

2.5 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

2.5.1 Principes généraux

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la rémunération des mandataires sociaux d'Air France-KLM est fixée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de rémunération en conformité avec les dispositions du Code AFEP-MEDEF. Le Conseil d'administration de la société établit ainsi une politique de rémunération conforme à l'intérêt social, en lien avec sa stratégie commerciale, et qui contribue à sa pérennité. Elle décrit toutes les composantes de la rémunération fixe et variable des mandataires sociaux et explique le processus de décision suivi pour sa détermination, sa révision et sa mise en œuvre. Cette politique de rémunération fait l'objet d'un projet de résolution soumis à l'approbation de l'Assemblée générale dans les conditions prévues à l'article L. 22-10-32 du Code de commerce chaque année et lors de chaque modification importante dans la politique de rémunération.

Conformément aux dispositions des articles L. 22-10-9 et L. 22-10-34 du Code de commerce, l'Assemblée générale doit également se prononcer chaque année, d'une part, sur les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, incluant notamment la rémunération totale et les avantages de toute nature versés à raison du mandat au cours de l'exercice écoulé ou attribués à raison du mandat au titre du même exercice à l'ensemble des mandataires sociaux et, d'autre part, sur la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à chaque dirigeant mandataire social.

Ainsi, l'Assemblée générale du 5 juin 2024 est appelée à approuver :

- les informations relatives à la rémunération de chacun des mandataires sociaux de la société données en application des articles L. 22-10-9 et L. 22-10-34 du Code de commerce. Ces informations sont présentées ci-après dans la section 2.5.2 (« Rémunération des mandataires sociaux en 2023 »);
- les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre de cet exercice à Mme Anne-Marie Couderc, Présidente du Conseil d'administration et à M. Benjamin Smith, Directeur général, en application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce. Ces informations sont présentées ci-après dans la section 2.5.2.2 (« Éléments de rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2023 aux dirigeants mandataires sociaux et soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 5 juin 2024 »); et

- la politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2024, soit les administrateurs, la Présidente du Conseil d'administration et le Directeur général de la Société, telle qu'établie par le Conseil d'administration, en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce. Cette politique est présentée ci-après dans la section 2.5.3 (« Politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2024 »).

Il est précisé, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, que sous peine de nullité, aucun élément de rémunération, de quelque nature que ce soit, ne peut être déterminé, attribué ou versé par la société, ni aucun engagement correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci, ne peut être pris par la Société s'il n'est pas conforme à la politique de rémunération approuvée ou, en son absence, aux rémunérations ou aux pratiques antérieures.

En outre, si l'Assemblée générale du 5 juin 2024 n'approuve pas le projet de résolution mentionné à l'article L. 22-10-34, I du Code de commerce, le Conseil d'administration devra soumettre une politique de rémunération révisée, tenant compte du vote des actionnaires, à l'approbation de la prochaine Assemblée générale. Dans une telle situation, le versement de la somme allouée pour l'exercice 2024 aux administrateurs serait suspendu jusqu'à l'approbation de la politique de rémunération révisée. Une fois rétabli, il inclurait l'arriéré depuis l'Assemblée générale du 5 juin 2024.

Par ailleurs, les éléments de rémunération variables ou exceptionnels attribués au titre de l'exercice 2024 au Directeur général ne pourront être versés qu'après approbation par l'Assemblée générale du 5 juin 2024 de ces éléments de rémunération dans les conditions prévues au premier alinéa de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce.

Pour rappel, le remboursement de 75 % des aides d'État est intervenu le 17 mars 2023. En conséquence, les restrictions au titre de la décision de la Commission Européenne SA.59913 du 5 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France et d'Air France-KLM concernant les éléments de rémunération de la Présidente du Conseil d'administration, du Directeur général et des membres du Conseil d'administration d'Air France-KLM ne sont plus applicables. En particulier, les rémunérations variables attribuées et acquises par le Directeur général d'Air France-KLM peuvent de nouveau être versées depuis le 17 mars 2023.

2.5.2 Rémunération des mandataires sociaux en 2023

Les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce et les éléments de rémunération et avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre de cet exercice aux différents mandataires sociaux d'Air France-KLM qui seront soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 5 juin 2024 en application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce sont détaillés ci-après et concernent :

- les administrateurs de la Société (section 2.5.2.1);
- la Présidente du Conseil d'administration de la Société (section 2.5.2.2 a); et
- le Directeur général de la Société (section 2.5.2.2 b).

2.5.2.1 Éléments de rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2023 aux administrateurs et soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 5 juin 2024

Les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre de cet exercice aux administrateurs d'Air France-KLM sont conformes à la politique de rémunération arrêtée par le Conseil d'administration après consultation du Comité de rémunération, et approuvée par l'Assemblée générale du 7 juin 2023. Ces éléments de rémunération, qui seront soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 5 juin 2024 en application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, sont détaillés ci-après.

	Taux de participation aux réunions du Conseil, des Comités et à l'Assemblée générale (exercice 2023)	Rémunération au titre de l'exercice 2023 (en euros)	Rémunération au titre de l'exercice 2022 (en euros) ⁽¹⁾
MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN FONCTION À LA DATE DU PRÉSENT DOCUMENT D'ENREGISTREMENT D'UNIVERSEL			
Anne-Marie Couderc ⁽²⁾	100 %	N/A	N/A
Benjamin Smith ⁽³⁾	100 %	N/A	N/A
Gwenaëlle Avice-Huet	95 %	54 758	53 438
Leni M.T. Boeren	100 %	60 000	60 000
Pascal Bouchiat	87 %	41 977	7 500
Isabelle Bouillot	96 %	56 500	53 875
Dider Dague ⁽⁴⁾⁽⁵⁾	100 %	35 227	N/A
Michel Delli-Zotti ⁽⁴⁾	100 %	48 000	17 667
Delta Air Lines Inc. (représentant permanent, M. Alain Bellemare)	88 %	51 000	51 571
Nicola Foretz ⁽⁴⁾⁽⁶⁾	100 %	14 909	N/A
Céline Fornaro ⁽⁷⁾	100 %	9 717	N/A
Anne-Marie Idrac	80 %	40 682	47 500
Yann Leriche ⁽⁸⁾	80 %	15 909	N/A
Cees't Hart	55 %	35 636	39 188
Terence Tilgenkamp ⁽⁹⁾	100 %	52 000	49 500
Dirk Jan van den Berg	100 %	52 000	50 438
Jian Wang	80 %	46 705	43 438
Alexander R. Wynaendts	96 %	57 227	54 813
ANCIENS MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU COURS DES EXERCICES 2022 ET 2023 N'AYANT PLUS LA QUALITÉ D'ADMINISTRATEUR À LA DATE DU PRÉSENT DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL			
Paul Farges ⁽⁴⁾⁽¹⁰⁾	N/A	N/A	27 438
Astrid Panosyan ⁽¹¹⁾	N/A	N/A	20 938
Martin Vial ⁽¹²⁾	N/A	N/A	29 000
Isabelle Parize ⁽¹³⁾	91 %	33 152	60 000
May Gicquel ⁽¹⁴⁾	93 %	32 763	N/A
Karim Belabbas ⁽⁴⁾⁽¹⁵⁾	100 %	4 886	44 250
François Robardet ⁽⁴⁾⁽¹⁶⁾	100 %	35 591	53 000
Rodolphe Saadé ⁽¹⁷⁾	50 %	5 000	10 000
Jean-Dominique Comolli ⁽¹⁸⁾	100 %	27 096	50 000
Stéphanie Besnier ⁽¹⁹⁾	100 %	4 970	12 771
CMA CGM (représentant permanent, M. Ramon Fernandez) ⁽²⁰⁾	100 %	32 727	N/A
TOTAL	92 %	848 432	836 321

(1) Les administrateurs d'Air France-KLM ont pris la décision, le 16 février 2022, de réduire de 25 % leur rémunération versée sur l'année 2022 comme cela avait été fait au titre de l'exercice 2021, tant que le résultat d'exploitation (Current Operating Income) du Groupe ne sera pas revenu à un montant positif, compte tenu du contexte de crise liée à la pandémie de la Covid-19.

(2) Mme Anne-Marie Couderc, Présidente du Conseil d'administration d'Air France-KLM ne perçoit pas de rémunération au titre de ses fonctions d'administratrice.

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

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

(5) Administrateur depuis le 7 avril 2023.

(6) Administrateur depuis le 27 juillet 2023.

(7) Administratrice depuis le 9 octobre 2023.

(8) Administrateur depuis le 7 juin 2023.

(9) M. Terence Tilgenkamp perçoit une rémunération au titre de son contrat de travail avec KLM, sans lien avec son mandat social au sein d'Air France-KLM.

(10) Administrateur jusqu'au 24 mai 2022.

(11) Administratrice jusqu'au 21 juin 2022.

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

(13) Administratrice jusqu'au 30 juin 2023.

(14) Administratrice jusqu'au 9 octobre 2023.

(15) Administrateur jusqu'au 11 mars 2023.

(16) Administrateur jusqu'au 27 juillet 2023.

(17) Administrateur jusqu'au 19 avril 2023.

(18) Administrateur jusqu'au 7 juin 2023.

(19) Administratrice jusqu'au 15 mars 2023.

(20) Administrateur depuis le 19 avril 2023. Comme indiqué dans le communiqué de presse du 16 janvier 2024, CMA CGM ne dispose plus de représentant au sein du conseil d'administration de la Société depuis le 31 mars 2024 au titre de l'Accord d'Investissement tel que modifié par l'Avenant à l'Accord d'Investissement signé le 15 janvier 2024.

Les administrateurs se sont vus attribuer au titre de l'exercice 2023 et verser au cours de cet exercice, une rémunération d'un montant total de 848 432 euros (dans le cadre de l'enveloppe annuelle de 950 000 euros votée par l'Assemblée générale du 15 mai 2018).

Conformément à la décision du Conseil d'administration du 11 décembre 2019, la rémunération des administrateurs se compose d'une rémunération forfaitaire à laquelle s'ajoute une rémunération en fonction de l'assiduité respective des administrateurs, dont les modalités de répartition et d'attribution sont arrêtées par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de rémunération. Une rémunération supplémentaire est par ailleurs attribuée aux administrateurs non-résidents. Le nombre de réunions du Conseil d'administration et de ses Comités tenues au cours de l'exercice 2023 et le taux de participation de chaque administrateur auxdites réunions sont renseignés à la section 2.3.

Les règles de répartition sont décrites dans la section 2.5.3.1.

Comité d'audit :

- la Présidente reçoit une rémunération forfaitaire de 4 500 euros, à laquelle s'ajoute une rémunération d'un montant maximum de 7 500 euros en fonction de son assiduité aux réunions du Comité ; et
- les membres reçoivent chacun une rémunération forfaitaire de 3 000 euros, à laquelle s'ajoute, pour chacun, une rémunération d'un montant maximum de 5 000 euros en fonction de leur assiduité aux réunions du Comité.

Autres Comités :

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

2.5.2.2 Éléments de rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2023 aux dirigeants mandataires sociaux et soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 5 juin 2024

a) Rémunération de la Présidente du Conseil d'administration pour la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2023

Présentation de la structure de rémunération 2023 de la Présidente du Conseil d'administration

Conformément à la décision du Conseil d'administration du 16 février 2023, la rémunération fixe de la Présidente du Conseil d'administration est de 200 000 euros. Pour rappel, le montant de la rémunération fixe annuelle de la Présidente du Conseil d'administration avait été portée, le 19 février 2020, à 220 000 euros par le Conseil d'administration mais la Présidente du Conseil d'administration a renoncé à cette augmentation au titre des exercices 2020 et 2021 et celle-ci n'a pas été appliquée au titre de l'exercice 2022 conformément à la décision de la Commission Européenne SA.59913 du 5 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France et d'Air France-KLM qui prévoit que la rémunération de la Présidente du Conseil d'administration ne peut excéder la part fixe de sa rémunération au 31 décembre 2019.

Pour l'exercice 2023, le Conseil d'administration a décidé, sur demande de la Présidente, de maintenir son niveau de rémunération à 200 000 euros sans appliquer l'augmentation décidée par le Conseil d'administration le 19 février 2020. Cette rémunération fixe annuelle est donc inchangée depuis 2019.

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

La politique de rémunération 2023 de la Présidente du Conseil d'administration a été approuvée par l'Assemblée générale du 7 juin 2023.

Pour plus de détails sur la politique de rémunération de la Présidente au titre de l'exercice 2023, voir section 2.5.3.2 du Document d'enregistrement universel 2022.

Éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de de l'exercice 2023

Les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre de cet exercice à la Présidente du Conseil d'administration, pour la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2023, sont conformes à la politique de rémunération arrêtée par le Conseil d'administration après consultation du Comité de rémunération, et approuvée par l'Assemblée générale du 7 juin 2023. Ces éléments de rémunération sont détaillés ci-après :

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2023	Montants attribués au titre de l'exercice 2023	Présentation
Rémunération fixe	200 000 €	200 000 €	La rémunération fixe annuelle brute de la Présidente du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2023 a été fixée à 200 000 euros par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 16 février 2023 sans appliquer l'augmentation décidée par le Conseil d'administration le 19 février 2020 sur demande de la Présidente. Cette rémunération fixe annuelle est donc inchangée depuis 2019.
Rémunération variable annuelle	N/A	N/A	La Présidente ne bénéficie d'aucune rémunération variable annuelle.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	La Présidente ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	La Présidente ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA...)	N/A	N/A	Aucune attribution de ce type n'est intervenue au cours de l'exercice 2023. La Présidente ne bénéficie d'aucun élément de rémunération de long terme.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	N/A	N/A	La Présidente ne perçoit pas de rémunération à raison de son mandat d'administrateur.
Avantages de toute nature	15 984 €	15 984 €	La Présidente bénéficie d'une voiture de fonction avec chauffeur.
Indemnité de départ	N/A	N/A	La Présidente ne bénéficie d'aucune indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	N/A	N/A	La Présidente ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	N/A	N/A	La Présidente ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire.

b) Rémunération du Directeur général pour la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2023**Présentation de la structure de rémunération 2023 du Directeur général**

Le cadre de la politique de rémunération du Directeur général a été défini par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de rémunération, lors de sa réunion du 16 août 2018. Il prévoit que la rémunération du Directeur général est composée des trois éléments suivants :

- 1) une rémunération fixe annuelle ;
- 2) une rémunération variable annuelle liée à la performance de l'exercice écoulé pouvant atteindre 122 % de la rémunération fixe à objectifs atteints et pouvant aller jusqu'à 150 % en cas de dépassement des objectifs ; et
- 3) une rémunération variable à long terme.

