

Air France-KLM

Assemblée générale AFKLM du 26 mai 2021

Réponses aux questions écrites des actionnaires

Remarque préalable

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

- en relation avec l'ordre du jour de l'Assemblée,
- par dérogation aux dispositions du 1er alinéa de l'article R. 225-84 du Code de commerce, reçues par le Président par lettre recommandée avec avis de réception ou par courrier électronique avant la fin du second jour ouvré avant l'Assemblée,
- accompagnées d'une attestation d'inscription en compte des actions.

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

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

Recapitalisation.....	2
Relations Sociales	3
Gouvernance	5
Flotte	8
Expérience Client	9
Actionnariat	10

Recapitalisation

Questions du SPAAK

1. La recapitalisation se fera-t-elle au niveau d'Air France-KLM uniquement ou également au niveau des compagnies aériennes ?

Les opérations de recapitalisation sont envisagées au niveau d'Air France-KLM sans exclure les opérations miroir au niveau des compagnies aériennes.

2. Quel sera l'effet de dilution pour les actionnaires ? Comment les actionnaires fidèles actuels seront-ils indemnisés pour toute perte de valeur et d'influence relative ?

Le **Groupe** propose une série de résolutions financières extraordinaires afin de disposer de la flexibilité et de la souplesse nécessaires dans la mise en œuvre des mesures additionnelles de renforcement des fonds propres, essentiels à la continuité des opérations du Groupe dans le contexte de crise sanitaire actuelle.

Parmi elles, la résolution 20 prévoit une augmentation de capital par émission d'actions avec maintien du droit préférentiel de souscription (DPS) des actionnaires jusqu'à 300% du capital actuel. C'est la résolution la plus couramment utilisée pour les plans de recapitalisation importants dans le contexte actuel de crise. Elle permet aux actionnaires existants de souscrire à des conditions favorables afin de ne pas être dilués.

La résolution 21, de même nature que celle utilisée lors de l'augmentation de capital d'avril 2021 permettrait une augmentation de capital jusqu'à 100% du capital actuel, sans DPS mais avec une période de priorité accordé aux actionnaires existants de la société pour y souscrire, dans une certaine proportion, et aux mêmes conditions de prix d'émission que les autres actionnaires.

3. Quelles sont les conditions envisagées auxquelles la recapitalisation sera soumise (réorganisation, changement d'activités et/ou de stratégie, vente de filiales, autres) ?

Il est prématuré d'anticiper toute forme de condition imposée car les prochaines étapes de recapitalisation ne sont pas encore définies.

4. Quand une nouvelle recapitalisation est-elle prévue ?

Le Groupe envisage donc d'autres financements, des opérations de fonds propres et de quasi-fonds propres d'ici la prochaine AG en 2022.

5. Y aura-t-il des conséquences pour les salariés de KLM et/ou d'Air France ? Si oui, quelles seront-elles ?

Comme mentionné, les prochaines étapes de recapitalisation n'étant pas définies, aucune mesure supplémentaire n'est à ce jour envisagée.

Relations Sociales

Questions du SPAAK

En 2020, Air France et KLM ont toutes deux reçu un soutien financier de l'État afin de faire face aux conséquences de la pandémie de COVID. Cette aide a été accordée sous forme de prêts, assortis de plusieurs conditions. L'État néerlandais a inclus des conditions très précises concernant les employés de KLM. Celles-ci comprenaient (entre autres) l'interdiction de la participation aux bénéfices et la nécessité de réduire les conditions d'emploi/contrats de 0 à 20% en fonction du revenu.

Si ces conditions n'étaient pas mises en œuvre le 1er octobre (et acceptées par le Parlement néerlandais le 1er novembre), aucun prêt ne serait accordé par l'État néerlandais, entraînant un risque de faillite pour KLM.

- 1. Comment le Conseil d'administration d'Air France-KLM perçoit-il les conditions posées par le gouvernement néerlandais en ce qui concerne les droits fondamentaux de négociation collective libre et volontaire de ses salariés et de leurs représentants sachant que les syndicats de KLM n'ont pas été impliqués dans les discussions et/ou les négociations concernant ces conditions et ont déposé une plainte auprès du Comité de la liberté syndicale (CLS) de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) pour violation des principes de la négociation collective libre et volontaire et des Conventions de l'OIT no. 87 et 98 de l'OIT ?**

Air France-KLM et KLM s'engagent à respecter les lois et règlements applicables, y compris en matière de droit du travail.

Les compagnies aériennes, en tant qu'entité juridique ont toute autonomie pour gérer leurs propres conventions collectives et les sujets relatifs aux syndicats et au comité d'entreprise de KLM sont du ressort de KLM.

