

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 7 juin 2023 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 2022 ») ;

- les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre de cet exercice à M^{me} 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 2022 aux dirigeants mandataires sociaux et soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 7 juin 2023 ») ; et
- la politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2023, 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 2023 »).

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 7 juin 2023 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 2023 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 7 juin 2023.

Par ailleurs, les éléments de rémunération variables ou exceptionnels attribués au titre de l'exercice 2022 au Directeur général ne pourront être versés qu'après approbation par l'Assemblée générale du 7 juin 2023 de ces éléments de rémunération dans les conditions prévues au premier alinéa de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce.

Enfin, aux termes de la décision de la Commission Européenne SA.59913 du 5 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France et d'Air France-KLM, tant qu'au moins 75% des aides d'État n'ont pas été remboursées, la rémunération de la Présidente du Conseil d'administration, du Directeur général et des membres du Conseil d'administration d'Air France-KLM ne peut excéder la part fixe de leur rémunération respective au 31 décembre 2019 (étant précisé que si une personne est devenue

ou devient Présidente du Conseil d'administration, Directeur général ou membre du Conseil d'administration d'Air France-KLM après la recapitalisation, la limite de la rémunération applicable est la rémunération fixe perçue par la personne assumant le même niveau de responsabilité au 31 décembre 2019), et aucun bonus ou autres éléments de rémunération variables ou comparables ne peuvent être versés. Il est précisé qu'Air France-KLM a annoncé, le 16 février 2023 que le remboursement d'au moins 75% des aides d'État devrait intervenir en mars 2023.

Événements postérieurs au Conseil d'administration du 16 février 2023 ayant approuvé le rapport de gestion

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. De même, la condition suspensive du remboursement de 75% des aides d'État prévue pour l'attribution de la rémunération variable du Directeur général d'Air France-KLM au titre de l'exercice 2022 est satisfaite.

2.5.2 Rémunération des mandataires sociaux en 2022

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 2022 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 7 juin 2023 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 2022 aux administrateurs et soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 7 juin 2023

Les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2022 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 24 mai 2022. Ces éléments de rémunération, qui seront soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 7 juin 2023 en application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, sont détaillés ci-après.

Il est précisé que les administrateurs d'Air France-KLM ont pris la décision, le 16 février 2022, de maintenir le principe d'une réduction de 25% de leur rémunération versée au titre de l'année 2022 tant que le résultat d'exploitation (*Current Operating Income*)

du Groupe ne sera pas revenu à un niveau positif, compte tenu du contexte de crise liée à la pandémie de Covid-19. Il est rappelé, qu'en application de la décision du Conseil d'administration du 17 février 2021, la rémunération versée aux administrateurs pour l'année 2021 incluait la réduction de 25% de leur rémunération, le résultat d'exploitation (*Current Operating Income*) du Groupe n'étant pas revenu à un niveau positif sur l'exercice 2021. Lors de sa réunion du 8 décembre 2022 le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de rémunération, après avoir constaté que les projections de résultat depuis le 30 juin 2022 faisaient apparaître que le résultat d'exploitation (*Current Operating Income*) annuel du Groupe au 31 décembre 2022 serait positif, a décidé de lever la réduction de 25% de la rémunération des administrateurs versée au titre de l'exercice 2022.

	Taux de participation aux réunions du Conseil, des Comités et à l'Assemblée générale (exercice 2022)	Montants attribués au titre de l'exercice 2022 et versés au cours de cet exercice ou valorisation comptable (en euros)	Montants attribués au titre de l'exercice 2021 et versés au cours de cet exercice ou valorisation comptable (en euros) ⁽¹⁾
Membres du Conseil d'administration en fonction à la date du présent Document d'enregistrement d'universel			
Anne-Marie Couderc	100 %	N/A	N/A
Benjamin Smith ⁽²⁾	94 %	N/A	N/A
Gwenaëlle Avice-Huet	95 %	53 438	19 154
Karim Belabbas ⁽³⁾	95 %	44 250	33 750
Stéphanie Besnier ⁽⁴⁾	71 %	12 771	N/A
Leni M.T. Boeren	100 %	60 000	45 000
Pascal Bouchiat ⁽⁵⁾	100 %	7 500	N/A
Isabelle Bouillot	93 %	53 875	41 335
Jean-Dominique Comolli	100 %	50 000	37 708
Michel Delli-Zotti ^{(3) (6)}	100 %	17 667	N/A
Delta Air Lines Inc. (représentant permanent, M. Alain Bellemare)	96 %	51 571	35 704
Anne-Marie Idrac	100 %	47 500	35 625
Isabelle Parize	100 %	60 000	43 766
François Robardet ⁽³⁾	100 %	53 000	38 516
Rodolphe Saadé ⁽⁷⁾	100 %	10 000	N/A
Cees 't Hart	69 %	39 188	32 365
Terence Tilgenkamp ⁽⁸⁾	100 %	49 500	9 865
Dirk Jan van den Berg	95 %	50 438	36 500
Jian Wang	70 %	43 438	35 365
Alexander R. Wynaendts	91 %	54 813	41 188
Anciens membres du Conseil d'administration au cours des exercices 2021 et 2022 n'ayant plus la qualité d'administrateur à la date du présent Document d'enregistrement universel			
Paul Farges ^{(3) (9)}	92 %	27 438	35 531
Astrid Panosyan ⁽¹⁰⁾	58 %	20 938	29 423
Martin Vial ⁽¹¹⁾	100 %	29 000	36 000
Maryse Aulagnon	N/A	N/A	17 221
Mathi Bouts	N/A	N/A	34 385
Total	92 %	836 321	637 772

(1) 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 Covid-19.

(2) M. Benjamin Smith, Directeur général d'Air France-KLM ne perçoit pas de rémunération au titre de ses fonctions d'administrateur.

(3) Les administrateurs représentant les salariés actionnaires et l'administrateur représentant les salariés français nommé par le Comité de Groupe Français perçoivent une rémunération au titre de leur contrat de travail avec Air France, sans lien avec leur mandat social au sein d'Air France-KLM. Leurs rémunérations au titre de leurs fonctions d'administrateurs sont par ailleurs reversées à leur syndicat, à l'exception des rémunérations de M. François Robardet, à compter du 24 mai 2022, qui ont été versées sur son compte personnel.

(4) Administratrice depuis le 27 juin 2022.

(5) Administrateur depuis le 3 octobre 2022.

(6) Administrateur depuis le 24 mai 2022.

(7) Administrateur depuis le 15 juillet 2022.

(8) 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.

(9) Administrateur jusqu'au 24 mai 2022.

(10) Administratrice jusqu'au 21 juin 2022.

(11) Administrateur jusqu'au 1^{er} juin 2022.

Les administrateurs se sont vus attribuer au titre de l'exercice 2022 et verser au cours de cet exercice, une rémunération d'un montant total de 836 321 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 2022 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.

2.5.2.2 Éléments de rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2022 aux dirigeants mandataires sociaux et soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 7 juin 2023

a) Rémunération de la Présidente du Conseil d'administration pour la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2022

Présentation de la structure de rémunération 2022 de la Présidente du Conseil d'administration

Conformément à la décision du Conseil d'administration du 16 février 2022, la rémunération de la Présidente du Conseil d'administration comprend une part fixe de 200 000 euros 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. Cette rémunération fixe annuelle est donc inchangée depuis 2019. Ainsi, la rémunération fixe annuelle de la Présidente du Conseil d'administration pour l'exercice 2022 est de 200 000 euros. Pour rappel, le 19 mars 2020, la Présidente du Conseil d'administration a fait part au Conseil d'administration de sa renonciation à l'application sur l'exercice 2020 de sa nouvelle rémunération fixe annuelle de 220 000 euros définie par le Conseil d'administration du 19 février 2020, compte tenu du contexte de la crise liée à la pandémie de Covid-19. La Présidente du Conseil d'administration

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.

a réitéré son engagement pour l'exercice 2021 lors du Conseil d'administration du 17 février 2021.

Cette rémunération ne comprend ni rémunération à raison de son mandat d'administrateur (anciennement jetons de présence) ni part variable.

La politique de rémunération 2022 de la Présidente du Conseil d'administration a été approuvée par l'Assemblée générale du 24 mai 2022.

Pour plus de détails sur la politique de rémunération de la Présidente au titre de l'exercice 2022, voir section 2.5.2.2 du Document d'enregistrement universel 2021.

Éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de de l'exercice 2022

Les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2022 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 2022, 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 24 mai 2022. Ces éléments de rémunération sont détaillés ci-après :

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2022	Montants attribués au titre de l'exercice 2022	Présentation
Rémunération fixe	200 000 €	200 000 €	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. Par conséquent, la rémunération fixe attribuée au titre de l'exercice 2022 et versée au cours cet exercice à la Présidente est de 200 000 euros. 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 2022. La Présidente ne bénéficie d'aucun élément de rémunération de long terme.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	N/A	N/A	La Présidente ne perçoit pas de rémunération à raison de son mandat d'administrateur.
Avantages de toute nature	15 984 €	15 984 €	La Présidente bénéficie d'une voiture de fonctions avec chauffeur.
Indemnité de départ	N/A	N/A	La Présidente ne bénéficie d'aucune indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	N/A	N/A	La Présidente ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	N/A	N/A	La Présidente ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire.

b) Rémunération du Directeur général pour la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2022

Présentation de la structure de rémunération 2022 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 2022 a été fixée en conformité avec le cadre de la politique fixée en 2018. Elle prévoit en particulier, dans le contexte de la crise liée à la pandémie de Covid-19 que traversait le groupe Air France-KLM, que le Conseil d'administration, après recommandation du Comité de rémunération, peut faire usage de sa faculté d'appréciation dans la détermination d'une éventuelle rémunération variable du Directeur général. Par conséquent, le Conseil d'administration peut déterminer les modalités de la rémunération variable du Directeur général, (i) en adéquation avec (a) la performance réalisée par le Groupe et la situation financière du Groupe en fin d'exercice, (b) la politique de

rémunération appliquée aux salariés du Groupe et (c) la protection des intérêts du Groupe et des intérêts de ses actionnaires et (ii) conformément aux restrictions sur la rémunération des mandataires sociaux telles qu'énoncées dans la décision de la Commission Européenne SA.59913 du 5 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France et d'Air France-KLM. En effet, conformément à cette décision, aucune rémunération variable ne pourra être versée au Directeur général tant qu'au moins 75 % des mesures de recapitalisation n'auront pas été remboursées. Enfin, pour rappel, le 23 avril 2020, M. Benjamin Smith a annoncé qu'il renonçait à sa rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2020. En conséquence, aucune rémunération variable n'a été versée à M. Benjamin Smith depuis 2021.

La politique de rémunération 2022 du Directeur général a été approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 24 mai 2022.

Pour plus de détails sur la politique de rémunération du Directeur général au titre de l'exercice 2022, voir section 2.5.3.2 du Document d'enregistrement universel 2021.

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 2022

Les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2022 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, après avoir pris acte que le remboursement de 75 % des aides d'État devrait intervenir en mars 2023 et sous la condition suspensive d'un tel remboursement, a, sur proposition du Comité de rémunération, décidé d'attribuer une rémunération variable annuelle et une rémunération variable long terme au Directeur général au titre de l'exercice 2022 fixées sur la base du niveau d'atteinte des critères de performance définis par le Conseil d'administration du 16 février 2022. L'ensemble de ces éléments de rémunération, pour la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2022, 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 24 mai 2022. Ces éléments de rémunération sont détaillés ci-après :

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2022	Montants attribués au titre de l'exercice 2022	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 2022.</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 2022 et versée au cours de l'exercice 2022 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 2022, tel que requis en application des dispositions de l'article L. 22-10-9, I, 2° du Code de commerce, est de 339,97 %.</p>
Rémunération variable annuelle	0 €	1 059 769 € (sous condition suspensive du remboursement d'au moins 75 % des aides d'État)	<p>Au titre de l'exercice 2022</p> <p>Il convient de noter que conformément à la décision de la Commission Européenne SA.59913 du 5 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France et d'Air France-KLM, aucune rémunération variable ne pourra être versée au Directeur général tant qu'au moins 75 % des mesures de recapitalisation n'auront pas été remboursées.</p>

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2022	Montants attribués au titre de l'exercice 2022	Présentation
			<p>Lors de sa réunion du 16 février 2023, après avoir pris acte que le remboursement de 75 % des aides d'État devrait intervenir en mars 2023 et sous la condition suspensive d'un tel remboursement, le Conseil d'administration a, sur proposition du Comité de rémunération, décidé d'attribuer au titre de l'exercice 2022 au Directeur général, conformément à la politique de rémunération 2022 arrêtée par le Conseil d'administration du 16 février 2022 et approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires le 24 mai 2022, 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 117,8 % de la rémunération fixe annuelle, soit 1 059 769 euros par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 16 février 2023. Ce montant est constitué de :</p> <ul style="list-style-type: none"> > critères quantitatifs liés aux objectifs financiers du Groupe : 101,7 % (soit 74,6 % de sa rémunération fixe annuelle brute) : <ul style="list-style-type: none"> – 18,3 % (sur une cible à 18,3 % et un maximum à 22,5 %) de la rémunération fixe au titre du résultat d'exploitation (COI) d'Air France-KLM, soit un taux d'atteinte de 100,0 %. Ce pourcentage prend en compte le niveau de COI atteint par le Groupe et le COI relatif par rapport aux concurrents IAG et Lufthansa Group, – 36,7 % (sur une cible à 36,7 % et un maximum à 45 %) de la rémunération fixe au titre du résultat du plan de transformation et de la gestion de la trésorerie, soit un taux d'atteinte de 100,0 %, – 19,6 % (sur une cible à 18,3 % et un maximum à 22,5 %) de la rémunération fixe au titre du renforcement des capitaux propres par opération de marché (en excluant la transformation du prêt direct de l'État français en TSS), soit un taux d'atteinte de 106,7 %. Il est précisé que ce taux d'atteinte est déterminé proportionnellement entre le niveau cible et maximum du critère ; > critères qualitatifs liés aux objectifs non-financiers du Groupe : 88,3 % (soit 43,2 % de sa rémunération fixe annuelle brute) : <ul style="list-style-type: none"> – 15,0 % (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 122,7 %. Ce pourcentage prend en compte les principales priorités définies en section 2.5.3.2 b) du Document d'enregistrement universel 2021.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2022	Montants attribués au titre de l'exercice 2022	Présentation
			<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 à partir de janvier 2022 (au-delà du mandat en France), le renouvellement de la flotte et son impact en terme de réduction des émissions de CO₂ et la sécurisation d'une partie des besoins de SAF pour les années à venir;</p> <p>> 8,1% (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 matière de capital humain, soit un taux d'atteinte de 66,7%. Ce pourcentage prend en compte les principales priorités définies en section 2.5.3.2 b) du Document d'enregistrement universel 2021.</p> <p>Dans son appréciation, le Conseil a pris en compte l'attractivité du Groupe et l'accélération d'un plan d'action en matière d'engagement, de diversité et d'inclusion;</p> <p>> 5,0% (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 41,0%. Ce pourcentage prend en compte les principales priorités définies en section 2.5.3.2 b) du Document d'enregistrement universel 2021.</p> <p>Dans son appréciation, le Conseil d'administration a pris en compte, les résultats atteints en matière Net Promoter Score, de régularité et de ponctualité des vols pour Air France et KLM;</p> <p>> 15,0% (sur une cible à 12,2% et un maximum de 15,0%) de la rémunération fixe au titre de la performance individuelle et au leadership, soit un taux d'atteinte de 122,7%. Ce pourcentage prend en compte les principales priorités définies en section 2.5.3.2 b) du Document d'enregistrement universel 2021.</p> <p>Dans son appréciation, le Conseil a pris en compte l'anticipation de la reprise post-crise de l'activité du transport aérien. Le Conseil a également apprécié les projets menés liés aux enjeux de la recapitalisation mais aussi la mise en œuvre du plan de transformation et le développement de synergies au sein du Groupe, tout en maintenant la stabilité sociale et l'engagement de toutes les parties prenantes en interne et en externe.</p> <p>En application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, le versement du montant de 1 059 769 euros est conditionné à l'approbation préalable de l'Assemblée générale du 7 juin 2023.</p> <p>En cas de vote positif des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 7 juin 2023 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>



Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2022	Montants attribués au titre de l'exercice 2022	Présentation
Rémunération variable long terme	0 € 1 225 490 unités de performance (après application du coefficient de 2,5 conformément à la décision du Conseil d'administration du 27 octobre 2022) 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 2022 (sous condition suspensive du remboursement d'au moins 75 % des aides d'État)		<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 121,11% 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 pourra être versé au Directeur général que lorsqu'au moins 75 % des mesures de recapitalisation auront été remboursées (pour plus de détail, voir la section 2.5.2.2 du Document d'enregistrement universel 2021).</p> <p>Au titre de l'exercice 2022</p> <p>Il convient de noter que conformément à la décision de la Commission Européenne SA.59913 du 5 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France et d'Air France-KLM, aucune rémunération variable ne pourra être versée au Directeur général tant qu'au moins 75 % des mesures de recapitalisation n'auront pas été remboursées.</p> <p>Lors de sa réunion du 16 février 2023, après avoir pris acte que le remboursement de 75 % des aides d'État devrait intervenir en mars 2023 et sous la condition suspensive d'un tel remboursement, le Conseil d'administration a, sur proposition du Comité de rémunération, décidé d'attribuer au titre de l'exercice 2022 au Directeur général, conformément à la politique de rémunération 2022 arrêtée par le Conseil d'administration du 16 février 2022 et approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires le 24 mai 2022, une rémunération variable long-terme composée de 490 196 unités de performance (avant application de la décision du Conseil d'administration du 27 octobre 2022 telle que décrite ci-dessous) payables en actions Air France-KLM (une unité de performance donnant droit à une action) en 2025 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, afin de prendre en compte l'effet dilutif de l'augmentation de capital en numéraire avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires de la Société constatée le 16 juin 2022, le Conseil d'administration du 27 octobre 2022, a décidé, sur proposition du Comité de rémunération, d'ajuster les plans de rémunération long-terme suivants : les Plans Long-terme « <i>phantom shares</i> » 2018-2020/2019-2021/2020-2022/2021-2023, les Plans Spécifiques Long-terme « Performance Shares » 2022-2024 à la suite de l'augmentation de capital, et, en conséquence, de multiplier par 2,5 le nombre d'unités de performance attribuées ou à attribuer au titre de ces plans. En application de cette décision, le Conseil d'administration a attribué le 16 février 2023 1 225 490 unités de performance au Directeur général au titre du <i>Plan Long-terme</i> 2022-2024.</p>

