

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 4 juin 2025 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 2024 ») ;
- les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2024 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 2024 aux dirigeants mandataires sociaux et soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 4 juin 2025 ») ; et

- la politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2025, 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 2025 »).

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 4 juin 2025 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 2025 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 4 juin 2025.

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 4 juin 2025 de ces éléments de rémunération dans les conditions prévues au premier alinéa de l'article L. 22-10-34-II du Code de commerce.

2.5.2 Rémunération des mandataires sociaux en 2024

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 2024 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 4 juin 2025 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 2024 aux administrateurs et soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 4 juin 2025

Les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2024 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 recommandation du Comité de rémunération et approuvée par l'Assemblée générale du 5 juin 2024. Ces éléments de rémunération, qui seront soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 4 juin 2025 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 2024)(*)	Rémunération au titre de l'exercice 2024 (en euros)	Rémunération au titre de l'exercice 2023 (en euros)
MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN FONCTION À LA DATE DU PRÉSENT DOCUMENT D'ENREGISTREMENT D'UNIVERSEL			
Anne-Marie Couderc ⁽¹⁾	100 %	N/A	N/A
Benjamin Smith ⁽²⁾	100 %	N/A	N/A
Gwenaëlle Avice-Huet	90 %	49 667	54 758
Leni M.T. Boeren	100 %	60 000	60 000
Pascal Bouchiat	100 %	45 000	41 977
Isabelle Bouillot	100 %	57 000	56 500
Didier Dague ⁽³⁾⁽⁴⁾	100 %	45 000	35 227
Michel Delli-Zotti ⁽³⁾	94 %	45 500	48 000
M. Alain Bellemare)	93 %	49 500	51 000
Nicola Foretz ⁽³⁾⁽⁵⁾	100 %	48 000	14 909
Céline Fornaro ⁽⁶⁾	96 %	53 000	9 717
Anne-Marie Idrac	92 %	45 000	40 682
Yann Leriche ⁽⁷⁾	90 %	37 500	15 909
Terence Tilgenkamp ⁽⁸⁾	100 %	52 000	52 000
Florence Parly ⁽⁹⁾	93 %	42 833	N/A
Wiebe Draijer ⁽¹⁰⁾	100 %	27 000	N/A
Dirk Jan van den Berg	92 %	49 500	52 000
Jian Wang	38 %	36 500	46 705
Alexander R. Wynaendts	100 %	59 500	57 227
ANCIENS MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU COURS DES EXERCICES 2023 ET 2024 N'AYANT PLUS LA QUALITÉ D'ADMINISTRATEUR À LA DATE DU PRÉSENT DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL			
Isabelle Parize ⁽¹¹⁾	N/A	N/A	33 152
May Gicquel ⁽¹²⁾	N/A	N/A	32 763
Karim Belabbas ⁽³⁾⁽¹³⁾	N/A	N/A	4 886
François Robardet ⁽³⁾⁽¹⁴⁾	N/A	N/A	35 591
Rodolphe Saadé ⁽¹⁵⁾	N/A	N/A	5 000
Jean-Dominique Comolli ⁽¹⁶⁾	N/A	N/A	27 096
Stéphanie Besnier ⁽¹⁷⁾	N/A	N/A	4 970
Fernandez ⁽¹⁸⁾	100 %	8 000	32 727
Cees 't Hart ⁽¹⁹⁾	100 %	27 000	35 636
TOTAL	94 %	837 500	848 432

(*) Taux de participation calculé sur la durée du mandat de chaque administrateur au prorata temporis.

(1) 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.

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

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

(4) Administrateur depuis le 7 avril 2023.

(5) Administrateur depuis le 27 juillet 2023.

(6) Administratrice depuis le 9 octobre 2023.

(7) Administrateur depuis le 7 juin 2023.

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

(9) Administratrice depuis le 7 décembre 2023.

(10) Administrateur depuis le 5 juin 2024.

(11) Administratrice jusqu'au 30 juin 2023.

(12) Administratrice jusqu'au 9 octobre 2023.

(13) Administrateur jusqu'au 11 mars 2023.

(14) Administrateur jusqu'au 27 juillet 2023.

(15) Administrateur jusqu'au 19 avril 2023.

(16) Administrateur jusqu'au 7 juin 2023.

(17) Administratrice jusqu'au 15 mars 2023.

(18) Administrateur jusqu'au 31 mars 2024. 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.

(19) Administrateur jusqu'au 5 juin 2024.

Les administrateurs se sont vus attribuer au titre de l'exercice 2024 et verser au cours de cet exercice, une rémunération d'un montant total de 837 500 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 2024 et le taux de participation de chaque administrateur auxdites réunions sont renseignés à la section 2.3 du présent Document d'enregistrement universel.

Les 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
- 7 000 euros de rémunération supplémentaire attribuée aux administrateurs non-résidents.

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

Pour le 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.

Pour les 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 2024 aux dirigeants mandataires sociaux et soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 4 juin 2025

a) Rémunération de la Présidente du Conseil d'administration pour la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2024

Présentation de la structure de rémunération 2024 de la Présidente du Conseil d'administration

Conformément à la décision du Conseil d'administration du 28 février 2024, la rémunération fixe annuelle brute de la Présidente du Conseil d'administration a été fixée à 350 000 euros.