Cette structure de rémunération est demeurée inchangée depuis 2018, tant en ce qui concerne le montant de la rémunération fixe que les montants de rémunération variable annuelle et long terme à objectifs atteints et montants maximum en cas de dépassement de ces objectifs. Dans le cadre de cette politique, le Directeur général bénéficie d'avantages en nature dont le périmètre est demeuré inchangé depuis 2018.

La politique de rémunération du Directeur général pour l'exercice 2023 a été fixée en conformité avec le cadre de la politique fixée en 2018, et approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 7 juin 2023. Pour rappel, la décision de la Commission Européenne SA.59913 du 5 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France et d'Air France-KLM prévoyait qu'aucune rémunération variable ne pouvait être versée au Directeur général tant qu'au moins 75 % des mesures de recapitalisation n'avaient pas été remboursées. Le remboursement de 75 % des aides d'État est intervenu le 17 mars 2023. En conséquence,

aucune rémunération variable n'a été versée à M. Benjamin Smith entre avril 2021 et mars 2023.

Pour plus de détails sur la politique de rémunération du Directeur général au titre de l'exercice 2023, voir section 2.5.3.2 du Document d'enregistrement universel 2023.

Une synthèse des éléments de rémunération du Directeur général depuis 2018 est présentée section 2.5.2.6 du Document d'enregistrement universel 2022.

Éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2023

Les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre de cet exercice au Directeur général, ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 16 février 2023 sur recommandation du Comité de rémunération. En particulier, le Conseil d'administration du 16 février 2023, a précisé que compte tenu de la décision de la Commission Européenne SA.59913 du 5 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France et d'Air-France-KLM, une rémunération variable sera attribuée au Directeur général d'Air France-KLM au titre de l'exercice 2023 sous condition du remboursement de 75 % des mesures de recapitalisation. Le remboursement de 75 % des aides d'État étant intervenu le 17 mars 2023, les restrictions au titre de la décision de la Commission Européenne SA.59913 du 5 avril 2021 ne sont plus applicables et la condition suspensive du remboursement de 75 % des aides d'État prévue par l'attribution de la rémunération variable du Directeur général au titre de l'exercice 2023 est satisfaite. En conséquence, les éléments de rémunération attribués au titre des exercices antérieurs ont pu être versés au cours de l'exercice 2023, à savoir, la rémunération variable annuelle 2021 et 2022 ainsi que le plan Specific Long Terme 2020-2022.

L'ensemble de ces éléments de rémunération, pour la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2023, sont conformes à la politique de rémunération arrêtée par le Conseil d'administration après consultation du Comité de rémunération, et approuvée par l'Assemblée générale du 7 juin 2023. Ces éléments de rémunération sont détaillés ci-après :

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2023	Montants attribués au titre de l'exercice 2023	Présentation
Rémunération fixe	900 000 €	900 000 €	<p>La rémunération fixe annuelle brute du Directeur général a été fixée à 900 000 euros par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 16 février 2023.</p> <p>Cette rémunération fixe est inchangée depuis 2019.</p> <p>Par conséquent, la rémunération fixe attribuée au Directeur général au titre de l'exercice 2023 et versée au cours de l'exercice 2023 est de 900 000 euros.</p> <p>Le ratio entre la rémunération fixe et la rémunération variable attribuées à M. Benjamin Smith au titre de l'exercice 2023, tel que requis en application des dispositions de l'article L. 22-10-9, I, 2° du Code de commerce, est de 331,76 %.</p>
Rémunération variable annuelle	1 059 769 € au titre de 2022 (1 089 984 € au titre de 2021, versement différé suite au remboursement des aides d'État intervenu le 17 mars 2023).	985 880 €	<p>Au titre de l'exercice 2023</p> <p>Lors de sa réunion du 28 février 2024, le Conseil d'administration a, sur proposition du Comité de rémunération, décidé d'attribuer au titre de l'exercice 2023 au Directeur général, conformément à la politique de rémunération 2023 arrêtée par le conseil d'administration du 16 février 2023 et approuvée par l'assemblée générale des actionnaires le 7 juin 2023, une rémunération variable annuelle qui, pour rappel, peut varier de 0 % à 122 % de la rémunération fixe annuelle à objectifs partiellement atteints et de 122 % à 150 % de la rémunération fixe annuelle en cas de dépassement des objectifs (calculée de façon linéaire).</p> <p>Le montant de la rémunération variable annuelle du Directeur général a, sur proposition du Comité de rémunération, été arrêté à 109,5 % de la rémunération fixe annuelle, soit 985 880 euros par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 28 février 2024. Ce montant est constitué de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ critères quantitatifs liés aux objectifs financiers du Groupe : taux d'atteinte à 82 % de la cible (soit 59,8 % de sa rémunération fixe annuelle brute) : <ul style="list-style-type: none"> • 29,8 % (sur une cible à 24,4 % et un maximum à 30 %) de la rémunération fixe au titre du résultat d'exploitation d'Air France-KLM en valeur absolue (Absolute COI) , soit un taux d'atteinte de 99,4 %. Ce pourcentage prend en compte le niveau de COI atteint par le Groupe au 31 décembre 2023 par rapport au niveau de COI tel que figurant dans le budget 2023. • 0 % (sur une cible à 24,4 % et un maximum à 30 %) de la rémunération fixe au titre des coûts unitaires d'Air France-KLM (Units Costs), soit un taux d'atteinte de 0 %. Ce niveau d'atteinte en dessous de la cible budgétaire est lié à un niveau d'inflation élevé en 2023 et de contraintes opérationnelles. • 30 % (sur une cible à 24,4 % et un maximum à 30 %) de la rémunération fixe au titre du renforcement des fonds propres IFRS d'Air-France-KLM (IFRS Equity), soit un taux d'atteinte de 100 %.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2023	Montants attribués au titre de l'exercice 2023	Présentation
			<ul style="list-style-type: none"> ■ critères qualitatifs liés aux objectifs non-financiers du Groupe : taux d'atteinte à 102 % de la cible (soit 49,7 % de sa rémunération fixe annuelle brute) : <ul style="list-style-type: none"> • 15 % (sur une cible à 12,2 % et un maximum à 15,0 %) de la rémunération fixe au titre des actions menées et des résultats obtenus en matière de responsabilité Sociétale et Environnementale, soit un taux d'atteinte de 100 %. Ce pourcentage prend en compte les principales priorités définies en section 2.5.3.2 b) du Document d'enregistrement universel 2022. <p>Dans son appréciation, le Conseil a pris en compte notamment l'introduction de carburants d'aviation durable sur les vols au départ de la France et des Pays-Bas (au-delà des mandats réglementaires en France, le Groupe Air France-KLM était en 2023 le premier acheteur mondial par l'acquisition de 17 % de la production mondiale), la sécurisation d'une partie des besoins de SAF pour les années à venir, le renouvellement de la flotte et son impact en termes de réduction des émissions de CO₂ et de nuisances sonores.</p> ■ 13,6 % (sur une cible à 12,2 % et un maximum à 15,0 %) de la rémunération fixe au titre des actions menées et des résultats obtenus en matière de capital humain, soit un taux d'atteinte de 90,7 %. Ce pourcentage prend en compte les principales priorités définies en section 2.5.3.2 b) du Document d'enregistrement universel 2022. <p>Dans son appréciation, le Conseil a pris en compte l'accélération d'un plan d'action en matière d'engagement, de diversité et d'inclusion.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 6,1 % (sur une cible à 12,2 % et un maximum à 15,0 %) de la rémunération fixe au titre des actions menées et des résultats obtenus en terme de management de la Relation Client, soit un taux d'atteinte de 40,7 %. Ce pourcentage prend en compte les principales priorités définies en section 2.5.3.2 b) du Document d'enregistrement universel 2022. <p>Dans son appréciation, le Conseil d'administration a pris en compte, les résultats atteints en matière de Net Promoter Score et de ponctualité des vols pour Air France et KLM.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 15 % (sur une cible à 12,2 % et un maximum de 15,0 %) de la rémunération fixe au titre de la performance individuelle et du leadership, soit un taux d'atteinte de 100 %. Ce pourcentage prend en compte les principales priorités définies en section 2.5.3.2 b) du Document d'enregistrement universel 2022. <p>Dans son appréciation, le Conseil a pris en compte la fluidité et l'efficacité des relations au sein du Groupe et des filiales, la continuité de la stabilité sociale, et les actions réalisées pour fédérer son équipe de direction autour de projets stratégiques et structurants pour le groupe Air France-KLM.</p>

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2023	Montants attribués au titre de l'exercice 2023	Présentation
			<p>En application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, le versement du montant de 985 880 euros est conditionné à l'approbation préalable de l'Assemblée générale du 5 juin 2024.</p> <p>En cas de vote positif des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 5 juin 2024 autorisant le versement de la rémunération variable à M. Benjamin Smith, la Société ne disposera pas de la possibilité de demander la restitution de celle-ci.</p> <p>Au titre de l'exercice 2022</p> <p>Pour rappel, le montant de la rémunération variable annuelle du Directeur général au titre de l'exercice 2022 a été arrêté à 117,8 % de sa rémunération fixe annuelle, soit 1 059 769 euros par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 16 février 2023. Ce montant a été approuvé par l'Assemblée générale du 7 juin 2023 et a été versé au Directeur général au cours de l'exercice 2023 (pour plus de détail, voir la section 2.5.2.2 du Document d'enregistrement universel 2022).</p> <p>Au titre de l'exercice 2021</p> <p>Pour rappel, le montant de la rémunération variable annuelle du Directeur général au titre de l'exercice 2021 a été arrêté à 121,1 % de sa rémunération fixe annuelle, soit 1 089 984 euros par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 16 février 2022. Ce montant a été approuvé par l'Assemblée générale du 24 mai 2022 et ne pouvait être versé au Directeur général tant qu'au moins 75 % des mesures de recapitalisation n'avaient pas été remboursées (pour plus de détail, voir la section 2.5.2.2 du Document d'enregistrement universel 2021). Le remboursement de 75 % des aides d'État étant intervenu le 17 mars 2023, la rémunération variable annuelle du Directeur général au titre de l'exercice 2021 été versée au Directeur général au cours de l'exercice 2023.</p>

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2023	Montants attribués au titre de l'exercice 2023	Présentation
Rémunération variable long terme	434 216 unités du plan Specific LTI 2020-2022 converties en actions au cours de 1,67 € sur la base d'une valorisation initiale de 1 000 000 euros. (Valeur à la conversion en action de 725 141 euros).	1 178 550 unités de performance payables en actions, valorisées à 2 000 000 € et calculées par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 1 ^{er} avril 2023.	<p>Au titre de l'exercice 2023</p> <p>Le Conseil d'administration a, sur proposition du Comité de rémunération, décidé d'attribuer au titre de l'exercice 2023 au Directeur général, conformément à la politique de rémunération 2023 arrêtée par le conseil d'administration du 16 mars 2023 et approuvée par l'assemblée générale des actionnaires le 7 juin 2023, une rémunération variable long-terme composée de 1 178 550 unités de performance payables en actions Air France-KLM au cours de l'action au 1^{er} avril 2023 soit 1,697 € (une unité de performance donnant droit à une action) en 2026 sous réserve de la réalisation de conditions de performance financières et extra-financières et d'une condition de présence sur trois ans.</p> <p>En conformité avec les termes et conditions des règlements des plans de rémunération long terme, et sur application de la décision du Directeur général en date du 31 août 2023 actant du regroupement des actions Air France-KLM, les plans Long Terme « Phantom Shares » 2018-2020/2019-2021/2020-2022/2021-2023, les plans Specific Long Terme 2019-2021/2021-2023 et les plans Long terme « Performance Shares » 2022-2024 et 2023-2025 ont été ajustés pour tenir compte du regroupement du nombre d'actions composant le capital social de 10 actions anciennes pour 1 action nouvelle, effectif depuis le 31 août 2023, en divisant par 10 le nombre d'actions auxquels donnent droit lesdits plans.</p> <p>Il est également précisé que le Directeur général n'a pas eu recours et s'est engagé à ne pas recourir à des opérations de couverture de risque dans le cadre de ce plan et ce, jusqu'au paiement des unités de performance.</p> <p>Les principaux termes et conditions de ce plan de rémunération long terme sont précisés à la section 2.5.3.2 c) du Document d'enregistrement universel 2022.</p> <p>Au titre de l'exercice 2022</p> <p>Le remboursement de 75 % des aides d'État étant intervenu le 17 mars 2023, le plan Specific Long Terme 2020-2022 a été exercé au bénéfice du Directeur général au cours de l'exercice 2023.</p>

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2023	Montants attribués au titre de l'exercice 2023	Présentation
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	Le Directeur général ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	Le Directeur général ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA...)	N/A	N/A	Aucune attribution de ce type n'est intervenue au cours de l'exercice 2023.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	N/A	N/A	Le Directeur général ne perçoit pas de rémunération à raison de son mandat d'administrateur.
Avantages de toute nature	284 074 €	284 074 €	Le Directeur général bénéficie d'une voiture de fonction avec chauffeur, d'un régime de santé, et d'un régime de prévoyance. En raison de sa mobilité en France, il bénéficie également d'une indemnité de logement, de billets d'avion, de frais de scolarité et de conseils.
Indemnité de départ	N/A	N/A	<p>Conformément à la politique de rémunération 2023 approuvée par l'Assemblée générale du 7 juin 2023, le Directeur général continue de bénéficier d'une indemnité de départ qui lui a été attribuée par le Conseil d'administration du 16 août 2018 dans certaines hypothèses de départ contraint, notamment en cas de révocation, non renouvellement de son mandat de Directeur général ou départ faisant suite à un changement de contrôle (à l'exclusion de toute situation de faute grave du Directeur général).</p> <p>Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, la base de l'indemnité de départ est équivalente à deux ans de rémunération fixe et variable annuelle (selon des modalités de calcul particulières faisant référence selon les cas au variable cible en cas de départ au cours des 24 premiers mois).</p> <p>La base de l'indemnité sera affectée d'un coefficient (compris entre 0 et 100 %) en fonction de la performance de l'intéressé, mesurée par référence au taux d'atteinte des critères de performance relatifs à la part variable annuelle de sa rémunération au cours des deux derniers exercices de son mandat (ou depuis sa nomination, dans l'hypothèse d'un départ intervenant au cours des deux premières années). Il appartiendra au Conseil d'administration d'Air France-KLM de constater la réalisation de ces critères de performance.</p>
Indemnité de non-concurrence	N/A	N/A	Le Directeur général ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	N/A	N/A	Le Directeur général ne bénéficie d'aucun régime de retraite collectif supplémentaire.