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2022	Montants attribués au titre de l'exercice 2022	Présentation
			<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 2021.</p>
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	Le Directeur général ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	Le Directeur général ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA...)	N/A	N/A	Aucune attribution de ce type n'est intervenue au cours de l'exercice 2022.
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	275 380 €	275 380 €	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 2022 approuvée par l'Assemblée générale du 24 mai 2022, 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 performances 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 performances dans le cadre de deux plans long-terme : un Plan Long Terme (« *phantom shares* »), payable en numéraire, et un Plan Spécifique 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 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.

Le coefficient de 2,5 a été obtenu en appliquant au nombre d'unités de performance initialement attribuées (ou à attribuer s'agissant du *Plan Long-terme* 2022-2024), le rapport entre la valeur de l'action avant détachement du droit préférentiel de souscription et la valeur de l'action après détachement du droit préférentiel de souscription (valeur « ex droit ») conformément aux dispositions des articles L. 228-99 et R. 228-91 du Code de commerce et à la pratique de marché.

La valeur de l'action retenue avant détachement du droit préférentiel de souscription correspond au cours de clôture au 20 mai 2022 (le dernier jour de bourse avant la décision du Conseil en date du 22 mai 2022), soit 4,296 euros. La valeur retenue de l'action après détachement du droit préférentiel de souscription correspond à la valeur de l'action calculée par Euronext le 24 mai 2022, le jour de l'annonce du lancement de l'augmentation de capital, soit 1,740 euros. En conséquence, le coefficient à appliquer pour l'ajustement des plans de rémunération long terme est de 2,5 ($4,296/1,740 = 2,5$).

Il est également précisé que :

> **Concernant le Plan Long-terme (« *phantom shares* »)** au titre de l'exercice 2020 : 200 400 unités de performance ont été attribuées au Directeur général, valorisées à 1 000 000 euros, payables en numéraire en 2023 sous réserve de la réalisation des conditions de performance et d'une condition de présence sur trois ans, sauf exercice par le Directeur général de son droit de reporter le paiement de trois ans maximum.

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 2020 a été multiplié par 2,5. En conséquence, le nombre d'unités de performance acquises au titre de l'exercice 2020 est de : 501 000.

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 16 février 2023, sur proposition du Comité de rémunération, a constaté le niveau d'atteinte des conditions de performance du plan,

lequel ressort globalement à 59,3 %, avec dans cet ensemble l'atteinte à :

- 57,66 % de la condition liée au Total Shareholders Return (TSR) de l'action Air France-KLM par rapport au TSR pondéré des actions d'entreprises du secteur,
- 80,0 % de la condition liée à l'indice ROCE Air France-KLM réalisé par rapport au budget, et
- 33,33 % de la condition liée à l'indice de durabilité Dow Jones Sustainability index pour les compagnies aériennes.

En conséquence, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de rémunération, a arrêté le nombre d'unités de performance acquises par le Directeur général au titre de ce plan pour l'exercice 2020 à 297 093.

En application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, le paiement de ces 297.093 unités de performance est conditionné à l'approbation préalable de l'Assemblée générale.

Il est précisé qu'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.

> **Concernant le Plan Spécifique Long-terme** au titre de l'exercice 2020 : 200 400 unités de performance ont été attribuées au Directeur général valorisées à 1 000 000 euros, payables en actions en 2023 sous réserve de la réalisation des conditions de performance et d'une condition de présence sur trois ans.

Il est précisé qu'en application de la décision du Conseil d'administration du 27 octobre 2022, le nombre d'unités de performance attribuées en 2020 a été multiplié par 2,5. En conséquence, le nombre d'unités de performance acquises au titre de l'exercice 2020 est de : 501 000.

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 16 février 2023, sur proposition du Comité de rémunération, a constaté le niveau d'atteinte des conditions de performance du plan, lequel ressort globalement à 86,67 %, avec dans cet ensemble l'atteinte à :

- 100,00 % de la condition liée au COI AF-KLM comparé, et
- 33,3 % 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 434 216.

En application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, le paiement de ces 434 216 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 et 2021.

Caractéristiques du plan	Plan Long-terme (« phantom shares ») (payable en numéraire)				Plan Spécifique Long-terme (payable en actions) ⁽¹⁾		
	2018	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Date du Conseil d'administration ayant attribué les unités de performance	14 mars 2018	12 mars 2019	19 mars 2020	17 mars 2021	12 mars 2019	19 mars 2020	17 mars 2021
Date de l'Assemblée générale ayant approuvé ces attributions	28 mai 2019 (15 ^e résolution)	26 mai 2020 (13 ^e résolution)	26 mai 2021 (16 ^e résolution)	24 mai 2022 (14 ^e résolution)	26 mai 2020 (13 ^e résolution)	26 mai 2021 (16 ^e résolution)	24 mai 2022 (14 ^e résolution)
Nombre d'unités de performance attribuées	36 714	110 253	200 400	195 313	110 253	200 400	195 313
Valorisation à la date d'attribution	333 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €
Année à partir de laquelle le paiement peut intervenir ⁽²⁾	2021 ⁽³⁾	2022 ⁽⁴⁾	2023 ⁽⁵⁾	2024	2022 ⁽⁶⁾	2023	2024
Conditions de présence	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	91 785	275 632	501 000	488 282	275 632	501 000	488 282
Performance globale du plan	100 %	77,3 %	59,3 %	N/A	70,0 %	86,7 %	N/A
Nombre d'unités de performance acquises	91 785	213 063	297 093	N/A	192 942	434 216	N/A

- (1) Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 16 février 2022, a décidé, à l'expiration du Plan Spécifique 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 pourra être versée au Directeur général tant qu'au moins 75 % des mesures de recapitalisation n'auront pas été remboursées. Tout paiement éventuel, au titre du Plan Long-terme (« phantom shares ») et du Plan Spécifique Long-terme, sera donc différé postérieurement au remboursement de 75 % des mesures de recapitalisation.
- (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 Spécifique Long-terme 2019 détaillé 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.

2.5.2.3 Ratios sur les multiples de rémunération des dirigeants mandataires sociaux en 2022

La présente section a été réalisée en application des dispositions de l'article L.22-10-91,6° du Code de commerce et conformément aux lignes directrices de l'AFEP actualisées en février 2021. Elle présente pour les cinq derniers exercices de la Société les ratios entre le niveau de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et, d'une part, la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la Société autres que les mandataires sociaux, et d'autre part, la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés de la Société autres que les mandataires sociaux.

Les ratios ci-dessous ont été calculés sur la base des rémunérations fixes et variables annualisées versées au cours des exercices mentionnés.

La société Air France-KLM ne comprenant pas un nombre représentatif de salariés au cours de la période observée (moins de 20 % des effectifs en France), un périmètre plus large a été retenu (« périmètre pertinent »), comprenant les salariés en CDI (sauf expatriés et détachés) de la société Air France, en France, présents et payés toute l'année à temps plein, représentant plus de 80 % de l'effectif en France.

Exercice
2018**Président-directeur général (Jean-Marc Janaillac)**

Ratio avec rémunération moyenne des salariés du périmètre pertinent	16,97
Ratio avec rémunération médiane des salariés du périmètre pertinent	22,00

Précisions sur les éléments retenus pour le calcul des ratios présentés ci-dessus :

> exercice 2018 :

- la rémunération du Président-directeur général a été annualisée sur la base de la rémunération de M. Jean-Marc Janaillac en sa qualité de Président-directeur général pour la période du 1^{er} janvier au 15 mai 2018.

	Exercice 2018	Exercice 2019 ⁽¹⁾	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022
Présidente du Conseil d'administration (Anne-Marie Couderc)					
Ratio avec rémunération moyenne des salariés du périmètre pertinent	3,09	3,39	3,22	3,68	3,36
Ratio avec rémunération médiane des salariés du périmètre pertinent	4,00	4,42	4,18	4,72	4,35
Directeur général (Benjamin Smith)					
Ratio avec rémunération moyenne des salariés du périmètre pertinent	13,89	38,78	30,61	20,24	18,31
Ratio avec rémunération médiane des salariés du périmètre pertinent	18,00	50,57	39,63	25,96	23,69

(1) La rémunération moyenne et médiane des salariés du périmètre pertinent pris en compte pour l'exercice 2019 correspondant à un montant budgété dans le Document d'enregistrement universel 2019, les montants pour l'exercice 2019, ici présentés, ont été corrigés.

