le programme Flying Blue se décompose de la manière suivante :

Flying Blue – Produits différés	2023	2022
(en millions d'euros)		
Au 1^{er} janvier	792	794
Accumulation « Revenu différé »	419	337
Rédemption « Reconnaissance du revenu »	(409)	(339)
Au 31 décembre	802	792

NOTE 34 AUTRES PASSIFS

Au 31 décembre	2023		2022	
	Courant	Non courant	Courant	Non courant
(en millions d'euros)				
Dettes fiscales (y compris impôt société)	412	637	451	854
Taxes aériennes	908	-	780	-
Dettes sociales	1 991	597	1 175	1 335
Passifs sur immobilisations	56	7	55	-
Produits constatés d'avance	919	32	877	34
Avances et acomptes reçus	464	-	412	-
Dettes diverses	252	103	307	120
TOTAL	5 002	1 376	4 057	2 343

Les produits constatés d'avance sont principalement liés aux contrats de l'activité Maintenance.

NOTE 35 **INFORMATIONS RELATIVES À LA GESTION DES RISQUES FINANCIERS****PRINCIPES COMPTABLES****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 en dettes 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 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.

Actifs financiers dérivés non courants

Le Groupe estime que l'évolution du risque de crédit des actifs financiers dérivés 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.

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 décide des instruments dérivés à mettre en place : ratios de couverture à atteindre, délais de mise en œuvre et type d'instruments de couverture à privilégier.

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.

Au 31 décembre 2023, la juste valeur des actifs et passifs financiers dérivés du Groupe et leurs échéances attendues se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Notes		Total	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	> N+5
Instruments dérivés – Carburant	35.1	Actif	26	26	–	–	–	–	–
		Passif	(91)	(89)	(2)	–	–	–	–
Instruments dérivés – Taux	35.2	Actif	96	11	15	9	2	–	59
		Passif	(14)	–	–	–	(3)	–	(11)
Instruments dérivés change – Dette	35.3	Actif	10	7	3	–	–	–	–
		Passif	(14)	(2)	(2)	(9)	(1)	–	–
Instruments dérivés change – Operating	35.3	Actif	20	19	1	–	–	–	–
		Passif	(44)	(28)	(16)	–	–	–	–
Instruments dérivés change – Achat d'avion	35.3	Actif	58	57	1	–	–	–	–
		Passif	(26)	(14)	(11)	(1)	–	–	–
Instruments dérivés – Crédit carbone	35.4	Actif	3	3	–	–	–	–	–
		Passif	(6)	(6)	–	–	–	–	–
Instruments dérivés – Autres		Actif	57	–	–	16	16	16	9
		Passif	–	–	–	–	–	–	–
TOTAL		ACTIF	270	123	20	25	18	16	68
		PASSIF	(195)	(139)	(31)	(10)	(4)	–	(11)

Voir Note 36 « Méthodes de valorisation des actifs et passifs financiers à la juste valeur » pour la méthode d'évaluation à la juste valeur.

Au 31 décembre 2022, la juste valeur des actifs et passifs financiers dérivés du Groupe et leurs échéances attendues se décomposaient comme suit :

(en millions d'euros)	Notes		Total	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	> N+5
Instruments dérivés de carburant	35.1	Actif	42	42	–	–	–	–	–
		Passif	(59)	(59)	–	–	–	–	–
Instruments dérivés – Taux	35.2	Actif	207	41	22	25	16	5	98
		Passif	(1)	–	–	–	–	–	(1)
Instruments dérivés change – Dette	35.3	Actif	27	12	8	4	3	–	–
		Passif	(2)	(2)	–	–	–	–	–
Instruments dérivés change – Operating	35.3	Actif	104	84	20	–	–	–	–
		Passif	(25)	(9)	(15)	(1)	–	–	–
Instruments dérivés change – Achat d'avion	35.3	Actif	150	89	60	1	–	–	–
		Passif	(15)	(11)	(2)	(2)	–	–	–
Instruments dérivés – Crédit carbone	35.4	Actif	15	15	–	–	–	–	–
		Passif	(2)	(2)	–	–	–	–	–
Instruments dérivés – Autres		Actif	44	44	–	–	–	–	–
		Passif	–	–	–	–	–	–	–
TOTAL		ACTIF	589	327	110	30	19	5	98
		PASSIF	(104)	(83)	(17)	(3)	–	–	(1)

Voir Note 36 « Méthodes de valorisation des actifs et passifs financiers à la juste valeur » pour la méthode d'évaluation à la juste valeur.

35.1 Risque lié au prix du carburant

La facture de carburant est un des premiers postes de charges 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.

Au-delà des ajustements tarifaires 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.

La stratégie de couverture :

- définit la durée des couvertures ;
- définit les objectifs de ratios de couverture à atteindre pour les trimestres à venir ;
- la couverture utilise des instruments financiers à terme ou à base d'options, éligibles à la couverture selon les normes comptables en vigueur.

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 2023 (en millions d'euros)	Nominal	Échéances						Mtm ⁽¹⁾
		-1 an	1-2 ans	2-3 ans	3-4 ans	4-5 ans	+ 5 ans	
OPÉRATIONS D'EXPLOITATION EN COUVERTURE DE FLUX FUTURS								
Achats à terme	261	251	10	-	-	-	-	(4)
Options	2 320	2 274	46	-	-	-	-	(59)
Sous total	2 581	2 525	56	-	-	-	-	(63)
Créances/dettes sur couvertures carburant	-	-	-	-	-	-	-	(2)
TOTAL	2 581	2 525	56	-	-	-	-	(65)
Prix après couverture dollar/tonne	-	964	-	-	-	-	-	-

(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 2023.

Au 31 décembre 2022 (en millions d'euros)	Nominal	Échéances						Mtm ⁽¹⁾
		-1 an	1-2 ans	2-3 ans	3-4 ans	4-5 ans	+ 5 ans	
OPÉRATIONS D'EXPLOITATION EN COUVERTURE DE FLUX FUTURS								
Swap	141	141	-	-	-	-	-	(13)
Options	2 478	2 478	-	-	-	-	-	(14)
Sous total	2 619	2 619	-	-	-	-	-	(27)
Créances/dettes sur couvertures carburant	-	-	-	-	-	-	-	10
TOTAL	2 619	2 619	-	-	-	-	-	(17)
Prix après couverture dollar/tonne	-	975	-	-	-	-	-	-

(1) Mtm = Marked-to-market : juste valeur ou valeur de marché.

Au titre de l'application de la norme IFRS 9, la couverture par composante est appliquée. Les achats de carburant du Groupe étant fortement corrélés à l'indice Jet Kerosene Cargoes CIF NWE, des composants spécifiques à ce risque carburant sont utilisés (Brent ICE, Gasoil ICE, Jet CIF NWE) pour aligner plus efficacement la comptabilité de couverture des carburants et la politique de gestion des risques du Groupe.

Dans un contexte de forte volatilité et de tension sur le marché des matières premières du fait des événements géopolitiques depuis 2022, le groupe Air France-KLM a intégré de nouveaux instruments de couverture sur les marges de craquage afin de mieux couvrir le risque lié au découplage entre les indices reflétant le prix du pétrole brut (Brent ice) et des indices reflétant le prix des produits raffinés (Gasoil ICE et Jet CIF NEW).

La politique de couverture des carburants, en place depuis février 2021, a été actualisée et est entrée en vigueur durant le 1^{er} trimestre 2024. De 12 mois glissants, elle a été allongée pour atteindre 18 mois. Le portefeuille de couverture représentera 68 % de la consommation annuelle.

Sensibilité des couvertures carburant

À la date de clôture, une variation de +/-10 USD du prix du baril de Brent entraîne une variation de la juste valeur des dérivés qui a l'impact suivant sur le résultat avant impôt et sur les produits/charges net(te)s directement constaté(e)s en capitaux propres :

	2023		2022	
	Augmentation de 10 USD par baril de Brent	Diminution de 10 USD par baril de Brent	Augmentation de 10 USD par baril de Brent	Diminution de 10 USD par baril de Brent
Au 31 décembre (en millions d'euros)				
Produits/(charges) net(te)s constaté(e)s directement en capitaux propres	220	(228)	144	(141)

35.2 Risque de taux d'intérêt

Les passifs financiers, incluant les dettes de loyers sont contractés pour partie à taux variable. Dans le but de limiter cette volatilité le groupe Air France-KLM met en place des dérivés, options et swaps pour convertir à taux fixe, une part significative de sa dette à taux variable.

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 2023 (en millions d'euros)	Nominal	Poste du bilan de l'élément couvert	Échéances -1 an	Échéances entre 1 et 5 ans					Mtm ⁽¹⁾
				1-2 ans	2-3 ans	3-4 ans	4-5 ans	+ 5 ans	
Opérations qualifiées de couverture de flux de trésorerie	2 863		581	483	280	162	11	1 346	81
Swap de taux	2 437	Passifs financiers	581	483	180	112	11	1 070	83
Options	426	Passifs financiers	-	-	100	50	-	276	(2)
Opérations qualifiées de couverture de juste valeur	45		12	21	12	-	-	-	1
Swap de taux	45		12	21	12	-	-	-	1
TOTAL	2 908		593	504	292	162	11	1 346	82

(1) Mtm = Marked-to-market : juste valeur ou valeur de marché.

Au 31 décembre 2022 (en millions d'euros)	Nominal	Poste du bilan de l'élément couvert	Échéances -1 an	Échéances entre 1 et 5 ans					Mtm ⁽¹⁾
				1-2 ans	2-3 ans	3-4 ans	4-5 ans	+ 5 ans	
Opérations qualifiées de couverture de flux de trésorerie	2 832		666	353	340	257	159	1 057	202
Swap de taux	2 691	Passifs financiers	666	353	340	163	112	1 057	200
Options	141	Passifs financiers	-	-	-	94	47	-	2
Opérations qualifiées de transactions	56		11	12	21	12	-	-	4
Swap de taux	56	N/A	11	12	21	12	-	-	4
TOTAL	2 888		677	365	361	269	159	1 057	206

(1) Mtm = marked-to-market : juste valeur ou valeur de marché.

Compte tenu des opérations de couverture, l'exposition aux risques de taux d'intérêt du Groupe, déterminée à partir des postes de la dette nette peut être présentée comme indiqué ci-dessous. Ce tableau répartit la valeur nette comptable avant et après couverture, selon qu'elle est à taux fixe ou taux variable ou sans taux :

Au 31 décembre	2023		2022	
	Avant couverture	Après couverture	Avant couverture	Après couverture
<i>(en millions d'euros)</i>				
Passifs financiers à taux fixe	9 862	11 518	8 656	10 605
Passifs financiers à taux variable	3 665	2 009	5 955	4 006
Passifs financiers sans taux	(242)	(242)	(268)	(268)
Total Passifs financiers	13 285	13 285	14 343	14 343
Liquidités nettes à taux fixe	2 560	2 560	2 645	2 645
Liquidités nettes à taux variable	4 430	4 430	3 977	3 977
Liquidités nettes sans taux	1 254	1 254	1 384	1 384
Total Liquidités nettes	8 244	8 244	8 006	8 006
Dette nette à taux fixe	7 302	8 958	6 011	7 960
Dette nette à taux variable	(765)	(2 421)	1 978	29
Dette nette sans taux	(1 496)	(1 496)	(1 652)	(1 652)
TOTAL – DETTE NETTE	5 041	5 041	6 337	6 337

Les éléments constitutifs des passifs financiers et des liquidités nettes sont détaillés en Note 32 « Dette nette ».

Au 31 décembre 2023, les liquidités sans taux sont essentiellement constitués de trésorerie comme au 31 décembre 2022.

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 20 millions d'euros sur le résultat financier pour l'exercice clos au 31 décembre 2023, contre 40 millions d'euros pour l'exercice clos au 31 décembre 2022.

35.3 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. L'exposition principale porte sur le dollar américain. Le Groupe est globalement acheteur de dollars américains, le montant des dépenses en dollars telles que le carburant ou les pièces détachées excédant le montant des recettes en dollars. En conséquence, toute appréciation significative du dollar américain vis-à-vis de l'euro pourrait avoir un effet négatif sur les résultats financiers du Groupe.

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.

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 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 2023, 82 % de la dette financière 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 8 %, le dollar américain pour 6 % et le franc suisse pour 4 % (voir Note 31.6).

Avec l'application d'IFRS 16 par le Groupe au 1^{er} 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 en USD du Réseau. Pour les compagnies aériennes du Groupe ne générant pas de chiffre d'affaires en dollars américains, des actifs libellés en USD et des couvertures de change sont en place pour atténuer ce risque.

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 2023 <i>(en millions d'euros)</i>	Élément couvert		Échéances -1 an	Échéances entre 1 et 5 ans					Mtm ⁽¹⁾
	Nominal	Poste du bilan		1-2 ans	2-3 ans	3-4 ans	4-5 ans	+ 5 ans	
Opérations d'exploitation en couverture de flux futurs	3 085		2 006	1 079	-	-	-	-	(24)
Options de change	1 196	N/A	826	370	-	-	-	-	1
Achats à terme	1 460	N/A	914	546	-	-	-	-	(22)
Ventes à terme	429	N/A	266	163	-	-	-	-	(3)
Couverture d'investissements aéronautiques en couverture de juste valeur	3 284		2 338	894	39	13	-	-	33
Achats à terme	2 629	Engagements hors bilan	1 683	894	39	13	-	-	27
Ventes à terme	655	Engagements hors bilan	655	-	-	-	-	-	6
Couverture des flux de trésorerie sur dettes	165		34	-	-	131	-	-	(6)
Achats à terme	34	N/A	34	-	-	-	-	-	(1)
Autres	131	Passifs financiers	-	-	-	131	-	-	(5)
Couverture de la juste valeur des dettes	451		110	124	121	96	-	-	2
Achats à terme	451	Dettes de loyers	110	124	121	96	-	-	2
Opérations sur dettes qualifiées en juste valeur par résultat	118		82	36	-	-	-	-	-
Achats à terme	118	N/A	82	36	-	-	-	-	-
TOTAL	7 103		4 570	2 133	160	240	-	-	5

(1) Mtm = marked-to-market : juste valeur ou valeur de marché.

Au 31 décembre 2022 <i>(en millions d'euros)</i>	Élément couvert		Échéances -1 an	Échéances entre 1 et 5 ans					Mtm ⁽¹⁾
	Nominal	Poste du bilan		1-2 ans	2-3 ans	3-4 ans	4-5 ans	+ 5 ans	
Opérations d'exploitation en couverture de flux futurs	3 379		2 177	1 092	110	-	-	-	79
Options de change	1 467	N/A	994	473	-	-	-	-	21
Achats à terme	1 668	N/A	964	594	110	-	-	-	51
Ventes à terme	244	N/A	219	25	-	-	-	-	7
Couverture d'investissements aéronautiques en couverture de juste valeur	2 614		1 446	1 099	69	-	-	-	135
Options de change	38	Engagements hors bilan	38	-	-	-	-	-	8
Achats à terme	2 241	Engagements hors bilan	1 264	908	69	-	-	-	125
Ventes à terme	335	Engagements hors bilan	144	191	-	-	-	-	2
Couverture des flux de trésorerie sur dettes	173		37	-	-	136	-	-	2
Achats à terme	37	N/A	37	-	-	-	-	-	(1)
Autres	136	Passifs financiers	-	-	-	136	-	-	3
Couverture de la juste valeur des dettes	441		111	117	113	100	-	-	20
Achats à terme	441	Dettes de loyers	111	117	113	100	-	-	20
Opérations sur dettes qualifiées en juste valeur par résultat	141		122	19	-	-	-	-	3
Achats à terme	141	N/A	122	19	-	-	-	-	3
TOTAL	6 748		3 893	2 327	292	236	-	-	239

(1) Mtm = marked-to-market : juste valeur ou valeur de marché.

Sensibilité des couvertures de change

La contre-valeur en euros des actifs et passifs monétaires est présentée ci-dessous :

Au 31 décembre <i>(en millions d'euros)</i>	Actifs monétaires		Passifs monétaires	
	2023	2022	2023	2022
Dollar US	1 161	967	4 995	4 952
Livre sterling	86	24	20	3
Yen	19	14	723	735
Franc suisse	11	17	425	403
Autres	21	15	10	12

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 <i>(en millions d'euros)</i>	Dollar US		Livre sterling		Yen	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Résultat avant impôt des entreprises intégrées	(148)	(207)	(28)	(6)	(68)	(71)
Produits/(charges) net(te)s constaté(e)s directement en capitaux propres	559	649	(42)	(26)	(8)	-

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	Dollar US		Livre sterling		Yen	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022
(en millions d'euros)						
Résultat avant impôt des entreprises intégrées	85	209	(6)	(3)	74	72
Produits/(charges) net(te)s constaté(e)s directement en capitaux propres	(441)	(513)	50	27	14	3

35.4 Risque crédit carbone

En tant qu'opérateur de transports aériens, le groupe Air France-KLM est émetteur de dioxyde de carbone. À ce titre, il se conforme pleinement aux dispositifs réglementaires de réduction d'émissions carbone (voir Note 25). Parmi ces dispositifs figure le système d'échange de quotas d'émissions (EU-ETS) en vigueur au niveau européen depuis 2012 pour l'aviation. Les institutions européennes ont confirmé le périmètre intra-européen de l'EU-ETS renforçant ainsi le rôle à venir de CORSIA dans la définition de solutions de compensation pour les vols internationaux.

Elles ont par ailleurs programmé la fin progressive des quotas alloués à titre gratuit aux opérateurs aériens. À compter de 2026, cette nouvelle mesure obligera donc le groupe Air France-KLM à faire l'acquisition de droits à émettre (crédits) pour l'intégralité de ses vols au départ et à destination de l'Union Européenne (vols intra européens).

Afin de réduire au maximum les conséquences du renforcement nécessaire du marché carbone européen et de l'accroissement progressif du prix des crédits, le groupe répond notamment à travers une politique financière proactive fondée sur des contrats d'achat à terme de crédits.

Au 31 décembre 2023, le Groupe a couvert ses achats futurs de quotas de CO₂ de la manière suivante :

Au 31 décembre 2023	Nominal	Échéances						Mtm ⁽¹⁾
		- 1 an	1-2 ans	2-3 ans	3-4 ans	4-5 ans	+ 5 ans	
(en millions d'euros)								
Opérations d'exploitation en couverture de flux futurs	12	12	-	-	-	-	-	(3)
Achat à terme	12	12	-	-	-	-	-	(3)
TOTAL	12	12	-	-	-	-	-	(3)

(1) Mtm = marked-to-market : juste valeur ou valeur de marché.

Au 31 décembre 2022	Nominal	Échéances						Mtm ⁽¹⁾
		- 1 an	1-2 ans	2-3 ans	3-4 ans	4-5 ans	+ 5 ans	
(en millions d'euros)								
Opérations d'exploitation en couverture de flux futurs	106	106	-	-	-	-	-	13
Achat à terme	106	106	-	-	-	-	-	13
TOTAL	106	106	-	-	-	-	-	13

(1) Mtm = marked-to-market : juste valeur ou valeur de marché.