Pour rappel, l'évolution apportée en 2024 sur le montant de rémunération fixe de la Présidente (initialement fixée à 200 000 euros) avait pour objectif de s'aligner avec les pratiques de marché sur un panel de sociétés comparables du CAC 40 et du Next 20 ayant notamment l'État pour actionnaire minoritaire.

Tout en reconnaissant la nécessité de fixer le niveau de rémunération à 350 000 euros pour son poste, la Présidente du Conseil d'administration a cependant fait part au Conseil d'administration, le 28 mars 2024, de sa volonté de conserver le niveau de rémunération fixe annuelle brute des dernières années pour l'exercice 2024.

Ainsi, pour l'exercice 2024, la Présidente du Conseil d'administration a perçu une rémunération fixe annuelle de 200 000 euros.

Il est précisé que la Présidente du Conseil d'administration ne bénéficie pas de rémunération variable ou pluriannuelle. Elle ne bénéficie pas non plus de rémunération à raison de son mandat d'administrateur. Elle bénéficie toutefois d'avantages en nature et d'un régime de retraite obligatoire à cotisations définies (PERO) applicable à tous les salariés cadres en France.

La politique de rémunération de la Présidente du Conseil d'administration pour l'exercice 2024 a été approuvée par l'Assemblée générale du 5 juin 2024.

Pour plus de détails sur la politique de rémunération de la Présidente au titre de l'exercice 2024, voir section 2.5.3.2 du Document d'enregistrement universel 2023.

Éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de de l'exercice 2024

Les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2024 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 2024, 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 5 juin 2024. Ces éléments de rémunération sont détaillés ci-après:

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2024	Montants attribués au titre de l'exercice 2024	Présentation
Rémunération fixe	200 000 €	200 000 €	La rémunération fixe annuelle brute de la Présidente du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2024 a été fixée à 350 000 € par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 28 février 2024. Cependant, la Présidente a fait part au Conseil d'administration, le 28 mars 2024, de sa volonté, de conserver son niveau de rémunération fixe annuelle brute à 200 000 € pour l'exercice 2024.
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 rémunération long terme (BSA....)	N/A	N/A	Aucune attribution de ce type n'est intervenue au cours de l'exercice 2024. La Présidente ne bénéficie d'aucun élément de rémunération 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	12 208 €	12 208 €	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	6 642 €	6 642 €	La Présidente bénéficie d'un régime de retraite obligatoire à cotisations définies (PERO) mis en place à compter du 1 ^{er} janvier 2024 et les cotisations représentent au maximum 5 % de la rémunération brute dans la limite de huit plafonds annuels de la sécurité sociale prise en charge à 100 % par la Société.

b) Rémunération du Directeur général pour la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2024

Présentation de la structure de rémunération 2024 du Directeur général

Sur recommandation du Comité de rémunération, le Conseil d'administration a décidé de faire évoluer en 2024 certaines composantes de la rémunération du Directeur général. Pour l'exercice 2024, la rémunération du Directeur général est principalement composée des éléments suivants :

- une rémunération fixe annuelle ;
- une rémunération variable annuelle liée à la performance de l'exercice écoulé pouvant atteindre 150 % de la rémunération fixe à objectifs atteints et pouvant aller jusqu'à 180 % en cas de dépassement des objectifs ;
- une rémunération variable à long terme ;
- un régime de retraite supplémentaire : après analyse des pratiques de rémunération de sociétés comparables en termes de régime de retraite, le Conseil d'administration a décidé, au titre de la politique de rémunération 2024, de mettre en place au bénéfice du Directeur général 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 d'autre part, d'un 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.

Dans le cadre de cette politique et comme les années précédentes, le Directeur général bénéficie également d'avantages en nature et d'une indemnité de départ.

La politique de rémunération du Directeur général pour l'exercice 2024 a été approuvée par l'Assemblée générale du 5 juin 2024.

Il est précisé que le Conseil d'administration du 28 février 2024 avait pris en considération de nombreux paramètres justifiant cette évolution, à savoir :

- **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 grâce à sa vision stratégique du marché et il a notamment su anticiper la sortie de la 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 par ailleurs illustré en plaçant le déploiement du développement durable au cœur de sa stratégie ;
- **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 était inférieure aux pratiques de marché.

- **l'évolution du profil du Groupe et de sa transformation générant une performance opérationnelle et la création de valeur** : depuis son arrivée en 2018, M. Benjamin Smith a largement contribué au plan de transformation du Groupe, qui s'appuie sur une stratégie ambitieuse pour permettre à Air France-KLM de se rapprocher de la rentabilité de ses concurrents.

Malgré la pandémie mondiale ayant fortement impacté le Groupe pendant trois 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, toujours sur 2023, 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.**

À la lumière de ces différents éléments, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de rémunération, avait ainsi 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 sous forme d'actions de performance demeure inchangée.

Cela représentait 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 a été 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 d'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 5 juin 2024, 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 2023 au Directeur général (17^e résolution) a été approuvée à hauteur de 82,9 % (contre 80,5 % l'année précédente) tandis que la politique de rémunération 2024 du Directeur général (20^e résolution) a été approuvée à 80,2 % (contre 83,5 % l'année précédente).