Précisions sur les éléments retenus pour le calcul des ratios présentés ci-dessus :

> exercice 2018 :

- la rémunération de la Présidente du Conseil d'administration a été annualisée sur la base de la rémunération de M^{me} Anne-Marie Couderc en sa qualité de Présidente du Conseil d'administration pour la période du 15 mai au 31 décembre 2018,
- la rémunération du Directeur général a été annualisée sur la base de la rémunération de M. Benjamin Smith en sa qualité de Directeur général du 17 septembre 2018 au 31 décembre 2018 (la rémunération de M. Gagey, Directeur général par intérim du 15 mai 2018 au 17 septembre 2018, n'a pas été prise en compte dans ce calcul car celle-ci a été établie sur la base de sa rémunération de Directeur général adjoint finances et non sur la base de la rémunération du Directeur général);

> exercice 2019 :

- la rémunération variable annuelle versée en 2019 au titre de 2018 du Directeur général a été annualisée sur la base de la rémunération de M. Benjamin Smith en sa qualité de Directeur général du 17 septembre 2018 au 31 décembre 2018;

> exercice 2020 :

- pour rappel, le 19 mars 2020, la Présidente du Conseil d'administration a renoncé à l'application sur l'exercice 2020 de sa nouvelle rémunération fixe annuelle définie par le Conseil d'administration du 19 février 2020. Ainsi, sa rémunération fixe annuelle brute est de 200 000 euros au titre de ses fonctions pour 2020. De plus, la Présidente du Conseil d'administration a soumis sa rémunération fixe versée au cours de l'exercice 2020, aux mêmes modalités salariales que celles appliquées à l'ensemble des salariés d'Air France et d'Air France-KLM SA (notamment d'en réduire le versement au *pro rata temporis* des périodes d'activité partielle appliquées à l'ensemble des salariés),
- pour rappel, le 19 mars 2020, le Directeur général a fait part au Conseil d'administration de sa décision de soumettre sa rémunération fixe, versée sur l'année 2020, aux mêmes modalités que celles appliquées à l'ensemble des salariés d'Air France et d'Air France-KLM SA (réduction du versement au *pro rata temporis* des périodes d'activité partielle appliquées à l'ensemble des salariés pour l'année 2020). En pratique, sa rémunération fixe annuelle a été réduite de 25 % entre le 23 mars et le 31 décembre 2020.

> exercice 2021 :

- pour rappel, le 17 février 2021, la Présidente du Conseil d'administration a réitéré son engagement à renoncer à l'application de sa nouvelle rémunération fixe annuelle définie par le Conseil d'administration du 19 février 2020. Ainsi, sa rémunération fixe annuelle au titre de ses fonctions pour 2021, décidée par le Conseil d'administration le 17 février 2021, est de 200 000 euros,
- pour rappel, le 23 avril 2020, le Directeur général a annoncé qu'il renonçait à sa rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2020, dans le contexte de crise liée à la pandémie de Covid-19 que traversait le groupe Air France-KLM;

> 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 pourra être versée au Directeur général tant qu'au moins 75 % des mesures de recapitalisation n'auront pas été remboursées.

2.5.2.4 Évolution de la politique de rémunération

La présente section a été réalisée en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 I, 7° du Code de commerce et conformément aux lignes directrices de l'AFEP actualisées en février 2021. Elle présente l'évolution annuelle de la rémunération, des performances de la société Air France - KLM, de la

rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la société Air France - KLM, autres que les dirigeants ainsi que des ratios mentionnés dans la section 2.5.2.3, au cours des cinq derniers exercices :

	Exercice 2018	Exercice 2019 ⁽¹⁾	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022
Rémunérations annuelles					
Président-directeur général (Jean-Marc Janaillac)⁽²⁾					
Rémunération	1 100 000 €	N/A	N/A	N/A	N/A
Évolution/N-1	+29,08%				
Ratio avec rémunération moyenne	16,97	N/A	N/A	N/A	N/A
Évolution/N-1	+2,98				
Ratio avec rémunération médiane	22,00	N/A	N/A	N/A	N/A
Évolution/N-1	+4,00				
Présidente du Conseil d'administration (Anne-Marie Couderc)⁽²⁾					
Rémunération	200 000 €	215 985 €	190 835 € ⁽³⁾	215 984 €	215 984 €
Évolution/N-1	N/A	+7,99%	-11,64%	+13,18%	+0%
Ratio avec rémunération moyenne	3,09	3,39	3,22	3,68	3,36
Évolution/N-1	N/A	+0,30	-0,17	+0,46	-0,32
Ratio avec rémunération médiane	4,00	4,42	4,18	4,72	4,35
Évolution/N-1	N/A	+0,42	-0,24	-0,54	-0,37
Directeur général (Benjamin Smith)⁽²⁾					
Rémunération	900 000 € ⁽⁴⁾	2 470 345 €	1 808 253 € ⁽⁵⁾	1 187 113 € ⁽⁶⁾	1 175 380 € ⁽⁷⁾
Évolution/N-1	N/A	+174,47%	-26,80%	-52,32%	-1,00%
Ratio avec rémunération moyenne	13,89	38,78	30,51	20,24	18,31
Évolution/N-1	N/A	+24,89	-8,27	-10,27	-1,93
Ratio avec rémunération médiane	18,00	50,57	39,63	25,96	23,69
Évolution/N-1	N/A	+32,57	-10,93	-13,68	-2,27
Administrateurs⁽⁸⁾					
Rémunération (anciennement jetons de présence)	907 505 € ⁽⁹⁾	826 417 €	706 133 € ⁽¹⁰⁾	637 772 € ⁽¹¹⁾	836 321 € ⁽¹²⁾
Évolution/N-1	+25,92%	-8,93%	-14,55%	-9,68%	+31,13%
Salariés du périmètre pertinent⁽¹³⁾					
Rémunération moyenne	64 814 €	63 696 €	59 261 €	58 656 €	64 206 €
Évolution/N-1	+6,4%	-1,72%	-6,96%	-1,02%	+9,46 ⁽¹⁴⁾

	Exercice 2018	Exercice 2019 ⁽¹⁾	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022
Performances de la Société sur la base des chiffres publiés					
Résultats net (en millions d'euros)	419	290	- 7 100 ⁽¹⁵⁾	- 3 292	728
Évolution/N-1 (en millions d'euros)	+ 694	- 129	- 7 390	+ 3 808	+ 4 020
Résultat d'exploitation (COI) (en millions d'euros)	1 332	1 141	- 4 554 ⁽¹⁵⁾	- 1 626	1 193
Évolution/N-1 (en millions d'euros)	- 83	- 264	- 5 695	+ 2 928	+ 2 819
Ratio Dette nette/EBITDA	1,4x	1,5x	- 6,5x	11,03x	1,75x
Évolution/N-1	- 0,7	+ 0,1	- 8	+ 17,5	- 9,28

- (1) La rémunération moyenne et médiane des salariés du périmètre pertinent pris en compte pour l'exercice 2019 correspondant à un montant budgété dans le Document d'enregistrement universel 2019, les montants pour l'exercice 2019, ici présentés, ont été corrigés.
- (2) Les rémunérations du Président-directeur général, de la Présidente du Conseil d'administration et du Directeur général présentées ci-dessus ont été calculées sur la base des rémunérations fixes et variables versées au cours des exercices mentionnés. Ces éléments ont été annualisés afin de permettre leur comparaison.
- (3) Pour rappel, la Présidente du Conseil d'administration a soumis sa rémunération fixe versée au cours de l'exercice 2020 de 200 000 euros, aux mêmes modalités que celles appliquées à l'ensemble des salariés d'Air France et d'Air France-KLM SA (notamment d'en réduire le versement au *pro rata temporis* des périodes d'activité partielle appliquées à l'ensemble des salariés).
- (4) La rémunération du Directeur général pour l'exercice 2018 ne comprend que la rémunération fixe annualisée du Directeur général. La part variable de la rémunération du Directeur général attribuée au titre de l'exercice 2018 a été versée à l'issue de l'Assemblée générale du 28 mai 2019.
- (5) Pour rappel, le Directeur général a fait part au Conseil d'administration de sa décision de soumettre sa rémunération fixe, versée au cours de l'exercice l'année 2020, aux mêmes modalités que celles appliquées à l'ensemble des salariés d'Air France et d'Air France-KLM (notamment d'en réduire le versement au *pro rata temporis* des périodes d'activité partielle appliquées à l'ensemble des salariés).
- (6) Pour rappel, le 23 avril 2020, le Directeur général a annoncé qu'il renonçait à sa rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2020, dans le contexte de crise liée à la pandémie de Covid-19 que traversait le groupe Air France-KLM.
- (7) Le montant de la rémunération variable annuelle du Directeur général pour l'exercice 2021 a été arrêté à 121,11% de la rémunération fixe annuelle, soit 1 089 984 euros par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 16 février 2022. Ce montant pourra être versé au Directeur général dès lors que 75 % des mesures de recapitalisation auront été remboursées.
- (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) Compte-tenu du nombre très important de réunions extraordinaires du Conseil d'administration qui ont eu lieu au cours de l'exercice 2018 dans le cadre de la période de gouvernance de transition et de l'investissement des différents administrateurs pour la participation à ces réunions, le Conseil d'administration a procédé, lors de sa réunion du 29 octobre 2018, à une attribution exceptionnelle et supplémentaire de rémunération (dans le cadre de l'enveloppe votée en Assemblée générale) attribué à chacun des administrateurs. Ces éléments sont décrits en section 2.5.2.1.
- (10) 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 *pro rata temporis* des périodes d'activités partielles appliquées à l'ensemble des salariés, soit du 1^{er} avril au 31 décembre 2020.
- (11) 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 Covid-19.
- (12) 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 prévoient 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.
- (13) La société Air France-KLM SA ne comprenant pas un nombre représentatif de salariés au cours de la période observée (moins de 20% des effectifs en France), un périmètre plus large a été retenu (« périmètre pertinent »), comprenant les salariés en CDI (sauf expatriés et détachés) de la société Air France, en France, présents et payés toute l'année à temps plein, représentant plus de 80% de l'effectif en France.
- (14) 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.
- (15) 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 2022