35.5 Risque de contrepartie

Les transactions qui génèrent potentiellement un risque de contrepartie sont essentiellement :

- les placements financiers évalués à la juste valeur ;
- les instruments dérivés évalués à la juste valeur ;
- les comptes clients: ce risque est limité du fait du nombre important de clients composant le portefeuille et de leur dispersion géographique.

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 basées sur la qualité de leur situation financière.

Afin d'apprécier la situation financière de ses différentes contreparties, le Groupe s'appuie sur l'ensemble de l'information financière communiquée par celles-ci ainsi que sur toute autre information publique liée à ces

contreparties et susceptible de nourrir l'analyse. Pour ce qui concerne les OPCVM, le risque est jugé non significatif grâce à une grande diversification et aux dispositions réglementaires applicables à ces supports. Le RMC suit également l'évolution de la part respective de chaque contrepartie dans le portefeuille total de couvertures (carburant, devises, taux) et des investissements. La position des deux compagnies Air France et KLM, ainsi que la position de la société à la tête du groupe Air France-KLM sont prises en compte dans l'appréciation de l'exposition globale. Le dépassement éventuel d'une limite fait immédiatement l'objet d'une mesure de correction.

GOL, qui est un partenaire majeur du groupe Air France KLM, a annoncé une inscription en chapitre 11. Dans ces conditions le groupe surveille l'évolution de la situation. Néanmoins, l'évaluation des risques montre un impact probable mineur dans la mesure où GOL continue à opérer.

NOTE 36 MÉTHODES DE VALORISATION DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR



PRINCIPES COMPTABLES

Hiérarchie des actifs et passifs financiers évalués à la juste valeur

Le tableau présentant les actifs et passifs financiers par catégorie de valorisation 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.

Les actifs et passifs financiers du Groupe se répartissent comme suit sur les trois niveaux de classification :

	Notes	Niveau 1 – cours cotés et disponibilités		Niveau 2 – modèle interne avec paramètres observables		Niveau 3 – modèle interne avec paramètres non-observables		Total	
		2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Au 31 décembre									
<i>(en millions d'euros)</i>									
Instruments de capitaux propres	22	33	38	19	7	–	–	52	45
Instruments de dettes	22	1 002	981	1 061	402	–	–	2 063	1 383
Instruments dérivés actifs	35	–	–	270	589	–	–	270	589
Équivalents de trésorerie	26	–	–	4 337	5 238	–	–	4 337	5 238
Caisses et banques	26	1 857	1 388	–	–	–	–	1 857	1 388
TOTAL ACTIFS		2 892	5 225	5 687	3 418	–	–	8 579	8 643
Instruments dérivés passifs	35	–	–	(195)	(104)	–	–	(195)	(104)
Concours bancaires	26	(13)	(3)	–	–	–	–	(13)	(3)
TOTAL PASSIFS		(13)	(3)	(195)	(104)	–	–	(208)	(107)

NOTE 37 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ ET FLUX DE TRÉSORERIE LIBRE D'EXPLOITATION

37.1 Flux de trésorerie libre d'exploitation

Période du 1^{er} janvier au 31 décembre

(en millions d'euros)	Notes	2023	2022 retraité ⁽¹⁾
Flux net de trésorerie provenant de l'exploitation		3 125	4 682
Investissements corporels et incorporels	18	(3 551)	(2 798)
Produits de cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		867	880
Flux de trésorerie libre d'exploitation	32	441	2 764
Paievements de dettes de loyers		(833)	(861)
Flux de trésorerie libre d'exploitation ajusté		(392)	1 903

(1) Voir Note 3 de l'annexe aux comptes consolidés.

37.2 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	2023	2022 retraité ⁽¹⁾
Variation des provisions sur restructuration		(109)	(227)
Variation des provisions pour retraite et actifs de retraite		55	25
Variation des autres provisions		77	(24)
Modification des plans de retraites	29.3	(2)	53
Paievements fondés sur des actions		33	-
Effet du taux d'intérêt effectif sur les prêts d'États	31.3	(106)	(18)
Amortissement de la composante capitaux propres de l'OCEANE		11	11
Autres		(30)	(24)
TOTAL AUTRES ÉLÉMENTS NON MONÉTAIRES		(71)	(204)
Perte de valeur		-	8
Perte de valeur sur la flotte		1	24
TOTAL - PERTES DE VALEUR		1	32

(1) Voir Note 3 de l'annexe aux comptes consolidés.

NOTE 38 COMMANDE 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)	2023	2022
Année N+1	1 496	1 782
Année N+2	2 853	2 004
Année N+3	2 706	1 985
Année N+4	3 743	1 474
Année N+5	2 612	1 688
Au-delà de 5 ans	1 825	750
TOTAL	15 235	9 683

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 2023 augmente de 32 unités par rapport au 31 décembre 2022 et s'élève à 210 appareils.

Cette évolution s'explique principalement par la livraison de 26 appareils et une nouvelle commande de 50 A350 (voir Note 4.1).

Calendrier de livraison au 31 décembre 2023

Type avion	Année de livraison						Au-delà de N+5	Total
	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5			
FLOTTE LONG COURRIER – PASSAGE								
A350	5	8	7	13	20	8	61	
B787	2	3	–	–	–	–	5	
FLOTTE LONG COURRIER – CARGO								
A350F	–	–	2	2	2	2	8	
FLOTTE MOYEN COURRIER								
A220	9	13	8	6	–	–	36	
A320 Neo	–	3	12	25	18	1	59	
A321 Neo	3	13	13	9	3	–	41	
TOTAL	19	40	42	55	43	11	210	

NOTE 39 AUTRES ENGAGEMENTS

39.1 Engagements donnés

Au 31 décembre

(en millions d'euros)

	2023	2022
Engagements d'achats/ souscription titres	11	–
Engagements de locations d'avions, non encore mis en service	1 421	846
Engagements sur la cession des titres Servair	97	97
Avals, cautions et garanties donnés	389	309
Passifs financiers garantis par des actifs nantis ou hypothéqués	5 215	4 938
Autres engagements	248	178

Dans le cadre de sa stratégie de décarbonation, le Groupe Air France-KLM a conclu des contrats d'approvisionnement en carburant d'aviation durable (SAF) prévoyant des livraisons à partir de 2024, avec les partenaires suivants :

- Neste : le contrat porte sur 1 million de tonnes de SAF sur la période 2024 à 2030 ;

- DG Fuels : le contrat porte sur 0,6 million de tonnes de SAF sur la période 2027 à 2036 ;
- SkyNRG : le contrat porte sur 0,75 million de tonnes de SAF sur la période 2027 à 2037.

Le détail des nantissements et sûretés réelles du Groupe s'établit comme suit au 31 décembre 2023 :

(en millions d'euros)	Montant de l'actif nanti	Total du poste de bilan VNC	% correspondant
Immobilisations incorporelles	–	1 128	– %
Immobilisations corporelles	5 344	12 932	41,3 %
Autres actifs financiers	629	2 554	24,6 %
TOTAL	5 973	16 614	36,0 %

39.2 Engagements reçus

Au 31 décembre

(en millions d'euros)

	2023	2022
Avals, cautions et garanties reçus	97	152
Engagements d'achat des titres Servair	97	97

En 2022 et 2023, les avals, cautions et garanties reçus correspondent essentiellement à la ligne de financement accordée par l'organisme *Export Development Canada* pour le financement d'A220.

39.3 Carnet de commandes

Contrats à long terme de l'activité Maintenance

Au 31 décembre 2023, les produits restant à comptabiliser une fois les obligations de performance satisfaites s'établissent à 7 874 millions d'euros. Le Groupe estime qu'environ 56 % du carnet de commande sera reconnu en chiffre d'affaires dans les quatre prochaines années.

Le tableau ci-après présente la réconciliation entre le carnet de commande comptable et le carnet de commande décrit dans le chapitre 1 du Document d'enregistrement universel :

Au 31 décembre

(en millions d'euros)

	2023
Carnet de commande de la maintenance selon la définition comptable	7 068
Contrats sans obligation client	1 132
Encaissements non reconnus en chiffre d'affaires ⁽¹⁾	(326)
CARNET DE COMMANDE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL⁽²⁾	7 874

(1) Inklus dans les produits constatés d'avance (Note 34 « Autres passifs »).

(2) Soit 8 701 millions de dollars (voir section 1.3.3 « Activité de maintenance »).

Transport de passagers et de marchandises

Comme mentionné en Note 4.6 « Chiffre d'affaires », le Groupe a choisi d'utiliser les exemptions prévues par IFRS 15.

Programme de fidélisation

L'information au titre des programmes de fidélisation est reportée en Note 33 « Programme de fidélisation ».

NOTE 40 PARTIES LIÉES

40.1 Transactions avec les principaux dirigeants

La rémunération globale comptabilisée en charges pour les membres du Comité exécutif, au titre de leurs fonctions dans le Groupe s'analyse de la façon suivante :

Période du 1^{er} janvier au 31 décembre

(en millions d'euros)

	2023	2022
Avantages du personnel à court terme	10,3	10,3
Avantages postérieurs à l'emploi	0,4	0,4
Indemnités de fin de contrat	–	0,9
Paievements fondés sur des actions	1,8	1,8
TOTAL	12,5	13,4

La rémunération de la Présidente non-exécutive du Conseil d'Administration pour 2023 s'élève à 0,2 million d'euros.

Les jetons de présence accordés aux administrateurs, comptabilisés en charges et payés au 31 décembre 2023 s'élèvent à 0,8 million d'euros, contre 0,8 million d'euros au 31 décembre 2022.

40.2 Transactions avec les autres parties liées

Les montants cumulés des transactions réalisées avec les autres parties liées se décomposent comme suit :

Au 31 décembre

(en millions d'euros)

	2023	2022
ACTIF		
Créances clients	309	315
Autres actifs courants	17	5
Autres actifs non courants	3	3
TOTAL	329	323
PASSIF ET CAPITAUX PROPRES		
Titres subordonnés à durée indéterminée	1 033	933
Dettes fournisseurs	185	129
Autres passifs courants	276	244
Autres passifs non courants	6	282
TOTAL	1 500	1 588

Au 31 décembre

(en millions d'euros)

	2023	2022
Chiffres d'affaires	322	186
Redevances aéronautiques	(408)	(342)
Autres frais	(22)	(20)
Services aux passagers	(343)	(317)
Autres	(235)	(187)
TOTAL	(686)	(680)

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 français.

Pour les exercices clos le 31 décembre 2023 et 2022, les dépenses relatives aux transactions décrites ci-dessus s'élèvent respectivement à 335 millions d'euros et 333 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 2023 et 2022, les dépenses relatives aux transactions décrites ci-dessus s'élèvent respectivement à 176 millions d'euros et 108 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 82 millions d'euros au 31 décembre 2023, contre 72 millions d'euros au 31 décembre 2022 ;

■ Direction générale de l'aviation civile (DGAC)

Cette autorité réglementaire placée sous l'autorité du Ministère des transports est garante de la sécurité et de la sûreté du trafic aérien évoluant dans le ciel et sur les aérodromes français. À ce titre, la DGAC facture à Air France-KLM des prestations de service correspondant à l'utilisation des installations pour un montant de 81 millions d'euros au 31 décembre 2023, contre 91 millions d'euros au 31 décembre 2022 ;

■ CMA CGM

Dans le cadre de l'augmentation de capital d'Air France-KLM réalisé le 16 juin 2022, la société CMA CGM est devenu nouvel actionnaire du Groupe. Le partenariat commercial entre CMA CGM et le Groupe portant sur les activités Cargo n'a pris effet qu'à compter de l'exercice 2023. Au 31 décembre 2023, les transactions réalisées avec CMA CGM s'élèvent à (20) millions d'euros ;

■ China Eastern Airlines

Pour les exercices clos le 31 décembre 2023 et 2022, le chiffre d'affaires relatif à cette compagnie s'élève respectivement à 8 millions d'euros et 4 millions d'euros ;

■ Delta Air Lines

Pour les exercices clos le 31 décembre 2023 et 2022, le chiffre d'affaires relatif à cette compagnie s'élève respectivement à 179 millions d'euros et 188 millions d'euros ;

■ États français

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2023, la ligne « titres subordonnés à durée indéterminée » correspond au

solde des titres subordonnés à durée indéterminée accordé par l'État français (voir Note 28.3.2 « Titres Super Subordonnés 2023 ») ;

■ Westjet

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2023, le chiffre d'affaires avec Westjet est non significatif.

NOTE 41 HONORAIRES DE COMMISSAIRES AUX COMPTES

KPMG	2023				2022			
	Commissaire aux Comptes		Réseau		Commissaire aux Comptes		Réseau	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Au 31 décembre <i>(en millions d'euros)</i>								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	2,1	81 %	1,7	89 %	2,1	84 %	3,0	97 %
■ Air France-KLM S.A.	0,6		–		0,5		–	
■ Filiales intégrées globalement	1,5		1,7		1,6		3,0	
Services autres que la certification des comptes ⁽¹⁾	0,5	19 %	0,2	11 %	0,4	16 %	0,1	3 %
■ Air France-KLM S.A.	0,2		–		0,2		–	
■ Filiales intégrées globalement	0,3		0,2		0,2		0,1	
TOTAL – AIR FRANCE-KLM	2,6		1,9		2,5		3,1	

PwC	2023				2022			
	Commissaire aux Comptes		Réseau		Commissaire aux Comptes		Réseau	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Au 31 décembre <i>(en millions d'euros)</i>								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	1,8	95 %	1,5	100 %	1,6	100 %	1,0	100 %
■ Air France-KLM S.A.	0,6		–		0,5		–	
■ Filiales intégrées globalement	1,2		1,5		1,1		1,0	
Services autres que la certification des comptes ⁽¹⁾	0,1	5 %	–	– %	–	– %	–	– %
■ Air France-KLM S.A.	0,1		–		–		–	
■ Filiales intégrées globalement	–		–		–		–	
TOTAL – AIR FRANCE-KLM	1,9		1,5		1,6		1,0	

(1) Les services autres que la certification des comptes concernent essentiellement l'émission d'attestations et du rapport sur la Déclaration de Performance Extra-Financière.

NOTE 42 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Au 31 décembre 2023, le périmètre comprend 85 sociétés consolidées, 21 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.

42.1 Sociétés consolidées

Entité	Pays	Activité	% d'intérêt	% de droit de vote
AIR FRANCE SA	France	Multi activités	100	100
KONINKLIJKE LUCHTVAART MAATSCHAPPIJ N.V.	Pays-Bas	Multi activités	100	49
AIRTRADE HOLDINGS B.V.	Pays-Bas	Réseau	85	42
AIRTRADE HOLLAND 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	Réseau	100	100
BLUELINK INTERNATIONAL MAURITIUS	Maurice	Réseau	100	100
BLUELINK INTERNATIONAL STRASBOURG	France	Réseau	100	100
CYGNIFIC B.V.	Pays-Bas	Réseau	100	49
FLYINGBLUE MILES SAS	France	Réseau	98	98
HABADO SAS	France	Réseau	100	100
HADABA BV	Pays-Bas	Réseau	100	49
HOP!	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
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 STUDENTENHUISVESTINGVLIEGVELD EELDE	Pays-Bas	Réseau	100	49
AFI KLM E&M (BEIJING) LINE MAINTENANCE CO LTD	Chine	Maintenance	100	100
AFI KLM E&M TEARDOWN MANAGEMENT SAS	France	Maintenance	100	100
AFI SPARE ENGINE MANAGEMENT	France	Maintenance	98	98
AIR FRANCE COMPONENT ASSET MANAGEMENT	France	Maintenance	98	98

Entité	Pays	Activité	% d'intérêt	% de droit de vote
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	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
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
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 TEAM VIII	France	Autres	100	100
BLUE TEAM X	France	Autres	100	100
BLUE TEAM XI	France	Autres	100	100
BLUE TEAM XII	France	Autres	100	100
BLUE YONDER XIV B.V.	Pays-Bas	Autres	100	49
CELL KI6 INSURANCE COMPANY	Guernesey	Autres	100	0
EXECUTIVE HEALTH MANAGEMENT B.V.	Pays-Bas	Autres	100	49
INTERNATIONALE FINANCIERING EN MANAGEMENT	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 VLIEGSCHOOLO 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
TRAVEL INDUSTRY SYSTEMS B.V.	Pays-Bas	Autres	100	49
TREASURY SERVICES KLM B.V.	Pays-Bas	Autres	100	49
WEBLOCK B.V.	Pays-Bas	Autres	100	49

42.2 Sociétés mises en équivalence

Entité	Pays	Activité	% d'intérêt	% de contrôle
ADM BLUE	Madagascar	Réseau	40	40
AAF SPARES	Irlande	Maintenance	50	50
AEROSTRUCTURES MIDDLE EAST SERVICES	Émirats Arabes Unis	Maintenance	50	50
AEROTECHNIC INDUSTRIES	Maroc	Maintenance	50	50
BONUS AERO	États-Unis	Maintenance	50	50
BONUS TECH	États-Unis	Maintenance	50	50
IGO SOLUTIONS SAS	France	Maintenance	33	33
MAX MRO SERVICE	Inde	Maintenance	26	26
SHS TECHNICS	Sénégal	Maintenance	49	50
SINGAPOUR COMPONENT SOLUTIONS PTE	Singapour	Maintenance	50	50
SPAIRLINERS	Allemagne	Maintenance	50	50
TURBINE SUPPORT INTERNATIONAL LLC	États-Unis	Maintenance	50	50
XCELLE AMERICAS LLC	États-Unis	Maintenance	50	50
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

42.3 Activité conjointe

Entité	Pays	Activité	% d'intérêt	% de contrôle
AIRFOILS ADVANCES SOLUTIONS SAS	France	Maintenance	49	49

5.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2023

À l'Assemblée générale de la société 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 2023, 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^{er} janvier 2023 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 la note 3 de l'annexe aux comptes consolidés intitulée « Retraitement des comptes 2022 », qui expose le changement de méthode comptable relatif à la comptabilisation des droits d'émission de gaz à effet de serre et son incidence sur les comptes consolidés.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 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.

Recouvrabilité des actifs aéronautiques (Notes 2, 17, 19 et 21 de l'annexe aux états financiers consolidés)

Risque identifié

Les immobilisations aéronautiques et les droits d'utilisation aéronautiques s'élèvent respectivement à 11,5 milliards d'euros et 5,3 milliards d'euros au 31 décembre 2023. Comme indiqué dans la Note 17 de l'annexe aux états financiers consolidés, 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 des immobilisations aéronautiques doivent être adaptées et le cas échéant, détermine si une valeur résiduelle doit être prise en compte et la durée d'utilité adaptée.

Par ailleurs, conformément à la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », comme précisé dans la Note 21 de l'annexe aux états financiers consolidés, le Groupe effectue pour l'ensemble des immobilisations corporelles, incorporelles, droits d'utilisation et goodwill un test de dépréciation dès l'apparition d'indices de perte de valeur, et au minimum une fois par an 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.