Pour plus de détails sur la politique de rémunération du Directeur général au titre de l'exercice 2024, voir section 2.5.3.2 du Document d'enregistrement universel 2024.

Éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2024

Les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2024 ou attribués au titre de cet exercice au Directeur général, ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 28 février 2024 sur recommandation du Comité de rémunération.

L'ensemble de ces éléments de rémunération, pour la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2024, 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 5 juin 2024. Ces éléments de rémunération sont détaillés ci-après :

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2024	Montants attribués au titre de l'exercice 2024	Présentation
Rémunération fixe	1 044 000 €	1 044 000 €	La rémunération fixe annuelle brute du Directeur général a été fixée à 1 044 000 € par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 28 février 2024. Le ratio entre la rémunération fixe et la rémunération variable attribuées à M. Benjamin Smith au titre de l'exercice 2024, tel que requis en application des dispositions de l'article L. 22-10-9-I-2° du Code de commerce, est de 337,57 %.
Rémunération variable annuelle	985 880 €	1 524 760 €	Au titre de l'exercice 2024 Lors de sa réunion du 5 mars 2025, le Conseil d'administration a, sur proposition du Comité de rémunération, décidé d'attribuer au titre de l'exercice 2024 au Directeur général, conformément à la politique de rémunération 2024 arrêtée par le Conseil d'administration du 28 février 2024 et approuvée par l'Assemblée générale du 5 juin 2024, une rémunération variable annuelle qui, pour rappel, peut varier de 0 % à 150 % de la rémunération fixe annuelle selon que les objectifs soient partiellement atteints ou qu'ils soient atteints, et de 150 % à 180 % de la rémunération fixe annuelle en cas de dépassement des objectifs (calculée de façon linéaire). Le montant de la rémunération variable annuelle du Directeur général au titre de l'exercice 2024 a été arrêté par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 28 février 2024, sur proposition du Comité de rémunération, à 146,05 % de la rémunération fixe annuelle, soit 1 524 760 €.

TAUX D'ATTEINTE DES CRITÈRES DE PERFORMANCE DE LA PART VARIABLE ANNUELLE AU TITRE DE L'EXERCICE 2024

exprimé en pourcentage de la rémunération fixe annuelle :

		Pondération	% Cible de la rémunération fixe	% maximum de la rémunération fixe	Performance 2024 par rapport à la cible	Taux d'atteinte en % de la rémunération fixe
Critères financiers		60 %	90 %	108 %	90 %	81 %
Absolute Current Operating Income (COI)		40 %	60 %	72 %	85 %	51 %
Adjusted Operating Free Cash Flow (FCF)		20 %	30 %	36 %	100 %	30 %
Critères non-financiers		40 %	60 %	72 %	108,42 %	65,05 %
Décarbonation	SAF	10 %	15 %	18 %	89,10 %	13,37 %
	Renouvellement de la flotte	5 %	7,5 %	9 %	89,10 %	6,68 %
	Initiatives	5 %	7,5 %	9 %	Maximum	9 %
Leadership et performance individuelle		20 %	30 %	36 %	Maximum	36 %
TOTAL		100 %	150 %	180 %	97 %	146,05 %

Le montant de la rémunération variable annuelle du Directeur général a été arrêté par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 5 mars 2025, sur proposition du Comité de rémunération, à 146,05 % de la rémunération fixe annuelle, soit 1 524 760 euros. Ce montant est constitué de :

■ **Critères quantitatifs liés aux objectifs financiers du Groupe** : soit une atteinte de 81 % de sa rémunération fixe annuelle brute déterminés selon la répartition suivante :

- **Absolute COI** :
 - 51 % (sur une cible à 60 % et un maximum à 72 %) de la rémunération fixe, soit un taux d'atteinte de 85 % de la cible. Ce pourcentage prend en compte le niveau de COI atteint par le Groupe au 31 décembre 2024 (en tenant compte de la clause d'ajustement décrite ci-après) par rapport au niveau de COI tel que figurant dans le budget 2024 ;
- **Adjusted Operating FCF** :
 - 30 % (sur une cible à 30 % et un maximum à 36 %) de la rémunération fixe, soit un taux d'atteinte de 100 % de la cible. Ce pourcentage prend en compte le niveau de l'*Adjusted Operating Free Cash Flow* atteint par le Groupe au 31 décembre 2024 en tenant compte de la clause d'ajustement décrite ci-après) par rapport au niveau de l'*Adjusted Operating Free Cash Flow* prévu dans le budget 2024.

■ **Critères liés aux objectifs non-financiers du Groupe** : soit une atteinte de 65,05 % de sa rémunération fixe annuelle brute déterminés selon la répartition suivante :

- **SAF** :
 - 13,37 % (sur une cible à 15 % et un maximum à 18 %) de la rémunération fixe, soit un taux d'atteinte de 89,10 % de la cible.

La performance quantitative relative au critère SAF est évaluée sur la base des règles suivantes : 0 % si < seuil ; entre 0 % et 14,99 % = borne inférieure à la cible ; 15 % = à la cible ; entre 15 % et 17,99 % = borne supérieure à la cible ; 18 % au maximum ;
- **Renouvellement de la flotte** :
 - 6,68 % (sur une cible à 7,5 % et un maximum à 9 %) de la rémunération fixe, soit un taux d'atteinte de 89,10 % de la cible. 41 nouveaux avions ont été livrés en 2024 sur 46 prévus.