L'aide financière de 3,4 milliards d'euros accordée par l'État néerlandais à KLM était soumise à plusieurs conditions (dont certaines liées aux conditions salariales), conformément aux normes politiques, industrielles, environnementales et financières.

Au cours des discussions avec l'État néerlandais sur le soutien financier, KLM a sollicité les avis (formels ou informels), les réactions ou commentaires des représentants des salariés, du comité d'entreprise et des syndicats sur ces conditions.

A cet égard, la direction de KLM a discuté de ces plans avec l'ensemble des parties prenantes dans les délais requis, en vue de trouver une solution dans l'intérêt commun des parties afin de répondre à cette crise sans précédent et de préserver l'avenir de la compagnie.

Air France-KLM est conscient de l'impact de ces périodes de turbulences sur ses employés à travers le monde. Le Groupe est reconnaissant des soutiens financiers apportés par les deux États. Il doit maintenant poursuivre la transformation de ses compagnies aériennes.

- 2. Les conditions fixées par le gouvernement néerlandais limitent-elles ou enfreignent-elles les Principes d'Air France-KLM sur lesquels se déroulent les négociations avec le personnel au sein de l'entreprise : "confiance, respect, transparence et confidentialité" ?**

Les valeurs d'Air France-KLM sont partagées par l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Les conditions fixées par le gouvernement néerlandais n'ont pas altéré ces valeurs.

Comme indiqué ci-dessus, dans le cadre des discussions avec l'État néerlandais pour la mise en œuvre du plan de soutien financier et des conditions y afférentes, la direction de KLM a discuté de ces plans avec l'ensemble des parties prenantes en vue de trouver une solution dans l'intérêt commun des parties face à cette crise sans précédent.

3. Air France-KLM soutient-il les plaintes des représentants des salariés auprès du CLS contre le gouvernement néerlandais ? Et dans le cas où le CLS déciderait que le gouvernement néerlandais a violé les principes concernant la négociation collective libre et volontaire et/ou les Conventions de l'OIT n° 87 et n° 98, comment Air France-KLM se propose-t-il d'agir vis-à-vis de ses employés, des syndicats et du gouvernement néerlandais ?

Air France-KLM et KLM ne souhaitent pas anticiper les conclusions du CLS, étant précisé que ni Air France-KLM ni KLM ne sont parties de la présente procédure. Lorsque le CLS aura pris une décision, Air France-KLM et KLM l'étudieront attentivement. D'une manière générale, conformément à ce qui a été dit en réponses aux questions ci-dessus, Air France-KLM et KLM respectent la législation et la réglementation en vigueur.

Gouvernance

Questions de Mme Sylvie Adam Kuenen

1. Quel est le processus et quels sont les critères de sélection des administrateurs ? Pourquoi les usagers ne sont-ils pas plus représentés dans votre Conseil d'administration ?

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) et des deux administrateurs représentant les salariés (désignés, selon le cas, par le Comité de Groupe Français d'Air France ou le Comité de Groupe Européen d'Air France – KLM). 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 de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF (incluant notamment les règles d'indépendance des administrateurs).

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 ;
- l'expérience en matière de Direction Générale acquise au sein de grandes entreprises internationales françaises ou étrangères ;
- la connaissance et la pratique du secteur du transport et de l'aérien ainsi que du tourisme ;
- les expertises en lien avec les axes stratégiques du Groupe.

L'objectif du Conseil dans la sélection de ses administrateurs est de :

- maintenir l'équilibre entre les différentes parties prenantes de la Société et la représentation équilibrée des hommes et des femmes ;
- privilégier l'indépendance d'esprit des administrateurs ;
- promouvoir l'adhésion aux valeurs fondamentales du Groupe ;
- s'assurer de la disponibilité des administrateurs.

Les administrateurs d'Air France-KLM sont dotés des compétences suivantes : direction générale, transport, transport aérien, gouvernance, international, affaires publiques, finance, RH, RSE et digital. Ces compétences permettent d'assurer l'efficacité du fonctionnement du Conseil d'administration par rapport aux enjeux traités par celui-ci.

Par ailleurs, il est procédé à une évaluation annuelle de son fonctionnement, en interne ou par un cabinet extérieur.

2. Pourquoi le nombre d'administrateurs indépendants est-il faible au sein du Conseil d'administration d'Air France-KLM et comment déterminez-vous l'indépendance de vos administrateurs ?