Éléments de rémunération variable long-terme attribués au titre des exercices antérieurs

Il est rappelé qu'au titre de l'exercice 2018 le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de rémunération, a attribué au Directeur général des unités de performance dans le cadre d'un Plan Long Terme (« *Phantom Shares* ») payable en numéraire, et qu'aux titres des exercices 2019, 2020 et 2021, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de rémunération, a attribué au Directeur général des unités de performance dans le cadre de deux plans long-terme : un Plan Long Terme (« *Phantom Shares* »), payable en numéraire, et un Plan Specific Long Terme, payable en actions. Au titre des exercices 2022 et 2023, il a été attribué au Directeur général des unités de performance dans le cadre d'un Plan Specific Long Terme, payable en actions.

Il est précisé que le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 27 octobre 2022, a décidé, sur proposition du Comité de rémunération, d'ajuster ces plans long-terme (tous les plans attribués mais non encore exercés à la date de la décision) à la suite de l'augmentation de capital en numéraire avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires constatée le 16 juin 2022 et, en conséquence, de multiplier par 2,5 le nombre d'unités de performance attribuées au titre de ces plans.

En conformité avec les termes et conditions des règlements des plans de rémunération long terme, et sur application de la décision du Directeur général en date du 31 août 2023 actant du regroupement des actions Air France-KLM, les plans Long Terme « *Phantom Shares* » 2018-2020 / 2019-2021 / 2020-2022 / 2021-2023, les plans Specific Long Terme 2019-2021 / 2021-2023 et les plans Long Terme « *Performance Shares* » 2022-2024 et 2023-2025 ont été ajustés pour tenir compte du regroupement du nombre d'actions composant le capital social de 10 actions anciennes pour 1 action nouvelle, effectif depuis le 31 août 2023, en divisant par 10 le nombre d'actions auxquels donnent droit lesdits plans (nb : le plan Specific Long-Term 2020-2022 ayant été converti en actions en juin 2023 avant le regroupement d'actions, n'est pas concerné par cette décision).

Pour plus de détail concernant les éléments des rémunérations variables long terme attribuées au titre des exercices antérieurs, voir la section 2.5.2.2 du Document d'enregistrement universel 2022.

Il est également précisé que :

- **concernant le Plan Long-Terme (« *Phantom Shares* »)** au titre de l'exercice 2021-2023 : 195 313 unités de performance ont été attribuées au Directeur général, valorisées à 1 000 000 euros, payables en numéraire en 2024 sous réserve de la réalisation des conditions de performance et d'une condition de présence sur trois ans, sauf exercice par le Directeur général de son droit de reporter le paiement de trois ans maximum.

Il est précisé qu'en application de la décision du Conseil d'administration du 27 octobre 2022, le nombre d'unités de performance attribuées en 2021 a été multiplié par 2,5. En application de la décision du Directeur général en date du 31 août 2023 actant du regroupement des actions Air France-KLM, le nombre d'unités de performance attribuées en 2021 a été ensuite divisé par 10. En conséquence, le nombre d'unités de performance acquises au titre de l'exercice 2021 est de : 48 828.

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 28 février 2024, sur proposition du Comité de rémunération, a constaté le niveau d'atteinte des conditions de performance du plan, lequel ressort globalement à 52,8 %, avec dans cet ensemble l'atteinte à :

- 116,67 % de la condition liée au ratio Dette nette/ EBITDA (35 %) comparé au budget à la fin d'une période de 3 ans (2023),
- 33 % de la condition liée à l'EBITDA par rapport à l'EBITDA des entreprises du secteur, et
- 0 % de la condition liée à l'indice de durabilité Dow Jones Sustainability index pour les compagnies aériennes.

En conséquence, le Conseil d'administration du 28 février 2024, sur proposition du Comité de rémunération, a arrêté le nombre d'unités de performance acquises par le Directeur général au titre de ce plan pour l'exercice 2021 à 25 795 unités.

En application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, le paiement de ces 25 795 unités de performance est conditionné à l'approbation préalable de l'Assemblée générale.

Il est précisé qu'en 2024, le Directeur général pourra exercer son droit au paiement de ces unités de performance dans le délai de trois ans maximum. Le montant qui sera payé au titre de ces unités de performance sera calculé par rapport au cours de bourse après l'annonce des résultats de l'exercice précédent celui au cours duquel le paiement doit en principe intervenir en application du plan applicable.

- **concernant le Plan Specific Long-Terme** au titre de l'exercice 2021-2023 : 195 313 unités de performance ont été attribuées au Directeur général valorisées à 1 000 000 euros, payables en actions en 2024 sous réserve de la réalisation des conditions de performance et d'une condition de présence sur trois ans.

Il est précisé qu'en application de la décision du Conseil d'administration du 27 octobre 2022, le nombre d'unités de performance attribuées en 2021 a été multiplié par 2,5. En application de la décision du Directeur Général en date du 31 août 2023 actant du regroupement des actions Air France-KLM, le nombre d'unités de performance attribuées en 2021 a été ensuite divisé par 10. En conséquence, le nombre d'unités de performance acquises au titre de l'exercice 2021 est de : 48 828.

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 28 février 2024, sur proposition du Comité de rémunération, a constaté le niveau d'atteinte des conditions de performance du plan, lequel ressort globalement à 48 %, avec dans cet ensemble l'atteinte à :

- 36 % de la condition liée au COI AF-KLM comparé, et
- 78 % de la condition liée aux objectifs de performance RSE.

En conséquence, le Conseil d'administration a, sur proposition du Comité de rémunération, arrêté le nombre d'unités de performance payables en actions au Directeur général à 23 437 unités.

En application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, le paiement de ces 23 437 unités de performance est conditionné à l'approbation préalable de l'Assemblée générale.

Le tableau ci-dessous synthétise les caractéristiques des éléments de rémunération variable long-terme attribués au Directeur général au titre des exercices 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 et 2023.

Tableau récapitulatif des plans de rémunération variable Long Terme	2018	2019	2020	2021	2022	2023			
	2018 Phantom Shares	2019 Phantom Shares	2019 Specific Long Terme	2020 Phantom Shares	2020 Specific Long Terme	2021 Phantom Shares	2021 Specific Long Terme	2022 Performance Share Plan ⁽¹⁾	2023 Performance Share plan ⁽¹⁾
Caractéristiques du plan	Payable en numéraire	Payable en numéraire	Payable en actions	Payable en numéraire	Payable en actions	Payable en numéraire	Payable en actions	Payable en actions	Payable en actions
Date du Conseil d'administration ayant attribué les unités de performance	14 mars 2018	12 mars 2019	12 mars 2019	19 mars 2020	19 mars 2020	17 mars 2021	17 mars 2021	16 février 2023	16 mars 2023
Date de l'Assemblée générale ayant approuvé ces attributions	28 mai 2019 (15 ^e résolution)	26 mai 2020 (13 ^e résolution)	26 mai 2020 (13 ^e résolution)	26 mai 2021 (16 ^e résolution)	26 mai 2021 (16 ^e résolution)	24 mai 2022 (14 ^e résolution)	24 mai 2022 (14 ^e résolution)	7 juin 2023 (14 ^e résolution)	7 juin 2023 (14 ^e résolution)
Nombre d'unités de performance attribuées	36 714	110 253	110 253	200 400	200 400	195 313	195 313	490 196	1 178 550
Valorisation à la date d'attribution	333 000 euros	1 000 000 euros	1 000 000 euros	1 000 000 euros	1 000 000 euros	1 000 000 euros	1 000 000 euros	2 000 000 euros	2 000 000 euros
Année à partir de laquelle le paiement peut intervenir ⁽²⁾	2021 ⁽³⁾	2022 ⁽⁴⁾	2022 ⁽⁶⁾	2023 ⁽⁵⁾	2023	2024	2024	2025	2026
Conditions de présence	3 ans	3 ans	3 ans	3 ans	3 ans	3 ans	3 ans	3 ans	3 ans
Nombre d'unités de performance attribuées après application du coefficient de 2,5 lié à la neutralisation de l'effet de recapitalisation puis divisé par 10 à la suite du regroupement d'actions	9 178	27 563	27 563	50 100	50 100	48 828	48 828	122 549	117 855
Performance globale du plan	100 %	77,3 %	70 %	59,3 %	86,7 %	52,8 %	48,0 %	N/A	N/A
Nombre d'unités de performance acquises	9 178	21 306	19 294	29 709	43 421 ⁽⁷⁾	25 795	23 437	N/A	N/A
Valorisation de la rémunération variable long terme sur la base d'un cours de bourse de 12,078 euros (en cours de clôture du 31 janvier 2024)	110 852 €	257 334 €	233 033 €	358 825 €	Conversion en actions en juin 2023 pour une valorisation de 725 141 €	311 552 €	283 072 €	Plan en cours d'acquisition	Plan en cours d'acquisition

(1) Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 16 février 2022, a décidé, à l'expiration du Plan Specific Long-Terme fin 2021, de remplacer les deux plans de rémunération long terme (un payable en numéraire et un payable en actions) en un seul plan de rémunération long terme (payable en actions), sans modifier le montant global de la rémunération long terme du Directeur général. L'objectif de cette évolution est de simplifier la politique de rémunération long terme et d'ajouter de la cohérence, conformément aux pratiques du marché, ainsi que de renforcer l'alignement des intérêts du bénéficiaire avec l'intérêt des actionnaires. Cette évolution permet de renforcer la participation en actions des bénéficiaires. Elle contribue à la rétention des talents et montre un alignement avec la stratégie et la transformation du groupe Air France-KLM (pour plus de détail, voir la section 2.5.3.2 b) du Document d'enregistrement universel 2021).

(2) Il est précisé que conformément à la décision de la Commission Européenne SA.59913 du 5 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France et d'Air France-KLM, aucune rémunération variable ne pouvait être versée au Directeur général tant qu'au moins 75 % des mesures de recapitalisation n'avaient pas été remboursées. Tout paiement éventuel, au titre du Plan Long-Terme (« Phantom Shares ») et du Plan Specific Long-Terme, avait donc été différé postérieurement au remboursement de 75 % des mesures de recapitalisation.

(3) En 2021, le Directeur général a exercé son droit de reporter le paiement de ces unités de performance de trois ans maximum. Le montant qui sera payé au titre de ces unités de performance sera calculé par rapport au cours de bourse après l'annonce des résultats de l'exercice précédent celui au cours duquel le paiement doit en principe intervenir en application du plan applicable.

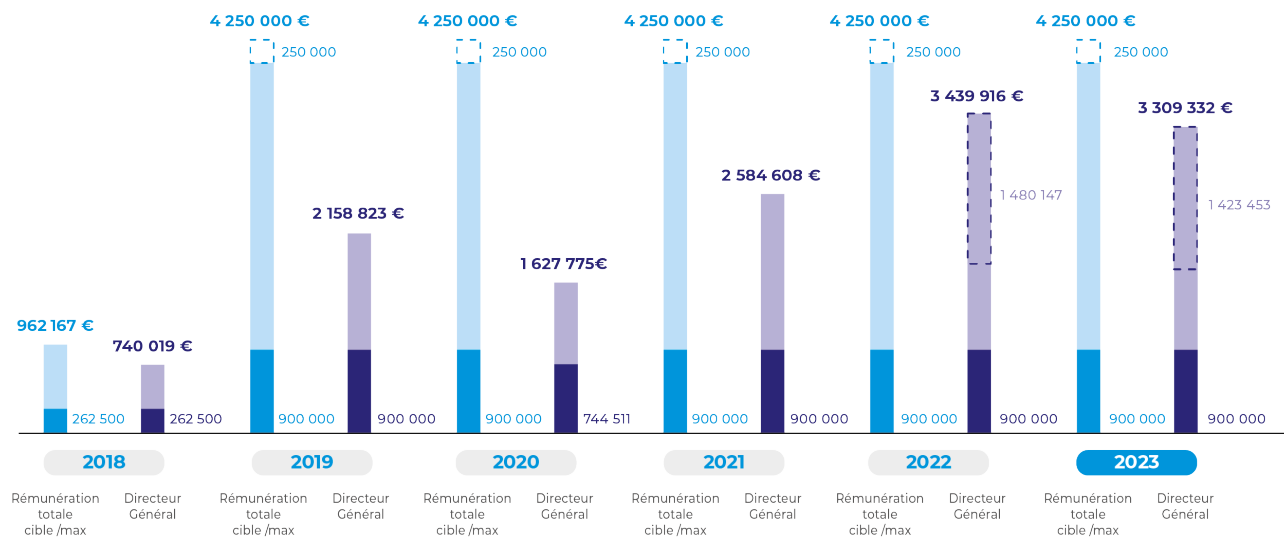
(4) En 2022, le Directeur général a exercé son droit de reporter le paiement de ces unités de performance de trois ans maximum. Le montant qui sera payé au titre de ces unités de performance sera calculé par rapport au cours de bourse après l'annonce des résultats de l'exercice précédent celui au cours duquel le paiement doit en principe intervenir en application du plan applicable.

(5) En 2023, le Directeur général a exercé son droit de reporter le paiement de ces unités de performance de trois ans maximum. Le montant qui sera payé au titre de ces unités de performance sera calculé par rapport au cours de bourse après l'annonce des résultats de l'exercice précédent celui au cours duquel le paiement doit en principe intervenir en application du plan applicable.

(6) Il est précisé que, conformément à la modification du Plan Specific Long-Terme 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.

(7) Il est précisé que suite au remboursement des aides d'État intervenu le 17 mars 2023, le plan de rémunération variable Long Terme au titre de 2020 (pour le plan Specific Long Terme) a été converti en actions en juin 2023.

ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DE 2018 À 2023

Rémunération TOTALE à la cible
(fixe, variable annuelle et variable long terme)

- Rémunération totale maximum
- Rémunération variable annuelle et variable long terme
- Rémunération fixe

Rémunération TOTALE
par année d'attribution du Directeur Général

- Rémunération variable long terme non encore acquise et soumise à conditions de performance pour le Directeur Général
- Rémunération variable annuelle et variable long terme
- Rémunération fixe

Commentaire 1 : L'évolution de la rémunération est basée sur les années d'attribution des différents éléments qui composent la rémunération du Directeur général. Ainsi, une rémunération variable annuelle attribuée au titre de l'année 2021 est affectée en 2021 peu importe l'année de versement (non prise en compte des versements différés).

Commentaire 2 : Le cours de l'action retenu pour valoriser les plans de rémunération de variable long terme est de 12,078 € correspondant au cours de bourse de clôture du 31 janvier 2024.

Commentaire 3 : Les plans définitivement acquis dont la performance globale du plan est connue, sont valorisés sur la base du même cours d'action

retenu (y compris les unités converties en actions pour le plan Specific Long-Term 2020-2022).

Commentaire 4 : Pour les plans en cours d'acquisition dont la performance globale n'est pas connue à la date de publication, les unités attribuées à la date d'octroi du plan sont valorisées au cours d'action retenu sans application des conditions de performance.

Commentaire 5 : Les avantages en nature ne sont pas intégrés dans cette approche pour avoir une base comparable avec la rémunération cible et rémunération max.