La performance quantitative relative au critère renouvellement de la flotte est évaluée sur la base des règles suivantes : 0 % si < seuil ; entre 0 % et 7,49 % = borne inférieure ; 7,5 % = à la cible ; entre 7,5 % et 8,99 % = borne supérieure ; 9 % au maximum ;
- **Initiatives pour contribuer au plan de décarbonation** :
 - 9 % (sur une cible à 7,5 % et un maximum à 9 %) de la rémunération fixe au titre des initiatives, soit un taux d'atteinte de 100 % de la cible. Le Groupe a atteint un résultat maximum au titre des initiatives contribuant à la feuille de route du plan de décarbonation. Dans son appréciation, le Conseil d'administration a notamment pris en compte le contrat avec TotalEnergie pour un approvisionnement de 1,5 million de tonnes de SAF sur plus de 10 ans ;
- **Performance individuelle et leadership** :
 - 36 % (sur une cible à 30 % et un maximum à 36 %) de la rémunération fixe au titre de la performance

individuelle et leadership. Le taux d'atteinte est évalué au maximum de la cible. Ce pourcentage prend en compte les principales priorités définies en section 2.5.3.2 b) du Document d'enregistrement universel 2023. Dans son appréciation, le Conseil a pris en compte la fluidité et l'efficacité des relations au sein du Groupe et des filiales ainsi que la continuité de la stabilité sociale pour le Groupe Air France-KLM.

En application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, le versement du montant de 1 524 760 euros correspondant à 146,05 % de la rémunération fixe (sur une cible à 150 %) est conditionné à l'approbation préalable de l'Assemblée générale du 4 juin 2025.

En cas de vote positif des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 4 juin 2025 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.

Utilisation de la clause d'ajustement :

Pour rappel, la politique de rémunération arrêtée par le Conseil d'administration du 28 février 2024 et approuvée par l'Assemblée du 5 juin 2024 prévoit une clause d'ajustement ayant pour objectif d'assurer qu'en cas de circonstances exceptionnelles, tels qu'un changement de normes comptables, un changement de périmètre significatif lié à la consolidation ou 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 politique de rémunération, 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 long terme du Directeur général.

Le Conseil d'administration réuni le 5 mars 2025 a décidé d'activer la clause d'ajustement telle qu'approuvée par l'Assemblée générale du 5 juin 2024 dans le cadre de la politique de rémunération 2024, afin de tenir compte notamment des effets négatifs des Jeux Olympiques et Paralympiques sur le COI et sur l'*Adjusted Operating Free Cash Flow*, à hauteur de 250 millions d'euros.

Les Jeux Olympiques ont pesé sur les opérations et performances financières du Groupe engendrant des effets négatifs liés notamment au choix de certains clients d'éviter temporairement la destination de Paris. Pour mémoire, le Groupe avait communiqué sur cet impact négatif dès le 1^{er} juillet 2024 dans un communiqué de presse dédié. Ce phénomène d'évitement n'a pas été compensé sur le quatrième trimestre 2024.

Ce phénomène d'évitement d'une amplitude exceptionnelle et imprévisible a eu pour effet de diminuer sensiblement les taux d'atteinte sur les critères financiers du COI et de l'*Adjusted Operating Free Cash Flow*.

Les niveaux de réalisation ont été ajustés de la manière suivante par décision du Conseil d'administration du 5 mars 2025 :

- COI + 250 millions d'euros (+25 points par rapport à la cible) de changement de bornes ;
- *Adjusted Operating Free Cash Flow* + 250 millions d'euros (+35,7 points par rapport à la cible) permettant d'atteindre la cible.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2024	Montants attribués au titre de l'exercice 2024	Présentation
			Au titre de l'exercice 2023 Pour rappel, le montant de la rémunération variable annuelle du Directeur général au titre de l'exercice 2023 a été arrêté à 109,5 % de sa rémunération fixe annuelle, soit 985 880 euros par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 28 février 2024. Ce montant a été approuvé par l'Assemblée générale du 5 juin 2024 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 2023). Au titre de l'exercice 2022 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).