Au cours de l'exercice 2022, le montant global de la rémunération versée aux administrateurs n'a pas dépassé l'enveloppe maximum de 950 000 euros approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 15 mai 2018.

Conformément à l'article L. 22-10-91, 10° du Code de commerce, il est précisé que lors de l'exercice 2022, aucun écart ou autre dérogation par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération n'a été appliqué.

Éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux conformément à la position-recommandation AMF DOC-2021-02 :

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social (Tableau 2 – Position-recommandation AMF – DOC-2021-02 (Annexe 2))

(en euros)	Exercice 2022		Exercice 2021	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
M^{me} Anne-Marie Couderc, Présidente du Conseil d'administration				
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 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.
- (2) La Présidente du Conseil d'administration a renoncé à l'application au titre de l'exercice 2021 de sa nouvelle rémunération fixe annuelle définie par le Conseil d'administration du 19 février 2020.
- (3) M^{me} Anne-Marie Couderc bénéficie d'une voiture de fonctions avec chauffeur.

(en euros)	Exercice 2022		Exercice 2021	
	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	1 059 769 ⁽¹⁾	0 ⁽²⁾	1 089 984 ⁽³⁾	0 ⁽²⁾
Rémunération variable long terme	2 000 000 ⁽⁴⁾	N/A	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	275 380 ⁽⁶⁾	275 380 ⁽⁶⁾	287 113 ⁽⁶⁾	287 113 ⁽⁶⁾
Total	4 235 149⁽²⁾	1 175 380	4 277 097⁽²⁾	1 187 113

- (1) Sous condition suspensive du remboursement d'au moins 75% des aides d'État, les critères en application desquels ce montant a été calculé est détaillé à la section 2.5.2.2 b. ci-dessus.
- (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 pourra être versée au Directeur général tant qu'au moins 75% des mesures de recapitalisation n'auront pas été remboursées.
- (3) Les détails concernant la rémunération variable annuelle du Directeur général pour 2021 sont mentionnés à la section 2.5.2.2 b. du Document d'enregistrement universel 2021.
- (4) Montant d'attribution correspondant à 1 225 490 unités de performance (après application du coefficient de 2,5 conformément à la décision du Conseil d'administration du 27 octobre 2022) calculées par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 1^{er} avril 2022, attribuées sous condition suspensive du remboursement d'au moins 75% des aides d'État, et 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.
- (5) Montant d'attribution correspondant à 976 564 unités de performance (après application du coefficient de 2,5 conformément à la décision du Conseil d'administration du 27 octobre 2022) calculées par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 1^{er} avril 2021, payables en 2024 (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 2022	Exercice 2021
M^{me} 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 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.
- (2) La Présidente du Conseil d'administration a renoncé à l'application au titre de l'exercice 2021 de sa nouvelle rémunération fixe annuelle définie par le Conseil d'administration du 19 février 2020. Ainsi sa rémunération fixe annuelle brute était de 200 000 euros au titre de ses fonctions pour 2021.

(en euros)	Exercice 2022	Exercice 2021
M. Benjamin Smith, Directeur général		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	4 235 149 ⁽¹⁾	4 277 097
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	4 235 149⁽³⁾	4 277 097

- (1) Ce montant est détaillé dans le tableau récapitulatif des rémunérations du Directeur général ci-dessus.
- (2) Dans le Document d'enregistrement universel 2021, un montant de 2 000 000 d'euros avait été indiqué dans cette ligne par erreur. Ce montant correspondait aux éléments de rémunération long terme figurant dans le tableau récapitulatif des rémunérations du Directeur général (Tableau 2 – Position-recommandation AMF – DOC-2021-02 (Annexe 2)).
- (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 long-terme ne pourra être versée au Directeur général tant qu'au moins 75 % des mesures de recapitalisation n'auront pas été remboursées.

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
M^{me} 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 2023 ⁽¹⁾		✓		✓		✓		✓
M. Benjamin Smith <i>Directeur-général</i> Date de début du mandat : 17 septembre 2018 Date de fin du mandat : Assemblée générale ordinaire 2027 ⁽²⁾		✓		✓	✓ ⁽³⁾			✓

(1) M^{me} 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 8 décembre 2022, 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 7 juin 2023.

(2) Le Directeur général est également administrateur de la société Air France-KLM depuis le 5 décembre 2018. Son mandat d'administrateur a été soumis à ratification par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 28 mai 2019, puis renouvelé lors de cette même Assemblée générale pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire 2023. Le renouvellement du mandat d'administrateur du Directeur général, pour une durée de 4 ans, sera soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 7 juin 2023. Le mandat de Directeur général de Ben 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.

(3) Pour plus de détails sur l'indemnité de départ du Directeur général, voir section 2.5.2.2.

Prêts et garanties consentis en faveur des mandataires sociaux de la Société

Néant.

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux mandataires sociaux d'Air France-KLM

La société Air France-KLM n'a pas mis en place de plan d'options de souscription ou d'achat d'actions au bénéfice de ses mandataires sociaux au cours de l'exercice ou lors d'exercices antérieurs.

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux mandataires sociaux d'Air France-KLM et aux salariés du groupe Air France-KLM par les filiales

Air France et KLM n'ont pas récemment mis en place de plan d'options de souscription ou d'achat d'actions au bénéfice de leurs salariés et aucun plan d'options de souscription ou d'achat d'actions n'est actuellement en vigueur.

Information sur les options de souscription ou d'achat d'actions consenties à des salariés du groupe Air France-KLM et levées par eux au cours de l'exercice

Néant.

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

Air France-KLM et ses filiales n'ont pas mis en place de plan d'actions de performance au bénéfice de mandataires sociaux d'Air France-KLM au cours de l'exercice ou lors d'exercices antérieurs.

2.5.2.6 Synthèse des éléments de rémunération du Directeur général

Cette section n'est pas intégrée au rapport de gestion arrêté par le Conseil d'administration du 16 février 2023.

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 :

2018 ⁽¹⁾			
Éléments de rémunération	Rémunération attribuée au titre de l'exercice 2018	Rémunération versée au cours de l'exercice 2018	Commentaires
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 <i>Plan Long-terme « phantom shares »</i> 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 03 avril 2023 (cours d'ouverture), la valorisation de la rémunération variable long terme définitivement acquise est de 155 759 euros, correspondant à 91 785 unités de performance acquises (après application du coefficient de 2,5 conformément à la décision du Conseil d'administration du 27 octobre 2022) au titre du <i>Plan Long-terme « phantom shares »</i> 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	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	Le montant attribué de la rémunération variable long terme (correspondant à 110 253 unités de performance attribuées au titre du <i>Plan Long-terme « phantom shares »</i> 2019-2021 et à 110 253 unités de performance attribuées au titre du <i>Plan Spécifique Long-terme</i> 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. En 2022, 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 03 avril 2023 (cours d'ouverture), la valorisation de la rémunération variable long terme définitivement acquise est de 688 990 euros, correspondant à 213 063 unités de performance acquises (après application du coefficient de 2,5 conformément à la décision du Conseil d'administration du 27 octobre 2022) au titre du <i>Plan Long-terme « phantom shares »</i> 2019-2021 et à 192 942 unités de performance acquises (après application du coefficient de 2,5 conformément à la décision du Conseil d'administration du 27 octobre 2022) au titre du <i>Plan Spécifique Long-terme</i> 2019-2021. 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	313 201	313 201	
Total	3 981 657	1 579 868	