2.5.2.3 Ratios sur les multiples de rémunération des dirigeants mandataires sociaux en 2023

La présente section a été réalisée en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 I, 6° du Code de commerce et conformément aux lignes directrices de l'AFEP actualisées en février 2021. Elle présente pour les cinq derniers exercices de la Société les ratios entre le niveau de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et, d'une part, la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la Société autres que les mandataires sociaux, et d'autre part, la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés de la Société autres que les mandataires sociaux.

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

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

	Exercice 2019	Exercice 2020 ⁽¹⁾	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023
PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (ANNE-MARIE COUDERC)					
Ratio avec rémunération moyenne des salariés du périmètre pertinent	3,39	3,22	3,68	3,36	2,99
Ratio avec rémunération médiane des salariés du périmètre pertinent	4,42	4,18	4,72	4,35	3,95
DIRECTEUR GÉNÉRAL (BENJAMIN SMITH)					
Données Brutes					
Ratio avec rémunération moyenne des salariés du périmètre pertinent	38,78	30,61	20,24	18,31	56,12
Ratio avec rémunération médiane des salariés du périmètre pertinent	50,57	39,63	25,96	23,69	74,23
DIRECTEUR GÉNÉRAL (BENJAMIN SMITH)					
Données retraitées de la rémunération variable annuelle différée au titre de 2021					
Ratio avec rémunération moyenne des salariés du périmètre pertinent	38,78	30,61	20,24	18,31	41,05
Ratio avec rémunération médiane des salariés du périmètre pertinent	50,57	39,63	25,96	23,69	54,30

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

Le ratio avec la rémunération moyenne et médiane des salariés du périmètre pertinent est significativement plus élevé au titre de l'exercice 2023 compte tenu de la levée des restrictions associées au remboursement des aides d'État survenues le 17 mars 2023 ayant permis le versement des rémunérations attribuées au titre des exercices antérieurs (cf. section 2.5.2.2 du présent Document d'enregistrement universel).

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

- exercice 2019 :
 - la rémunération variable annuelle versée en 2019 au titre de 2018 du Directeur général a été annualisée sur la base de la rémunération de M. Benjamin Smith en sa qualité de Directeur général du 17 septembre 2018 au 31 décembre 2018 ;
- exercice 2020 :
 - pour rappel, le 19 mars 2020, la Présidente du Conseil d'administration a renoncé à l'application sur l'exercice 2020 de l'augmentation de sa nouvelle rémunération fixe annuelle définie par le Conseil d'administration du

19 février 2020. Ainsi, sa rémunération fixe annuelle brute est de 200 000 euros au titre de ses fonctions pour 2020. De plus, la Présidente du Conseil d'administration a soumis sa rémunération fixe versée au cours de l'exercice 2020, aux mêmes modalités salariales que celles appliquées à l'ensemble des salariés d'Air France et d'Air France-KLM (notamment d'en réduire le versement au prorata temporis des périodes d'activité partielle appliquées à l'ensemble des salariés) ;

- pour rappel, le 19 mars 2020, le Directeur général a fait part au Conseil d'administration de sa décision de soumettre sa rémunération fixe, versée sur l'année 2020, aux mêmes modalités que celles appliquées à l'ensemble des salariés d'Air France et d'Air France-KLM (réduction du versement au prorata temporis des périodes d'activité partielle appliquées à l'ensemble des salariés pour l'année 2020). En pratique, sa rémunération fixe annuelle a été réduite de 25 % entre le 23 mars et le 31 décembre 2020 ;

- exercice 2021 :
 - pour rappel, le 17 février 2021, la Présidente du Conseil d'administration a réitéré son engagement à renoncer à l'application de l'augmentation de sa nouvelle rémunération fixe annuelle définie par le Conseil d'administration du 19 février 2020. Ainsi, sa rémunération fixe annuelle au titre de ses fonctions pour 2021, décidée par le Conseil d'administration le 17 février 2021, est de 200 000 euros ;
 - pour rappel, le 23 avril 2020, le Directeur général a annoncé qu'il renonçait à sa rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2020, dans le contexte de crise liée à la pandémie de Covid-19 que traversait le groupe Air France-KLM ;
- exercice 2022 :
 - pour rappel, la rémunération fixe annuelle brute de la Présidente du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2022 a été fixée à 200 000 euros par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 16 février 2022, compte tenu de la décision de la Commission Européenne SA.59913 du 5 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France et d'Air France-KLM qui prévoit que la rémunération de la Présidente du Conseil d'administration ne peut excéder la part fixe de sa rémunération au 31 décembre 2019 ;
 - pour rappel, conformément à la décision de la Commission Européenne SA.59913 du 5 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France et d'Air France-KLM, aucune rémunération variable ne pouvait être versée au Directeur général tant qu'au moins 75 % des mesures de recapitalisation n'auraient pas été remboursées ;
- exercice 2023 :
 - La rémunération fixe annuelle brute de la Présidente du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2023 a été fixée à 200 000 euros par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 16 février 2023. Sur demande de la Présidente du Conseil d'administration, ce montant ne prend pas en

compte l'augmentation de sa rémunération fixe annuelle brute (de 200 000 à 220 000 euros) qui avait été décidée par le Conseil d'administration du 19 février 2020 ;

- pour rappel, conformément à la décision de la Commission Européenne SA.59913 du 5 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France et d'Air France-KLM, aucune rémunération variable ne pouvait être versée au Directeur général tant qu'au moins 75 % des mesures de recapitalisation n'avaient pas été remboursées. Le remboursement de 75 % des aides d'État étant intervenu le 17 mars 2023, la rémunération variable annuelle du Directeur général au titre de l'exercice 2021 ainsi que la rémunération variable long terme au titre de l'exercice 2020 pour le plan Specific Long Terme 2020-2022, ont été versées au Directeur général au cours de l'exercice 2023.

2.5.2.4 Évolution de la politique de rémunération

La présente section a été réalisée en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 I, 7° du Code de commerce et conformément aux lignes directrices de l'AFEP actualisées en février 2021. Elle présente l'évolution annuelle de la rémunération, des performances de la société Air France-KLM, de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la société Air France-KLM, autres que les dirigeants ainsi que des ratios mentionnés dans la section 2.5.2.3, au cours des cinq derniers exercices.

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

Rémunérations annuelles	Exercice 2019 ⁽¹⁾	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023
PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (ANNE-MARIE COUDERC) ⁽²⁾					
Rémunération	215 985 €	190 835 € ⁽³⁾	215 984 €	215 984 €	215 984 €
Évolution/N-1	+7,99 %	-11,64 %	+13,18 %	+0 %	0
Ratio avec rémunération moyenne	3,39	3,22	3,68	3,36	2,99
Évolution/N-1	+0,30	-0,17	+0,46	-0,32	-0,38
Ratio avec rémunération médiane	4,42	4,18	4,72	4,35	3,95
Évolution/N-1	+0,42	-0,24	-0,54	-0,37	-0,4
DIRECTEUR GÉNÉRAL (BENJAMIN SMITH) DONNÉES BRUTES ⁽²⁾					
Rémunération	2 470 345 €	1 808 253 € ⁽⁴⁾	1 187 113 € ⁽⁶⁾	1 175 380 € ⁽⁶⁾	4 058 968 € ⁽⁷⁾
Évolution/N-1	+174,47 %	-26,8 %	-34,35 %	-1,00 %	245,33 %
Ratio avec rémunération moyenne	38,78	30,51	20,24	18,31	56,12
Évolution/N-1	+24,89	-8,27	-10,27	-1,93	37,81
Ratio avec rémunération médiane	50,57	39,63	25,96	23,69	74,23
Évolution/N-1	+32,57	-10,93	-13,68	-2,27	50,54
DIRECTEUR GÉNÉRAL (BENJAMIN SMITH) DONNÉES RETRAITÉES DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE DIFFÉRÉE AU TITRE DE 2021					
Rémunération	2 470 345 €	1 808 253 € ⁽⁴⁾	1 187 113 € ⁽⁶⁾	1 175 380 € ⁽⁶⁾	2 968 984 €
Évolution/N-1	+174,47 %	-26,8 %	-34,35 %	-1,00 %	152,60 %
Ratio avec rémunération moyenne	38,78	30,51	20,24	18,31	41,05
Évolution/N-1	+24,89	-8,27	-10,27	-1,93	22,74
Ratio avec rémunération médiane	50,57	39,63	25,96	23,69	54,30
Évolution/N-1	+32,57	-10,93	-13,68	-2,27	30,61
ADMINISTRATEURS ⁽⁸⁾					
Rémunération (anciennement jetons de présence)	826 417 €	706 133 € ⁽⁹⁾	637 772 € ⁽¹⁰⁾	836 321 € ⁽¹¹⁾	848 432 €
Évolution/N-1	-8,93 %	-14,55 %	-9,68 %	+31,13 %	+1,45 %
SALARIÉS DU PÉRIMÈTRE PERTINENT ⁽¹³⁾					
Rémunération moyenne	63 696 €	59 261 €	58 656 €	64 206 €	72 331 €
Évolution/N-1	-1,72 %	-6,96 %	-1,02 %	9,46 % ⁽¹³⁾	+12,65 %

	Exercice 2019 ⁽¹⁾	Exercice 2020 ⁽¹⁾	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023
PERFORMANCES DE LA SOCIÉTÉ SUR LA BASE DES CHIFFRES PUBLIÉS					
Résultats net (en millions d'euros)	290	-7 100	-3 292	728	934
Évolution/N-1 (en millions d'euros)	-129	-7 390	3 808	+4 020	+206
Résultat d'exploitation (COI) (en millions d'euros)	1 141	-4 554	-1 626	1 193	1 712
Évolution/N-1 (en millions d'euros)	-264	-5 695	2 928	2 819	+519
Ratio Dette nette/EBITDA	1,5x	-6,5x	11,03x	1,75x	1,20x
Évolution/N-1	0,1	-8	17,5	-9,28	-0,56

- (1) La rémunération moyenne et médiane des salariés du périmètre pertinent pris en compte pour l'exercice 2019 correspondant à un montant budgété dans le Document d'enregistrement universel 2019, les montants pour l'exercice 2019, ici présentés, ont été corrigés.
- (2) Les rémunérations de la Présidente du Conseil d'administration et du Directeur général présentées ci-dessus ont été calculées sur la base des rémunérations fixes et variables versées au cours des exercices mentionnés. Ces éléments ont été annualisés afin de permettre leur comparaison.
- (3) Pour rappel, la Présidente du Conseil d'administration a soumis sa rémunération fixe versée au cours de l'exercice 2020 de 200 000 euros, aux mêmes modalités que celles appliquées à l'ensemble des salariés d'Air France et d'Air France-KLM (notamment d'en réduire le versement au prorata temporis des périodes d'activité partielle appliquées à l'ensemble des salariés).
- (4) Pour rappel, le Directeur général a fait part au Conseil d'administration de sa décision de soumettre sa rémunération fixe, versée au cours de l'exercice l'année 2020, aux mêmes modalités que celles appliquées à l'ensemble des salariés d'Air France et d'Air France-KLM (notamment d'en réduire le versement au prorata temporis des périodes d'activité partielle appliquées à l'ensemble des salariés).
- (5) Pour rappel, le 23 avril 2020, le Directeur général a annoncé qu'il renonçait à sa rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2020, dans le contexte de crise liée à la pandémie de la Covid-19 que traversait le groupe Air France-KLM.
- (6) Le montant de la rémunération variable annuelle du Directeur général pour l'exercice 2021 a été arrêté à 121,1 % de la rémunération fixe annuelle, soit 1 089 984 euros par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 16 février 2022. Ce montant pourra être versé au Directeur général dès lors que 75 % des mesures de recapitalisation auront été remboursées.
- (7) Il est précisé que conformément à la décision de la Commission Européenne SA.59913 du 5 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France et d'Air-France KLM, aucune rémunération variable ne pouvait être versée au Directeur général tant qu'au moins 75 % des mesures de recapitalisation n'avaient pas été remboursées. Le remboursement de 75 % des aides d'État étant intervenu le 17 mars 2023, la rémunération variable annuelle du Directeur général au titre de l'exercice 2021 ainsi que la rémunération variable long terme au titre de 2020 (pour le Specific Long Terme) ont été versées au Directeur général au cours de l'exercice 2023.
- (8) Il est précisé que le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 11 décembre 2019, a décidé d'introduire une part variable basée sur l'assiduité à la rémunération allouée aux administrateurs pour leurs fonctions exercées au sein des Comités.
- Comité d'audit :
- le Président reçoit désormais 4 500 euros de partie fixe et 7 500 euros de partie variable basée sur l'assiduité aux réunions du Comité; et
 - les membres reçoivent désormais 3 000 euros de partie fixe et 5 000 euros de partie variable basée sur l'assiduité aux réunions du Comité.
- Autres Comités :
- le Président reçoit désormais 3 000 euros de partie fixe et 4 500 euros de partie variable basée sur l'assiduité aux réunions du Comité; et
 - les membres reçoivent désormais 2 000 euros de partie fixe et 3 000 euros de partie variable basée sur l'assiduité aux réunions du Comité.
- (9) Les administrateurs d'Air France-KLM ont pris la décision, le 3 avril 2020, de réduire de 25 % leur rémunération versée sur l'année 2020 au prorata temporis des périodes d'activités partielles appliquées à l'ensemble des salariés, soit du 1^{er} avril au 31 décembre 2020.
- (10) Les administrateurs d'Air France-KLM ont pris la décision, le 17 février 2021, de réduire de 25 % leur rémunération versée sur l'année 2021, tant que le résultat d'exploitation (Current Operating Income) du Groupe ne sera pas revenu à un montant positif, compte tenu du contexte de crise liée à la pandémie de la Covid-19.
- (11) Aux termes des délibérations du Conseil d'administration du 8 décembre 2022, après avoir constaté que les comptes semestriels au 30 juin 2022 ainsi que les comptes du troisième trimestre prévoyaient que le résultat d'exploitation (Current Operating Income) annuel du Groupe serait positif au 31 décembre 2022, il a été décidé de lever la réduction de 25 % de la rémunération des administrateurs versée au titre de l'exercice 2022.
- (12) L'augmentation de la rémunération des salariés du périmètre pertinent s'explique par la reprise de l'activité de la société Air France avec notamment la diminution de l'activité partielle.
- (13) Les chiffres retraités incluent le changement de principes comptables pour les pensions (interprétation de l'IAS 19).

2.5.2.5 Informations supplémentaires concernant la rémunération versée ou attribuée à l'ensemble des mandataires sociaux en 2023

Au cours de l'exercice 2023, le montant global de la rémunération versée aux administrateurs n'a pas dépassé l'enveloppe maximum de 950 000 euros approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 15 mai 2018.