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2024	Montants attribués au titre de l'exercice 2024	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.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2024	Montants attribués au titre de l'exercice 2024	Présentation
Rémunération variable long terme (actions de performance)	9 178 unités du plan <i>Phantom Shares 2018-2021</i> pour une valeur de 99 122,40 € 21 306 unités du plan <i>Phantom Shares 2019-2021</i> pour une valeur de 230 104,80 € 29 709 unités du plan <i>Phantom Shares 2020-2022</i> pour une valeur de 320 857,20 € 19 294 x 10,5 unités du plan <i>Specific LTI 2019-2021</i>, soit 202 587 € 23 437 x 10,8 unités du plan <i>Specific LTI 2021-2023</i> soit 252 182,12 €	196 078 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 2 avril 2024.	Au titre de l'exercice 2024 Le Conseil d'administration a, sur recommandation du Comité de rémunération, décidé d'attribuer au titre de l'exercice 2024 au Directeur général, conformément à la politique de rémunération 2024 arrêtée par le Conseil d'administration du 28 février 2024 et approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires le 5 juin 2024, une rémunération variable long-terme composée de 196 078 unités de performance payables en actions Air France-KLM au cours de l'action au 2 avril 2024 soit 10,20 € (une unité de performance donnant droit à une action) en 2027 sous réserve de la réalisation de conditions de performance financières et extra-financières et d'une condition de présence sur trois ans. 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. 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 2023.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2024	Montants attribués au titre de l'exercice 2024	Présentation
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.
Régime de retraite supplémentaire (PERO)	18 547 €	18 547 €	Le Directeur général bénéficie d'un régime de retraite obligatoire collectif supplémentaire à cotisations définies (PERO) mis en place à compter du 1 ^{er} janvier 2024 et les cotisations représentent au maximum 5 % de la rémunération brute dans la limite de huit plafonds annuel de la sécurité sociale prise en charge à 100 % par la Société. Pour l'exercice 2024, le montant de la participation de la Société s'est élevé à 18 547 €.
		22 000 €	Par ailleurs, une contribution nette spécifique exceptionnelle de 22 000 € a été attribuée dans le cadre de ce régime de retraite supplémentaire pour tenir compte de l'ancienneté du Directeur général au sein du Groupe depuis septembre 2018. Cette contribution exceptionnelle, qui constitue un élément de rémunération exceptionnelle, ne pourra être versée qu'en cas d'approbation de cet élément de rémunération par l'Assemblée générale du 4 juin 2025 (vote ex-post), conformément à l'article L22-10-34-II du Code de commerce.
Régime de retraite facultatif à cotisations définies (article 82) ⁽¹⁾	213 137 €	274 050 €	Le Directeur général, bénéficie d'un système de retraite supplémentaire dans lequel l'entreprise verse un abondement annuel composé, pour moitié, de cotisations versées à un organisme tiers dans le cadre d'un régime facultatif de retraite à cotisations définies (article 82 du Code général des impôts) et, pour moitié, d'une somme en numéraire, compte tenu de la fiscalisation immédiate à l'entrée de ce dispositif. La contribution totale correspond à un coefficient de 21 % de la somme de la rémunération fixe et de la rémunération variable réelle due au titre de l'année considérée. Elle dépendra ainsi des performances de l'entreprise puisque l'assiette de calcul intègre la part variable liée aux résultats du Groupe. Pour l'exercice 2024, le montant des cotisations versées par Air France-KLM à l'organisme assureur pour le compte du dirigeant mandataire social s'est élevé à 213 137,40 €.
	213 137 €	274 050 €	Comme indiqué ci-dessus, le Directeur général reçoit un versement en numéraire pour compenser l'impact fiscal et des charges relatifs aux cotisations 2024 d'un montant égal à celui de la cotisation versée pour son compte à l'organisme assureur. Le versement en numéraire est concomitant à celui de la cotisation à l'organisme assureur et s'est élevé à 213 137,40 € pour l'exercice 2024.
Avantages de toute nature	291 226 €	291 226 €	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	Conformément à la politique de rémunération 2024 approuvée par l'Assemblée générale du 5 juin 2024, 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). 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.
Indemnité de non-concurrence	N/A	N/A	Le Directeur général ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence.

(1) voir la section Régime de retraite supplémentaire.

Éléments de rémunération long-terme attribués au titre des exercices antérieurs à 2024 et non encore versés

Concernant le plan *Phantom Shares* 2021-2023

Au titre de l'exercice 2021 : 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.

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.

Il est précisé que, conformément à la faculté qui lui était offerte au titre de ce plan, le Directeur général a exercé son droit de reporter le paiement de trois ans maximum.

Concernant le plan long terme *Performance Shares* 2022-2024

Au titre de l'exercice 2022, 490 196 unités de performance ont été attribuées au Directeur général, valorisées à 2 000 000 euros, payables en actions en 2025 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'actions a ensuite été divisé par 10.

Il est à préciser que le nombre d'unités de performance acquises au titre de l'année 2022 est de : 122 549. Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 5 mars 2025, sur recommandation du Comité de rémunération, a constaté le niveau d'atteinte des conditions de performance du plan, lequel ressort globalement à 59,5 %, se décomposant comme suit :

Critères		% Pondération	Taux d'atteinte du critère	Taux de versement en application des conditions de performance du plan (en % de l'attribution)
Critères financiers	Dette nette/ EBITDA	25 %	130 %	32,5 %
	Relative TSR	20 %	0 %	0 %
	Relative COI Margin	25 %	58 %	14,5 %
Critères non-financiers	Environnement	10 %	100 %	10 %
	Capital humain(EPS)	5 %	0%	0 %
	Relation client(NPS)	10 %	0%	0 %
	Mixité	5 %	50 %	2,5 %
TOTAL		100 %		59,5 %

En application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, le paiement de ces 72 922 unités de performance est conditionné à l'approbation préalable de l'Assemblée générale du 4 juin 2025.