Chaque année, le Conseil d'administration examine la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance énoncés par l'article 9 du Code AFEP-MEDEF. Lors de sa réunion du 17 février 2021, le Conseil d'administration a déterminé, sur proposition du Comité de nomination et de gouvernance, que sept administrateurs (Mme Aulagnon, Mme Boeren, Mme Bouillot, Mme Couderc, Mme Idrac, Mme Parize et M. Wynaendts) sont indépendants.

La part d'administrateurs indépendants au 31 décembre 2020 est de 47% au sein du Conseil d'administration (hors administrateurs salariés et représentant les salariés actionnaires), le seuil recommandé par le Code AFEP-MEDEF étant de 50%. Cet écart fait suite à l'entrée de l'État néerlandais au capital d'Air France – KLM en février 2019, ayant conduit à la perte du caractère indépendant d'un des administrateurs néerlandais devenant représentant de l'État néerlandais.

Les discussions entamées en 2019 sur la composition du Conseil d'administration se sont poursuivies sans prise de décision à ce stade. L'actionnariat d'Air France-KLM a évolué à la suite des premières mesures de recapitalisation et pourrait encore évoluer. La composition du Conseil est inchangée et les discussions restent ouvertes.

Pour plus de détails sur l'indépendance des administrateurs, merci de vous référer à la section 2.2.4 du Document d'Enregistrement Universel 2020 disponible sur le site internet d'Air France-KLM ([Document d'enregistrement universel 2020 Air France - KLM \(airfranceklm.com\)](https://www.airfranceklm.com)).

Questions du SPAAK

1. Quelles seront les conséquences de la mise en œuvre des résolutions proposées relatives à des mesures de renforcement du capital sur la gouvernance du Groupe ?

La mise en œuvre de mesures complémentaires de renforcement du capital pourrait entraîner une évolution de l'actionnariat d'Air France-KLM. Les principaux actionnaires du Groupe sont représentés au Conseil d'administration. Toute modification de la composition du Conseil ne pourra se faire que dans le respect des différentes contraintes légales et contractuelles et en tenant compte des recommandations du code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF.

2. Le Conseil est-il prêt à soumettre à une AGE l'approbation de nouvelles mesures de renforcement du capital ?

Les différentes résolutions financières proposées aux actionnaires le 26 mai 2021 (résolutions 20 à 35), devraient assurer au Conseil d'administration d'Air France - KLM la flexibilité nécessaire à la mise en œuvre de mesures supplémentaires de renforcement du capital, sans tenue d'une AGE. Elles ont été présentées et approuvées par le Conseil d'administration le 5 avril 2021. Toutefois, aucun plan précis n'est arrêté à ce jour.

Question de l'État néerlandais :

1. Le Directeur Général du Groupe peut-il renoncer à sa rémunération variable court et long-terme accordée au titre de la résolution 16 de l'Assemblée générale 2021 ainsi qu'à

toute rémunération variable tant que le soutien de l'État français et de l'État néerlandais au Groupe Air France-KLM n'aura pas été remboursé ?

Dans le contexte de crise liée à la pandémie de Covid-19, M. Benjamin Smith a décidé :

- de réduire sa rémunération fixe annuelle selon les mêmes modalités de proportionnalité que celles appliquées à l'ensemble des salariés d'Air France et d'Air France – KLM. Sa rémunération fixe a ainsi été réduite de 25 % entre le 23 mars et le 31 décembre 2020 ;
- de renoncer à sa rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2020.

Le Directeur général a ainsi perçu, au titre de l'exercice 2020, une rémunération fixe de 744 511 euros. Il s'est par ailleurs vu attribuer, au titre de l'exercice 2020, 200 400 unités de performance au titre du Plan Long-terme de phantom shares et 200 400 unités de performance au titre du Plan Spécifique Long-terme. Ces unités de performance seraient en principe définitivement acquises en tout ou partie en 2023 sous réserve (i) de l'atteinte des conditions de performance exigeantes sur trois ans et (ii) de la présence du Directeur général au sein du Groupe en 2023.

La structure de rémunération du Directeur Général a été établie par le Conseil d'administration d'Air France-KLM en 2018, au regard du profil et de l'expérience internationale de M. Benjamin Smith et sur la base des pratiques de rémunérations de fonctions similaires dans des groupes internationaux comparables (et notamment les compagnies aériennes internationales concurrentes). Cette structure de rémunération est inchangée depuis 2018.

Les éléments de rémunération du Directeur Général font, conformément à la loi, l'objet, chaque année, d'une approbation de l'assemblée générale des actionnaires (i) s'agissant des éléments de rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice écoulé (vote ex post) et (ii) s'agissant de la politique de rémunération de l'exercice en cours (vote ex ante).