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

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL (TABLEAU 2 – POSITION-RECOMMANDATION AMF – DOC-2021-02 (ANNEXE 2))

Mme Anne-Marie Couderc, Présidente du Conseil d'administration	Exercice 2023		Exercice 2022	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	200 000 ⁽¹⁾	200 000 ⁽¹⁾	200 000 ⁽²⁾	200 000 ⁽²⁾
Rémunération variable annuelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	N/A	N/A	N/A	N/A
Avantages en nature	15 984 ⁽³⁾	15 984 ⁽³⁾	15 984 ⁽³⁾	15 984 ⁽³⁾
TOTAL	215 984	215 984	215 984	215 984

(1) La rémunération fixe annuelle brute de la Présidente du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2023 a été fixée à 200 000 euros par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 16 février 2023 sur demande de la Présidente du Conseil d'administration. Ce montant ne prend pas en charge l'augmentation de sa rémunération fixe annuelle brute (de 200 000 à 220 000 euros) qui avait été décidée par le Conseil d'administration du 19 février 2020.

(2) La rémunération fixe annuelle brute de la Présidente du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2022 a été fixée à 200 000 euros par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 16 février 2022, compte tenu de la décision de la Commission Européenne SA.59913 du 5 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France et d'Air-France KLM qui prévoit que la rémunération de la Présidente du Conseil d'administration ne peut excéder la part fixe de sa rémunération au 31 décembre 2019. Ainsi, sa rémunération fixe annuelle brute était de 200 000 euros au titre de ses fonctions pour 2022.

(3) Mme Anne-Marie Couderc bénéficie d'une voiture de fonction avec chauffeur.

	Exercice 2023		Exercice 2022	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
M. Benjamin Smith, Directeur général				
Rémunération fixe	900 000	900 000	900 000	900 000
Rémunération variable annuelle	985 880 ⁽¹⁾	1 059 769 ⁽²⁾ 1 089 984 ⁽¹⁾ au titre de 2021	1 059 769 ⁽³⁾	0 ⁽³⁾
Rémunération variable long terme	2 000 000 ⁽⁴⁾	725 141 ⁽¹⁾	2 000 000 ⁽⁵⁾	N/A
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	N/A	N/A	N/A	N/A
Avantages en nature	284 074 ⁽⁶⁾	284 074 ⁽⁶⁾	275 380 ⁽⁶⁾	275 380 ⁽⁶⁾
TOTAL	4 169 954	2 968 984 hors versement différé	4 235 149	1 175 380
		<i>(4 058 968 € en intégrant le versement de la rémunération variable 2021)</i>		

- (1) Il est précisé que conformément à la décision de la Commission Européenne SA.59913 du 5 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France et d'Air France-KLM, aucune rémunération variable ne pouvait être versée au Directeur général tant qu'au moins 75 % des mesures de recapitalisation n'avaient pas été remboursées. Le remboursement de 75 % des aides d'État étant intervenu le 17 mars 2023, la rémunération variable annuelle du Directeur général au titre de l'année 2021 ainsi que la rémunération variable long terme au titre de 2020 (pour le Specific Long Terme 2020-2022) ont été versées au Directeur général au cours de l'exercice 2023.
- (2) Les détails concernant la rémunération variable annuelle du Directeur général pour 2022 sont mentionnés à la section 2.5.2.2 b. du Document d'enregistrement universel 2022.
- (3) Il est précisé que conformément à la décision de la Commission Européenne SA.59913 du 5 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France et d'Air France-KLM, aucune rémunération variable ne pouvait être versée au Directeur général tant qu'au moins 75 % des mesures de recapitalisation n'avaient pas été remboursées.
- (4) Montant d'attribution correspondant à 117 855 unités de performance (après division par 10 conformément à la décision du Directeur général du 31 août 2023) calculées par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 1^{er} avril 2023. Le nombre d'unités de performance qui seront définitivement acquises est sous réserve d'une condition de présence et de conditions de performance, évaluées sur trois ans, et présentées à la section 2.5.3.2.b du Document d'Enregistrement Universel 2022.
- (5) Montant d'attribution correspondant à 122 549 unités de performance (après application du coefficient de 2,5 conformément à la décision du Conseil d'administration du 27 octobre 2022 et division par 10 conformément à la décision du Directeur général du 31 août 2023) calculées par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 1^{er} avril 2022, payables en 2025 (sauf exercice par le bénéficiaire de son droit de reporter le paiement de trois ans maximum). Le nombre d'unités de performance qui seront définitivement acquises est sous réserve d'une condition de présence et de conditions de performance, évaluées sur trois ans, et présentées à la section 2.5.3.2.b du Document d'Enregistrement Universel 2021.
- (6) Le Directeur général bénéficie d'une voiture de fonction avec chauffeur, d'un régime de santé, et d'un régime de prévoyance. En raison de sa mobilité en France, il bénéficie également d'une indemnité de logement, de billets d'avion, de frais de scolarité et de conseils.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF (TABLEAU 1 – POSITION-RECOMMANDATION AMF – DOC-2021-02 (ANNEXE 2))

(en euros)	Exercice 2023	Exercice 2022
MME ANNE-MARIE COUDERC, PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	215 984 ⁽¹⁾	215 984 ⁽²⁾
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions attribuées gratuitement	N/A	N/A
Valorisation des autres plans de rémunération long terme	N/A	N/A
TOTAL	215 984	215 984

(1) La rémunération fixe annuelle brute de la Présidente du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2023 a été fixée à 200 000 euros par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 16 février 2023 sur demande de la Présidente du Conseil d'administration. Ce montant ne prend pas en compte l'augmentation de sa rémunération fixe annuelle brute (de 200 000 euros à 220 000 euros) qui avait été décidée par le Conseil d'administration du 19 février 2020.

(2) La rémunération fixe annuelle brute de la Présidente du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2022 a été fixée à 200 000 euros par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 16 février 2022, compte tenu de la décision de la Commission Européenne SA.59913 du 5 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France et d'Air France-KLM qui prévoit que la rémunération de la Présidente du Conseil d'administration ne peut excéder la part fixe de sa rémunération au 31 décembre 2019. Ainsi sa rémunération fixe annuelle brute était de 200 000 euros au titre de ses fonctions pour 2022.

(en euros)	Exercice 2023	Exercice 2022
M. BENJAMIN SMITH, DIRECTEUR GÉNÉRAL		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	4 169 954 ⁽¹⁾	4 235 149
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A ⁽²⁾
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions attribuées gratuitement	N/A	N/A
Valorisation des autres plans de rémunération long terme	N/A	N/A
TOTAL	4 169 954	4 235 149

(1) Ce montant est détaillé dans le tableau récapitulatif des rémunérations du Directeur général ci-dessus.

(2) Pour plus de détail concernant les éléments des rémunérations long terme attribuées au titre des exercices antérieurs voir la section 2.5.2.2 du présent Document d'enregistrement universel.

**TABLEAU RÉCAPITULATIF DE LA SITUATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX
(TABLEAU 10 – CODE AFEP-MEDEF)**

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire (cf. supra)		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Mme Anne-Marie Couderc <i>Présidente du Conseil d'administration</i> Date de début du mandat : 15 mai 2018 Date de fin du mandat : Assemblée générale ordinaire 2024 ⁽¹⁾		√		√ ⁽²⁾		√		√
M. Benjamin Smith <i>Directeur-général</i> Date de début du mandat : 17 septembre 2018 Date de fin du mandat : Assemblée générale ordinaire 2027 ⁽³⁾		√		√ ⁽⁴⁾	√ ⁽⁵⁾			√

(1) Mme Anne-Marie Couderc a été nommée Présidente du Conseil d'administration à compter du 15 mai 2018 et jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire 2023. Son mandat de Présidente du Conseil d'administration a été renouvelé pour un an supplémentaire par décision du Conseil d'administration du 7 décembre 2023, sous réserve de la modification de l'article 26 des statuts de la Société reportant la limite d'âge pour l'exercice des fonctions de Président du Conseil d'administration, soumise au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 5 juin 2024.

(2) Le conseil d'administration lors de sa réunion du 28 février 2024, a décidé la mise en place d'un régime de retraite supplémentaire au bénéfice de la présidente du Conseil d'administration. Pour plus de détails sur le régime de retraite supplémentaire de la Présidente du Conseil d'administration voir la section 2.5.3.2.

(3) Le Directeur général est également administrateur de la société Air France-KLM depuis le 5 décembre 2018. Son mandat d'administrateur a été renouvelé, pour une durée de 4 ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire 2027 par décision des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 7 juin 2023. Le mandat du Directeur général Benjamin Smith a été renouvelé de manière anticipée le 30 mars 2022, pour une nouvelle période de 5 ans, avec effet à compter de l'Assemblée générale du 24 mai 2022, et expirant à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026.

(4) Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 28 février 2024, a décidé la mise en place d'un régime de retraite supplémentaire au bénéfice du Directeur général. Pour plus de détails sur le régime de retraite supplémentaire du Directeur général, voir la section 2.5.3.2.

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

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

Néant.

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

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

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

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

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

Néant.

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

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

2.5.2.6 Résumé des éléments de la rémunération du directeur général

Les éléments de rémunération du Directeur général depuis 2018 sont présentés de façon synthétique ci-après.

Le cadre de la politique de rémunération du Directeur général a été défini par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de rémunération, lors de sa réunion du 16 août 2018. Il prévoit que la rémunération du Directeur général est composée des trois éléments suivants :

- 1) une rémunération fixe annuelle ;
- 2) une rémunération variable annuelle liée à la performance de l'exercice écoulé pouvant atteindre 122 % de la rémunération fixe à objectifs atteints et pouvant aller jusqu'à 150 % en cas de dépassement des objectifs ; et
- 3) une rémunération variable à long terme.

Cette structure de rémunération est demeurée inchangée depuis la décision du Conseil d'administration du 16 août 2018, tant en ce qui concerne le montant de la rémunération fixe que les montants de rémunération variable annuelle et long terme à objectifs atteints et montants maximum en cas de dépassement de ces objectifs. Dans le cadre de cette politique, le Directeur général bénéficie d'avantages en nature dont le périmètre est demeuré inchangé depuis 2018.

Pour rappel, aucune rémunération variable n'a été versée au Directeur général au cours des exercices 2021 et 2022, conformément à la décision de la Commission Européenne SA.59913 du 5 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France et d'Air France-KLM.

Les tableaux ci-dessous synthétisent les éléments de rémunération du Directeur général depuis 2018 :

Éléments de rémunération	2018 ⁽¹⁾		Commentaires
	Rémunération attribuée au titre de l'exercice 2018	Rémunération versée au cours de l'exercice 2018	
Rémunération fixe	262 500	262 500	Rémunération fixe inchangée depuis 2018
Rémunération variable annuelle sous conditions de performance	366 667	0	
Rémunération variable long terme sous condition de présence	333 000	0	<p>Le montant attribué de la rémunération variable long terme (correspondant à 36 714 unités de performance attribuées au titre du Plan Long-Terme « Phantom Shares » 2018-2020, calculé par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 17 août 2018) était sous condition de présence de trois ans.</p> <p>En 2021, le Directeur général a exercé son droit de reporter le paiement de ces unités de performance de trois ans maximum.</p> <p>Sur la base d'un cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 31 janvier 2024 (cours de clôture), la valorisation de la rémunération variable long terme définitivement acquise est de 110 852 euros, correspondant à 9 178 unités de performance acquises (après application de la performance du plan et du coefficient de 2,5 conformément à la décision du Conseil d'administration du 27 octobre 2022 et application de la décision du Directeur général en date du 31 août 2023, actant la division par 10, le nombre d'unités de performance attribuées) au titre du Plan Long-Terme « Phantom Shares » 2018-2020.</p> <p>Une synthèse des informations relatives aux plans de rémunération long-terme se trouve section 2.5.2.2 du Document d'enregistrement universel 2022.</p>
Avantages en nature	0	0	
TOTAL	962 167	262 500	

(1) M. Benjamin Smith a été nommé Directeur général le 17 septembre 2018.

2019

Éléments de rémunération	Rémunération attribuée au titre de l'exercice 2019	Rémunération versée au cours de l'exercice 2019	Commentaires
Rémunération fixe	900 000	900 000	Rémunération fixe inchangée depuis 2018
Rémunération variable annuelle sous conditions de performance	768 456	366 667	Le montant de 366 667 euros correspond à la rémunération variable annuelle acquise au titre de l'exercice 2018.
Rémunération variable long terme sous conditions de présence et de performance	2 000 000	0	<p>Le montant attribué de la rémunération variable long terme (correspondant à 110 253 unités de performance attribuées au titre du Plan Long-Terme « Phantom Shares » 2019-2021 et à 110 253 unités de performance attribuées au titre du Plan Specific Long-Terme 2019-2021, calculé par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 1^{er} avril 2019) était sous conditions de présence et de performance.</p> <p>En 2022, le Directeur général a exercé son droit de reporter le paiement de ces unités de performance de trois ans maximum.</p> <p>Sur la base d'un cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 31 janvier 2024 (cours de clôture), la valorisation de la rémunération variable long terme définitivement acquise est de 490 367 euros, correspondant à 21 306 unités de performance acquises (après application de la performance du plan de 77,3 % et du coefficient de 2,5 conformément à la décision du Conseil d'administration du 27 octobre 2022 et application de la décision du Directeur général en date du 31 août 2023, actant la division par 10, le nombre d'unités de performance attribuées) au titre du Plan Long-Terme « Phantom Shares » 2019-2021 et à 19 294 unités de performance acquises (après application de la performance du plan de 70 % et du coefficient de 2,5 conformément à la décision du Conseil d'administration du 27 octobre 2022 et application de la décision du Directeur général en date du 31 août 2023, actant la division par 10, le nombre d'unités de performance attribuées) au titre du Plan Specific Long-Terme 2019-2021.</p> <p>Une synthèse des informations relatives aux plans de rémunération long-terme se trouve section 2.5.2.2 du Document d'enregistrement universel 2022.</p>
Avantages en nature	313 201	313 201	
TOTAL	3 981 657	1 579 868	