La détermination de leur valeur d'utilité repose sur des hypothèses prospectives particulièrement sensibles dans un contexte d'incertitude sur le plan géopolitique et macro-économique et de prise en compte croissante des enjeux liés à l'environnement. Ces hypothèses incluent 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. Elles reflètent également les objectifs environnementaux du Groupe ainsi que les impacts liés aux évolutions réglementaires attendues ou probables en matière d'environnement (modernisation de la flotte, renchérissement du coût des crédits carbone, compensation CO₂, développement du carburant d'aviation durable SAF).

Comme indiqué dans la Note 2 des annexes aux états financiers consolidés, les objectifs environnementaux du Groupe n'ont pas conduit à constater de dépréciation ou d'accélération d'amortissements sur ses actifs.

Nous avons considéré l'évaluation de la valeur des actifs aéronautiques comme un point clé de notre audit au regard de leur caractère significatif et du degré élevé de jugements et d'estimations nécessaires à la Direction pour apprécier leur valeur recouvrable.

Notre réponse

Nous avons pris connaissance des procédures et contrôles mis en place par le Groupe pour déterminer et mettre à jour les durées d'amortissement des actifs aéronautiques et apprécier la cohérence de ces durées avec le plan de renouvellement de la flotte et les objectifs environnementaux du Groupe.

Nous avons également pris connaissance des procédures et contrôles mis en place pour identifier les indicateurs de perte de valeur, et dans le cadre du test de dépréciation, 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 :

- a) 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 des différentes UGT ainsi que la fréquence des tests de perte de valeur ;
- b) rapprocher la valeur comptable des actifs non courants de chaque UGT testée avec les balances comptables et allocations correspondantes ;
- c) corroborer les projections de flux de trésorerie avec les plans à horizon 5 ans réalisés par la Direction, les taux de croissance à long terme ainsi que les taux de marge à long terme utilisés ;
- d) vérifier la cohérence des hypothèses significatives sous-jacentes au calcul du taux d'actualisation avec des données externes de marché ;

- e) apprécier la cohérence des hypothèses retenues pour estimer les impacts liés aux engagements environnementaux du Groupe et aux évolutions réglementaires attendues ou probables en matière d'environnement ;
- f) analyser les scénarios de sensibilité retenus par la Direction en vérifiant l'exactitude arithmétique des calculs de sensibilité sur la base du WACC, du taux de croissance à l'infini et de la profitabilité à long terme ;
- g) vérifier l'exactitude arithmétique du calcul de la valeur d'entreprise effectué par la Direction à partir de la capitalisation boursière d'Air France-KLM pour corroborer le test de dépréciation effectué à partir de la valeur d'utilité.

Nous avons de même apprécié le caractère approprié des informations fournies dans les Notes 2, 17, 19 et 21 de l'annexe aux états financiers consolidés.

Reconnaissance des impôts différés actifs du groupe fiscal français (Note 13 de l'annexe aux états financiers consolidés)

Risque identifié

Les actifs d'impôts différés relatifs aux déficits fiscaux reportables ne sont comptabilisés que dans la mesure où leur recouvrement est probable.

Au 31 décembre 2023, un montant net de 698 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 707 millions d'euros d'impôts différés actifs au titre des déficits reportables du périmètre d'intégration fiscale français comme présenté dans la Note 13.4 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 13.1 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.

Au 31 décembre 2023, les impôts différés actifs non reconnus au titre des pertes fiscales du périmètre d'intégration fiscale français représentent 2,9 milliards d'euros, comme présentés dans la Note 13.5 de l'annexe aux états financiers consolidés.

Nous avons identifié la reconnaissance des actifs d'impôts différés relatifs aux déficits reportables du périmètre d'intégration fiscale français comme un point clé de l'audit en raison du caractère significatif de ces derniers et de l'importance des jugements et estimations de la Direction pour apprécier le bien-fondé de la comptabilisation d'impôts différés actifs.

Notre réponse

Nos travaux ont consisté à évaluer la conformité de la méthodologie retenue par la Direction avec la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat » et apprécier la probabilité que le Groupe puisse utiliser dans le futur des pertes fiscales reportables générées à ce jour par le périmètre d'intégration fiscale français, notamment au regard :

- a) des impôts différés passifs existants dans la même juridiction fiscale sur lesquels les impôts différés actifs liés aux pertes fiscales reportables pourront s'imputer ;
- b) de la capacité du groupe d'intégration fiscale français à dégager des profits taxables futurs permettant l'utilisation des pertes fiscales antérieures ayant donné lieu à la reconnaissance d'actifs d'impôts différés.

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 d'établissement des prévisions en :

- a) prenant connaissance de la procédure d'élaboration de la prévision de résultats fiscaux ayant servi de base aux estimations ;
- b) étudiant l'application de la réglementation fiscale et des traitements fiscaux complexes ;
- c) comparant les projections de résultats des exercices antérieurs avec les résultats réels des exercices concernés ;
- d) examinant la cohérence des hypothèses appliquées par la Direction pour établir les prévisions de résultats fiscaux retenues pour l'évaluation des impôts différés avec celles retenues pour les tests de dépréciation des actifs non courants.

Nous avons également apprécié le caractère approprié des informations fournies dans la Note 13 de l'annexe aux états financiers consolidés.

Reconnaissance du chiffre d'affaires sur les titres de transport émis non utilisés (Note 6 de l'annexe aux états financiers consolidés)

Risque identifié

Au 31 décembre 2023, le chiffre d'affaires Réseau s'élève à 25,7 milliards d'euros et correspond pour l'essentiel aux services de transport de passagers et dans une moindre mesure au cargo.

Comme indiqué dans la Note 6 de l'annexe aux états financiers consolidés, 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 2023 est de 3,9 milliards d'euros.

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 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 de la Direction 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 également consisté à :

- a) évaluer la pertinence de la méthodologie retenue par le Groupe ;
- b) corroborer la base de données historiques avec les bases de données utilisées ;
- c) vérifier le calcul des taux statistiques ;
- d) évaluer et analyser les impacts des retraitements réalisés au titre des événements non récurrents et spécifiques en lien avec la crise sanitaire ;
- e) 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 retenu sur la période.

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 de gestion, 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. 451-1-2 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.

En raison des limites techniques inhérentes au macrolisage des comptes consolidés selon le format d'information électronique unique européen, il est possible que le contenu de certaines balises des notes annexes ne soit pas restitué de manière identique aux comptes consolidés joints au présent rapport.

Par ailleurs, 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 réalisés 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 2002 pour le cabinet KPMG S.A. et du 25 mai 2022 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2023, le cabinet KPMG S.A. était dans la 22^e année de sa mission sans interruption et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans la 2^e année.

Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

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.

1

2

3

4

5

6

Comme précisé par l'article L.821-55 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 :

- a) 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 ;
- b) 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 ;
- c) 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 ;
- d) 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 ;

- e) 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 ;
- f) 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.821-27 à L.821-34 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.

Les Commissaires aux comptes

Paris La Défense, le 01 mars 2024

KPMG S.A.



Valérie Besson
Associée



Eric Dupré
Associé



Philippe Vincent
Associé



Amélie Jeudi de Grissac
Associée

Neuilly-sur-Seine, le 01 mars 2024

PricewaterhouseCoopers Audit S.A.S.

5.5 COMPTES SOCIAUX

5.5.1 Compte de résultat

Exercice <i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2023	2022
Produits d'exploitation	3	69	84
Autres achats et charges externes	4	(75)	(43)
Charges de personnel	5	(20)	(15)
Autres charges d'exploitation	6	(3)	(32)
Total charges d'exploitation		(98)	(90)
Résultat d'exploitation		(29)	(6)
Produits financiers		370	313
Charges financières		(329)	(343)
Résultat financier	7	41	(30)
Résultat courant avant impôts		12	(36)
Produits exceptionnels		90	-
Charges exceptionnelles		(112)	-
Résultat exceptionnel	8	(22)	-
Impôts sur les bénéfices	9	140	23
RÉSULTAT NET		130	(13)

1

2

3

4

5

6

5.5.2 Bilan

Actif <i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Immobilisations corporelles		2	2
Titres de participation	10.2	7 684	7 331
Créances rattachées à des titres de participation	10.3	2 148	4 009
Autres Immobilisations financières		15	1
Actif immobilisé		9 849	11 343
Créances clients	14	38	30
Autres créances	14	152	71
Valeurs mobilières de placement	11	1 658	1 518
Disponibilités		566	470
Charges constatées d'avance		3	1
Actif circulant		2 417	2 090
Frais d'émission d'emprunt		6	10
Primes de remboursement des obligations		5	4
TOTAL		12 277	13 447
Passif <i>(en millions d'euros)</i>			
Notes		31 décembre 2023	31 décembre 2022
Capital	12.1	263	2 570
Prime d'émission	12.2	7 560	5 217
Réserve légale		70	70
Réserves		(147)	(133)
Résultat de l'exercice	12.2	130	(13)
Capitaux propres	12.2	7 876	7 711
Autres fonds propres	13	1 076	934
Provision pour risque et charges	18	-	-
Dettes financières	13	3 255	4 757
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	14	25	11
Dettes fiscales et sociales	14	14	14
Dettes diverses	14	25	19
Dettes	14	3 319	4 801
Écart de conversion passif		6	1
TOTAL		12 277	13 447

5.5.3 Annexe

Les informations ci-après constituent l'annexe aux états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2023. Ce dernier fait partie intégrante des états financiers.

La société anonyme Air France-KLM (n° SIREN 552 043 002) domiciliée au 7, rue du Cirque, 75008 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.

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. Des tests de dépréciation sur les cash flow futurs ont été réalisés, sur la base des hypothèses qui sont identiques à celles des comptes consolidés ;

■ 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 ;

■ Provisions

La société comptabilise une provision dès lors qu'il existe une obligation légale ou implicite envers un tiers qui se traduira par une sortie de ressources et pouvant être estimée de façon fiable. Les montants comptabilisés en provisions tiennent compte d'un échéancier de décaissements et sont actualisés le cas échéant. L'effet du passage du temps est comptabilisé en résultat financier ;

■ 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 par approximation du taux du jour de l'opération.

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. Il s'agit d'instruments de gré à gré avec des contreparties de premier rang. La politique de gestion du Groupe interdit toute négociation d'instruments à des fins spéculatives ;

■ Dividendes reçus

Les dividendes sont comptabilisés en résultat – dès l'approbation des distributions par les organes compétents des sociétés, à savoir le Conseil d'administration ou l'Assemblée générale, en fonction des réglementations locales – ou selon toutes autres modalités prévues par les statuts.

2. Événement significatifs de l'exercice

Émission d'obligations liées au développement durable pour un montant de 1 milliard d'euros

Le 9 janvier 2023, Air France-KLM a placé sa première émission d'obligations liées au développement durable, pour un montant nominal de 1 milliard d'euros. Ce financement est lié à l'objectif du Groupe de réduire, d'ici 2025, de 10 % par rapport à 2019, ses émissions de gaz à effet de serre relatives au kérosène par revenu/tonne/kilomètre (RTK), dans le cadre de l'objectif 2030 approuvé par SBTi.

L'émission est composée de deux tranches :

- 500 millions d'euros avec une maturité au 31 mai 2026 et un coupon de 7,250 % ; et
- 500 millions d'euros avec une maturité au 31 mai 2028 et un coupon de 8,125 %.

Elle est comptabilisée dans les dettes financières au bilan au 31 décembre 2023.

Remboursement par anticipation de 2,5 milliards d'euros du prêt garanti par l'État français

Le 15 mars 2023, Air France-KLM a entièrement remboursé les 2,5 milliards d'euros d'encours restants sur le montant initial de 4 milliards d'euros de prêt garanti par l'État Français, accordé pendant la crise du Covid-19.

Pour ce faire, le Groupe a utilisé le produit de 1 milliard d'euros de l'émission d'obligations liées au développement durable et 1,5 milliard d'euros de sa trésorerie disponible.

Signature de deux lignes de crédit renouvelables (« RCF ») liées au développement durable pour un montant total de 2,2 milliards d'euros

Le 18 avril 2023, Air France-KLM, Air France et KLM ont signé deux lignes de crédit renouvelables liées au développement durable avec un *pool* d'institutions financières internationales, pour un montant total de 2,2 milliards d'euros.

Pour chaque ligne de crédit, un ensemble d'indicateurs de performance en matière de développement durable a été intégré au coût de financement. Ceux-ci sont conformes à l'engagement d'Air France-KLM et de ses compagnies aériennes en faveur du développement durable et d'une décarbonation progressive de leurs activités. Les deux lignes de crédit comprennent un mécanisme d'ajustement de la marge de crédit (à la hausse ou à la baisse) conditionné par l'atteinte de chacun de ces indicateurs de performance (la réduction des émissions unitaires de CO₂, l'augmentation de la part du carburant d'aviation durable, entre autres).

Air France-KLM et Air France

Air France-KLM et Air France, en qualité de co-emprunteurs, ont signé une ligne de crédit liée au développement durable de 1,2 milliard d'euros.

Cette nouvelle ligne de crédit, dont l'échéance initiale est fixée à 2026, est assortie de deux options d'extension d'un an.

Regroupement des actions d'Air France-KLM et réduction de capital

Le 31 août 2023, Air France-KLM a réalisé le regroupement de la totalité des actions de la Société en circulation et la constatation concomitante de la réduction de capital par réduction de la valeur nominale de chaque action, telles que décidées par le Conseil d'administration réuni le 4 juillet 2023 et conformément aux 36^e et 37^e résolutions à caractère extraordinaire de l'Assemblée Générale Mixte du 7 juin 2023.

La réalisation de ces opérations s'est opérée en deux étapes, sans impact sur les capitaux propres :

Regroupement d'actions

Le regroupement d'actions a eu pour effet l'attribution d'une nouvelle action d'une valeur nominale de 10 euros pour 10 actions existantes d'une valeur nominale de 1 euro et la division par 10 du nombre d'action restant. Le regroupement d'actions a eu lieu le 31 juillet 2023 avec une période d'échange qui s'est étendue jusqu'au 31 août 2023 inclus.

Réduction de capital

Le 31 août 2023, la valeur nominale de l'action de la Société a été réduite de 10 euros à 1 euro, soit une réduction de 9 euros par action. Le montant de la réduction de capital a été affecté au compte « prime d'émission ». Suite à la réduction de capital, la valeur nominale de la nouvelle action est identique à la valeur nominale de l'action avant le regroupement d'actions.

Après la réalisation de ces opérations, le capital social de la Société s'élevait à 257 053 613 euros divisé en 257 053 613 actions d'une valeur nominale de 1 euro chacune.

Plan mondial d'actionnariat salarié

Dans le cadre des 34^e et 35^e résolutions de l'Assemblée générale du 7 juin 2023, le groupe Air France-KLM a lancé le 23 octobre 2023 « Ensemble pour l'avenir », un plan d'actionnariat salarié proposé à environ 75 000 salariés éligibles dans une vingtaine de pays.

Les salariés éligibles ont eu la possibilité de souscrire à un prix réduit de 30 % avec le bénéfice d'un abondement de la part du groupe Air France-KLM. Les actions proposées ne pouvaient excéder 3 % du capital social d'Air France-KLM.

Le 21 décembre 2023 à l'issue de cette opération, 5 716 256 actions nouvelles d'une valeur nominale d'un euro chacune ont été émises et le capital social a été porté de 257 053 613 euros à 262 769 869 euros.

L'augmentation de capital se décompose en 6 millions d'euros de capital et 29 millions de prime d'émission.

Accord entre Air France-KLM et Apollo Global Management concernant un financement de 1,5 milliard d'euros

Le 30 novembre 2023, Air France-KLM et Apollo Global Management ont finalisé, sur la base d'un accord de financement signé le 26 octobre 2023, la transaction suivante pour un montant final de 1,5 milliard d'euros

Une filiale opérationnelle dédiée d'Air France-KLM détient la marque et la majorité des contrats avec les partenaires commerciaux liés au programme de fidélité commun d'Air France et de KLM (Flying Blue). Cette dernière devient l'unique émetteur de miles pour les compagnies aériennes et les partenaires.

En vertu de cet accord, Apollo a souscrit à des obligations perpétuelles émises par cette filiale opérationnelle d'Air France-KLM. Ce financement est non dilutif et similaire à celui utilisé par Air France en juillet 2022 sur un pool de moteurs de rechange ainsi que celui réalisé en juillet 2023 sur des actifs d'Ingénierie et de Maintenance (MRO).

Les obligations perpétuelles portent un coupon de 6,4 % pendant les quatre premières années avec la possibilité de rembourser avec un coût de financement global de 6,75 % jusqu'à cette première date d'appel.

Air France-KLM a procédé à la souscription de l'augmentation de capital de cette filiale opérationnelle dédiée à hauteur de 355,5 millions d'euros.

3. Produits d'exploitation

Exercice	2023	2022
Prestations de service (en M€)	44	32
Dont Air France	28	19
Dont KLM	16	13
Redevances de marque (en M€)	21	20
Dont Air France	13	12
Dont KLM	8	8
Reprise de provision d'exploitation et autres (en M€)	4	32
TOTAL	69	84

La reprise de provisions d'exploitation et autres comprend une reprise de provision sur créance irrécouvrable d'un montant de 30 millions d'euros sur la société Alitalia en 2022.

4. Autres achats et charges externes

Exercice	2023	2022
Honoraires et Études	45	19
Assurances	3	3
Sous-traitances et loyers refacturés par Air France et KLM	22	17
Communication financière	1	1
Autres	4	4
TOTAL	75	43

Au cours de l'exercice 2023, 76,8 équivalents temps plein ont été mis à disposition par Air France et 26,2 par KLM.

5. Rémunération des mandataires sociaux

La rémunération comptabilisée en charges de période pour le directeur général s'élève à 3,23 millions d'euros en 2023 contre 3,52 millions en 2022.

La rémunération de la Présidente non-exécutive du Conseil d'Administration s'élève à 0,20 million d'euros.

6. Autres charges d'exploitation

Les autres charges d'exploitation intègrent en 2022 une perte sur créance irrécouvrable d'un montant de 30 millions d'euros sur la société Alitalia.

7. Résultat financier

Le résultat financier 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	2023	2022
Intérêts sur les emprunts & autres charges financières		(324)	(337)
<i>Dont intérêts sur OCEANE</i>	12.2	(1)	(1)
<i>Dont intérêts sur emprunts obligataires</i>	12.2	(123)	(61)
<i>Dont intérêts titres subordonnés à durée indéterminée</i>	12.1	(72)	(141)
<i>Dont intérêts sur PGE et ACC</i>	12.3	(122)	(125)
<i>Dont autres</i>		(6)	(9)
Intérêt sur prêts		281	307
<i>Dont entreprises liées</i>		281	307
Autres produits financiers		89	6
<i>Dont entreprises liées</i>		-	1
<i>Dont produits de placements financiers</i>		89	5
Mouvements provisions		(5)	(6)
<i>Dont mouvement autres provisions</i>		(2)	(2)
<i>Dont mouvement provision sur titres Air France-KLM Finance</i>		(3)	(4)
TOTAL		41	(30)

Le poste produits de placements financiers a bénéficié de la hausse des taux variables.