■ **Critères quantitatifs liés aux objectifs financiers du Groupe :**

le taux d'atteinte de 47 % est déterminé de la manière suivante :

- Dette nette/EBITDA : pour ce critère, le Groupe a une performance de 130 % à la cible, soit 32,5 % de taux d'atteinte. Ce pourcentage prend en compte le niveau de Dette nette/EBITDA atteint par le Groupe au 31 décembre 2024 par rapport au niveau Dette nette/EBITDA prévu dans le budget pour la période 2022-2024.

Le Groupe a atteint un résultat de 130 % avec un ratio Dette nette/EBITDA de 1,73 en 2024 à comparer au budget initial fixé à 2,6 en 2022 pour la période 2022 à 2024.

- *Relative TSR* : pour ce critère (position relative TSR par rapport à Lufthansa Group et Easy Jet), le Groupe a un résultat de 0 % à la cible, soit 0 % de taux d'atteinte ;
- *Relative COI Margin* : le Groupe a réduit l'écart de *COI Margin* avec Lufthansa et IAG entre 2024 et 2019 et a un résultat de *COI Margin* supérieur à celui de Lufthansa ce qui correspond à une performance 58 % à la cible, soit 14,5 % de taux d'atteinte.

■ **Critères liés aux objectifs non-financiers du Groupe :**

le taux d'atteinte de 12,5 % est déterminé de la manière suivante :

- Environnement : pour ce critère, le Groupe a un résultat de 100 % à la cible, soit 10 % de taux d'atteinte.

Pour 2024, la performance est de 928 gCO₂eq par tonne-kilomètre-transportée (TKT) et de 72,3 gCO₂eq par passager-kilomètre-transporté (PKT). Cela représente ainsi une réduction significative par rapport au point de départ du plan à savoir 2021 dont les émissions étaient de 1 042 revenu-tonne-kilomètre (TKT) et de 95,5 pour les émissions de gaz à effet de serre relatives au kérosène par revenu-tonne-kilomètre (PKT).

- EPS et NPS : s'agissant des critères *Employer Promoter Score* (EPS) et *Net Promoter Score* (NPS), le Groupe a un résultat de 0 % à la cible, soit 0 % de taux d'atteinte au titre de l'année 2024. La performance est évaluée en comparatif à l'année 2021.
- Mixité : pour le critère mixité, le Groupe a un résultat de 50 % à la cible, soit 2,5 % de taux d'atteinte.

Le Groupe a atteint la cible, avec un taux de 28 % de femmes au sein du Comité exécutif du Groupe au titre de l'année 2024.

Concernant le plan long terme *Performance Shares 2023-2025*

Au titre de l'exercice 2023, le Conseil d'administration a, sur proposition du Comité de rémunération, décidé d'attribuer 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 euro (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.

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, ce plan long terme *Performance Shares 2023-2025* a été ajusté 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.

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.

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.

Le tableau ci-dessous synthétise les caractéristiques des éléments de rémunération long terme attribués au Directeur général au titre des exercices précédents et non encore versés :

	2021	2022	2023	2024
Tableau récapitulatif des plans de rémunération variable long terme	2021 Phantom Shares Plan ⁽¹⁾	2022 Performance Share Plan ⁽²⁾	2023 Performance Share Plan ⁽²⁾	2024 Performance Share Plan
Caractéristiques du plan	Payable en numéraire	Payable en actions	Payable en actions	Payable en actions
Date du Conseil d'administration ayant attribué les unités de performance	17 mars 2021	16 février 2023	16 mars 2023	28 février 2024
Date de l'Assemblée générale ayant approuvé ces attributions	24 mai 2022 (14 ^e résolution)	7 juin 2023 (14 ^e résolution)	7 juin 2023 (14 ^e résolution)	5 juin 2024 (20 ^e résolution)
Nombre d'unités de performance attribuées	195 313	490 196	1 178 550	196 078
Valorisation à la date d'attribution	1 000 000 €	2 000 000 €	2 000 000 €	2 000 000 €
Année à partir de laquelle le paiement peut intervenir ⁽²⁾	2024	2025	2026	2027
Conditions de présence	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	48 828	122 549	117 855	196 078
Performance globale du plan	52,8% ⁽³⁾	59,5% ⁽³⁾	N/A	N/A
Nombre d'unités de performance acquises	25 795	72 922	N/A	N/A
Valorisation de la rémunération variable long terme sur la base d'un cours de bourse de 7,854 € (en cours de clôture du 3 février 2025)	311 552 €	572 729 €	Plan en cours d'acquisition	Plan en cours d'acquisition

(1) Le plan Phantom Shares 2021 offre la faculté de reporter le paiement des unités de performance de trois ans maximum. Le Directeur général a utilisé cette faculté de report.

(2) 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).

(3) Compte tenu, des défis auxquels a dû faire face le secteur de l'aérien à la suite de la crise du Covid, les plans Phantom Shares 2021, Specific long terme 2021 et Performance Shares 2022 ont reflété des taux d'atteinte peu élevés (respectivement 52,8 %, 48 % et 59,5 %, en performance globale). Depuis la nomination du Directeur général en 2018, sa rémunération totale par année d'attribution a toujours été significativement inférieure à la valeur cible.