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 la Covid-19 et jusqu'à la fin de l'année.
Rémunération variable annuelle sous conditions de performance	—	768 456	Le Directeur général a renoncé à percevoir sa rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2020. Le montant de 768 456 euros correspond à la rémunération variable annuelle acquise au titre de l'exercice 2019.
Rémunération variable long terme sous conditions de présence et de performance	2 000 000	0	Le montant attribué de la rémunération variable long terme (correspondant à 200 400 unités de performance attribuées au titre du Plan Long-Terme « Phantom Shares » 2020-2022 et à 200 400 unités de performance attribuées au titre du Plan Specific Long-Terme 2020-2022, calculé par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 1 ^{er} avril 2020) était sous conditions de présence et de performance. En 2023, le Directeur général a exercé son droit de reporter le paiement des unités de performance attribuées au titre du Plan Long-Terme « Phantom Shares » 2020-2022 de trois ans maximum. Sur la base d'un cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 31 janvier 2024 (cours de clôture), la valorisation de la rémunération variable long terme définitivement acquise est de 883 264 euros, correspondant à 29 709 unités de performance acquises (après application de la performance du plan de 59,3 % et du coefficient de 2,5 conformément à la décision du Conseil d'administration du 27 octobre 2022 et application de la décision du Directeur général en date du 31 août 2023, actant la division par 10, le nombre d'unités de performance attribuées) au titre du Plan Long-Terme « Phantom Shares » 2020-2022 et à 43 421 unités de performance acquises (après application de la performance du plan de 86,7 % et du coefficient de 2,5 conformément à la décision du Conseil d'administration du 27 octobre 2022 et application de la décision du Directeur général en date du 31 août 2023, actant la division par 10, le nombre d'unités de performance attribuées) au titre du Plan Specific Long-Terme 2020-2022 (nb : ce dernier a été converti en actions en juin 2023). Une synthèse des informations relatives aux plans de rémunération long-terme se trouve section 2.5.2.2 du Document d'enregistrement universel 2022.
Avantages en nature	295 287	395 287	
TOTAL	3 039 798	1 808 254	

2021

Éléments de rémunération	Rémunération attribuée au titre de l'exercice 2021	Rémunération versée au cours de l'exercice 2021	Commentaires
Rémunération fixe	900 000	900 000	Rémunération fixe inchangée depuis 2018
Rémunération variable annuelle sous conditions de performance	1 089 984	0	Le Directeur général a renoncé à percevoir sa rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2020.
Rémunération variable long terme sous conditions de présence et de performance	2 000 000	0	<p>Le montant attribué de la rémunération variable long terme (correspondant à 195 313 unités de performance attribuées au titre du plan Long-Terme « Phantom Shares » 2021-2023 et à 195 313 unités de performance attribuées au titre du plan Specific Long-Terme 2021-2023, calculé par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action AirFrance-KLM au 1^{er} avril 2021) était sous conditions de présence et de performance.</p> <p>En 2024, le Directeur général a exercé son droit de reporter le paiement des unités de performance attribuées au titre du Plan Long-Terme « Phantom Shares » 2020-2022 de trois ans maximum.</p> <p>Sur la base d'un cours de bourse d'ouverture de l'action Air France -KLM au 31 janvier 2024 (cours de clôture), la valorisation de la rémunération variable long terme définitivement acquise est de 594 624 euros, correspondant à 25 795 unités de performances acquises (après application de la performance du plan de 52,8 % et du coefficient de 2,5 conformément à la décision du Conseil d'administration du 27 octobre 2022 et application de la décision du Directeur général en date du 31 août 2023, actant la division par 10, le nombre d'unité de performance attribuée) au titre du Plan Long-Terme « Phantom Shares » 2021-2023 et à 23 437 unités de performance (après application de la performance du plan de 48 % et du coefficient de 2,5 conformément à la décision du Conseil d'administration du 27 octobre 2022 et application de la décision du Directeur général en date du 31 août 2023, actant la division par 10, le nombre d'unités de performance attribuées) au titre du Plan Specific Long-Terme 2021-2023.</p> <p>Une synthèse des informations relatives aux plans de rémunération long-terme se trouve section 2.5.2.2 du Document d'enregistrement universel 2022.</p>
Avantages en nature	287 113	287 113	
TOTAL	4 277 097	1 187 113	

2022

Éléments de rémunération	Rémunération attribuée au titre de l'exercice 2022	Rémunération versée au cours de l'exercice 2022	Commentaires
Rémunération fixe	900 000	900 000	Rémunération fixe inchangée depuis 2018
Rémunération variable annuelle sous conditions de performance	1 059 769	0	Aucune rémunération variable n'a pu être versée au Directeur général tant qu'au moins 75 % des aides d'État n'ont pas été remboursées.
Rémunération variable long terme sous conditions de présence et de performance	2 000 000	0	Le montant attribué de la rémunération variable long terme (correspondant à 122 549 unités de performance (après application du coefficient de 2,5 conformément à la décision du Conseil d'administration du 27 octobre 2022 et application de la décision du Directeur général en date du 31 août 2023, actant la division par 10, le nombre d'unités de performance attribuées) au titre du Plan Long-Terme « Phantom Shares » 2022-2024, calculé par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 1 ^{er} avril 2022 (sous condition suspensive du remboursement d'au moins 75 % des aides d'État)) est sous conditions de présence et de performance. Cette rémunération variable long terme est payable à l'issue d'une période de trois ans en 2025. Une synthèse des informations relatives aux plans de rémunération long-terme se trouve section 2.5.2.2 du Document d'enregistrement universel 2022.
Avantages en nature	275 380	275 380	
TOTAL	4 235 149	1 175 380	

(2 265 364 € en intégrant le versement différé de la rémunération variable 2021)

2023

Éléments de rémunération	Rémunération attribuée au titre de l'exercice 2023	Rémunération versée au cours de l'exercice 2023	Commentaires
Rémunération fixe	900 000	900 000	Rémunération fixe inchangée depuis 2018
Rémunération variable annuelle sous conditions de performance	985 880	1 059 769 au titre de 2022 (1 089 984 au titre de 2021, versement différé suite au remboursement des aides d'État intervenu le 17 mars 2023)	Il est précisé que conformément à la décision de la Commission Européenne SA. 59913 du 5 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France-KLM, aucune rémunération variable ne pouvait être versée au Directeur général tant qu'au moins 75 % des mesures de recapitalisation n'avaient pas été remboursées. Le remboursement de 75 % des aides d'État étant intervenu le 17 mars 2023, la rémunération variable annuelle du Directeur général au titre de l'année 2021 a été versée au Directeur général au cours de l'exercice 2023.
Rémunération variable long terme sous conditions de présence et de performance	2 000 000	725 141	Le montant attribué de la rémunération variable long terme (correspondant à 117 855 unités de performance après application de la décision du Directeur général en date du 31 août 2023 actant la division par 10, le nombre d'unités de performance attribuées) au titre du Plan Long Terme « Phantom Shares » 2023-2025, calculé par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 1 ^{er} avril 2023 est sous conditions de présence et de performance et payable à l'issue d'une période de trois ans en 2026. Il est précisé que conformément à la décision de la Commission Européenne SA.59913 du 5 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France et d'Air France-KLM, aucune rémunération variable ne pouvait être versée au Directeur général tant qu'au moins 75 % des mesures de recapitalisation n'avaient pas été remboursées. Le remboursement des aides d'État étant intervenu le 17 mars 2023, la rémunération variable long terme au titre de 2020 (pour le Specific Long Terme) a été versée (conversion des unités acquises en actions) au Directeur général au cours de l'exercice 2023. Ainsi, 434 216 unités de performance (après application du coefficient de 2,5 au cours de bourse de 1,67 euros) ont été converties en actions en 2023.
Avantages en nature	284 074	284 074	
TOTAL	4 169 954	2 968 984 € hors versement différé	(4 058 968 € en intégrant le versement de la rémunération variable 2021)

La rémunération fixe et variable (annuelle et de long terme) du Directeur général n'a pas été augmentée depuis le début de son mandat social en 2018.

2.5.3 Politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2024

La présente section a été réalisée en application des articles L. 22-10-8 et R. 22-10-14 du Code de commerce et présente les éléments composants la politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2024.

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de rémunération, a pris en compte le vote de l'Assemblée générale du 7 juin 2023 sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2022 pour la détermination de la politique de rémunération des mandataires sociaux 2024.

Établie par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité de rémunération et en adéquation avec les dispositions du Code AFEP-MEDEF, la politique de rémunération des mandataires sociaux d'Air France-KLM pour l'exercice 2023 est :

- conforme à l'intérêt social en ce qu'elle permet d'attirer des mandataires sociaux compétents et de les fidéliser tout en étant adaptée aux responsabilités du bénéficiaire et en adéquation avec les pratiques de sociétés comparables ;
- en lien avec sa stratégie commerciale en ce qu'elle est composée d'une part variable long terme intéressant les dirigeants mandataires sociaux aux résultats de la société et adaptée en fonction des priorités stratégiques ; et
- contribue à sa pérennité en ce qu'elle est toujours alignée avec les intérêts des actionnaires.

Cette politique est revue chaque année par le Comité de rémunération. Les travaux du Comité de rémunération prennent en compte l'étude de benchmarks réalisée avec l'aide de consultants externes afin de comparer cette politique avec les pratiques de sociétés comparables. Le Comité s'assure également de l'adéquation de la politique de rémunération avec la stratégie de la Société. Sur la base de ces travaux, le Comité formule des recommandations au Conseil qui arrête chaque année la politique de rémunération.

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

Le règlement intérieur du Conseil d'administration, prévoit que tout administrateur en situation de conflit d'intérêts même potentiel, doit en faire part au Conseil d'administration et doit s'abstenir d'assister au débat et de participer au vote de la délibération correspondante. Ainsi, les dirigeants mandataires sociaux ne sont pas présents lors des discussions du Conseil d'administration et du Comité de rémunération portant sur leurs propres rémunérations.

Dans l'hypothèse où un nouveau Président du Conseil d'administration ou un nouveau Directeur général seraient nommés, les éléments de rémunération prévus dans la politique de rémunération des mandataires sociaux leur seraient également applicables. Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de rémunération, déterminera alors, en les adaptant à la situation des intéressés, les objectifs, niveaux de performance, paramètres, structure et pourcentages maximums par rapport à leur rémunération annuelle fixe qui ne pourront pas être supérieurs à ceux approuvés par l'Assemblée générale.

La politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2024 décrit toutes les composantes de la rémunération fixe et, le cas échéant, variable des administrateurs (section 2.5.3.1 ci-après) ; du Président du Conseil d'administration (section 2.5.3.2 a. ci-après) ; du Directeur général (section 2.5.3.2 b. ci-après), et explique le processus de décision suivi pour sa détermination, sa révision et sa mise en œuvre.

Cette politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2024 fera l'objet d'un projet de résolution soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 5 juin 2024 dans les conditions prévues à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce et lors de chaque modification importante dans la politique de rémunération.

2.5.3.1 Rémunération des administrateurs pour 2024

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 5 juin 2024 de la politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2024, les administrateurs d'Air France-KLM recevront au titre de leur mandat une rémunération (anciennement « jetons de présence ») d'un montant maximum qui a été fixé à 950 000 euros, pour l'ensemble du Conseil d'administration.

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

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

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

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

- pour le Comité d'audit :
 - le Président recevra une rémunération forfaitaire de 4 500 euros, à laquelle s'ajoute une rémunération d'un montant maximum de 7 500 euros en fonction de son assiduité aux réunions du Comité, et
 - les membres recevront chacun une rémunération forfaitaire de 3 000 euros, à laquelle s'ajoute, pour chacun, une rémunération d'un montant maximum de 5 000 euros en fonction de leur assiduité respective aux réunions du Comité;
- pour les autres Comités :
 - le Président recevra une rémunération forfaitaire de 3 000 euros, à laquelle s'ajoute une rémunération d'un montant maximum de 4 500 euros en fonction de son assiduité aux réunions du Comité, et
 - les membres recevront chacun une rémunération forfaitaire de 2 000 euros à laquelle s'ajoute, pour chacun, une rémunération d'un montant maximum de 3 000 euros en fonction de leur assiduité respective aux réunions du Comité.

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

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

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

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

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

- d'aucun plan de rémunération long terme ou long terme spécifique;
- d'aucun avantage en nature qui ne serait pas lié à leur fonction;
- d'aucun contrat de travail;
- d'aucune indemnité de non-concurrence;
- d'aucune allocation de stock-option ou action gratuite.

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

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

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

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

2.5.3.2 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour 2024

Les rémunérations de la Présidente du Conseil d'administration et du Directeur général sont fixées par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité de rémunération, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF.

Conformément au règlement intérieur, le Conseil d'administration approuve également la rémunération des directeurs généraux des filiales principales (Air France et KLM) sur recommandation du Comité de rémunération. Le Comité de rémunération fait également une recommandation au Directeur général sur la rémunération du Directeur général adjoint Finance du Groupe et revoit la rémunération des membres du Directoire de KLM.

Ces politiques de rémunération définissent les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables d'une part, à la Présidente du Conseil d'administration et, d'autre part, au Directeur général, ainsi que leur importance relative. L'ensemble de ces éléments sont détaillés dans la présente section au point a. s'agissant du mandat de la Présidente du Conseil d'administration et au point b. s'agissant du mandat de Directeur général, conformément aux dispositions des articles L. 22-10-8 et R. 22-10-14 du Code de commerce.

a) Politique de rémunération 2024 de la Présidente du Conseil d'administration

Mme Anne-Marie Couderc est membre du Conseil d'administration d'Air France-KLM depuis le 19 mai 2016. Son mandat d'administratrice a été renouvelé lors de l'Assemblée générale du 26 mai 2020 pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023. Le renouvellement de son mandat d'administratrice pour une durée d'un an soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024, sera soumise au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 5 juin 2024. Mme Anne-Marie Couderc a été nommée Présidente du Conseil d'administration à compter du 15 mai 2018 et jusqu'au 5 juin 2024. Son mandat de Présidente du Conseil d'administration a été renouvelé pour un an supplémentaire par décision du Conseil d'administration du 7 décembre 2023, sous réserve de l'approbation par les actionnaires, lors de l'Assemblée générale du 5 juin 2024, de la modification de l'article 26 des statuts de la Société précisant que lorsque la limite d'âge du Président du Conseil d'administration est atteinte en cours de mandat, ce dernier continuera d'exercer ses fonctions de Président du Conseil d'administration jusqu'au terme de son mandat d'administrateur. La Présidente du Conseil d'administration est révocable à tout moment par le Conseil d'administration. Mme Anne-Marie Couderc n'est liée par aucun contrat de travail avec la Société ou toute autre Société du Groupe.

Le Conseil d'administration a défini, lors de sa réunion du 28 février 2024, sur proposition du Comité de rémunération, la structure de rémunération attribuable à la Présidente du Conseil d'administration d'Air France-KLM au titre de l'exercice 2024.