8. Résultat exceptionnel

Au cours du premier semestre 2023 et dans le contexte de la sortie du Groupe du cadre temporaire lié à la Covid-19, le Groupe a payé une compensation à l'État français, requise au titre des actions souscrites en avril 2021. Air France-KLM S.A. a procédé au paiement, pour un montant de 90 millions d'euros, il s'agit d'une opération miroir avec Air France S.A.

Au titre du règlement global et définitif de tous les montants dus par le Groupe Air France-KLM à CMA CGM en relation avec les accords de coopération mondiaux et de tous les montants dus par le groupe CMA au Groupe Air France-KLM en relation avec les accords de coopération mondiaux, la société a payé au bénéfice de CMA CGM un montant global final de vingt millions d'euros comptabilisé en charge exceptionnelle.

9. Impôts sur les bénéfices

Air France-KLM bénéficie du régime de l'intégration fiscale depuis le 1^{er} avril 2002. Le périmètre d'intégration fiscale, dont elle est la société mère, comprend principalement la société Air France, les compagnies HOP! et Transavia France.

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 1 026 millions d'euros. Le cumul des déficits fiscaux du Groupe, indéfiniment reportables, est de 14 133 millions d'euros.

Les résultats fiscaux réalisés par les filiales du groupe d'intégration fiscale ont généré un boni d'intégration fiscale de 140 millions d'euros en 2023 contre un boni d'intégration fiscale de 23 millions d'euros en 2022.

10. Immobilisations financières

10.1 Valeur nette comptable

(en millions d'euros)	Notes	Début de l'exercice	Augmentation	Diminution	Fin de l'exercice
Titres de participations	9.2	7 331	356	3	7 684
Créances rattachées à des titres de participation	9.3	4 009	1 743	3 604	2 148
Autres immobilisations financières		1	14	—	15
TOTAL NET		11 341	2 113	3 607	9 847

10.2 Titres de participation

(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Brut			
Air France		6 492	6 492
KLM		824	824
Air France-KLM Finance		31	31
Transavia Company		4	4
Flying Blue Miles		356	—
Total Brut		7 707	7 351
Dépréciation			
Air France-KLM Finance		(23)	(20)
Total Dépréciation		(23)	(20)
Net			
Air France		6 492	6 492
KLM		824	824
Air France-KLM Finance		8	11
Transavia Company		4	4
Flying Blue Miles		356	—
TOTAL NET	9.1	7 684	7 331

10.3 Créances rattachées à des titres de participations

Sociétés (en millions d'euros)	Notes	Début de l'exercice	Augmentation	Diminution	Fin de l'exercice
Air France	2	3 989	1 728	(3 604)	2 113
Air France-KLM Finance		20	15	-	35
Bigblank		4	-	-	4
TOTAL BRUT		4 013	1 743	(3 604)	2 152

Dépréciation	Dépréciation début d'exercice	Dotation	Reprise	Dépréciation fin d'exercice
Air France	-	-	-	-
Air France-KLM Finance	-	-	-	-
Bigblank	(4)	-	-	(4)
TOTAL DÉPRÉCIATION	(4)	-	-	(4)

Net	Net début d'exercice	Augmentation	Diminution	Net fin d'exercice	
Air France	2	3 989	1 728	(3 604)	2 113
Air France-KLM Finance		20	15	-	35
Bigblank		-	-	-	-
TOTAL NET	9.1	4 009	1 743	(3 604)	2 148

11. Valeurs mobilières de placement

(en millions d'euros)	31 décembre 2023	31 décembre 2022
BRUT		
Sicav, certificats de dépôt, titres de créance négociable ⁽¹⁾	1 658	1 518
Titres Compagnia Aerea Italiana	355	355
Total Brut	2 013	1 873
DÉPRÉCIATION		
Titres Compagnia Aerea Italiana	(355)	(355)
Total Dépréciation	(355)	(355)
TOTAL NET	1 658	1 518

(1) Dont 1 499 millions d'euros de VMP inférieures à 3 mois pour 2023.

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.

12. Capitaux propres

12.1 Répartition du capital social et des droits de vote

Le capital social est composé de 262 769 869 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 289 980 447 au 31 décembre 2023. La répartition est la suivante :

Au 31 décembre	En nombre d'actions		En % du capital		En % des droits de vote	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022
État français	73 520 630	735 206 304	28,0	28,6	28,4	28,5
État néerlandais	24 000 000	240 000 000	9,1	9,3	10,3	10,7
CMA CGM	23 134 825	231 348 252	8,8	9,0	8,0	8,3
China Eastern Airlines	12 023 544	120 235 442	4,6	4,7	6,3	5,6
Salariés et anciens salariés	8 461 524	30 024 610	3,2	1,2	3,4	1,6
Delta Air Lines	7 340 118	73 401 182	2,8	2,9	3,8	4,0
SPAAK ⁽¹⁾	2 241 065	22 410 656	0,8	0,9	1,0	1,0
Actions détenues par le groupe	143 608	1 208 005	0,1	0,1	-	0,1
Public	111 904 555	1 116 701 685	42,6	43,3	38,8	40,2
TOTAL	262 769 869	2 570 536 136	100	100	100	100
<i>Dont : nombre de titres émis et payés</i>	262 769 869	2 570 536 136				

(1) Stichting Piloten Aandelen Air France-KLM.

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). (voir Note 2).

12.2 Tableau de variation des capitaux propres

(en millions d'euros)	Capital	Primes d'émission	Réserves	Résultat de l'exercice	Capitaux propres
Au 31 décembre 2021	643	4 949	(59)	(4)	5 529
Augmentation de Capital	1 927	268			2 195
Affectation du résultat précédent	-	-	(4)	4	-
Résultat de la période	-	-	-	(13)	(13)
Au 31 décembre 2022	2 570	5 217	(63)	(13)	7 711
Réduction du Capital ⁽¹⁾	(2 314)	2 314	-	-	-
Augmentation de capital ⁽²⁾	6	29	-	-	35
Affectation du résultat précédent	-	-	(13)	13	-
Résultat de la période	-	-	-	130	130
Au 31 décembre 2023	263	7 560	(76)	130	7 876

(1) Le 31 août 2023, Air France-KLM a réalisé le regroupement de la totalité des actions de la Société en circulation et la constatation concomitante de la réduction de capital par réduction de la valeur nominale de chaque action, telles que décidées par le Conseil d'administration réuni le 4 juillet 2023 et conformément aux 36^e et 37^e résolutions à caractère extraordinaire de l'Assemblée Générale Mixte du 7 juin 2023.

(2) Dans le cadre des 34^e et 35^e résolutions de l'Assemblée générale du 7 juin 2023, le groupe Air France-KLM a lancé le 23 octobre 2023 « Ensemble pour l'avenir », un plan d'actionnariat salarié proposé à environ 75 000 salariés éligibles dans une vingtaine de pays.

Les salariés éligibles ont eu la possibilité de souscrire à un prix réduit de 30 % avec le bénéfice d'un abondement de la part du groupe Air France-KLM. Les actions proposées ne pouvaient excéder 3 % du capital social d'Air France-KLM.

Le 21 décembre 2023 à l'issue de cette opération, 5 716 256 actions nouvelles d'une valeur nominale d'un euro chacune ont été émises et le capital social a été porté de 257 053 613 euros à 262 769 869 euros.

13. Dettes financières et autres fonds propres

(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2023	31 décembre 2022
AUTRES FONDS PROPRES			
Titres subordonnés perpétuels	12.1	1 033	900
Intérêts sur Titres subordonnés perpétuels	12.1	43	34
Total autres fonds propres		1 076	934
DETTES FINANCIÈRES NON COURANTES			
Emprunts obligataires	12.2	2 381	2 186
Emprunts & dettes divers	12.3	–	2 500
Total non courant		2 381	4 686
DETTES FINANCIÈRES COURANTES			
Emprunts obligataires	12.2	800	–
Intérêt courus non échus		74	71
Total courant		874	71
Total dettes financières		3 255	4 757
TOTAL DETTES FINANCIÈRES ET AUTRES FONDS PROPRES		4 331	5 691

13.1 Titres subordonnés perpétuels

Le prêt direct de 3 milliards d'euros accordé par l'État français à Air France via Air France-KLM fin mai 2020, converti le 20 avril 2021 en Titres Super Subordonnés du même montant nominal constituée de trois tranches à échéance perpétuelle d'un montant nominal de 1 milliard d'euros chacune, a été remboursé totalement. Les tranches avec une première option de remboursement (call) à 4 et 5 ans ont été remboursées en totalité en 2022. La tranche avec une première option de remboursement à 6 ans a été remboursée partiellement en 2022 à hauteur de 405 millions d'euros et totalement en 2023 à hauteur de 595 millions d'euros en 2023. Les opérations se sont déroulées de la manière suivante :

Le prêt d'actionnaire subordonné (« ACC ») initialement accordé par l'État français à Air France-KLM, avait les principales caractéristiques 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 (« TSS ») pour un montant de trois milliards d'euros, par compensation avec la créance au titre du Prêt d'actionnaire (« ACC ») (voir Note 12.1).

Le 16 juin 2022, le TSS a fait l'objet d'un remboursement partiel d'un montant de 1,630 milliard d'euros suite à une opération d'augmentation du capital.

Le 29 juillet 2022, le TSS a fait l'objet d'un second remboursement partiel d'un montant de 487 millions d'euros à la suite de l'émission de titres subordonnés émis par une filiale opérationnelle d'Air France propriétaire des moteurs de rechange.

Le 23 novembre 2022, Air France-KLM a placé avec succès ses obligations subordonnées de dernier rang à durée indéterminée, convertibles en actions nouvelles et/ou échangeables en actions existantes, pour un montant nominal de 305 millions d'euros (« HCB ») par le biais d'un placement auprès d'investisseurs qualifiés uniquement représentant environ 200 millions d'actions sous-jacentes. Le produit net de l'Offre a été intégralement affecté au remboursement des titres super subordonnés détenus par l'État français, émis en avril 2021. L'encours à la clôture 2023 du HCB s'élève à 305 millions d'euros.

Le 9 décembre 2022, le TSS a fait l'objet d'un nouveau remboursement partiel d'un montant de 287 millions d'euros suite à l'émission de titres obligataires hybrides convertibles (« HCB »). L'encours à la clôture 2022 du TSS s'élevait à 595 millions d'euros.

Le 17 mars 2023, le TSS a fait l'objet d'un nouveau remboursement partiel d'un montant de 300 millions d'euros suite à l'émission d'une première tranche de nouveaux Titres Subordonnés (« TSS 29 ») à hauteur de 320 millions d'euros.

Le 19 avril 2023, le TSS a fait l'objet d'un remboursement total d'un montant de 295 millions d'euros suite à l'émission de la seconde tranche du « TSS 29 » à hauteur de 407 millions d'euros. L'encours à la clôture 2023 du « TSS 29 » s'élève à 728 millions d'euros.

13.2 Emprunts Obligataires

Obligataire	Date d'émission	Montant émis (en millions)	Encours clôture (en millions)	Date de maturité	Coupon
Obligataire \$ émise en 2016 ⁽¹⁾	9 déc.2016	\$145	\$145	15 déc. 2026	4,350 %
OCEANE € émise en 2019	25 mars 2019	€500	€500	25 mars 2026	0,125 %
Obligataire € émise en 2020	10 janvier 2020	€750	€750	10 janvier 2025	1,875 %
Obligataire € émise en 2021	1 juillet 2021	€300	€300	1 juillet 2024	3,000 %
Obligataire € émise en 2021	1 juillet 2021	€500	€500	1 juillet 2026	3,875 %
Obligataire € émise en 2023	16 janvier 2023	€500	€500	31 mai 2026	7,250 %
Obligataire € émise en 2023	16 janvier 2023	€500	€500	31 mai 2028	8,125 %

(1) Émission auprès d'investisseurs institutionnels asiatiques par voie de placement privé non coté.

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 16).

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 %. 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.

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 %.

Le 1^{er} 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 %.

Le 16 janvier 2023, Air France-KLM a émis un emprunt obligataire lié au développement durable de 1 milliard d'euros en deux tranches, la première de 500 millions d'euros d'une durée de 3,5 ans dont le coupon est de 7,25 %, et la seconde de 500 millions d'euros d'une durée de 5,5 ans dont le coupon est de 8,125 %.

13.3 Emprunts & Dettes divers

Emprunts et dettes divers	Date d'émission	Montant émis (en millions)	Encours clôture (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	15 mars 2023	Euribor + 3,75 %

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 a modifié 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 a 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 a porté 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'applique 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'applique 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 est calculée sur la base du montant initial de 4 milliards d'euros. Par la suite, la base de calcul est retranchée des remboursements prévus et mentionnés ci-dessus ;
- Le 7 novembre 2022, le Prêt Garanti par l'État a fait l'objet d'un remboursement anticipé d'un montant de 1 milliard. Le montant résiduel devait être amorti de la manière suivante :
- 1,150 milliard d'euros au 6 mai 2024,
 - 1,350 milliard d'euros au 6 mai 2025 ;
- un prêt d'actionnaire subordonné (« ACC ») accordé par l'État français à Air France-KLM, dont les principales caractéristiques sont décrites dans la Note 12.1.
- Le 15 mars 2023, le Prêt Garanti par l'État a fait l'objet d'un remboursement anticipé total d'un montant de 2,5 milliards d'euros.

14. Échéances des créances et des dettes

31 décembre 2023

(en millions d'euros)

Créances	Montant brut	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an	Dont entreprises liées
ACTIF IMMOBILISÉ				
Créances rattachées à des titres de participation (Note 9.3)	2 148	115	2 033	2 148
ACTIF CIRCULANT				
Créances clients et comptes rattachés	38	38	–	38
Autres créances (y compris créance sur le Trésor)	152	152	–	126
TOTAL	2 338	305	2 033	2 312

31 décembre 2023

(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)	3 255	73	3 182	–
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	25	25	–	9
Dettes fiscales et sociales	14	14	–	–
Dettes diverses ⁽¹⁾	25	25	–	1
TOTAL	3 319	137	3 182	10

(1) Les dettes diverses comprennent principalement les comptes courants d'intégration fiscale des filiales du groupe fiscal Air France-KLM.

15. 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.								
FILIALES (DÉTENUES À PLUS DE 50 %)								
Société Air France (France) ⁽¹⁾	100 %	6 492	6 492	2 113	19	17 237	1 499	–
KLM (Netherlands) ⁽¹⁾	99,7 %	824	824	–	–	10 894	713	–
Flying Blue Miles ⁽¹⁾	98 %	356	356	–	–	58	(50)	–
Air France-KLM Finance ⁽¹⁾	100 %	31	8	35	–	–	(2)	–

(1) Comptes sociaux au 31 décembre 2023.

16. Éléments concernant les entreprises liées

Au 31 décembre 2023

(en millions d'euros)

		Montant	
Créances rattachées à des titres de participations	Dont	Air France	2 113
		Air France-KLM Finance	35
Créances clients & comptes rattachés	Dont	Air France	19
		KLM	18
Autres créances	Dont	Air France	123
		Blue Link International	2
		ACAM	2
Dettes fournisseurs	Dont	Air France	5
		KLM	3
Dettes diverses	Dont	Air France – compte courant d'intégration fiscale	–
		Autres membres du groupe d'intégration fiscale	1

17. Engagements

Titres KLM

Lors du rapprochement des groupes Air France et KLM, l'État néerlandais a convenu de réduire sa participation dans KLM proportionnellement à toute réduction par l'État français de sa participation dans le capital d'Air France-KLM. À cette fin, l'État néerlandais devait céder ses actions préférentielles cumulatives A à Air France-KLM ou à une fondation néerlandaise au nom et pour le compte d'Air France-KLM si le transfert avait eu lieu au cours des trois premières années suivant le rapprochement.

Dans ce dernier cas, la fondation avait émis au profit d'Air France-KLM des certificats d'actions correspondant aux actions préférentielles cumulatives A transférées à la fondation. Ces certificats d'actions auraient conféré à Air France-KLM l'ensemble des droits économiques attachés aux dites actions, les droits de vote attachés aux dites actions étant exercés par la fondation jusqu'à ce que les certificats d'actions soient échangés par Air France-KLM contre 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 2023, la juste valeur de cet instrument dérivé est de (5) millions d'euros (voir Note 12.2).

Autres

En janvier 2009, la société Air France-KLM s'est portée caution solidaire de la société Air France dans le cadre des engagements souscrits par cette dernière envers Aéroport de Paris au titre de baux civils. Cette garantie a été renouvelée en juillet 2014 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 garantit le paiement par Transavia Holland à un bailleur de loyers opérationnels restant dus jusqu'en 2028 pour un montant maximum au 31 décembre 2023 de 104 millions de dollars.

18. 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 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 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 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. Les audiences devant le Tribunal ont eu lieu en juin et juillet 2019.

La décision du Tribunal en mars 2022 a confirmé les amendes infligées aux sociétés du groupe Air France-KLM. Les sociétés du Groupe ont fait appel en juin 2022 devant la Cour de justice de l'Union Européenne. Des audiences sont prévues au 2^e semestre 2024 pour Air France, KLM et Martinair. Le Groupe a maintenu une provision pour le montant total des amendes.

Le montant total des provisions constituées au 31 décembre 2023, s'élève à 361 millions d'euros pour l'ensemble des procédures n'ayant pas encore donné lieu à des décisions définitives.

Ces provisions sont enregistrées par chacune des filiales et sont sans impact dans les comptes de la société Air France-KLM.

19. Passifs éventuels

Le Groupe est impliqué dans des procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrages pour lesquelles dans certains cas, 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 certains de ces litiges.

Par ailleurs le Groupe estime que toute information supplémentaire divulguée pourrait nuire à la position juridique dans les procédures.

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 civiles.

Dans le cadre de ces actions civiles, 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.

Pour Air France, KLM et Martinair, certaines actions civiles sont toujours en cours aux Pays-Bas et en Norvège. Les sociétés du Groupe et les autres compagnies aériennes concernées continuent à s'opposer vigoureusement à ces procédures civile.

Litiges sur les Aides d'État

En 2020, la mise en œuvre des mesures de renforcement de la liquidité du Groupe Air France-KLM incluant Air France (à savoir la garantie par l'État français d'un prêt bancaire de 4 milliards d'euros (« PGE »), le prêt direct de l'État français de 3 milliards d'euros, a été approuvée par la Commission européenne en vertu des règles relatives aux aides d'État (décision du 4 mai 2020, annulée le 20 décembre 2023 par le Tribunal de l'Union européenne, et décision du 13 juillet 2020, annulée le 19 mai 2021 par le Tribunal de l'Union européenne pour défaut de motivation et remplacée par une autre décision positive de la Commission du 16 juillet 2021 corrigeant ce défaut, également annulée le 7 février 2024).