2020			
Éléments de rémunération	Rémunération attribuée au titre de l'exercice 2020	Rémunération versée au cours de l'exercice 2020	Commentaires
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 Covid-19 et jusqu'à la fin de l'année.
Rémunération variable annuelle sous conditions de performance	0	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 <i>Plan Long-terme « phantom shares »</i> 2020-2022 et à 200 400 unités de performance attribuées au titre du <i>Plan Spécifique Long-terme 2020-2022</i> , 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 <i>Plan Long-terme « phantom shares »</i> 2020-2022 de trois ans maximum. Sur la base d'un cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 03 avril 2023 (cours d'ouverture), la valorisation de la rémunération variable long terme définitivement acquise est de 1 241 031 euros, correspondant à 297 093 unités de performance acquises (après application du coefficient de 2,5 conformément à la décision du Conseil d'administration du 27 octobre 2022) au titre du <i>Plan Long-terme « phantom shares »</i> 2020-2022 et à 434 216 unités de performance acquises (après application du coefficient de 2,5 conformément à la décision du Conseil d'administration du 27 octobre 2022) au titre du <i>Plan Spécifique Long-terme 2020-2022</i> . 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	295 287	
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	Le montant attribué de la rémunération variable long terme (correspondant à 488 282 unités de performance (après application du coefficient de 2,5 conformément à la décision du Conseil d'administration du 27 octobre 2022) attribuées au titre du Plan Long-Terme « Phantom Shares » 2021-2023 et à 488 282 unités de performance (après application du coefficient de 2,5 conformément à la décision du Conseil d'administration du 27 octobre 2022) attribuées au titre du Plan Spécifique Long-Terme 2021-2023, calculé par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 1 ^{er} avril 2021) 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 2024. 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	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 1 225 490 unités de performance (après application du coefficient de 2,5 conformément à la décision du Conseil d'administration du 27 octobre 2022) 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	

2.5.3 Politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2023

La présente section a été réalisée en application des articles L. 22-10-8 et R. 22-10-14 du Code de commerce et présente les éléments composant la politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2023.

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de rémunération, a pris en compte le vote de l'Assemblée générale du 24 mai 2022 sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2022 pour la détermination de la politique de rémunération des mandataires sociaux 2023.

Etablie 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. Le Comité de rémunération formule également des recommandations au Conseil pour sa mise en œuvre.

Lors de l'établissement de la politique de rémunération des mandataires sociaux, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de rémunération, prend en compte les conditions de rémunération et d'emploi des salariés d'Air France-KLM. En effet, tout comme pour l'ensemble des salariés d'Air France-KLM, le Conseil d'administration veille à mettre en œuvre une politique de rémunération des mandataires sociaux simple, compréhensible et cohérente dans le respect de l'équité. Le Conseil d'administration est particulièrement attentif à ce que tous les salariés et mandataires sociaux disposent chacun à leur niveau des moyens matériels nécessaires à l'accomplissement de leur fonction respective.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration, tel que modifié par une décision du Conseil d'administration le 16 février 2023, 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. 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 2023 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 2023 fera l'objet d'un projet de résolution soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 7 juin 2023 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 2023

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 7 juin 2023 de la politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2023, les administrateurs d'Air France-KLM recevront au titre de leur mandat une rémunération (anciennement « jetons de présence ») d'un montant maximum qui a été fixé à 950 000 euros, pour l'ensemble du Conseil d'administration.

La rémunération des administrateurs se composera d'une rémunération forfaitaire à laquelle s'ajoutera une rémunération fonction de l'assiduité respective des administrateurs, dont les modalités de répartition et d'attribution sont arrêtées par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de rémunération.

Ces règles de répartition sont inchangées depuis la décision du Conseil d'administration du 19 février 2014 et sont les suivantes :

- 15 000 euros de rémunération forfaitaire ;
- 25 000 euros de rémunération en fonction de l'assiduité aux réunions du Conseil d'administration et aux Assemblées générales des actionnaires ; et
- un montant de rémunération supplémentaire est par ailleurs attribuée aux administrateurs non-résidents (7 000 euros).

Le Conseil d'administration du 11 décembre 2019 a par ailleurs décidé qu'une partie de la rémunération des administrateurs, pour leurs fonctions exercées au sein des Comités, serait fonction de leur assiduité :

- pour le Comité d'audit :
 - le Président recevra une rémunération forfaitaire de 4 500 euros, à laquelle s'ajoute une rémunération d'un

montant maximum de 7 500 euros en fonction de son assiduité aux réunions du Comité, et

- les membres recevront chacun une rémunération forfaitaire de 3 000 euros, à laquelle s'ajoute, pour chacun, une rémunération d'un montant maximum de 5 000 euros en fonction de leur assiduité respective aux réunions du Comité;

> pour les autres Comités :

- le Président recevra une rémunération forfaitaire de 3 000 euros, à laquelle s'ajoute une rémunération d'un montant maximum de 4 500 euros en fonction de son assiduité aux réunions du Comité, et
- les membres recevront chacun une rémunération forfaitaire de 2 000 euros à laquelle s'ajoute, pour chacun, une rémunération d'un montant maximum 3 000 euros en fonction de leur assiduité respective aux réunions du Comité.

Il est précisé que par rapport à la politique d'attribution votée en 2014, l'introduction d'une rémunération fonction de l'assiduité pour les fonctions exercées au sein des Comités (i) laisse inchangée l'enveloppe attribuée pour les fonctions exercées au sein des comités en tant que membre ou Président et (ii) a été fixée selon les mêmes proportions que la rémunération fonction de l'assiduité définie pour les réunions de Conseil d'administration.

Pour tout administrateur entrant ou sortant au cours de l'exercice : le montant de rémunération est calculé au *pro rata* du nombre de réunions du Conseil d'administration, de Comités et d'Assemblées générales tenues sur la période au cours de laquelle l'administrateur était en fonction.

Au titre de la répartition susvisée, tous les administrateurs, à l'exception de la Présidente du Conseil d'administration et du Directeur général, recevront un montant de rémunération conformément aux modalités d'attribution fixées par le Conseil d'administration.

Il est également précisé qu'en cas de nombre important de réunions extraordinaires de Conseil d'administration, le Conseil d'administration pourra décider d'une attribution exceptionnelle et supplémentaire, dans la limite de l'enveloppe allouée par l'Assemblée générale. Le montant supplémentaire alloué sera calculé au *pro rata* de la présence de chaque administrateur à ces réunions extraordinaires.

Les administrateurs (mandataires sociaux non exécutifs) ne pourront bénéficier :

- > d'aucun plan de rémunération long terme ou long terme spécifique;
- > d'aucun avantages en nature qui ne serait pas lié à leur fonction;
- > d'aucun contrat de travail;
- > d'aucune indemnité de non-concurrence;
- > d'aucune allocation de stock-options ou actions gratuites.

Modalités d'attribution et de versement de la rémunération (anciennement jetons de présence) aux représentants de l'État et administrateurs nommés sur proposition de l'État français

Les règles de répartition de la rémunération versée aux administrateurs présentées ci-dessus sont applicables aux représentants de l'État et aux administrateurs nommés sur proposition de l'État français.

Conformément à l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 et de l'article 1 de l'arrêté ministériel du 18 décembre 2014, tel que modifié par l'arrêté ministériel du 5 janvier 2018, les règles suivantes s'appliquent :

- > pour les administrateurs désignés directement par l'État français, 100 % de la rémunération est versée à l'État français (art. 5 de l'ordonnance);
- > pour les administrateurs nommés par l'Assemblée générale sur proposition de l'État français (art. 6 de l'ordonnance), deux cas sont à distinguer :
 - pour les agents publics de l'État français, 100 % de la rémunération est versée à l'État,
 - pour ceux n'ayant pas la qualité d'agents publics de l'État, le versement de la rémunération se répartit comme suit :
 - 15 % versés à l'État, et
 - 85 % versés directement à l'administrateur (avec application des charges sociales et fiscales).

2.5.3.2 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour 2023

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 2023 de la Présidente du Conseil d'administration

M^{me} Anne-Marie Couderc est membre du Conseil d'administration d'Air France - KLM depuis le 19 mai 2016. Son mandat d'administratrice a été renouvelé lors de l'Assemblée générale du 26 mai 2020 pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023. M^{me} Anne-Marie Couderc a été nommée Présidente du Conseil d'administration à compter du 15 mai 2018 et jusqu'au 7 juin 2023. Son mandat de Présidente du Conseil d'administration a été renouvelé pour un an supplémentaire par décision du Conseil d'administration du 8 décembre 2022, sous réserve de l'approbation par les actionnaires, lors de l'Assemblée générale du 7 juin 2023, 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. M^{me} Anne-Marie Couderc n'est liée par aucun contrat de travail avec la Société ou toute autre société du Groupe.

Le Conseil d'administration a défini, lors de sa réunion du 16 février 2023, 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 2023.