Rémunération annuelle (fixe et variable)

Description des éléments fixes et variables annuels

Après analyse des pratiques de rémunération sur un panel de sociétés comparables du CAC 40 et du Next 20 ayant notamment l'État pour actionnaire minoritaire, laquelle démontre que la rémunération actuelle de la Présidente du Conseil d'administration est nettement inférieure aux pratiques de marché, le Conseil d'administration a décidé lors de sa réunion du 28 février 2024, sur recommandation du comité de rémunération, de porter la rémunération fixe annuelle brute à 350 000 euros. Il est précisé que, le 28 mars 2024, la Présidente du Conseil, tout en reconnaissant la nécessité de fixer ce niveau de rémunération pour le poste, a fait part au Conseil d'administration de sa position, consistant pour sa dernière année de mandat, à rester au niveau de rémunération fixe des dernières années. Ainsi, sa rémunération fixe annuelle brute sera de 200 000 euros au titre de ses fonctions pour l'exercice 2024.

Pour rappel, le montant de la rémunération fixe annuelle de la Présidente du Conseil d'administration avait été fixée, le 19 février 2020, à 220 000 euros par le Conseil d'administration mais la Présidente du Conseil d'administration a renoncé à cette augmentation au titre des exercices 2020 et 2021 et celle-ci n'a pas été appliquée au titre de l'exercice 2022 conformément à la décision de la Commission Européenne SA.59913 du 5 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France et d'Air France-KLM qui prévoit que la rémunération de la Présidente du Conseil d'administration ne peut excéder la part fixe de sa

rémunération au 31 décembre 2019. Pour l'exercice 2023, le Conseil d'administration a décidé, sur demande de la Présidente de fixer son niveau de rémunération à 200 000 euros sans appliquer l'augmentation décidée par le Conseil d'administration le 19 février 2020. La Présidente du Conseil d'administration ne bénéficiera pas de rémunération variable ou pluriannuelle.

Rémunération exceptionnelle annuelle

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

Plan de rémunération long terme ou long terme spécifique

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

Rémunération en tant qu'administrateur

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

Indemnité de départ

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

Avantages en nature

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

Régime de retraite supplémentaire

La Présidente du Conseil d'administration bénéficiera du régime de cotisations définies (Plan Épargne Retraite Obligatoire PERO) applicable à tous les salariés cadres en France mais ne bénéficiera pas de la mise en place du régime de retraite facultatif à cotisations définies (article 82 du Code général des Impôts). Il est précisé que depuis son entrée en fonctions dans le Groupe en 2016, la Présidente ne bénéficie que d'un régime de retraite obligatoire versé par le Groupe.

Régime de retraite obligatoire à cotisations définies (article 83) dit Plan d'Épargne Retraite Obligatoire (PERO)

La Présidente du Conseil d'administration bénéficiera du régime de retraite à cotisations définies (PERO) mis en place à compter du 1^{er} janvier 2024 au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux et des membres du comité exécutif du Groupe.

Les cotisations représenteront :

- 5 % de la rémunération brute et limitée à 8 plafonds annuels de la sécurité sociale prise en charge à 100 % par la Société ;
- la Présidente du Conseil bénéficiera de ce régime dans les mêmes conditions que les autres dirigeants mandataires sociaux et membres du Comité exécutif Groupe.

Autres

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

b) Politique de rémunération 2024 du Directeur général

M. Benjamin Smith a été nommé Directeur général à compter du 17 septembre 2018 et administrateur le 5 décembre 2018. Son mandat d'administrateur a été renouvelé lors de l'Assemblée générale du 7 juin 2023 pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026. La durée de son mandat de Directeur général est de cinq ans. Il a été renouvelé par anticipation le 30 mars 2022, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026. Le Directeur général est cependant révocable à tout moment par le Conseil d'administration. M. Benjamin Smith n'est lié par aucun contrat de travail avec la Société ou toute autre Société du Groupe.

Il est rappelé que, du fait de l'adoption de la nouvelle gouvernance du Groupe en cours d'année 2018, et au regard du profil et de l'expérience internationale de M. Benjamin Smith, Directeur général d'Air France-KLM à compter du 17 septembre 2018, le Conseil d'administration d'Air France-KLM avait estimé qu'il était nécessaire de modifier la structure de la rémunération du Directeur général du Groupe qui avait été approuvée par l'Assemblée générale du 15 mai 2018, et qui était de fait devenue inapplicable.

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

La structure de rémunération arrêtée par le Conseil d'administration en août 2018 est restée inchangée pour les exercices 2019 à 2023. Il est précisé toutefois qu'en 2022, les deux plans de rémunération long terme (un payable en numéraire et un payable en actions) ont été remplacés en un seul plan de rémunération long terme (payable en actions), sans modifier le montant global de la rémunération long terme du Directeur général. Cette adaptation visait à simplifier les dispositifs en place et les mettre en cohérence avec les pratiques de marché ainsi que renforcer le lien avec les intérêts des actionnaires autour des enjeux stratégiques du Groupe.

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de rémunération, a décidé pour l'exercice 2024 de faire évoluer la structure de rémunération du Directeur général. Cette nouvelle structure de rémunération a vocation à s'appliquer jusqu'à l'issue du mandat actuel de Directeur général.

Le Conseil d'administration a pris en considération de nombreux paramètres, notamment :

- **le profil, l'expérience et l'expertise de M. Benjamin Smith** : M. Benjamin Smith est un leader internationalement reconnu du transport aérien, ayant exercé vingt ans au sein d'Air Canada. Il a su mettre son expertise au service du Groupe depuis son arrivée en 2018 à l'aide de sa vision stratégique du marché et en ayant notamment su anticiper la sortie de crise sanitaire. M. Benjamin Smith a également eu un rôle déterminant dans le maintien de la stabilité sociale du Groupe. M. Benjamin Smith s'est également illustré en mettant au cœur de sa stratégie le déploiement du développement durable ;

- **l'analyse des pratiques de rémunération des sociétés comparables** : l'étude réalisée par un conseil externe indépendant (Heidrick & Struggles) sur les pratiques de rémunération pour des fonctions similaires dans un panel de sociétés du CAC 40 et du Next 20 ayant l'État pour actionnaire minoritaire ainsi que dans les principales sociétés européennes et internationales concurrentes d'Air France-KLM a démontré que la rémunération totale cible et maximum de M. Benjamin Smith est inférieure aux pratiques de marché et se positionne comme suit : compa ratio (rémunération de M. Benjamin Smith rapportée à la rémunération médiane du panel observé) de 56 % en rémunération totale cible (fixe, variable annuelle et variable long terme) et compa ratio de 49 % en rémunération totale maximum par rapport aux directeurs généraux des principales sociétés européennes et internationales concurrentes (dont Lufthansa et IAG). Cette étude a fait également ressortir que la rémunération des directeurs généraux des sociétés du CAC 40 et du Next 20 ont augmenté en moyenne annuelle de plus de 3 % entre 2018 et aujourd'hui ;

- **l'évolution du profil du Groupe et de sa transformation générant une performance opérationnelle et la création de valeur** : Depuis son arrivée au sein du Groupe en 2018, M. Benjamin Smith a largement contribué au plan de transformation du Groupe, reposant sur une stratégie ambitieuse permettant à Air-France-KLM de se rapprocher de la profitabilité de ses concurrents.

Malgré la pandémie mondiale ayant fortement impacté le Groupe pendant 3 années consécutives, celui-ci a réussi à atteindre en 2023 le chiffre d'affaires le plus élevé de son histoire. La transformation du Groupe a également permis de positionner les coûts unitaires à des niveaux inférieurs à ceux de la concurrence tout en maintenant des niveaux de recettes unitaires similaires malgré un contexte inflationniste ;

- **l'augmentation moyenne de la rémunération (uniquement sur la base des augmentations générales appliquées) des salariés du Groupe Air France de 16 % entre 2019 et 2024 constatée en fonction des géographies où Air France opère et des négociations annuelles avec les syndicats** : il est précisé que la rémunération des salariés du Groupe Air France a augmenté en moyenne de 13,5 % entre 2019 et 2023, puis de 2,5 % en 2024.

À la lumière de ces différents éléments, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de rémunération, a décidé de faire évoluer certaines composantes de la rémunération du Directeur général comme suit :

- augmentation de la rémunération fixe annuelle à 1 044 000 euros, correspondant à une augmentation de 16 % ;
- augmentation de la rémunération variable annuelle cible de 122 % à 150 % de la rémunération fixe annuelle ;
- augmentation de la rémunération variable annuelle maximum de 150 % à 180 % de la rémunération fixe annuelle ;
- la rémunération variable long terme demeure inchangée.

Cela représente une évolution de la rémunération globale (fixe, variable annuelle et variable long terme) en cible de +15,3 % et +15,8 % en maximum.

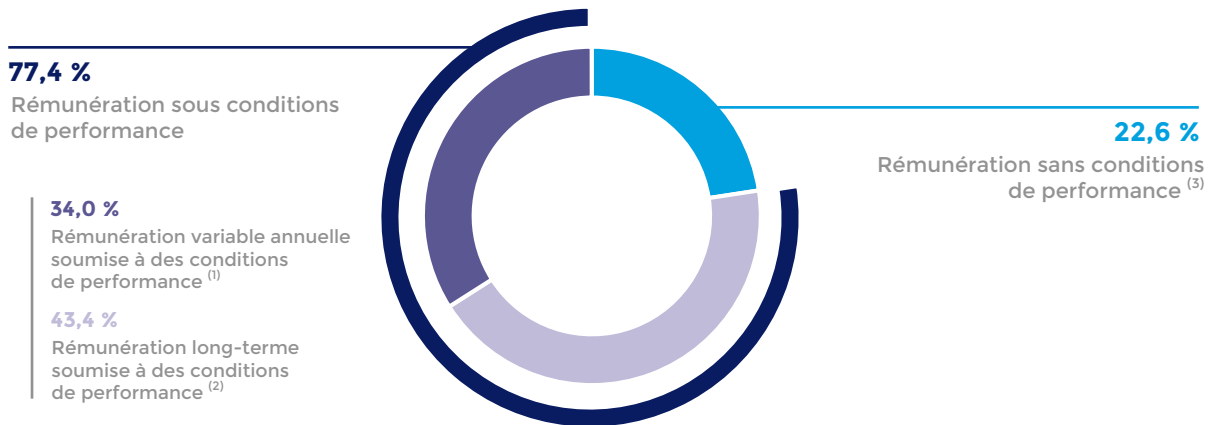
Par ailleurs, il est mis en place un régime de retraite supplémentaire composé d'un régime de retraite obligatoire à cotisations définies (article 83 du Code général des impôts) dit Plan Épargne Retraite Obligatoire (PERO) et d'un régime de retraite facultatif à cotisations définies (article 82 du Code général des impôts).

Lors de l'Assemblée générale du 7 juin 2023, la résolution sur les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2022 au Directeur général (14^e résolution) a été approuvée à hauteur de 80,48 % (contre 75,06 % l'année précédente) tandis que la politique de rémunération 2023 du Directeur général (17^e résolution) a été approuvée à 83,50 % (contre 74,71 % l'année précédente).

Le Conseil d'administration a ainsi défini, lors de sa réunion du 28 février 2024, sur proposition du Comité de rémunération, la structure de rémunération attribuable au Directeur général d'Air France-KLM au titre de l'exercice 2024. Cette structure de rémunération est composée d'une rémunération fixe représentant 22,6 % de la rémunération totale de M. Benjamin Smith, d'une rémunération variable annuelle représentant 34 % de sa rémunération totale et d'une rémunération variable long-terme représentant 43,4 % de sa rémunération totale. Ainsi, plus de 75 % de la rémunération annuelle totale de M. Benjamin Smith dépend de l'atteinte de conditions de performance exigeantes.

Les critères de performance liés à la rémunération variable dans le cadre de la rémunération 2024 ainsi que les niveaux de performance et les pourcentages d'atteinte de ces critères ont été arrêtés conformément aux décisions du Conseil du 28 février 2024 sur recommandations du Comité de rémunération.

STRUCTURE DE RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL D'AIR FRANCE-KLM POUR L'EXERCICE 2024



(1) 150 % de la rémunération fixe à objectifs atteints pouvant aller jusqu'à 180 % en cas de dépassement des objectifs.

(2) Un plan de rémunération long-terme donnant droit à l'attribution d'unités de performance correspondant à un montant de 2 000 000 euros.

(3) Montant de 1 044 000 euros.

Rémunération annuelle (fixe et variable)

Description des éléments fixes et variables annuels

Le Directeur général bénéficiera d'une rémunération fixe annuelle brute de 1 044 000 euros représentant une augmentation de 16 % par rapport à son niveau précédent déterminé en 2018 et d'une rémunération variable annuelle brute pouvant varier de 0 % à 150 % de la rémunération fixe annuelle brute à objectifs partiellement atteints (calculée de façon linéaire) et pouvant atteindre un maximum de 180 % en cas de dépassement des objectifs (calculée de façon linéaire).

Les critères de performance, qui ont été arrêtés par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 28 février 2024, sont à 60 % des critères liés à la performance et aux objectifs financiers du Groupe, et à 40 % des critères liés à des objectifs non-financiers dont la moitié sont quantitatifs. Le Conseil d'administration a arrêté des niveaux de performance et des pourcentages d'atteinte ambitieux pour l'exercice 2024.

Les critères de performance de la rémunération variable annuelle ont été arrêtés par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 28 février 2024 avec pour objectif de limiter leur nombre, d'en simplifier la structure et de

présenter des objectifs quantitatifs pour un des critères non-financiers. Il est néanmoins précisé que le critère « Performance individuelle et Leadership »⁽¹⁾ sera soumis à une appréciation qualitative.

	Répartition de la part variable	
	Cible : 150 % de la rémunération fixe	Maximum : 180 % de la rémunération fixe
PERFORMANCE QUANTITATIVE FINANCIÈRE		
COI (Current Operating Income) en valeur absolue		
COI Air France-KLM au 31 décembre 2024 comparé au COI tel que figurant dans le budget 2024	60 %	72 %
Adjusted Free Cash Flow		
Adjusted Free Cash Flow d' Air France-KLM au 31 décembre 2024 comparé à l'Adjusted Free Cash Flow tel que figurant dans le budget 2024	30 %	36 %
PERFORMANCE QUANTITATIVE NON-FINANCIÈRE		
Décarbonation (plan d'action de décarbonation)		
Utilisation du SAF, renouvellement de la flotte et mesures prises à l'initiative des compagnies aériennes	30 %	36 %
Performance individuelle et leadership ⁽¹⁾	30 %	36 %

Appréciation des critères de performance 2024

Performance quantitative financière

La performance quantitative relative aux critères financiers (COI en valeur absolue, le flux de trésorerie disponible d'Air France-KLM) sera évaluée sur la base des règles suivantes :

COI Air France-KLM en valeur absolue	Performance	% d'atteinte du critère
COI Air France-KLM au 31 décembre 2024 comparé au COI tel que figurant dans le budget 2024	Niveau 1. < 1 milliard €	0 %
	Niveau 2. Entre 1 et 2 milliards €	De 0 % à la cible Proportionnellement
	Niveau 3. Entre 2 milliards et 2,4 milliards €	100 %
	Niveau 4. Entre 2,4 milliards et 2,6 milliards €	100 % à Maximum Proportionnellement
	Niveau 5. > 2,6 milliards €	Maximum

ADJUSTED FREE CASH FLOW

Adjusted Free Cash Flow Air France-KLM au 31 décembre 2024 comparé à l'Adjusted Free Cash Flow tel que figurant dans le budget 2024	% d'atteinte du critère
Niveau 1. montant négatif	0 %
Niveau 2. Entre 0 et 575 millions €	De 0 % à la cible Proportionnellement
Niveau 3. Entre 575 et 975 millions €	100 %
Niveau 4. Entre 975 millions € et 1, 175 milliards €	100 % à Maximum Proportionnellement
Niveau 5. Supérieur à 1,175 milliards €	Maximum

⁽¹⁾ La performance individuelle et Leadership sera évaluée pour partie sur une appréciation qualitative et pour partie sur une appréciation quantitative.