Le 6 avril 2021, le Groupe Air France-KLM a annoncé la première partie de son plan global de recapitalisation. Certaines mesures de ce plan contenaient des aides d'État dites « de recapitalisation Covid-19 » qui ont été notifiées par les autorités françaises à la Commission européenne, cette dernière les ayant approuvées dans sa décision du 5 avril 2021 (annulée le 20 décembre 2023 par le Tribunal de l'Union européenne). Cette approbation a été accordée sous réserve d'un certain nombre d'engagements pris par l'État français conduisant notamment Air France à mettre des créneaux d'atterrissage et de décollage sur l'aéroport d'Orly à la disposition d'un transporteur tiers désigné. D'autres engagements pris par l'État français concernant les sociétés du Groupe Air France-KLM (à l'exception de KLM et de ses filiales) en vertu de l'Encadrement temporaire Covid-19 sur les aides d'État de la Commission européenne (tels que des restrictions sur les acquisitions, les rachats d'actions, le paiement de dividendes ou la rémunération de la Direction générale) ont pu avoir un impact sur les activités du Groupe. Toutes ces contraintes ont disparu depuis le remboursement intégral de ces aides de recapitalisation au 19 avril 2023. Seule la mise à disposition des créneaux horaires à Orly est toujours mise en œuvre conformément à la décision de la Commission.

Comme pour la plupart des décisions relatives aux compagnies aériennes bénéficiaires d'aides d'État dans le cadre de la crise du Covid-19, les décisions de la Commission européenne approuvant les mesures de soutien à Air France (et à KLM) ont fait l'objet de recours en annulation de la part de Ryanair. Le 20 décembre 2023 et le 7 février 2024, le Tribunal de l'Union européenne a annulé les décisions de la Commission européenne qui avaient approuvé les mesures de soutien mentionnées supra, respectivement à hauteur de 7 milliards d'euros de mesures de liquidité accordées par l'État français à Air France en mai 2020 et 3,6 milliards d'euros de mesures de recapitalisation accordées par l'État français à Air France et Air France-KLM S. A. en 2021.

Jusqu'à l'obtention d'une décision ou un jugement en dernier ressort, une incertitude demeure quant aux conséquences juridiques et financières de l'annulation des décisions d'octroi d'aides d'État. Toutefois, toutes les aides accordées ont déjà été remboursées en pleine conformité avec les contraintes liées (engagements, mesures comportementales, application d'intérêts) au cadre juridique applicable.

Les conséquences indirectes potentielles de l'annulation des aides d'État susvisées pourraient notamment inclure la demande d'intérêts d'illégalité.

Aux fins de préserver ses intérêts, le Groupe entend former un pourvoi contre les arrêts du Tribunal annulant les décisions mentionnées ci-dessus. À la date du présent rapport, il est prévu que la Commission européenne forme également un tel pourvoi. Toutefois, comme elle l'a fait dans des cas similaires, la Commission européenne peut également décider, le cas échéant, d'entamer une procédure d'examen formelle au cours de laquelle le Groupe veillera à défendre au mieux ses intérêts.

Hormis les points indiqués aux paragraphes 18. et 19., la société n'a pas connaissance de litige, de 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 à eu récemment des effets significatifs sur la situation financière, le résultat, le patrimoine ou la rentabilité de l'entreprise, pour une période couvrant au moins les douze derniers mois.

20. Événement postérieur à la clôture

Évolution de la coopération commerciale dans le domaine du cargo entre Air France-KLM et CMA CGM

Air France-KLM et CMA CGM ont décidé de mettre fin aux accords signés en mai 2022 à compter du 31 mars 2024, du fait d'un environnement réglementaire contraint sur certains marchés n'ayant pas permis à la coopération de fonctionner de manière optimale.

Air France-KLM et CMA CGM ont ouvert des discussions portant sur les nouveaux termes et conditions d'une relation commerciale dans laquelle chaque groupe opérerait de manière indépendante à compter du 31 mars 2024.

CMA CGM reste un actionnaire de référence d'Air France-KLM. Les parties ont convenu de modifier la clause de lock-up des actions détenues par CMA CGM dans le capital d'Air France-KLM, qui sera désormais effective jusqu'au 28 février 2025. Les parties ont convenu que CMA CGM quitterait le Conseil d'administration d'Air France-KLM le 31 mars 2024.

5.6 RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Exercices clos le 31	Décembre 2023	Décembre 2022	Décembre 2021	Décembre 2020	Décembre 2019
	12 mois	12 mois	12 mois	12 mois	12 mois
1. CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social (en euros)	262 769 869	2 570 536 136	642 634 034	428 634 035	428 634 035
Nombre d'actions ordinaires existantes	262 769 869	2 570 536 136	642 634 034	428 634 035	428 634 035
Nombre d'actions à dividende prioritaire	–	–	–	–	–
Nombre maximal d'actions futures à créer :					
■ par conversion d'obligations	24 962 588	249 709 585	27 901 785	27 901 785	27 901 785
■ par exercice de droits de souscription	–	–	–	–	–
2. OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE (en milliers d'euros)					
Chiffre d'affaires hors taxes	2 026	2 255	890	–	–
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations nettes aux amortissements et provisions	(5 264)	(60 167)	(43 801)	(47 243)	(32 516)
Impôts sur les bénéfices	(139 836)	(23 113)	(39 155)	1 636	(17 173)
Participation des salariés due au titre de l'exercice					
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations nettes aux amortissements et provisions	129 784	(13 243)	(4 152)	(65 851)	(11 051)
Résultat distribué	–	–	–	–	–
3. RÉSULTATS PAR ACTION (en euros)					
Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations nettes aux amortissements et provisions	1	–	–	–	–
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations nettes aux amortissements et provisions	–	–	–	–	–
Dividende attribué à chaque action	–	–	–	–	–
4. PERSONNEL					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	21	12	10,3	8,5	3,9
Montant de la masse salariale de l'exercice (en milliers d'euros)	9 009	3 820	4 060	3 518	1 831
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.) (en milliers d'euros)	4 310	2 004	1 990	1 207	636

5.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2023

À l'Assemblée générale de la société 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 annuels de la société Air France-KLM S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2023, 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^{er} janvier 2023 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

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 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.

Évaluation des titres de participation et créances rattachées (Notes 1, 10 et 15 de l'annexe aux comptes annuels)

Risque identifié

Au 31 décembre 2023, les titres de participation et créances rattachées représentent 9,8 milliards d'euros en valeur nette au regard d'un total bilan de 12,3 milliards d'euros. Les titres de participation 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 de la société dans les capitaux propres des filiales, de leurs perspectives de flux de trésorerie et de rentabilité ou des valeurs boursières pouvant servir de référence.

L'estimation de la valeur d'utilité de ces immobilisations financières requiert l'exercice du jugement de la Direction dans son choix des éléments à considérer 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) particulièrement sensibles dans un contexte d'incertitude sur le plan géopolitique et macro-économique et de prise en compte croissante des enjeux liés à l'environnement.

Nous avons considéré que l'évaluation des titres de participation et des créances qui y sont rattachées est un point clé de l'audit au regard de leur caractère significatif et en raison du degré élevé de jugements et d'estimations nécessaires à la Direction pour apprécier leur valeur d'utilité.

Notre réponse

Nous avons apprécié le caractère raisonnable de l'estimation des valeurs d'utilité des titres de participation par la Direction. Sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté principalement à vérifier que l'estimation de ces valeurs est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation et des éléments chiffrés utilisés et, selon les titres concernés, à :

a) Pour les évaluations reposant sur des éléments historiques : vérifier la concordance des capitaux propres retenus 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 ; et

b) Pour les évaluations reposant sur des éléments prévisionnels :

- obtenir les évaluations des entités concernées fondées sur leurs flux futurs de trésorerie actualisés ;
- 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 ; et
- vérifier l'exactitude arithmétique des calculs de valeurs d'utilité effectués.

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.

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 aux 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 consacré 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,

nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.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 aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

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 2002 pour le cabinet KPMG S.A. et du 25 mai 2022 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2023, le cabinet KPMG S.A. était dans la 22^e année de sa mission sans interruption et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans la 2^e année.

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.821-55 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 :

- a) 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 ;
- b) 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 ;
- c) 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 ;
- d) 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 ;
- e) 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.

1

2

3

4

5

6

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.821-27 à L.821-34 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.

Les Commissaires aux comptes

Paris La Défense, le 01 mars 2024

KPMG S.A.



Valérie Besson
Associée



Eric Dupré
Associé



Philippe Vincent
Associé



Amélie Jeudi de Grissac
Associée

5.8 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023

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 estimées 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 qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

Rachats d'une partie des Titres Super Subordonnés à Durée Indéterminée et souscription à de nouveaux Titres Super-Subordonnés à Durée Indéterminée d'un montant total de 727 800 000 euros

Personnes concernées

- L'État français, actionnaire disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % ;
- Monsieur Pascal Bouchiat et Monsieur Jean-Dominique Comolli, membres du Conseil d'administration de la Société nommés par l'assemblée générale des actionnaires de la Société sur proposition de l'État français ;
- Madame Stéphanie Besnier, administratrice représentant l'État français nommée par arrêté ministériel jusqu'à sa démission en date du 15 mars 2023 ;
- Madame May Gicquel, administratrice représentant l'État français nommée par arrêté ministériel en date du 15 mars 2023, en remplacement de Madame Stéphanie Besnier, jusqu'à sa démission le 9 octobre 2023 ;
- Madame Céline Fornaro, administratrice représentant l'État français nommée par arrêté ministériel en date du 9 octobre 2023, en remplacement de Madame May Gicquel.

Nature, objet et modalités

Dans le cadre du plan de recapitalisation du Groupe annoncé le 6 avril 2021, la Société a conclu 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 obligataires super-subordonnés à durée indéterminée d'un montant total de 3 milliards d'euros répartis en 3 tranches de 1 milliard d'euros chacune, remboursables respectivement en avril 2025 (les « Titres Super-Subordonnés NR4 »), avril 2026 (les « Titres Super-Subordonnés NR5 ») et avril 2027 (les « Titres Super-Subordonnés NR6 ») (ensemble, les « Titres Super-Subordonnés à Durée Indéterminée »). À la suite des différents rachats et remboursements réalisés en 2022, seuls les Titres Super-Subordonnés NR6 demeuraient en circulation, représentant en principal un montant de 595 000 000 euros, soit 5 950 Titres Super-Subordonnés NR6 dont le rachat en totalité a été réalisé le 17 mars 2023 et le 19 avril 2023.

Les aides de recapitalisation comprenaient également la souscription par l'État, concomitamment à la souscription aux Titres Super-Subordonnés à Durée Indéterminée, à 593 000 000 d'euros d'actions à l'occasion de l'augmentation de capital de la Société de 1,04 milliard d'euros en avril 2021 (les « Actions État 2021 ») et avec les TSS État, la « Recapitalisation »).

En conséquence de cet objectif de remboursement complet des aides de Recapitalisation, la Société a procédé en deux temps, le 17 mars 2023 et le 19 avril 2023 à un rachat des Titres Subordonnés NR6 restant en circulation. Ces rachats ont été effectués sous réserve de la souscription par l'État à de nouveaux titres super-subordonnés pour un montant 320 400 000 euros le 17 mars 2023 (les « Titres Subordonnés Mars 2023 ») et de 407 400 000 euros le 19 avril 2023 (les « Titres Subordonnés Avril 2023 ») et ensemble avec les Titres Subordonnés Mars 2023, les « Titres Subordonnés 2023 ») (étant précisé que les Titres Subordonnés Avril 2023

seront assimilables aux Titres Subordonnés Mars 2023 à compter du 17 mars 2024).

Dans le cadre du rachat de ces Titres Super-Subordonnés à Durée Indéterminée et l'émission des Titres Subordonnés 2023, la Société a conclu les conventions suivantes avec l'État français, actionnaire de la Société à hauteur de 28,6 % de son capital à la date de conclusion de ces conventions :

- Le 17 mars 2023, l'offre de rachat par la Société de 3 000 Titres Super-Subordonnés NR6 et leurs intérêts pour un montant de 320 404 110 euros ainsi que le Contrat de souscription pour l'émission de 3 204 Titres Subordonnés Mars 2023 pour un montant de 320 400 000 euros par la Société et entièrement souscrits par l'État français ; et
- Le 19 avril 2023, (i) l'offre de rachat par la Société de 2 950 Titres Super-Subordonnés NR6 et leurs intérêts pour un montant de 317 064 377,50 euros, associé au paiement d'une somme de 90 354 419,01 euros relative à l'application de l'article 64ter de l'Encadrement Temporaire, tel que présenté ci-après, visant à rémunérer la République Française à la suite de l'aide octroyée dans le cadre de sa prise de participation lors de l'augmentation de capital d'avril 2021 (le « Montant de Sortie ») ainsi que (ii) le Contrat de souscription pour l'émission de 4 074 Titres Subordonnés Avril 2023 pour un montant de 407 400 000 euros par la Société et entièrement souscrits par l'État français.

Motif justifiant de son intérêt pour la Société

Dans un contexte de reprise de l'activité du secteur aérien, à des niveaux presque similaires à la période d'avant la crise Covid, la Société a considéré qu'il était devenu à présent essentiel pour la Société de rembourser de manière effective et complète les aides de Recapitalisation.

Les offres de rachats ont donc été conclues dans le but de permettre à la Société de rembourser intégralement les Titres Super-Subordonnés à Durée Indéterminée émis par la Société le 20 avril 2021 pour un montant total de trois milliards d'euros et entièrement souscrits par l'État français par voie de compensation de créances qu'il détenait sur la Société au titre de la convention de compte courant d'actionnaire du 6 mai 2020 conclue entre l'État français et la Société. L'offre de rachat conclue en date du 19 avril 2023 a été en outre majorée du Montant de Sortie dû par la Société à l'État conformément aux règles de l'Encadrement Temporaire et la décision d'octroi des aides Covid (Décision SA.59913).

Les rachats ont été réalisés sous réserve de la souscription par l'État aux Titres Super Subordonnés 2023 correspondant aux montants prévus par les offres de rachat, soit un montant global d'environ 727 800 000 euros. Cette souscription a été réalisée à la suite de l'approbation par la Commission européenne, le 16 février 2023, d'une aide de compensation de l'État français sans aucune contrainte au bénéfice d'Air France-KLM et d'Air France.

Aucun Titre Super-Subordonné à Durée Indéterminée n'est en circulation depuis le 19 avril 2023.

Conclusion d'un avenant à l'accord d'investissement conclu le 22 mai 2022 entre Air France-KLM et CMA CGM

Personnes concernées

- CMA CGM, actionnaire de la Société disposant d'une fraction des droits de vote de 8,0 % ; et
- Monsieur Rodolphe Saadé, administrateur nommé par l'Assemblée générale des actionnaires du 24 mai 2022 sur proposition de CMA CGM.

Nature, objet et modalités

La Société a conclu, le 22 mai 2022, un accord d'investissement dans le cadre de la conclusion d'un partenariat stratégique de long terme sur le fret aérien avec la société CMA CGM, actionnaire de la Société à hauteur de 9 % de son capital social (l'« Accord d'Investissement »).

En effet, au mois de février 2023, Monsieur Rodolphe Saadé, membre du Conseil d'administration de la Société, a fait part de son intention d'être remplacé de son mandat par la société CMA CGM. L'Accord d'Investissement stipulant initialement que la personne désignée par CMA CGM pour être proposée à la nomination au Conseil d'administration de la Société devait être une personne physique, il a été décidé d'amender l'Accord d'Investissement pour permettre la désignation d'une personne morale. Le 19 avril 2023, la Société a conclu un avenant à l'Accord d'Investissement.

Par conséquent, le Conseil d'administration de la Société a autorisé, le 19 avril 2023, la signature par la Société de l'avenant à l'Accord d'Investissement permettant la désignation par CMA CGM d'une personne morale.

Les autres stipulations de l'Accord d'Investissement demeurent inchangées.

Motif justifiant de son intérêt pour la Société

La conclusion de l'avenant à l'Accord d'Investissement avait pour objectif de permettre d'assurer la continuité de la coopération entre Air France-KLM et CMA CGM en assurant la possibilité pour CMA CGM d'être représentée au Conseil d'Administration de la Société, par un représentant personne physique ou personne morale.

Outre l'impact sur la composition du Conseil d'administration de la Société, cet avenant n'a aucune autre incidence sur l'activité de la Société et le partenariat stratégique de long terme sur le fret aérien avec la société CMA CGM.

Résiliation de l'accord de renonciation au mécanisme financier relatif au contrat de joint-venture avec China Eastern Airlines Co. Ltd (la « Convention »)

Personnes concernées

- China Eastern Airlines Co. Ltd (« China Eastern Airlines »), actionnaire disposant d'une fraction des droits de vote de 6,3 % ; et
- Monsieur Jian Wang, administrateur nommé sur proposition de China Eastern Airlines Co. Ltd.

Nature, objet et modalités

Le Conseil d'administration de la Société a 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 joint-venture signé avec China Eastern Airlines Co Ltd le 26 novembre 2018 (le « Contrat de JV »), à compter du 1^{er} février 2020.

Avec la réouverture des frontières chinoises au début de l'année 2023, la société a entamé des discussions avec China Eastern Airlines Co. Ltd en vue de reprendre l'application du mécanisme financier prévu dans le Contrat de JV initial.

Les parties ont alors conclu un accord prévoyant de reprendre à partir du 1^{er} juillet 2023, et jusqu'au 31 décembre 2023 inclus, l'application du mécanisme financier prévu dans le Contrat de JV mais avec une réduction du plafond actuel de règlement du montant total des revenus de la joint-venture afin de limiter le risque financier pour chacune des parties compte tenu de l'incertitude qui pèse toujours sur la dynamique de reprise.

Motif justifiant de son intérêt pour la Société

La signature de la Convention permettra de reprendre l'application du mécanisme financier prévu dans le Contrat de JV initial et de pouvoir ainsi se coordonner et coopérer de nouveau avec China Eastern Airlines Co. Ltd.

Conclusion d'un Contrat d'Investissement entre Air France-KLM, Société Air France, KLM, BlueTeam VII, AP Fides Holdings I LLC et AP Fides Holdings II LLC

Personnes concernées

- Madame Anne-Marie Couderc, présidente du Conseil d'administration de la Société et de celui de Société Air France,
- Monsieur Benjamin Smith, directeur général de la Société et administrateur commun de la Société, de Société Air France et de KLM,
- Monsieur Cees 't Hart, administrateur commun de la Société et de KLM.

Nature, objet et modalités

Le 26 octobre 2023, la Société a conclu avec Société Air France, KLM, BlueTeam VII (« Newco »), AP Fides Holdings I LLC (l'« Investisseur Obligataire ») et AP Fides Holdings II LLC (l'« Investisseur en Capital ») un contrat d'investissement (le « Contrat d'Investissement ») définissant les termes et conditions du projet d'opération de financement d'un montant pouvant aller jusqu'à 1,5 milliard d'euros levé par Newco dans laquelle seront logés certains actifs du programme de fidélité Flying Blue relatifs à l'activité d'émission de Miles sur une base exclusive avec les partenaires tiers du programme (« Projet Fides » ou l'« Opération »).