— Rémunération annuelle (fixe et variable)

Description des éléments fixes et variables annuels

Lors de sa réunion du 16 février 2023, le Conseil d'administration a décidé, sur recommandation du Comité de rémunération et sur demande de la Présidente du Conseil d'administration, de fixer la rémunération fixe annuelle brute de la Présidente du Conseil d'administration à 200 000 euros au titre de ses fonctions. Il est rappelé qu'une nouvelle 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 que la Présidente du Conseil d'administration y a renoncé au titre des exercices 2020 et 2021 et que 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. La Présidente du Conseil d'administration ne bénéficiera pas de rémunération variable ou pluriannuelle.

— Rémunération exceptionnelle annuelle

La Présidente du Conseil d'administration ne bénéficiera pas de rémunération exceptionnelle annuelle.

— Plan de rémunération long terme ou long terme spécifique

La Présidente du Conseil d'administration ne bénéficiera d'aucun plan de rémunération long terme ou long terme spécifique.

— Rémunération en tant qu'administrateur

La Présidente du Conseil d'administration ne percevra pas de rémunération au titre de ses fonctions d'administrateur.

— Indemnité de départ

La Présidente du Conseil d'administration ne bénéficiera d'aucune indemnité de départ.

— Avantages en nature

La Présidente du Conseil d'administration disposera des moyens matériels (voiture de fonction avec chauffeur) qui ne sont pas, en pratique, dissociables de l'exercice de ses fonctions.

— Autres

La Présidente du Conseil d'administration ne bénéficiera d'aucun contrat de travail, d'aucune retraite chapeau, d'aucune indemnité de non-concurrence, ni d'aucune stock option ou action gratuite.

b) Politique de rémunération 2023 du Directeur général

M. Benjamin Smith a été nommé Directeur général à compter du 17 septembre 2018 et administrateur le 5 décembre 2018. Son mandat d'administrateur a été soumis à la ratification par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 28 mai 2019 puis renouvelé lors de cette même Assemblée générale pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022. Le renouvellement de son mandat d'administrateur 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, sera soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 7 juin 2023. 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 a estimé qu'il était nécessaire de modifier le cadre de la rémunération du Directeur général du Groupe qui avait été approuvée par l'Assemblée générale du 15 mai 2018, et qui était de fait devenu inapplicable.

Dans ce contexte, le Conseil d'administration avait examiné les pratiques de rémunération des fonctions similaires dans les compagnies aériennes internationales concurrentes et pris en considération la rémunération versée à M. Benjamin Smith pour ses fonctions chez Air Canada, ainsi que sa situation de résident au Canada qui nécessitait de pourvoir à son installation en France.

Il est précisé que, pour déterminer les éléments de la rémunération du Directeur général, le Conseil d'administration d'Air France - KLM s'appuie sur un échantillon de rémunérations mises en place dans des groupes internationaux comparables.

La structure de rémunération arrêtée par le Conseil d'administration en août 2018 est restée inchangée pour les exercices 2019 à 2022. C'est également dans ce cadre que la politique de rémunération a été fixée pour l'exercice 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.

Lors de l'Assemblée générale du 24 mai 2022, 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 2021 au Directeur général (14^e résolution) a été approuvée à hauteur de 75,06 % tandis que la politique de rémunération 2022 du Directeur général a été approuvée à 74,71 % (17^e résolution). Ces niveaux d'approbation s'expliquent, d'une part, par les règles de gouvernance applicables à certains actionnaires de référence et, d'autre part, en raison de l'influence de certaines agences de conseil en votes qui ont exprimé lors de l'Assemblée générale 2022 leur désapprobation notamment concernant le remplacement des 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).

Le Conseil d'administration a défini, lors de sa réunion du 16 février 2023, sur proposition du Comité de rémunération, la structure de rémunération attribuable au Directeur général d'Air France-KLM au titre de l'exercice 2023. Cette structure de rémunération est composée d'une rémunération fixe représentant 22,5 % de la rémunération totale de M. Benjamin Smith, d'une rémunération variable annuelle représentant 27,5 % de sa rémunération totale et d'une rémunération variable long-terme représentant 50 % 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 2023 ont été arrêtés conformément aux décisions du Conseil du 16 février 2023. Lors de sa réunion du 16 mars 2023, le Conseil d'administration a précisé les niveaux de performance et les pourcentages d'atteinte de ces critères.

Il est 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 d'au moins 75 % des mesures de recapitalisation. À cet égard, Air France-KLM a annoncé, le 16 février 2023, que le remboursement d'au moins 75 % des aides d'État devrait intervenir en mars 2023.

Structure de rémunération du Directeur général d'Air France-KLM pour l'exercice 2023

77,5 %

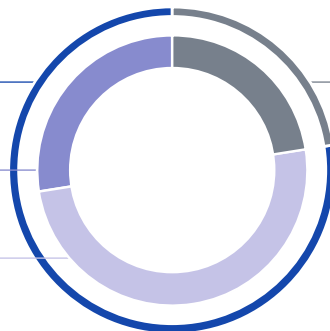
Rémunération sous conditions de performance

27,5 %

Rémunération variable annuelle soumise à des conditions de performance⁽¹⁾

50 %

Rémunération long-terme soumise à des conditions de performance⁽²⁾



22,5 %

Rémunération sans conditions de performance⁽³⁾

(1) 122 % de la rémunération fixe à objectifs atteints pouvant aller jusqu'à 150 % 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 deux millions d'euros.

(3) Montant de 900 000 euros.

— Rémunération annuelle (fixe et variable)

Description des éléments fixes et variables annuels

Le Directeur général continuera de bénéficier d'une rémunération fixe annuelle brute de 900 000 euros et d'une rémunération variable annuelle brute pouvant varier de 0 % à 122 % de la rémunération fixe annuelle brute à objectifs partiellement atteints (calculée de façon linéaire) et pouvant atteindre un maximum de 150 % en cas de dépassement des objectifs (calculée de façon linéaire). Il est précisé que la structure de rémunération fixe et variable annuelle est inchangée depuis 2019.

Les critères de performance, qui ont été arrêtés par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 16 février 2023, sont à 60 %

des critères quantitatifs liés à la performance et aux objectifs financiers du Groupe, et à 40 % des critères qualitatifs liés à des objectifs non-financiers mais mesurables (à l'exception du critère « Performance individuelle et leadership » soumis à une appréciation qualitative). Le Conseil d'administration a arrêté des niveaux de performance et des pourcentages d'atteinte ambitieux pour l'exercice 2023.

Les critères quantitatifs liés à la performance et aux objectifs financiers du Groupe arrêtés par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 16 mars 2023 ont été fixés dans le contexte de la sortie de la crise liée à la pandémie de Covid-19 du Groupe et s'inscrivent dans une stratégie de redéveloppement ambitieux de l'activité du Groupe.

	Répartition de la part variable	
	Cible : 122% de la rémunération fixe	Maximum : 150% de la rémunération fixe
Performance quantitative financière		
COI (<i>Current Operating Income</i>) en valeur absolue COI Air France-KLM au 31 décembre 2023 comparé au COI tel que figurant dans le budget 2023	24,4 %	30,0 %
Coûts unitaires Air France-KLM		
Comparaison entre les coûts unitaires de Air France-KLM au cours de l'exercice 2023 par rapport aux coûts unitaires de Air France-KLM au cours de l'exercice 2022 (à coût constant du carburant, devises et de même niveau d'activités partielles)	24,4 %	30,0 %
Renforcement des fonds propres IFRS de Air France-KLM		
Réalisation de projets renforçant les fonds propres IFRS de Air France-KLM	24,4 %	30,0 %
Performance qualitative non-financière		
Responsabilité Sociétale, Environnementale	12,2 %	15 %
Capital Humain	12,2 %	15 %
Relation Clients	12,2 %	15 %
Performance individuelle et leadership	12,2 %	15 %

— Appréciation des critères de performance 2023

Performance quantitative financière :

La performance quantitative relative aux critères financiers (COI en valeur absolue, coûts unitaires Air France-KLM, renforcement des fonds propres IFRS de 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 2023 comparé au COI tel que figurant dans le budget 2023	Niveau 1. < 70 % de la cible	0 %
	Niveau 2. Entre 70 % et 100 % de la cible	De 0 % à la cible Proportionnellement
	Niveau 3. Cible	100 %
	Niveau 4. Supérieur à la cible et inférieur à 130 %	100 % à Maximum Proportionnellement
	Niveau 5. >130 % de la cible	Maximum

Coûts unitaires 2023 (à coût constant du carburant, devises et de même niveau d'activités partielles) comparés à 2022

Comparaison entre les coûts unitaires de Air France-KLM au cours de l'exercice 2023 par rapport aux coûts unitaires de Air France-KLM au cours de l'exercice 2022	% d'atteinte du critère
Niveau 1. Significativement en-dessous de la cible	0 %
Niveau 2. En dessous de la cible	De 0 % à la cible Proportionnellement
Niveau 3. Cible	100 %
Niveau 4. Supérieur à la cible et inférieur au maximum	100 % à Maximum Proportionnellement
Niveau 5. Significativement au-dessus de la cible	Maximum