Régime de retraite supplémentaire

La politique de rémunération pour 2024 arrêtée par le Conseil d'administration du 28 février 2024 prévoit que le Directeur général bénéficie 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 d'autre part, 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 (article 83 du Code général des impôts) :

Le Directeur général bénéficie 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 représentent :

- une composante annuelle telle que décrite ci-après :
 - dans la limite de 5 % de la rémunération annuelle brute et limitée à huit plafonds annuels de la sécurité sociale prise en charge à 100 % par la Société,

- pour l'exercice 2024, le montant de la participation de la Société s'est élevé à 18 547,20 euros.

- Régime de retraite facultatif à cotisations définies (article 82 du Code général des impôts) :

Le Directeur général bénéficie d'un système de retraite supplémentaire dans lequel l'entreprise verse un abondement annuel composé, pour moitié, de cotisations versées à un organisme tiers dans le cadre d'un régime facultatif de retraite à cotisations définies (article 82 du Code général des impôts) et, pour moitié, d'une somme en numéraire, compte tenu de la fiscalisation immédiate à l'entrée de ce dispositif. La contribution totale correspond à 21 % de la somme de la rémunération fixe et de la rémunération variable réelle due au titre de l'année considérée. Elle dépendra ainsi des performances de l'entreprise puisque l'assiette de calcul intègre la part variable liée aux résultats du Groupe.

Pour l'exercice 2024, le montant des cotisations versées par Air France-KLM à l'organisme assureur pour le compte du dirigeant mandataire social s'est élevé à 213 137,40 euros.

Les cotisations versées à ce titre ne bénéficient d'aucun régime social et fiscal préférentiel. Pour cette raison, le Directeur général reçoit un versement en numéraire pour

compenser l'impact fiscal et des charges relatifs aux cotisations 2024 d'un montant égal à celui de la cotisation versée pour son compte à l'organisme assureur. Le versement en numéraire est concomitant à celui de la cotisation à l'organisme assureur et s'est élevé à 213 137,40 euros pour l'exercice 2024.

2.5.2.3 Ratios sur les multiples de rémunération des dirigeants mandataires sociaux en 2024

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 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024
PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (ANNE-MARIE COUDERC)					
Ratio avec rémunération moyenne des salariés du périmètre pertinent	3,22	3,68	3,36	2,99	2,83
Ratio avec rémunération médiane des salariés du périmètre pertinent	4,18	4,72	4,35	3,95	4,26
DIRECTEUR GÉNÉRAL (BENJAMIN SMITH)					
Données Brutes					
Ratio avec rémunération moyenne des salariés du périmètre pertinent	30,61	20,24	18,31	56,12	45,68
Ratio avec rémunération médiane des salariés du périmètre pertinent	39,63	25,96	23,69	74,23	68,76

Pour rappel, 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 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 a été 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 la réduction du 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 (notamment la réduction du versement au prorata temporis des périodes d'activité partielle appliquées à l'ensemble des salariés). 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, a été 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 prévoyait que la rémunération de la Présidente du Conseil d'administration ne pouvait 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'avaient pas été remboursées.

■ Exercice 2023 :

- Pour rappel, 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.

■ Exercice 2024 :

- La rémunération fixe annuelle brute de la Présidente du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2024 a été fixée à 350 000 euros par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 28 février 2024 et approuvée lors de l'Assemblée générale du 5 juin 2024. Il est toutefois rappelé que la Présidente du Conseil d'administration a fait part au Conseil d'administration de sa volonté de renoncer à cette augmentation au titre de l'exercice 2024. Ainsi, sa rémunération fixe annuelle brute a été de 200 000 euros au titre de l'année 2024.
- Pour rappel, le Conseil d'administration a décidé de faire évoluer certaines composantes de la rémunération du Directeur général, sur recommandation du Comité de rémunération.

Compte tenu de ces éléments, la rémunération fixe annuelle brute s'est élevée à 1 044 000 euros au titre de l'année 2024.

La politique de rémunération du Directeur général 2024 se trouve à la section 2.5.3.2 du Document d'enregistrement universel 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 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024
PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (ANNE-MARIE COUDERC)⁽¹⁾					
Rémunération	190 835 € ⁽²⁾	215 984 €	215 984 €	215 984 €	212 208 €
Évolution/N-1	(11,64) %	+13,18 %	0 %	0 %	(1,75) %
Ratio avec rémunération moyenne	3,22	3,68	3,36	2,99	2,83
Évolution/N-1	(0,17)	+0,46	(0,32)	(0,38)	(0,16)
Ratio avec rémunération médiane	4,18	4,72	4,35	3,95	4,26
Évolution/N-1	(0,24)	0,54	(0,37)	(0,40)	0,31
DIRECTEUR GÉNÉRAL (BENJAMIN SMITH) DONNÉES BRUTES⁽²⁾					
Rémunération	1 808 253 € ⁽³⁾	1 187 113 € ⁽⁵⁾	1 175 380 € ⁽⁵⁾	4 058 968 € ⁽⁶⁾	3 425 959 €
Évolution/N-1	(26,80) %	(34,35) %	(1,00) %	+245,33 %	(15,60) %
Ratio avec rémunération moyenne	30,51	20,24	18,31	56,12	45,68
Évolution/N-1	(8,27)	(10,27)	(1,93)	37,81	(10,45)
Ratio avec rémunération médiane	39,63	25,96	23,69	74,23	68,76
Évolution/N-1	(10,93)	(13,68)	(2,27)	50,54	(5,47)
ADMINISTRATEURS⁽⁸⁾					
Rémunération (anciennement jetons de présence)	706 133 € ⁽⁸⁾	637 772 € ⁽⁹⁾	836 321 € ⁽¹⁰⁾	848 432 €	837 500 €
Évolution/N-1	(14,55) %	(9,68) %	+31,13 %	+1,45 %	(1,29) %
SALARIÉS DU PÉRIMÈTRE PERTINENT⁽¹²⁾					
Rémunération moyenne	59 261 €	58 656 €	64 206 €	72 331 €	75 007 €
Évolution/N-1	(6,96) %	(1,02) %	+9,46 % ⁽¹²⁾	+12,65 %	+3,70 %