Il est rappelé que, le 27 juillet 2023, le Conseil d'administration a approuvé l'entrée en discussions exclusives avec Apollo Capital Management, L.P. pour la négociation et la finalisation des accords contractuels relatifs au Projet Fides.

Le Contrat d'Investissement définit les termes et conditions de l'Opération et, notamment :

- i. l'investissement, à la date de réalisation de l'Opération (le « Closing »), de 1 492 800 000 euros par l'Investisseur Obligataire via la souscription d'obligations super subordonnées émises par NewCo (les « Obligations »), qualifiées de fonds propres selon les normes IFRS, renforçant ainsi le bilan du groupe Air France-KLM, étant précisé que l'engagement ferme de souscription de l'Investisseur Obligataire porte sur un montant de 1 292 800 000 euros et que, au-delà de ce montant, celui-ci pourra substituer la Société pour la souscription d'Obligations à concurrence d'un montant maximum de 200 000 000 euros ;
- ii. l'investissement au Closing de 7 200 000 euros par l'Investisseur en Capital via la souscription d'actions de préférence émises par NewCo représentant environ 2 % du capital social et des droits de vote de NewCo ;
- iii. la souscription par la Société, au Closing, à une augmentation de capital en numéraire de NewCo pour un montant de 35 490 000 euros ; et
- iv. les conditions suspensives à la réalisation de l'Opération, étant précisé que les formes finales de tous les documents contractuels devant être signés au Closing sont jointes au Contrat d'Investissement.

Motif justifiant de son intérêt pour la Société

Cette Opération fait partie intégrante des mesures de recapitalisation annoncées lors des résultats annuels 2022 de la Société. En effet, sous réserve de la réalisation des conditions suspensives à l'Opération, le Contrat d'Investissement permet :

- i. un financement compétitif impliquant un impact positif sur la Société et le groupe, contribuant aux objectifs de restauration des fonds propres. Cet outil supplémentaire permet à la Société d'optimiser ses sources de financement des liquidités ; et
- ii. la mise en place d'une structure permettant d'accélérer le développement de l'activité de Flying Blue, y compris l'activité de vente de Miles, tout en étant compatible avec la stratégie de consolidation de la Société et du groupe au niveau européen.

Conclusion d'un Pacte d'Actionnaire relatif à la société Flying Blue Miles, entre Air France-KLM, Société Air France, KLM, AP Fides Holdings I LLC et AP Fides Holdings II LLC, en présence de Flying Blue Miles

Personnes concernées

- Madame Anne-Marie Couderc, présidente du Conseil d'administration de la Société et de celui de Société Air France,
- Monsieur Benjamin Smith, directeur général de la Société et administrateur commun de la Société, de Société Air France et de KLM,
- Monsieur Cees 't Hart, administrateur commun de la Société et de KLM.

Nature, objet et modalités

Le 30 novembre 2023, la Société a conclu avec Société Air France, KLM, AP Fides Holdings I LLC (l'« Investisseur Obligataire ») et AP Fides Holdings II LLC (l'« Investisseur en Capital »), en présence de Flying Blue Miles S.A.S. (anciennement dénommée BlueTeam VII), une société par actions simplifiée immatriculée en France, dont le siège social est situé 45, rue de Paris, 95747 Roissy Charles-de-Gaulle Cedex 93290 Tremblay-en-France, et immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Bobigny sous le numéro 921 540 258 (« Flying Blue Miles »), un pacte d'actionnaires (le « Pacte d'Actionnaires ») dans le cadre de l'opération de financement d'un montant de 1,5 milliard d'euros levé par Flying Blue Miles dans laquelle sont logés certains actifs du programme de fidélité Flying Blue relatifs à l'activité d'émission de Miles sur une base exclusive avec les partenaires tiers du programme (l'« Opération »).

Il est rappelé que, (i) le 27 juillet 2023, le Conseil d'administration a approuvé l'entrée en discussions exclusives avec Apollo Capital Management, L.P. pour la négociation et la finalisation des accords contractuels relatifs à l'Opération et (ii) le 26 octobre 2023, le Conseil d'administration a approuvé la signature d'un accord définitif sur l'Opération et la documentation contractuelle y afférente, en ce compris la signature du Pacte d'Actionnaires.

Le Pacte d'Actionnaires définit les termes et conditions, inter alia, de la gouvernance de Flying Blue Miles, les engagements d'AFKLM en tant qu'associé majoritaire de Flying Blue Miles, certains engagements de Société Air France et de KLM, les droits attachés aux actions de préférence émises par Flying Blue Miles et souscrites par l'Investisseur en Capital, les termes et conditions de l'option d'achat portant sur les actions de préférence détenues par l'Investisseur en Capital dans Flying Blue Miles dont bénéficie AFKLM et les recours contractuels de l'Investisseur en Capital en cas de violation par AFKLM, Société Air France et/ou KLM de certaines obligations substantielles en vertu des accords relatifs à l'Opération (y compris, dans ce cas de figure, (i) le droit de l'Investisseur en Capital de nommer le Président de Flying Blue Miles et de chaque véhicule opérationnel dédié et de résilier les accords opérationnels relatifs à l'Opération, et (ii) le droit de Flying Blue Miles, de réclamer des dommages et intérêts, à titre de clause pénale, pour un montant total de 1,5 milliard d'euros).

Le Pacte d'Actionnaires comprend également des stipulations spécifiques selon lesquelles :

- i. AFKLM sera conjointement et solidairement responsable avec Société Air France et KLM du paiement des pénalités dues, le cas échéant, par ces dernières, en cas de manquement à leurs obligations substantielles, à Flying Blue Miles d'un montant total de 1,5 milliard d'euros ;
- ii. AFKLM se porte fort de ce que Société Air France et KLM ne prennent aucune action qui entraînerait une violation de leurs engagements substantiels dans le cadre du Pacte d'Actionnaires ; et

- iii. AFKLM s'engage à indemniser Flying Blue Miles, pour la part de responsabilité qui serait, le cas échéant, mise à sa charge au titre du traitement des données personnelles conformément au Joint Controller Agreement, un contrat conclu le 30 novembre 2023 entre Société Air France, KLM et Flying Blue Miles, dont l'objet est de définir les droits, obligations et responsabilités respectifs de Société Air France, de KLM et de Flying Blue Miles en tant que responsables conjoints du traitement des données personnelles dans le cadre de Flying Blue.

Motif justifiant de son intérêt pour la Société

Le Pacte d'Actionnaires est une composante essentielle de l'Opération. Celle-ci fait partie intégrante des mesures de recapitalisation annoncées lors des résultats annuels 2022 d'AFKLM, et permet :

- i. un financement compétitif impliquant un impact positif sur AFKLM et le groupe, contribuant aux objectifs de restauration des fonds propres. Cet outil supplémentaire permet à AFKLM d'optimiser ses sources de financement ; et
- ii. la mise en place d'une structure permettant d'accélérer le développement de l'activité de Flying Blue, y compris l'activité de vente de Miles, tout en étant compatible avec la stratégie de consolidation d'AFKLM et du groupe au niveau européen.

Conventions autorisées et conclues depuis la clôture

Nous avons été avisés des conventions suivantes, autorisées et conclues depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

Conclusion d'un term sheet entre Air France-KLM, Société Air France, KLM, CMA CGM, CMA CGM Air Cargo et CMA CGM Air Cargo 9

Personnes intéressées

- Madame Anne-Marie Couderc, présidente du Conseil d'administration de la Société et de celui de Société Air France ;
- Monsieur Benjamin Smith, directeur général de la Société et administrateur commun de la Société, de Société Air France et de KLM ;
- Monsieur Cees 't Hart, administrateur commun de la Société et de KLM ;
- CMA CGM, actionnaire de la Société disposant d'une fraction des droits de vote de 8,0 % ; et
- Monsieur Ramon Fernandez, administrateur représentant permanent de CMA CGM, nommée par cooptation le 19 avril 2023 par le Conseil d'administration de la Société et dont la cooptation a été ratifiée par l'Assemblée générale des actionnaires en date du 7 juin 2023.

Nature, objet et modalités

Le 15 janvier 2024, la Société a conclu avec Société Air France, KLM, CMA CGM, CMA CGM Air Cargo (« CCAC ») et CMA CGM Air Cargo 9 (« CCAC 9 ») et, ensemble avec la Société, Société Air France, KLM, CMA CGM et CCAC, les « Parties » un contrat intitulé White Cargo – Term Sheet (le « Term Sheet ») définissant les termes et conditions de la résiliation de la coopération commerciale entre les entités du groupe Air France-KLM et les entités du groupe CMA CGM concernant leurs activités dans le secteur du fret aérien avec effet au 30 mars 2024. Le Term Sheet prévoit notamment la résiliation de l'accord de coopération commerciale signé le 9 décembre 2022 entre les Parties (l'« Accord de Coopération ») et des accords annexes relatifs à leur coopération dans le secteur du fret aérien (les « Accords Annexes »).

Le Term Sheet définit les termes et conditions de la résiliation de l'Accord de Coopération et des Accords Annexe et, notamment :

- i. la résiliation de l'Accord de Coopération, avec effet au 30 mars 2024 ;
- ii. la résiliation des contrats de dry and wet leases avec effet au 16 janvier 2024 ;
- iii. la résiliation des autres Contrats Annexes avec effet au 30 mars 2024 ;
- iv. le paiement des différents montants dûs par chacune des Parties au titre de l'ensemble des accords relatifs à la coopération dans les activités de fret aérien, à l'exception de certains coûts opérationnels, résultant dans un paiement final total par la Société à CMA CGM de 20 000 000 d'euros ;
- v. les modalités de la renonciation par les Parties à tout recours entre elles au titre de la coopération commerciale dans les activités de fret aérien ; et
- vi. les termes et conditions de la période intermédiaire débutant le 16 janvier 2024 (inclus) et se terminant avec la résiliation de la coopération commerciale le 30 mars 2024 (inclus).

Motif justifiant de son intérêt pour la Société

La signature du Term Sheet permet à la Société de mettre fin d'un commun accord avec CMA CGM à leur coopération commerciale dans le domaine du cargo aérien, qui n'avait pu fonctionner de manière optimale compte tenu de l'environnement réglementaire restreint sur certains marchés importants, tout en clarifiant les modalités de la période intermédiaire débutant le 16 janvier (inclus) et se terminant avec la résiliation de la coopération commerciale le 30 mars 2024, ainsi que le règlement des différents flux financiers au titre de cette coopération.

Conclusion d'un avenant à l'accord d'investissement du 22 mai 2022 entre Air France-KLM et CMA CGM

Personnes intéressées

- CMA CGM, actionnaire de la Société disposant d'une fraction des droits de vote de 8,0 % ; et

- Monsieur Ramon Fernandez, administrateur représentant permanent de CMA CGM, nommée par cooptation le 19 avril 2023 par le Conseil d'administration de la Société et dont la cooptation a été ratifiée par l'Assemblée générale des actionnaires en date du 7 juin 2023.

Nature, objet et modalités

La Société a conclu, le 22 mai 2022, un accord d'investissement dans le cadre de la conclusion d'un partenariat stratégique de long terme sur le fret aérien avec la société CMA CGM, actionnaire de la Société à hauteur de 9 % de son capital social (tel que modifiés par avenants en date du 28 novembre 2022 et du 19 avril 2023, (l'« Accord d'Investissement »).

Le 15 janvier 2024, et tel qu'indiqué dans la convention précédente « Conclusion d'un term sheet entre Air France-KLM, Société Air France, KLM, CMA CGM, CMA CGM Air Cargo et CMA CGM Air Cargo 9 », la Société a conclu avec Société Air France, KLM, CMA CGM, CMA CGM Air Cargo et CMA CGM Air Cargo 9 un contrat (« White Cargo – Term Sheet ») définissant les termes et conditions de la résiliation de l'accord de coopération commerciale signé le 9 décembre 2022 et des accords annexes concernant leurs activités dans le secteur du fret aérien avec effet au 30 mars 2024.

Dans le cadre de la résiliation de la coopération commerciale, les parties ont également conclu le 15 janvier 2024 un avenant à l'Accord d'Investissement (l'« Avenant à l'Accord d'Investissement ») qui prévoit désormais que la durée d'engagement de conservation par CMA CGM de l'ensemble des actions de la Société souscrites lors de l'augmentation de capital de la Société annoncée le 24 mai 2022 devant initialement expirer le jour de la résiliation de l'accord de coopération commerciale ou le 15 juin 2025 (s'agissant de la totalité des actions de la Société souscrites par CMA CGM et le 15 juin 2028 s'agissant de 50 % de ces actions) sera modifiée et expirera le 28 février 2025, et ne sera plus conditionnée au maintien de la coopération commerciale entre la Société et CMA CGM.

Par ailleurs, l'Avenant à l'Accord d'Investissement stipule que CMA CGM ne disposera plus de représentant au sein du Conseil d'administration de la Société à compter du 31 mars 2024 au titre de l'Accord d'Investissement tel que modifié par l'Avenant à l'Accord d'Investissement.

Toutefois, l'Avenant à l'Accord d'Investissement ne modifie pas l'engagement de standstill prévu dans l'Accord d'Investissement, qui continue donc de s'appliquer.

Motif justifiant de son intérêt pour la Société

Outre l'impact sur la composition du Conseil d'administration de la Société, la conclusion de l'Avenant à l'Accord d'Investissement permet d'assurer la continuité jusqu'au 28 février 2025 de l'engagement de conservation des actions de la Société souscrites par CMA CGM lors de l'augmentation de capital de la Société annoncée le 24 mai 2022.

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 approuvées par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Contrat de souscription à l'émission de Titres Super-Subordonnés à Durée Indéterminée conclu le 20 avril 2021

Personnes intéressées

- L'État français, actionnaire disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % ;
- Monsieur Pascal Bouchiat et Monsieur Jean-Dominique Comolli, membres du Conseil d'administration de la Société nommés par l'assemblée générale des actionnaires de la Société sur proposition de l'État français,
- Madame Stéphanie Besnier, administratrice représentant l'État français nommée par arrêté ministériel jusqu'à sa démission en date du 15 mars 2023,
- Madame May Gicquel, administratrice représentant l'État français nommée par arrêté ministériel en date du 15 mars 2023, en remplacement de Madame Stéphanie Besnier, jusqu'à sa démission le 9 octobre 2023,
- Madame Céline Fornaro, administratrice représentant l'État français nommée par arrêté ministériel en date du 9 octobre 2023, en remplacement de Madame May Gicquel.

Nature, objet et modalités

Comme cela a été indiqué pour la convention « Rachats d'une partie des Titres Super Subordonnés à Durée Indéterminée et souscription à de nouveaux Titres Super-Subordonnés à Durée Indéterminée d'un montant total de 727 800 000 euros », Air France-KLM a conclu le 20 avril 2021, dans le cadre du plan de recapitalisation du Groupe annoncé le 6 avril 2021, avec l'État français 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.

Ce contrat a poursuivi ses effets au cours de l'exercice 2023 et a donné lieu aux Rachats partiels décrits au titre de la convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé « Rachats d'une partie des Titres Super Subordonnés à Durée Indéterminée et souscription à de nouveaux Titres Super-Subordonnés à Durée Indéterminée d'un montant total de 727 800 000 euros ».

Conclusion d'un Accord de Coopération commerciale entre Air-France-KLM, Société Air France, KLM, CMA CGM Air Cargo et CMA CGM

Personnes intéressées

- CMA CGM, actionnaire de la Société disposant d'une fraction des droits de vote de 8,0 % ; et
- Monsieur Rodolphe Saadé, administrateur nommé sur proposition de CMA CGM, jusqu'à la fin de son mandat le 19 avril 2023 ;
- Monsieur Ramon Fernandez, administrateur représentant permanent de CMA CGM, nommé par cooptation le 19 avril 2023 par le Conseil d'administration de la Société et dont la cooptation a été ratifiée par l'Assemblée générale des actionnaires en date du 7 juin 2023.

Nature, objet et modalités

Le 9 décembre 2022, la Société a conclu un accord de coopération commerciale sur le fret aérien (l'« Accord de Coopération ») avec Société Air France, KLM, CMA CGM Air Cargo et CMA CGM, actionnaire de la Société à hauteur de 9 % de son capital social.

Le 17 mai 2022, le Conseil d'administration de la Société a approuvé les principaux termes et conditions de l'Accord de Coopération, ainsi que l'investissement de CMA CGM dans le capital de la Société à l'occasion d'une augmentation de capital réalisée par la Société le 14 juin 2022 (l'« Investissement »).

L'Accord de Coopération porte sur les capacités des cargos dans le secteur du fret aérien, et permet aux groupes Air France-KLM et CMA CGM de mettre en commun leurs réseaux cargo, les capacités de leurs appareils tout-cargo et leurs services dédiés, et de commercialiser conjointement leurs capacités de fret aérien.

L'Accord de Coopération est établi pour une durée initiale de 10 ans à compter de son entrée en vigueur après satisfaction des conditions suspensives usuelles pour ce type d'opération. La coopération commerciale a démarré au deuxième trimestre 2023.

L'Accord de Coopération est un accord commercial dont les coûts et bénéfices pour la Société ne sont pas quantifiables à ce stade.

Comme indiqué précédemment pour les conventions « Conclusion d'un term sheet entre Air France-KLM, Société Air France, KLM, CMA CGM, CMA CGM Air Cargo et CMA CGM Air Cargo 9 » et « Conclusion d'un avenant à l'accord d'investissement du 22 mai 2022 entre Air France-KLM et CMA CGM », le 15 janvier 2024, les parties ont conclu un contrat intitulé « White Cargo – Term Sheet » définissant les termes et conditions de la résiliation de l'Accord de Coopération avec effet au 30 mars 2024, ainsi qu'un avenant à l'Accord d'Investissement.

Extension de l'accord de coopération conclu entre la Société, Société Air France, KLM et China Eastern Airlines

Personnes concernées

- China Eastern Airlines Co. Ltd (« China Eastern Airlines »), actionnaire disposant d'une fraction des droits de vote de 6,3 % ; et
- Monsieur Jian Wang, administrateur nommé par l'Assemblée générale sur proposition de China Eastern Airlines.

Nature, objet et modalités

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, 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^{er} 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 se sont engagées 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.

Prêt Garanti par l'État conclu le 6 mai 2020, tel que modifié par l'avenant du 10 décembre 2021

Personnes concernées

- L'État français, actionnaire disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % ;
- Monsieur Pascal Bouchiat et Monsieur Jean-Dominique Comolli, membres du Conseil d'administration de la Société nommés par l'assemblée générale des actionnaires de la Société sur proposition de l'État français,
- Madame Stéphanie Besnier, administratrice représentant l'État français nommée par arrêté ministériel jusqu'à sa démission en date du 15 mars 2023,
- Madame May Gicquel, administratrice représentant l'État français nommée par arrêté ministériel en date du 15 mars 2023, en remplacement de Madame Stéphanie Besnier, jusqu'à sa démission le 9 octobre 2023,
- Madame Céline Fornaro, administratrice représentant l'État français nommée par arrêté ministériel en date du 9 octobre 2023, en remplacement de Madame May Gicquel.