Renforcement des fonds propres IFRS d'Air France – KLM

Réalisation des projets pour renforcer les fonds propres par rapport à la valeur cible	% d'atteinte du critère
Niveau 1. Significativement en-dessous de la cible	0%
Niveau 2. En dessous de la cible	De 0% à la cible Proportionnellement
Niveau 3. Cible	100%
Niveau 4. Supérieur à la cible et inférieur au maximum	100% à maximum Proportionnellement
Niveau 5. Significativement au-dessus de la cible	Maximum

Performance qualitative non-financière

La performance qualitative relative aux critères non-financiers (*CSR, People, Customers, Individual & leadership*) sera évaluée sur la base des règles suivantes :

Responsabilité Sociétale, Environnementale	L'évaluation portera sur les actions et les résultats en matière de responsabilité Sociétale et Environnementale à la lumière notamment de la priorité suivante : <ul style="list-style-type: none"> > engager des initiatives appropriées afin de rester sur la trajectoire de la feuille de route environnementale 2030, notamment par (i) la continuation de la sécurisation d'une partie des besoins en SAF et (ii) la poursuite de la modernisation de la flotte et son impact en terme de réduction de CO₂.
Capital Humain	L'évaluation portera sur les actions et les résultats en matière de Capital Humain, à la lumière notamment des priorités suivantes : <ul style="list-style-type: none"> > amélioration du score d'engagement des employés vs 2022; > diversité sur les 10% de managers au plus haut niveau de responsabilité.
Relation Clients	L'évaluation examinera les actions et les résultats en matière d'engagement client, à la lumière notamment des priorités fondamentales suivantes : <ul style="list-style-type: none"> > amélioration du NPS vs 2022; > réalisation du programme de vols apprécié au regard de la ponctualité.
Performance individuelle et leadership	L'évaluation examinera les actions et les résultats, à la lumière notamment des priorités fondamentales suivantes : <ol style="list-style-type: none"> 1) maintien de la stabilité sociale; 2) vision stratégique du marché; 3) rupture dans la transformation; 4) animation des métiers incluant les services supports.

Responsabilité Sociétale, Environnementale

Performance	Pourcentage d'attribution
Inférieur à l'objectif	0%
Objectif atteint	100%
Très supérieur à l'objectif	Maximum

Capital Humain

Performance	Pourcentage d'attribution
Très inférieur à l'objectif	0%
Objectif atteint	100%
Très supérieur à l'objectif	Maximum

Relation Clients

Performance	Pourcentage d'attribution
Très inférieur à l'objectif	0 %
Objectif atteint	100 %
Très supérieur à l'objectif	Maximum

Performance individuelle et leadership

Performance	Pourcentage d'attribution
Soumis à l'évaluation du Conseil d'administration	0 à Maximum

Le cas échéant, et en tout état de cause, 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*).

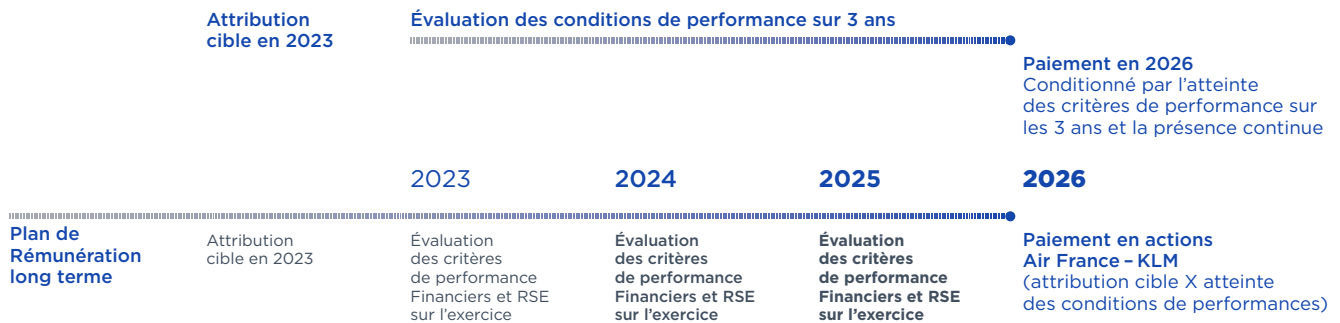
— Rémunération long-terme

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-termes* 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 16 février 2022, incluant d'autres managers et collaborateurs du Groupe. Lors de sa réunion du 16 février 2023, le Conseil d'administration a décidé de mettre en place un plan de rémunération long terme applicable au Directeur général ayant les mêmes caractéristiques que la 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.

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 16 février 2023, 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. Il est précisé que les niveaux de performance et les pourcentages d'atteinte de ces critères ont été arrêtés par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 16 mars 2023.

	Performance	Acquisition définitive (vesting) d'un % de l'attribution avec un maximum à 100 % sur 3 ans
1. Dette nette/EBITDA (25%) Comparaison du ratio dette nette/EBITDA avec celui du budget à la fin de la période 2023-2025	Niveau 3. 130 %	130 %
	Niveau 2. 70 à 130 %	0 à 130 % Proportionnellement
	Niveau 1. < 70 %	0 %
2. Marge de COI AF-KLM comparé (25%) Réduction de l'écart relatif entre la performance de IAG et de Lufthansa Group sur 3 ans (2023, 2024, 2025)	Réduction de l'écart par rapport à Lufthansa et à IAG	100 % Maximum
	Réduction de l'écart par rapport à Lufthansa ou à IAG	0 % à 100 % Proportionnellement
	Augmentation de l'écart par rapport à Lufthansa et à IAG	0 %
3. Relative TSR position (20%) Position relative TSR par rapport à IAG et Lufthansa (2023, 2024, 2025)	Position 1	130 %
	Position 2	70 %
	Position 3	0 %
4. Objectifs de performance RSE (30%)		Voir les règles d'appréciation ci-dessous

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 et 3 de kérosène (en tonnes équivalent CO ₂ par Tonne Kilomètre Transportée (TKT))	Objectif de - 10 % de réduction d'ici à 2025 par rapport à 2019
Employé	2. Améliorer le score d'engagement des employés et renforcer la diversité	Amélioration du score de l'EPS 2025 par rapport à 2022 et l'atteinte d'un objectif de + 2 points en 2025 par rapport à 2022 de femmes pour les 10 % de managers au plus haut niveau de responsabilité
Client	3. Renforcer la satisfaction client	Amélioration du score du NPS 2025 par rapport à 2022

Ces critères sont appréciés de la façon suivante :

Critère	Performance	Pourcentage d'attribution
Évaluation de chaque critère identique	Très supérieur à l'objectif	Max (100%)
	Objectif atteint	50%
	Très inférieur à l'objectif	0%

Le nombre d'unités de performance attribuées en 2023 sera calculé par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 1^{er} avril 2023. 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 et 2022

En 2023, le Directeur général continuera de bénéficier des plans de rémunération long terme attribués en 2018, 2019, 2020, 2021 et 2022 (attribué 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 exercée 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 2022.

e) Indemnité de départ et avantages en nature

Le Directeur général continuera de bénéficier de l'indemnité de départ qui lui a été attribuée par le Conseil d'administration du 16 août 2018 et telle qu'approuvée par l'Assemblée générale du 28 mai 2019.

Le Conseil d'administration du 16 août 2018 a autorisé l'octroi au Directeur général d'une indemnité dans certaines hypothèses de départ contraint, notamment en cas de révocation, non renouvellement de son mandat de Directeur général ou de départ

faisant suite à un changement de contrôle. Il est précisé que le cas de départ contraint permettant de mettre en œuvre cette indemnité exclue toute situation de faute grave du Directeur général.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, la base de l'indemnité de départ est équivalente à deux ans de rémunération fixe et variable annuelle (selon des modalités de calcul particulières faisant référence selon les cas au variable cible en cas de départ au cours des 24 premiers mois).

La base de l'indemnité sera affectée d'un coefficient (compris entre 0 et 100 %) en fonction de la performance de l'intéressé, mesurée par référence au taux d'atteinte des critères de performance relatifs à la part variable annuelle de sa rémunération au cours des deux derniers exercices de son mandat (ou depuis sa nomination, dans l'hypothèse d'un départ intervenant au cours des deux premières années). Il appartiendra au Conseil d'administration d'Air France-KLM de constater la réalisation de ces critères de performance.

Le Directeur général bénéficiera par ailleurs d'avantages en nature usuels (voiture de fonction avec chauffeur, régime de retraite complémentaire bénéficiant à l'ensemble du personnel du Groupe, complémentaire santé et prévoyance invalidité, mise à disposition de billets d'avion, assurance responsabilité civile du dirigeant) ainsi que d'avantages se rattachant à la politique en vigueur au sein du Groupe en matière d'expatriation et de mobilité de ses cadres dirigeants.

f) Autres

Le Directeur général ne bénéficiera d'aucun contrat de travail, d'aucune retraite chapeau, d'aucune indemnité de non-concurrence, ni d'aucune stock-option ou action gratuite.