Performance quantitative non-financière

Plan d'action de décarbonation	% d'atteinte du critère
Niveau 1. Significativement en dessous de la cible	0 %
Niveau 2. Cible	De 0 % à Maximum Proportionnellement
Niveau 3. Significativement au dessus de la cible	100 %

La performance de ce critère sera évaluée en fonction de l'utilisation du SAF, le renouvellement de la flotte et les mesures prise à l'initiative des compagnies aériennes pour contribuer au plan d'action de décarbonation.

Performance qualitative non-financière

Performance individuelle et leadership	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) Communication externe inspirante ; 5) Management des équipes de direction ; 6) Appréciation de l'Employee Promoter Score (EPS) et du Net Employer Score (NPS). La performance sera soumise à l'évaluation du Conseil d'administration (pourcentage d'attribution entre 0 et maximum).
---	--

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*).

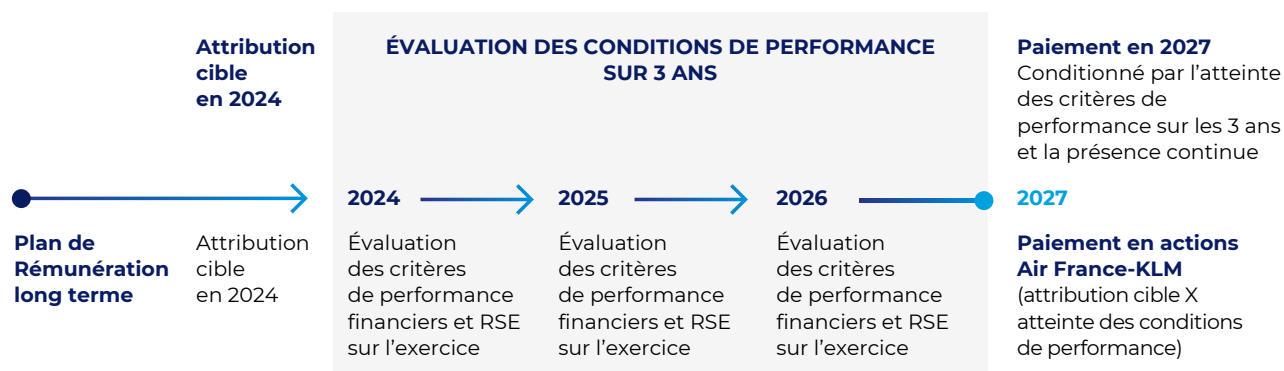
performance du Groupe et la rémunération dans une perspective long-terme, contribuant ainsi à la stratégie et la pérennité de la Société.

Ces éléments de rémunération correspondent à un Plan Long-terme soumis à la réalisation de conditions de performance exigeantes appréciées sur une période de trois ans et couvrant les intérêts du Groupe, de ses salariés et de ses actionnaires. Il est rappelé que le versement et l'acquisition de ces éléments de rémunération ne seront perçus qu'à l'issue de cette période de trois ans.

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

SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION LONG TERME D'AIR FRANCE-KLM



c) Plan de rémunération long terme

Le Groupe entend initier des actions stratégiques ciblées visant au redressement de la performance opérationnelle à moyen et long terme pour la porter aux meilleurs standards des grandes compagnies aériennes internationales, tout en prenant en compte les enjeux environnementaux et sociétaux de son développement. Dans ce cadre, un nouveau plan de rémunération long terme applicable au Directeur général a été mis en place conformément à la décision du Conseil d'administration du 28 février 2024, incluant d'autres managers et collaborateurs du Groupe. Lors de sa réunion du 28 février 2024, le Conseil d'administration a décidé de mettre en place un plan de rémunération long terme applicable au Directeur général ayant les mêmes caractéristiques principales que le plan de rémunération long terme mis en place en 2022. Cette décision s'inscrit dans un objectif de stabilité des conditions applicables à la rémunération du Directeur général et en cohérence avec les pratiques de marché. Toutefois, le Conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 28 février 2024, de modifier et simplifier les critères de performance tout en renforçant la proportion de critères RSE, notamment climatiques, et en prévoyant davantage de critères quantitatifs.

Le Directeur général se voit ainsi attribuer annuellement au titre de ce plan des unités de performance correspondant à un montant de deux millions d'euros, payables en actions au terme d'une période de trois ans suivant l'attribution, sous réserve de la réalisation de conditions de performance spécifiques, évaluées sur

l'ensemble de cette période, et avec un maximum de 100 % sur trois ans. Le versement des unités de performance est également soumis à une condition de présence de trois ans, sauf en cas de décès ou d'invalidité (sans conditions de performance), ou encore de départ à la retraite ou dans certaines hypothèses de départ contraint (les conditions de performance restant applicables). Il est précisé qu'une unité de performance donnera droit à une action Air France-KLM.

Le nombre d'unités de performance attribuées chaque année est calculé par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 1^{er} avril de l'année de l'attribution. Le paiement de ces unités de performance (sous réserve des conditions de performance et de présence) est effectué en actions Air France-KLM (une unité de performance donnant droit à une action). Le Conseil d'administration se réserve la possibilité, en lieu et place de l'attribution d'unités, d'attribuer un nombre équivalent d'actions de performance avec la même condition de présence et les mêmes conditions de performance.

Le Conseil d'administration a ainsi arrêté, lors de sa réunion du 28 février 2024, des conditions de performance exigeantes afin d'apprécier, le cas échéant, la performance long-terme du Directeur général, pour l'attribution éventuelle de cette rémunération variable long terme décrites ci-après ainsi que les niveaux de performance et les pourcentages d'atteinte de ces critères.

	Performance	Acquisition définitive (vesting) d'un % de l'attribution avec un maximum à 100 % sur 3 ans
1. Dette nette/EBITDA (30 %) Comparaison du ratio dette nette/EBITDA avec celui du budget à la fin de la période 2024-2026	Niveau 1. <2	0 %
	Niveau 2. entre 1,5 et 2	0 à 130 % Proportionnellement
	Niveau 3. <1,5	130 %
2. Relative TSR position (30 %) Position relative TSR (Total shareholder return) par rapport à IAG, Lufthansa et Easy Jet (2024, 2025, 2026)	Position 4	0 %
	Position 3	50 %
	Position 2	100 %
	Position 1	130 %
3. Objectifs de performance RSE (20 %)		Voir les règles d'appréciation ci-dessous
4. Amélioration de l'image de marque des compagnies aériennes (20 %) Évaluation réalisée par enquête indépendante	Niveau 1. Baisse significative	0 %
	Niveau 2. Baisse	50 % – 100 % Proportionnellement
	Niveau 3. Stable	100 %
	Niveau 4. Augmentation	100 % – 130 % Proportionnellement

Les critères de performance RSE dans le cadre du plan long terme sont les suivants :

	Indicateurs	Objectifs
Environnement	1. Réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) scope 1 (gCO ₂ eq/passager/km)	Objectif de - 10 % de réduction d'ici à 2025 par rapport à 2019
Environnement	2. Réduction des nuisances sonores	Réduction de 50 % des nuisances sonores (chapitre 14)
Employé	3. Renforcer la diversité	Atteinte d'un objectif de +1 point pour Air France-KLM en 2026 par rapport à 2023 de femmes pour les 10 % de managers au plus haut niveau de responsabilité.
Conformité	4. Former les employés à la conformité	Conserver un pourcentage équivalent à 2023

Ces critères sont appréciés de la façon suivante :

Critère	Performance	Pourcentage d'attribution
Évaluation de chaque critère identique	Baisse de performance	0 %
	Stabilité ou amélioration mais inférieur à l'objectif	50 % - 100 % Proportionnellement
	Objectif atteint	100 %
	Très supérieur à l'objectif	100 % - 130 % Proportionnellement

Le nombre d'unités de performance attribuées en 2024 sera calculé par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 1^{er} avril 2024. Le paiement de ces unités de performance, sous réserve des conditions de performance et de présence, sera effectué en actions Air France-KLM (une unité de performance donnant droit à une action).

Il est précisé que le Directeur général n'a pas eu recours et s'est engagé à ne pas recourir à des opérations de couverture de risque dans le cadre de ce plan et ce, jusqu'au paiement des unités de performance.

d) Plans de rémunération long terme 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 et 2023

En 2024, le Directeur général continuera de bénéficier des plans de rémunération long terme attribués en 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 et 2023 (sous condition suspensive du remboursement d'au moins 75 % des aides d'État) avec une faculté de reporter le paiement de ces unités de performance de trois ans maximum (déjà exercés pour le plan 2018, les plans 2019 et le plan « *Phantom Shares* » 2020).

Pour plus de détails sur les plans de rémunération long terme, voir section 2.5.2.2 b du Document d'enregistrement universel 2023.

e) Indemnité de départ et avantages en nature

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

Le Conseil d'administration du 16 août 2018 a autorisé l'octroi au Directeur général d'une indemnité dans certaines hypothèses de départ contraint, notamment en cas de révocation, non renouvellement de son mandat de Directeur général ou de départ faisant suite à un changement de contrôle. Il est précisé que le cas de départ contraint permettant de mettre en œuvre cette indemnité exclue toute situation de faute grave du Directeur général.

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

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

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

f) Régime de retraite supplémentaire

Le Directeur général bénéficiera d'un engagement de retraite supplémentaire. Il est précisé que, depuis son entrée en fonctions dans le Groupe en 2018, le Directeur général ne bénéficie que d'un régime de retraite obligatoire.

Après analyse des pratiques de rémunération de sociétés comparables en termes de régime de retraite, la politique de rémunération 2024 arrêtée par le Conseil d'administration du 28 février 2024 prévoit que le Directeur général bénéficiera d'un régime de retraite supplémentaire composé d'une part du régime de retraite obligatoire à cotisations définies conformément à l'article 83 du Code général des impôts (Plan d'Épargne Retraite Obligatoire dit PERO) et du régime de retraite facultatif à cotisations définies conformément à l'article 82 du Code général des impôts mis en place à compter du 1^{er} janvier 2024.

■ PERO : régime de retraite obligatoire à cotisations définies

Le Directeur général bénéficiera du régime de retraite à cotisations définies (article 83 du Code général des impôts) mis en place à compter du 1^{er} janvier 2024 au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux et des membres du Comité exécutif Groupe.

Les cotisations représenteront :

- une composante annuelle telle que décrite ci-après :
5 % de la rémunération annuelle brute et limitée à 8 plafonds annuels de la sécurité sociale prises en charge à 100 % par la société :

Le Directeur général bénéficiera de ce régime dans les mêmes conditions que autres dirigeants mandataires sociaux et les membres du Comité exécutif Groupe ;

- une composante exceptionnelle afin de tenir compte de l'ancienneté du Directeur général faisant partie du Groupe depuis 2018 et ne bénéficiant pas de régime de retraite supplémentaire jusqu'à ce jour. Le montant de cette contribution nette spécifique serait de 22 000 euros. Elle est calculée selon les mêmes règles que celles décrites pour la composante annuelle du dispositif et selon la rémunération perçue par le Directeur général depuis sa prise de fonction. Cette composante exceptionnelle de la rémunération constituant un élément de rémunération exceptionnelle ne pourra être versée qu'en cas d'approbation de l'Assemblée générale des éléments des rémunérations attribuées au titre de l'exercice 2024 (vote *ex-post*) conformément à l'article L. 22-10-34 du Code de commerce ;

■ Régime de retraite facultatif à cotisations définies

Le Directeur général bénéficiera du régime de retraite facultatif à cotisations définies (article 82 du Code général des impôts) mis en place à compter du 1^{er} janvier 2024 au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux et des membres du Comité exécutif Groupe.

Ce dispositif prévoira le versement par la Société auprès d'un organisme tiers d'une cotisation égale à 10,5 % de la rémunération annuelle brute (fixe et variable) effectivement perçue.

Les cotisations versées à ce titre ne bénéficieront d'aucun régime social et fiscal préférentiel. Pour cette raison, le Directeur général recevra une indemnité forfaitaire d'un montant égal à celui de la cotisation versée pour son compte à l'organisme assureur. Le versement de cette indemnité sera concomitant à celui de la cotisation à l'organisme assureur.

Les montants des cotisations et de l'indemnité forfaitaire dépendront des performances de l'entreprise dans la mesure où l'assiette de calcul intégrera la part variable de la rémunération qui sera liée aux résultats du Groupe.

Le Directeur général bénéficiera de ce régime dans les mêmes conditions que les membres du Comité exécutif Groupe avec un contrat de travail français.

g) Clause d'ajustement en cas de circonstances exceptionnelles

En cas de circonstances exceptionnelles tels qu'un changement de normes comptables, un changement de périmètre significatif lié à la réalisation d'une opération transformante, une modification substantielle des conditions de marché ou une évolution du contexte concurrentiel ayant des conséquences significatives et imprévisibles sur le Groupe au moment de l'approbation de la présente politique de rémunération par le Conseil d'administration pour présentation à l'Assemblée générale, le Conseil d'administration se réserve la possibilité d'exercer son pouvoir discrétionnaire d'ajuster, tant à la hausse qu'à la baisse, un ou plusieurs des paramètres attachés aux critères de performance (poids, seuils de déclenchement, objectifs, cibles...) de la rémunération variable annuelle ou de long terme du Directeur général. Cette clause d'ajustement doit permettre d'assurer que les résultats de l'application desdits critères reflètent tant la performance du Directeur général que celle du Groupe.

Ces ajustements seront décidés par le Conseil d'administration sur recommandation de son Comité de rémunération, puis seront rendus publics sur le site internet de la Société.

Il est à noter que cette faculté se distingue de celle prévue à l'article L22-10-8 III alinéa 2 du Code de commerce.

Il n'est pas prévu que le Conseil d'administration puisse déroger à la présente politique de rémunération en cas de survenance d'événements exceptionnels autres que ceux mentionnés ci-dessus.

h) Autres

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