Nature, objet et modalités

Pour faire face aux impacts de la crise liée à la pandémie de Covid-19 sur le niveau de cash du groupe, Air France-KLM a conclu, le 6 mai 2020, un prêt de 4 milliards d'euros accordé par un consortium de banques et garanti à hauteur de 90 % par l'État français (le « Prêt Garanti par l'État »), 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 et ainsi équilibrer l'échéancier de la dette consolidée du Groupe, la Société a conclu, le 10 décembre 2021, avec le consortium de banques et l'État français et après approbation de la Commission Européenne, un avenant au Prêt Garanti par l'État (l'« Avenant »).

Le Prêt Garanti par l'État, soumis à l'arrêté du 7 mai 2020 et en application de l'article 6 de la loi n° 2020-289 du 23 mars 2020 modifiée de finances rectificatives pour 2020, accorde une garantie de l'État français aux banques à hauteur de 90 % du prêt octroyé.

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, soit au 6 mai 2025 ;
- le Prêt Garanti par l'État devait faire 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 2021 ;
 - 1,35 milliard d'euros au 6 mai 2024 ;
 - 1,35 milliard d'euros au 6 mai 2025 ;
- le taux d'intérêt a été fixé comme suit : Euribor 3 mois (avec un plancher à zéro) avec une marge annuelle comprise entre 0,75 % et 2,75 %, étant précisé que cette marge devait s'appliquer 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 devait s'appliquer 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), calculée sur la base du montant initial de 4 milliards d'euros, la base de calcul étant retranchée des remboursements prévus et mentionnés ci-dessus.

Des clauses de remboursement obligatoire (« Mandatory Prepayments ») ont été 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 étendue.

Le PGE a fait l'objet d'un premier remboursement anticipé réalisé le 7 novembre 2022 à hauteur d'un milliard d'euros, puis a été intégralement remboursé le 15 mars 2023 à hauteur de 2,5 milliards d'euros.

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 ;

- Monsieur Benjamin Smith, directeur général de la Société et administrateur commun de la Société et de KLM ;
- Monsieur Cees 't Hart, administrateur commun de la Société et de KLM.

Nature, objet et modalités

Le 7 août 2020, la Société a conclu, dans le cadre du plan de soutien financier consenti par l'État néerlandais à KLM, filiale de la Société, un accord-cadre avec KLM et l'État néerlandais, actionnaire de la Société à hauteur de 14 % de son capital social, afin de permettre à KLM de faire face à son besoin urgent de liquidité à la suite de la crise liée à la pandémie de Covid-19 et de préparer l'avenir.

Ce financement, approuvé le 25 juin 2020 par le Conseil d'administration de la Société pour un montant total de 3,4 milliards d'euros, a été structuré comme suit :

- 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.

L'octroi de ces prêts a été assorti d'un certain nombre de conditions, dont le respect d'engagements en matière de développement durable, le rétablissement des performances et de la compétitivité de KLM, incluant un plan de restructuration global et la contribution de ses employés. KLM s'est également engagée à suspendre le versement de dividendes à ses actionnaires tant que les deux prêts n'auraient pas été intégralement remboursés.

Au cours du premier semestre 2022, KLM a procédé au remboursement des sommes mises à sa disposition dans le cadre de la ligne de crédit renouvelable (665 millions d'euros) et du prêt subordonné (277 millions d'euros), sans qu'il ne soit mis fin cependant à l'accord-cadre.

KLM a par ailleurs annulé la ligne de crédit renouvelable garantie par l'État néerlandais et le prêt direct accordé par l'État néerlandais.

À la suite de cette annulation, les conditions attachées à ces aides ne sont plus applicables.

L'accord-cadre reste cependant applicable essentiellement pour ce qui concerne les stipulations relatives aux assurances données à l'État néerlandais, qui prévoient en particulier l'extension de 9 mois à 5 ans de la période de préavis pour mettre fin à ces assurances.

Ajustement des conditions financières relatives au « *settlement* » des partenariats conclus sous forme de joint-venture avec (i) Delta Air Lines, Inc. et Virgin Atlantic Airways Limited (le contrat de partenariat « Blue Skies ») d'une part et (ii) China Eastern Airlines Co. Ltd. (le contrat de partenariat « AFKL-MU ») d'autre part (ensemble les « Contrats de Partenariats ») dans le contexte de crise Covid-19

Personnes concernées

- Delta Air Lines Inc. (« Delta »), actionnaire disposant d'une fraction des droits de vote de 3,8 % et administrateur de la Société, représentée par Monsieur Alain Bellemare ;
- China Eastern Airlines Co. Ltd (« China Eastern Airlines »), actionnaire disposant d'une fraction des droits de vote de 6,3 % ; et
- Monsieur Jian Wang, administrateur nommé par l'Assemblée générale sur proposition de China Eastern Airlines.

Nature, objet et modalités

Le 4 décembre 2020, le Conseil d'administration de la Société a autorisé, 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 a renoncé à tous les droits qu'elle pouvait avoir en ce qui concerne les montants qui lui étaient dus en vertu du contrat de partenariat Blue Skies pour l'année civile 2020, et a accepté d'y renoncer de manière permanente.

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 de coronavirus sur les opérations de la joint-venture Blue Skies.

Le 21 décembre 2023, un accord a été conclu entre les parties prévoyant de nouveaux plafonds de « *settlement* » applicables uniquement au titre de l'année civile 2023.

Le 4 décembre 2020, le Conseil d'administration d'Air France-KLM a également autorisé, conformément aux dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce, 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 « AFKL-MU ». Dans ce cadre,

les parties ont renoncé à tout paiement au titre du contrat de partenariat à compter du 1^{er} février 2020 et pour une durée qui devait être 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.

Les parties au contrat de partenariat AFKL-MU ont conclu un accord, effectif au 1^{er} juillet 2023, mettant fin à la renonciation des parties à tout paiement au titre du contrat de partenariat AFKL-MU (décidée en 2020) et prévoyant un nouveau plafond de « *settlement* » transitoire et applicable uniquement à la période courant du 1^{er} juillet 2023 au 31 décembre 2023.

En décembre 2023, les parties ont procédé à l'extension du terme du contrat de partenariat AFKL-MU prorogeant le terme de celui-ci (initialement prévu le 31 décembre 2023) afin de permettre aux parties de poursuivre leur coopération tout en négociant activement les termes d'un nouveau contrat de joint-venture en 2024.

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.

Partenariat transatlantique entre Air France-KLM, Delta Air Lines Inc. et Virgin Atlantic

Personnes concernées

- Delta Air Lines Inc. (« Delta »), actionnaire disposant d'une fraction des droits de vote de 3,8 % et administrateur de la Société, représentée par Monsieur Alain Bellemare.

Nature, objet et modalités

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 afin de ne pas procéder à l'investissement prévu par Air France-KLM de 31 % au capital de Virgin Atlantic Limited telle qu'initialement prévue, sans que cela impacte la position d'Air France-KLM dans la joint-venture commerciale associant Delta, Virgin Atlantic et Air France-KLM.

Les accords conclus entre les 14 mars et 15 mai 2018 ont ainsi été modifiés en conséquence et un accord a été signé 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.

1

2

3

4

5

6

Engagements relatifs à l'indemnité de départ au bénéfice de Benjamin Smith, Directeur général de la Société

Personne concernée

- Monsieur Benjamin Smith, Directeur général de la Société.

Nature, objet et modalités

Le 16 août 2018, le Conseil d'administration de la Société 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 Benjamin Smith, Directeur général de la Société 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 appartient au Conseil d'administration de constater la réalisation de ces critères de performance.

Les commissaires aux comptes

Paris La Défense, le 28 mars 2024

KPMG S.A.



Valérie Besson
Associée



Éric Dupré
Associé



Philippe Vincent
Associé



Amélie Jeudi de Grissac
Associée



6.

Autres informations

1

2

3

4

5

6

6.1	Historique	466	6.5	Information et contrôle	476
6.2	Renseignements à caractère général	469	6.5.1	Personne responsable du Document d'enregistrement universel et du Rapport Financier Annuel	476
6.3	Renseignements relatifs aux accords conclus dans le cadre du rapprochement entre Air France et KLM	470	6.5.2	Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel	476
6.3.1	Accords relatifs aux modalités de détention des actions de KLM	470	6.5.3	Contrôleurs légaux des comptes	476
6.3.2	Accords avec l'État néerlandais	470	6.5.4	Directeur des Relations Investisseurs	476
6.3.3	Assurances données à KLM	471	6.5.5	Documents accessibles au public	476
6.4	Environnement législatif et réglementaire du transport aérien	472			
6.4.1	Libertés aériennes et conventions internationales	472			
6.4.2	Législation européenne	473			
6.4.3	Autres aspects juridiques concernant l'activité d'Air France-KLM	474			

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.

Face à la crise du Covid-19, un Groupe en transformation

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.

2022

En 2022, dans un contexte économique et géopolitique difficile, Air France-KLM a enregistré une très bonne performance, avec un résultat net positif de 738 millions d'euros.

Tirant parti de la forte demande de voyages, Air France et KLM ont remboursé plus de 4 milliards d'euros d'aides des États français et néerlandais et, dans le même temps, ont investi dans le renouvellement de leur flotte Et le domaine des carburants d'aviation durables (SAF).

2023

En 2023, la compagnie Air France a fêté ses 90 ans.

Air France-KLM a enregistré le chiffre d'affaires le plus élevé de son histoire, à 30 milliards d'euros, avec un résultat net à 934 millions d'euros, en hausse de 206 millions d'euros.

Air France-KLM et Air France sont complètement sorties du dispositif d'aide à la recapitalisation de l'État français, accordé en vertu de l'encadrement temporaire des aides d'État de l'Union Européenne lié au Covid-19, et des contraintes associées, à l'issue du remboursement final du solde des obligations hybrides perpétuelles détenues par l'État français ainsi que de la compensation requise pour les actions souscrites en avril 2021 par l'État français et KLM a annulé à la fois le prêt direct de l'État néerlandais et la facilité de crédit existante garantie par l'État néerlandais.

6.2 RENSEIGNEMENTS À CARACTÈRE GÉNÉRAL

Dénomination sociale

Air France-KLM

Nom commercial

Air France-KLM Group

Siège social

7, rue du Cirque, 75008 Paris

Tél. : +33 (0)1 43 17 20 20

Adresse postale

7, rue du Cirque, 75008 Paris

Site internet

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 7, rue du Cirque, 75008 de Paris.

Exercice social

L'exercice social commence le 1^{er} janvier et se termine le 31 décembre.

Répartition statutaire des bénéfices

Après approbation des comptes et constatation de l'existence d'un bénéfice distribuable, l'Assemblée générale décide soit de la distribution totale ou partielle de ce bénéfice distribuable (le solde étant, dans le cas de bénéfice distribuable partiel, affecté à un ou plusieurs postes de réserves), soit de l'affectation du bénéfice distribuable en totalité à un ou plusieurs postes de réserves.

Relations entre Air France-KLM et ses filiales

Air France-KLM et ses filiales Air France et KLM ont conclu des conventions dont l'objet est de définir les conditions dans lesquelles Air France et KLM effectueront, à la demande d'Air France-KLM, des prestations de support technique et administratif à son profit (prestations intragroupe de nature comptable, administrative, juridique, financière et informatique).

1

2

3

4

5

6

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 2023, 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 2023, 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 des 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 des 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 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 2023, 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

Par le biais d'un traité bilatéral, conformément aux accords de transport et de transit, une compagnie aérienne dispose 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^{er} liberté : une compagnie qui part de son État d'origine a le droit de survoler l'espace aérien d'un État étranger ;
- 2^e liberté : une compagnie qui part de son État d'origine a le droit d'effectuer une escale technique, sans débarquer ou embarquer de passagers, dans un État étranger. Cette liberté correspond au « droit de transit » ;
- 3^e liberté : une compagnie qui part de son État d'origine a le droit de débarquer, dans un État étranger, des passagers en provenance de son État d'origine ;
- 4^e liberté : une compagnie qui part d'un État étranger a le droit d'embarquer des passagers dans cet État étranger, pour les débarquer dans son État d'origine ;
- 5^e liberté : une compagnie qui part de son État d'origine a le droit de débarquer et d'embarquer des passagers dans deux États étrangers successifs ;
- 6^e liberté : une compagnie qui part d'un État étranger a le droit d'y embarquer des passagers pour les débarquer dans son État d'origine puis dans un autre État étranger ;
- 7^e liberté : une compagnie qui part d'un État étranger a le droit d'y embarquer des passagers pour les débarquer dans un autre État étranger, sans passer par son État d'origine ;
- 8^e liberté : une compagnie qui part de son État d'origine a le droit d'embarquer des passagers dans un État étranger, pour les débarquer dans une autre ville de ce même État étranger.

Convention de Chicago (1944)

La convention relative à l'aviation civile internationale, connue sous le nom de Convention de Chicago, pose les bases du 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 (l'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 la 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.

La 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, rédigé à Montréal le 4 avril 2014, 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.

Le 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 les 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

La naissance du marché européen du transport aérien date du 1^{er} avril 1997. Elle s'est matérialisée par l'adoption d'une législation commune créant une situation réglementaire homogène pour tous les transporteurs européens. Toutes les compagnies aériennes européennes peuvent librement opérer entre les États membres et effectuer du cabotage au sein d'un vaste espace géographique intégré. À cela s'est ajoutée l'adoption de règles communes en termes de gouvernance. Cette législation fixe notamment les exigences auxquelles les transporteurs aériens communautaires doivent se conformer pour commencer ou poursuivre leurs activités. Ils doivent principalement être détenus et effectivement contrôlés par des États membres et/ou des ressortissants d'États membres, et leur principal établissement doit être situé dans l'Union européenne. Sans remettre en cause l'adhésion des États membres à l'OACI ou encore le respect des règles de la Convention de Chicago, l'existence de cette législation élimine la nécessité de tout accord bilatéral entre États membres.

Accords de ciel ouvert entre l'Europe et des pays tiers

Sur la base de mandats délivrés par le Conseil des ministres, l'Union Européenne et ses États membres ont conclu des accords de transport aérien avec les pays tiers suivants :

- **États-Unis** : l'accord, signé en avril 2007, a été complété en juin 2010. Il permet, notamment, aux compagnies européennes de desservir les États-Unis depuis n'importe quel point en Europe sans restrictions sur le nombre de vols, d'appareils ou de routes, de fixer librement leurs tarifs et d'opérer leurs services dans le cadre d'accords de coopération avec les partenaires de leur choix. Cet accord ne modifie pas les règles américaines en matière de propriété et de contrôle. De même, le cabotage reste interdit ;
- **Canada** : l'accord signé en décembre 2009 offre aux transporteurs communautaires des possibilités similaires à celles figurant dans celui signé avec les États-Unis. Il comprend aussi les mêmes restrictions ;

- **Pays voisins de l'Union Européenne** : l'accord signé avec le Maroc en décembre 2006 a été le premier d'une série d'accords conclus avec des pays voisins : Géorgie et Jordanie en décembre 2010, Moldavie en juin 2012 et Israël en juin 2013. Ces accords prévoient une libéralisation des relations aériennes bilatérales conditionnée à une reprise de l'acquis communautaire par les pays concernés ;
- **Pays des Balkans (Albanie, Bosnie, Macédoine, MINUK, Monténégro, Serbie)** : l'accord signé en juin 2006 a pour objectif de créer un espace aérien commun. Au terme de périodes de transitions différentes selon les pays, les compagnies aériennes balkaniques bénéficieront en Europe des mêmes droits de trafic que les compagnies communautaires. À ce stade, seules les relations de 3^e et 4^e libertés ont été libéralisées ;
- **Qatar** : l'accord signé en octobre 2021 a pour objectif de libéraliser à horizon 2024, au terme de périodes transitoires différentes selon les États membres, l'accès au marché communautaire des compagnies qataries, en contrepartie de dispositions visant à garantir la transparence financière des transporteurs aériens qataries et d'établir un cadre de concurrence loyal ;
- **ASEAN (Association des nations du Sud-Est Asiatique)** : l'accord signé en octobre 2022 est le premier accord mondial de bloc à bloc visant à permettre aux compagnies aériennes de l'ASEAN et de l'UE d'opérer un nombre illimité de vols entre les deux régions (droits de 3^e et 4^e liberté). En outre, les compagnies aériennes de chaque pays d'un bloc seront autorisées à proposer un maximum de sept services hebdomadaires de transport de passagers et un nombre illimité de services de transport de fret vers chaque pays de l'autre bloc en vertu des droits de trafic de cinquième liberté, via tout pays tiers ou vers tout pays tiers situé au-delà. À noter que la Malaisie bénéficie d'un régime dérogatoire repoussant l'application de l'accord pour ce qui la concerne.

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, l'accès à l'ensemble des droits intra-communautaires, à l'exception du cabotage.

L'accès au marché entre la France / les Pays-Bas 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 / les Pays-Bas 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 ceux décrits dans les programmes de travail de la Commission Européenne, 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⁽¹⁾.

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 ceux 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. La dernière stratégie Aviation de la Commission Européenne, publiée le 7 décembre 2015, comprenait des mesures visant à soutenir la compétitivité des compagnies aériennes de l'UE, telles que la révision du Règlement 868/2004 (aujourd'hui règlement 712/2019) ou encore la révision du Règlement sur les subventions étrangères.

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, six impactent directement le secteur de l'aviation et intéressent le groupe Air France-KLM :

- REFUELEU Aviation impose un seuil d'incorporation croissant de carburant d'aviation durable au départ de tous les aéroports de l'Union Européenne entre 2025 et 2050 ;
- la révision « EU-ETS » vise à la fin d'allocations de quota gratuit sur le marché Carbone de l'Union Européenne pour les compagnies aériennes ;
- la directive « Energy Tax » vise la mise en œuvre d'une taxe sur les carburants et à lever l'exception existante pour l'aviation ;
- 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 ;
- la directive « RED » sur les énergies renouvelables établit une liste de matières premières (Annexe IX) considérée comme durables. Le règlement REFUELEU fait notamment référence à cette liste de matières premières. Une révision de l'Annexe IX par acte délégué est actuellement en cours de discussions et une adoption finale de cette révision est prévue dans les prochains mois ;
- le « Net Zero Industry Act (NZIA) », règlement pour une industrie zero net, fixe des objectifs de déploiement en Europe de certaines technologies zéro net. Ce texte inclut en particulier les technologies de production pour les carburants d'aviation durables (SAF).

Les équipes du groupe Air France-KLM suivent avec attention l'évolution de ce paquet législatif en lien avec l'ensemble des parties prenantes. Elles contribuent par ailleurs aux différentes consultations lancées par la Commission Européenne et aux réflexions relatives à la fixation de nouveaux objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre à horizon 2040 et qui touche d'une manière générale le secteur du transport.