Enfin, conformément à la décision de la Commission Européenne du 5 avril 2021, dans le cadre des politiques de rémunération 2021, aucune rémunération variable annuelle ou long-terme ne pourra être versée tant que 75% des mesures de recapitalisation n'auront pas été remboursées.

Question de l'Association A.D.U.T.A via son Président M. Alaquillemette**1. Le départ de M. Frédéric Gagey est-il forcé ou volontaire ?**

Frédéric Gagey aura 65 ans à la fin du mois de juin 2021 et a décidé de faire valoir son droit à la retraite.

Flotte

Questions A.D.U.T.A via son Président M. Alaquillemette

- 1. Dans le cadre de la modernisation et de la rationalisation de la flotte, il avait été annoncé qu’Air France exploiterait des Airbus A350 et KLM des Boeing 787. Pourquoi, alors que KLM ne possède exclusivement que des Boeing 787 dans sa flotte, Air France continue d’exploiter des Airbus A350 et des Boeing 787 ?**

La modernisation et la rationalisation de la flotte sont une des priorités du Groupe. La réduction du nombre de types d’avions a été engagée avec la sortie des appareils les moins performants économiquement, les A340 puis les A380. Il importe désormais de sortir les appareils les plus anciens, notamment les 777-200, remplacés par des A350-900. Les A350-900 et les 787-9, sont complémentaires et performants, tant sur le plan économique que sur le plan environnemental. Ces appareils consomment 20% de carburant en moins que les appareils d’ancienne génération. Ces deux types d’avions ont leur place dans les flottes des deux compagnies principales du groupe.

- 2. Lufthansa Technik, filiale du groupe allemand Lufthansa, travaille actuellement sur un nouveau certificat de type supplémentaire (STC) pour l’Airbus A380 qui permettrait au Super Jumbo européen de pouvoir temporairement transporter du fret en cabine. Ne serait-ce pas une initiative intéressante sachant que vos possibilités d’emport de fret se trouvent réduites du fait de l’immobilisation d’une bonne partie de la flotte long-courrier ?**

Air France a définitivement retiré ses A380 de sa flotte en exploitation en Mars 2020. Le maintien d’un ou deux appareils uniquement pour le transport de cargo ne serait pas économiquement viable, et ne répondrait pas aux objectifs de simplification de la flotte. Nous disposons par ailleurs d’avions avec des capacités soutes importantes (777-300ER, A350-900) qui permettent de répondre à la demande, avec une grande flexibilité sur le réseau, contrairement à l’A380 qui ne peut être déployé que sur un nombre de destinations limitées en raison des contraintes aéroportuaires.

- 3. Par ailleurs, certaines compagnies notamment Lufthansa et Emirates souhaitent, lors de la reprise d’activité, conserver l’A380 sur certaines destinations, vers l’Asie ou l’est des États-Unis. British Airways a également fait part de son intérêt pour la conservation de l’A380, cela lui permettant d’optimiser l’utilisation de ses créneaux dans les aéroports traditionnellement congestionnés comme tels que Londres Heathrow. Qu’en est-il concernant Air France ?**

Air France a fait le choix de retirer définitivement ses A380 d’exploitation, pour simplifier sa flotte et répondre à ses objectifs économiques et environnementaux.

Expérience Client

Question de l'Association A.D.U.T.A via son Président M. Alaquillemette

- 1. Pourquoi Air France ne figure pas dans le Top 10 du classement 2021 du voyageur en ligne eDreams alors que depuis plusieurs années KLM est présente et en bonne place (en 2021 en 4^{ème} position) ?**

La position des compagnies aériennes varie selon les classements organisés par les différents organismes (Skytrax, APAX, Edreams, Safe travel Barometer, airline ratings, etc.).

Air France a concentré ses efforts sur les critères utilisés par Skytrax et APAX : la compagnie a obtenu 4 étoiles au classement Skytrax. Air France a été la 1^{ère} compagnie dans le safe travel Barometer au premier semestre 2020. Plus de 90% des clients ayant voyagés sur Air France sont satisfaits des mesures sanitaires prises par la compagnie, et rassemblées sous le label Air France Protect.

Actionnariat

Question de l'Association A.D.U.T.A via son Président M. Alaquillemette

1. Quand pouvons-nous espérer recevoir un dividende d'Air France-KLM ?

Lors du Capital Markets Day de novembre 2019, le groupe a indiqué qu'un dividende pourrait être versé dès que le résultat d'exploitation dépasserait à nouveau 1,9 milliard d'euros. Cette perspective a été annoncée avant la crise Covid-19. La Commission européenne a interdit le versement de dividendes dans le cadre des conditions associées au plan de recapitalisation lancé en avril 2021.