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 l'IATA dans un Document de Référence appelé « *Worldwide Slot Guidelines* ». Les États restent néanmoins souverains pour définir les modalités d'attribution des créneaux horaires et peuvent appliquer des règles légèrement différentes des recommandations de l'IATA (comme en Chine, au Japon, aux États-Unis, à Dubai, etc.).

Pour les aéroports de l'Union Européenne, chaque État membre responsable d'un aéroport coordonné doit désigner un coordonnateur en charge 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.

⁽¹⁾ Les règles d'indemnisation des passagers sont détaillées à la section 3.1.2 « Risques liés à l'activité de transporteur aérien ».

Le processus d'attribution est le suivant :

- cinq mois avant le début de chaque saison, les compagnies soumettent au coordonnateur leurs demandes de créneaux ;
- 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. Il regroupe, pour chaque période de coordination, les créneaux nouvellement créés, ceux inutilisés, ceux abandonnés par un transporteur ou devenus disponibles pour toute autre raison ;
- le coordonnateur distribue ce pool, pour la 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 (dite de 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, lorsqu'un vol relie deux aéroports coordonnés, les créneaux obtenus sur chaque plate-forme soient compatibles entre eux ; et
- 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^{er} 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, soit jusqu'au 27 mars 2021, compte tenu de la poursuite de la crise sanitaire et de la faible demande de transport aérien dans les mois qui ont suivi. Une série d'avenants au Règlement, permettant d'alléger les conditions relatives à l'exploitation des créneaux horaires et couvrir une période s'étendant jusqu'au 28 octobre 2023, ont été successivement adoptés entre le 16 février 2021 et le 19 octobre 2022 (voir par ailleurs section 3.1.2.5 « Risques de perte de créneaux horaires ou de non-accès à des créneaux horaires »).

Renforcement des droits à indemnisation en faveur des passagers

Voir section 3.1.2.7.

Encadrement des aides d'État dans le cadre de la crise sanitaire

En mars 2020, la Commission Européenne a adopté un encadrement temporaire afin de permettre aux États membres d'exploiter pleinement la flexibilité prévue par les règles en matière d'aides d'État et ce 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 ont été autorisées dans ce cadre jusqu'au 30 juin 2022. En vertu des règles relatives aux aides d'État, la mise en œuvre des mesures de renforcement de la liquidité du groupe Air France-KLM (consistant en la garantie par l'État français d'un prêt bancaire de 4 milliards d'euros (PGE), un prêt direct de l'État français de 3 milliards d'euros, la garantie par l'État néerlandais d'un crédit renouvelable de 2,4 milliards d'euros et un prêt de l'État néerlandais de 1 milliard d'euros) a été soumise à l'approbation préalable de la Commission Européenne 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.

Le 6 avril 2021, le Groupe a annoncé la première partie de son plan global de recapitalisation. Certaines mesures de ce plan contenaient des aides d'État dites « de recapitalisation Covid-19 » qui ont été notifiées par les autorités françaises à la Commission Européenne, cette dernière les ayant approuvées dans sa Décision du 5 avril 2021 (annulée le 20 décembre 2023 par le Tribunal de l'Union Européenne -voir infra sous Impact-). Cette approbation a été accordée sous réserve d'un certain nombre d'engagements pris par l'État français (voir section 1.2.5 supra) conduisant, notamment, Air France à mettre des créneaux d'atterrissage et de décollage sur l'aéroport d'Orly à la disposition d'un transporteur tiers désigné. D'autres engagements pris par l'État français concernant les sociétés du Groupe (à l'exception de KLM et de ses filiales) en vertu de l'Encadrement Temporaire Covid-19 sur les aides d'État de la Commission Européenne (tels que des restrictions sur les acquisitions, les rachats d'actions, le paiement de dividendes ou la rémunération de la Direction générale) ont pu avoir un impact sur les activités du Groupe. Toutes ces contraintes ont disparu depuis le remboursement intégral de ces aides de recapitalisation le 19 avril 2023. Seule la mise à disposition de créneaux horaires à Orly est toujours mise en œuvre conformément à la Décision de la Commission Européenne.

6.5 INFORMATION ET CONTRÔLE

6.5.1 Personne responsable du Document d'enregistrement universel et du Rapport Financier Annuel

Benjamin Smith, Directeur général d'Air France-KLM.

6.5.2 Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel

Le 26 avril 2024,

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, dont la table de concordance figure page 484 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 d'Air France-KLM

6.5.3 Contrôleurs légaux des comptes

Commissaires aux comptes titulaires

PricewaterhouseCoopers Audit

63, rue de Villiers – 92208 Neuilly-sur-Seine Cedex

Représenté par **Philippe Vincent** et **Amélie Jeudi de Grissac**

Date de premier mandat : 24 mai 2022
Mandaté pour six exercices
à 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

Expiration du mandat du cabinet BEAS, non renouvellement ni remplacement.

Expiration du mandat du cabinet Salustro Reydel, non renouvellement ni remplacement

6.5.4 Directeur des Relations Investisseurs

Michiel Klinkers

Adresse postale : Air France-KLM/AFKL.FI.IR,
7, rue du Cirque, 75008 Paris

6.5.5 Documents accessibles au public

Parmi les documents disponibles sur le site Internet de la Société (www.airfranceklm.com), figurent notamment :

- le Document d'enregistrement universel 2022;
- le rapport financier semestriel 2023;
- les Documents d'enregistrement universel 2021 et les Documents de référence 2020, 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

1

2

3

4

5

6

Glossaire du transport aérien	478	Informations incluses par référence	484
Glossaire financier	480	Table de concordance du Rapport financier annuel	484
Table de concordance du Document d'enregistrement universel	482		

GLOSSAIRES ET TABLES DE CONCORDANCE

Glossaire du transport aérien

GLOSSAIRE DU TRANSPORT AÉRIEN

⦿ A4E

« Airlines for Europe »: Le 20 janvier 2016, lors du Sommet européen de l'aviation, les cinq plus grands groupes aériens européens – Air France-KLM, easyJet, International Airlines Group, Lufthansa Group et Ryanair – ont annoncé la création de cette nouvelle association. Airlines for Europe compte désormais 17 groupes de compagnies aériennes membres, transportant plus de 70 % des passagers en Europe.

Les objectifs d'A4E sont de promouvoir, pour le bénéfice ultime des passagers, un marché du transport aérien sûr, durable et compétitif en Europe.

⦿ Immunité antitrust (ATI)

Décision des autorités d'accorder l'immunité contre les lois antitrust en raison de l'avantage global pour les clients.

⦿ 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

La capacité est mesurée en sièges-kilomètres offerts (SKO) pour l'activité passagers et mesurée en tonnes-kilomètres offertes (TKO) pour l'activité cargo.

⦿ 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.

⦿ Créneau

Un créneau représente un système basé sur le temps utilisé pour gérer le trafic aérien et réduire la congestion dans les aéroports très fréquentés.

⦿ 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.

⦿ E-Services

Gamme de services au sol informatiques proposés par Air France et KLM à leurs passagers. Les e-services permettent notamment aux passagers de gérer leur voyage via des bornes libre-service ou les sites internet des compagnies aériennes.

⦿ EEE

Pays faisant partie du marché unique de l'Union européenne : ces pays acceptent toutes les réglementations de l'UE en matière de transport aérien. Les pays de l'EEE comprennent tous les pays de l'UE, l'Islande, le Liechtenstein et la Norvège.

⦿ 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.

⦿ Haute contribution

Classes tarifaires correspondant aux classes affaires et première classe.

⦿ Hub

Terme utilisé pour désigner une plateforme de transfert massive. Les départs et les arrivées sont souvent programmés de manière à maximiser les opportunités de transfert. Les hubs d'Air France-KLM à Paris-CDG et Amsterdam-Schiphol sont deux des quatre principaux hubs d'Europe occidentale.

🔗 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

Société commune à deux sociétés, souvent détenue à parts égales à hauteur de 50 % chacun. Ce type de structure actionnariale permet notamment la mise en place d'alliances technologiques ou industrielles afin d'entreprendre des projets spécifiques communs aux deux entreprises partenaires.

Une coentreprise peut également être une alliance entre plusieurs compagnies aériennes pour desservir une zone spécifique, où les compagnies aériennes partagent les coûts et les bénéfices dans le cadre d'une immunité antitrust.

🔗 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.

🔗 Net Zéro/neutralité carbone

Air France-KLM utilise une définition globale conformément à l'article 4 de l'Accord de Paris du 12 décembre 2015, applicable aux États parties, qui définit la neutralité carbone comme l'équilibre au niveau de la planète entre les émissions anthropiques (issues de l'activité humaine) par les sources et les absorptions anthropiques par les puits de gaz à effet de serre.

🔗 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 (code-sharing)

Plusieurs compagnies aériennes partenaires proposent des services sur le même avion, chacune sous leur propre marque, leur propre code IATA et leur propre numéro de vol. Chaque compagnie aérienne partenaire peut avoir accès à la totalité ou à une partie seulement des sièges de l'avion disponibles à la vente.

🔗 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 de l'équilibre optimal entre le coefficient de remplissage et les tarifs proposés.

🔗 SBTi

Science Based Targets Initiative, cadre de référence en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES).

🔗 Saison été

Définie par l'IATA comme la période allant du dernier dimanche de mars au dernier dimanche d'octobre, alignée sur l'heure d'été européenne.

🔗 Saison hiver

Définie par l'IATA comme la période allant du dernier dimanche d'octobre au dernier dimanche de mars.

🔗 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. 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 ou surréservation consiste à accepter plus de réservations que de places disponibles. Pratiquée par la plupart des compagnies aériennes et réglementée par la législation européenne, la surréservation permet aux compagnies aériennes de réduire le nombre de sièges vides pour lesquels il existe une demande de passagers, tout en exploitant les données historiques pour minimiser les vols réellement surréservés.

🔗 Sous-flotte

Ensemble des appareils d'un même type ayant exactement les mêmes caractéristiques techniques et commerciales (moteurs, configuration de la cabine..).

GLOSSAIRES ET TABLES DE CONCORDANCE

Glossaire financier

🔗 Stratégie de décarbonation du groupe Air France-KLM

La stratégie de décarbonation du groupe Air France-KLM correspond à sa contribution, à son niveau, à l'objectif collectif et planétaire de neutralité carbone, en phase avec l'ensemble des acteurs de la société civile et les politiques publiques applicables en matière de transition énergétique.

Pour ce faire, le groupe Air France-KLM s'est notamment fixé une ambition de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre en lien avec ses activités et met en œuvre différents leviers d'action au soutien de cette ambition, en s'appuyant globalement, pour ses objectifs à horizon 2030, sur certaines recommandations de l'initiative Science Based Targets (SBTi).

🔗 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 les Passagers-kilomètres transportés (PKT) divisés par les sièges-kilomètres disponibles (SKO). Dans l'activité cargo, il s'agit

des tonnes-kilomètres transportées (TKT) divisées par les tonnes-kilomètres offertes (TKO).

🔗 Tonne-kilomètre offerte (TKO)

Nombre total de tonnes offertes 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 villes via un ou plusieurs aéroports intermédiaires avec changement d'avion.

🔗 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.

🔗 Action

Une action correspond à une fraction du capital de la société. Elle confère au porteur le droit de prendre part aux décisions et de percevoir des dividendes.

🔗 CSRD

La CSRD directive, ou Corporate Sustainability Reporting Directive, est la directive n° 2022/2464 du 14 décembre 2022 de la Commission européenne qui vise à mettre à jour le reporting extra-financier des entreprises. Elle a été transposée en France par l'ordonnance n° 2023-1142 du 6 décembre 2023 relative à la publication et à la certification d'informations en matière de durabilité des sociétés commerciales.

🔗 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 6 en section 5.3).

🔗 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 d'aviation ou des produits pétroliers liés (pétrole, diesel). La politique de couverture carburant est détaillée dans la Note 35.1 en section 5.3.

🔗 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^{er} janvier 2005, elles permettent aux investisseurs de comparer plus facilement les sociétés européennes entre elles.

🔗 ISIN – *International Securities Identification Number*

Le code ISIN est le code attribué aux valeurs cotées sur le marché Euronext permettant une recherche facile.

🔗 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 5.1.

🔗 SBTi

Science Based Target initiatives ou Objectifs fondés sur la science. Le SBTi est le cadre de référence pour la réduction des émissions de gaz à effet de serre.

🔗 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.

1

2

3

4

5

6

GLOSSAIRES ET TABLES DE CONCORDANCE

Table de concordance du Document d'enregistrement universel

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
1	Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente	
1.1	Personne responsable du Document d'enregistrement universel et du Rapport Financier Annuel	476
1.2	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	sans objet
2	Contrôleurs légaux des comptes	476
3	Facteurs de risques	198 à 216
4	Informations concernant l'émetteur	469
5	Aperçu des activités	
5.1	Principales activités	47 à 62
5.2	Principaux marchés	38 à 39
5.3	Événements importants dans le développement des activités	16 à 36
5.4	Stratégie et objectifs	42 à 46
5.5	Dépendance vis-à-vis des brevets, licences, contrats et procédés de fabrication	41, 57 à 62, 188 à 191 et 424
5.6	Position concurrentielle	42 à 43
5.7	Principaux investissements	63 à 66, 276 à 306, 337, 375 à 384, 422 et 423
6	Structure organisationnelle	
6.1	Description sommaire du Groupe	219 à 225, 470 et 471
6.2	Liste des filiales importantes	427 à 429 et 446
7	Examen de la situation financière et du résultat	
7.1	Situation financière	4 et 5 et 334 à 341
7.2	Résultat d'exploitation	5
8	Trésorerie et capitaux	
8.1	Informations sur les capitaux	179 à 187, 191 à 194, 390 à 395 et 443
8.2	Source et montant des flux de trésorerie	214 à 216, 338 et 339, 348 et 349, 422
8.3	Informations sur les besoins de financement et structure de financement	214 à 216, 338 et 339, 405 à 411, 416 à 420 et 444 à 446
8.4	Restrictions à l'utilisation des capitaux ayant influé ou pouvant influencer sensiblement sur les activités du Groupe	386 et 387, 408
8.5	Sources de financement attendues	34 à 36 et 214 à 216
9	Environnement réglementaire	472 à 475
10	Information sur les tendances	45 et 46
	Mise à jour des événements récents en lien avec le Covid-19	sans objet
11	Prévisions ou estimations du bénéfice	sans objet
12	Organes d'administration et de direction et de surveillance et Direction Générale	80 à 131, 133 à 137, 177 et 178
12.1	Renseignements relatifs aux membres du Conseil d'administration et à la Direction Générale	80 à 121, 131, 133 à 137, 177 et 178
12.2	Conflits d'intérêts au niveau des membres du Conseil d'administration et de la Direction Générale	120 et 121
13	Rémunération et avantages	
13.1	Rémunérations et avantages en nature	135 à 175
13.2	Retraites et autres avantages	176 et 424

n°	Rubriques figurant dans l'Annexe 1 du Règlement	Pages
14	Fonctionnement des organes d'administration et de direction	112 et 113
14.1	Mandats des membres du Conseil d'administration	80 et 81
14.2	Contrats de service liant les membres des organes d'administration	120 à 129, 186 et 187
14.3	Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération	130 à 137
14.4	Déclaration relative au gouvernement d'entreprise	112, 138 et 139
14.5	Incidences significatives potentielles sur la gouvernance	138 et 139
15	Salariés	252 à 275
15.1	Nombre de salariés et répartition des effectifs	270 et 271, 366
15.2	Participations détenues par les membres du Conseil d'administration et de la Direction Générale et options éventuelles sur ces participations	80 à 111, 159 et 160, 192 et 390 à 393
15.3	Participation des salariés dans le capital	191 et 192, 391
16	Principaux actionnaires	
16.1	Identification des principaux actionnaires	191 et 192, 391
16.2	Existence de droits de vote différents	179 et 191
16.3	Contrôle de l'émetteur	sans objet
16.4	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	sans objet
17	Transactions avec des parties liées	424 à 426
18	Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financières et les résultats	
18.1	Informations financières historiques	4 et 5, 342 à 349 et 435 à 450
18.2	Informations financières intermédiaires et autres	sans objet
18.3	Audit des informations financières annuelles historiques	430 à 434 et 451 à 454
18.4	Informations financières pro forma	sans objet
18.5	Politique en matière de dividendes	192
18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage	213 et 401 à 405
18.7	Changement significatif de la situation financière de l'émetteur	16 à 33
19	Informations supplémentaires	
19.1	Capital social	179 à 184, 390 et 391, 443 et 450
19.2	Acte constitutif et statuts	179 à 184, 185 à 194 et 470
20	Contrats importants	16 à 33, 188 à 191 et 424
21	Documents accessibles au public	476

GLOSSAIRES ET TABLES DE CONCORDANCE

Informations incluses par référence

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 2022

Le Document d'enregistrement universel pour l'exercice 2022 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 24 avril 2023 sous le numéro de dépôt D. 23-0329. Les comptes consolidés figurent en pages 296 à 401 et le rapport des contrôleurs légaux y afférent figure en pages 402 à 408. Les comptes sociaux complets figurent en pages 409 à 424 et le rapport des contrôleurs légaux y afférent figure en pages 425 à 429. Les chiffres clés figurent aux pages 4 à 6 du Document d'enregistrement universel. Le rapport de gestion figure aux pages 27 à 64, 65 à 168, 169 à 196, 197 à 294, 295 à 436. 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 2021

Le Document d'enregistrement universel pour l'exercice 2021 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 4 avril 2022 sous le numéro de dépôt D. 22-0236. Les comptes consolidés figurent en pages 265 à 361 et le rapport des contrôleurs légaux y afférent figure en pages 362 à 368. Les comptes sociaux complets figurent en pages 369 à 383 et le rapport des contrôleurs légaux y afférent figure en pages 384 à 389. Les chiffres clés figurent aux pages 4 et 5 du Document d'enregistrement universel. Le rapport de gestion figure aux pages 6 à 13, 15 à 57, 59 à 144, 145 à 174, 175 à 252, 253 à 394. 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.

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	435 à 449
Comptes consolidés du Groupe	342 à 349
Rapport sur le gouvernement d'entreprise	80 à 196
Rapport de gestion	37 à 78, 80 à 196, 198 à 226, 228 à 332, 334 à 464 Les éléments intégrés au moment où nous finalisons ce Document d'enregistrement universel 2023, le 26 avril 2024 apparaissent en gras italique bleu .
Attestation du responsable du Rapport financier annuel	476
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	451 à 454
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	430 à 434
Honoraires des Commissaires aux comptes	426



Conception et réalisation : Ruban Blanc

Crédits photos : Air France-KLM

Ce document a été réalisé par un imprimeur éco-responsable diplômé Imprim'Vert, sur du papier 100 % PEFC en couverture et papier 70 % FSC en pages intérieures, issus de forêts gérées durablement.



airfranceklm.com