(1) 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.

(2) 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 la réduction du versement au prorata temporis des périodes d'activité partielle appliquées à l'ensemble des salariés).

(3) 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 la réduction du versement au prorata temporis des périodes d'activité partielle appliquées à l'ensemble des salariés).

(4) 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.

(5) 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.

(6) 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 plan Specific long terme) ont été versées au Directeur général au cours de l'exercice 2023.

(7) 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 dans 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.

(8) 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.

(9) 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 serait pas revenu à un montant positif, compte tenu du contexte de crise liée à la pandémie de Covid-19.

(10) 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.

(11) 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.

(12) Les chiffres retraités incluent le changement de principes comptables pour les pensions (interprétation de l'IAS 19).

	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024
PERFORMANCES DE LA SOCIÉTÉ SUR LA BASE DES CHIFFRES PUBLIÉS					
Résultats net (en millions d'euros)	(7 100)	(3 292)	728	934	317
Évolution/N-1 (en millions d'euros)	(7 390)	3 808	4 020	+206	(617)
Résultat d'exploitation (COI) (en millions d'euros)	(4 554)	(1 626)	1 193	1 712	1 601
Évolution/N-1 (en millions d'euros)	(5 695)	2 928	2 819	519	(111)
Ratio Dette nette/EBITDA	-6,5 x	11,03 x	1,75 x	1,20 x	1,73 x
Évolution/N-1	(8)	17,5	(9,28)	(0,56)	0,53

2.5.2.5 Informations supplémentaires concernant la rémunération versée ou attribuée à l'ensemble des mandataires sociaux en 2024

Au cours de l'exercice 2024, 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 :

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

(En euros)	Exercice 2024		Exercice 2023		Exercice 2022	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Mme Anne-Marie Couderc, Présidente du Conseil d'administration						
Rémunération fixe	200 000 ⁽¹⁾	200 000 ⁽¹⁾	200 000 ⁽²⁾	200 000 ⁽²⁾	200 000 ⁽³⁾	200 000 ⁽³⁾
Rémunération variable annuelle	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Avantages en nature	12 208 ⁽⁴⁾	12 208 ⁽⁴⁾	15 984 ⁽⁴⁾	15 984 ⁽⁴⁾	15 984 ⁽⁴⁾	15 984 ⁽⁴⁾
TOTAL	212 208	212 208	215 984	215 984	215 984	215 984

(1) Ce montant ne prend pas en compte l'augmentation de la rémunération fixe annuelle brute de la Présidente du Conseil d'administration (de 200 000 euros à 350 000 euros) qui avait été décidée par le Conseil d'administration du 28 février 2024. En effet, la Présidente du Conseil d'administration a décidé de renoncer à cette augmentation au titre de l'exercice 2024.

(2) Ce montant ne prend pas en compte l'augmentation de la rémunération fixe annuelle brute de la Présidente du Conseil d'administration (de 200 000 euros à 220 000 euros) qui avait été décidée par le Conseil d'administration du 19 février 2020. En effet, la Présidente du Conseil d'administration a décidé de renoncer à cette augmentation au titre de l'exercice 2023.

(3) 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 prévoyait que la rémunération de la Présidente du Conseil d'administration ne pouvait 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.

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

(En euros)	Exercice 2024		Exercice 2023		Exercice 2022	
M. Benjamin Smith, Directeur général	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	1 044 000	1 044 000	900 000	900 000	900 000	900 000
Rémunération variable annuelle	1 524 760	985 880	985 880 ⁽¹⁾	1 059 769 ⁽²⁾ 1 089 984 ⁽¹⁾ au titre de 2021	1 059 769 ⁽²⁾	0 ⁽³⁾
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Avantages en nature	291 226 ⁽⁴⁾	291 226 ⁽⁴⁾	284 074 ⁽⁴⁾	284 074 ⁽⁴⁾	275 380 ⁽⁴⁾	275 380 ⁽⁴⁾
TOTAL	2 859 986	2 321 106	2 169 954	3 333 827	2 235 149	1 175 380

(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 term 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) 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 2024	Exercice 2023	Exercice 2022
MME ANNE-MARIE COUDERC, PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION			
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (tableau 2)	212 208 ⁽¹⁾	215 984 ⁽²⁾	215 984 ⁽³⁾
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A	N/A
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A	N/A
Valorisation des actions attribuées gratuitement	N/A	N/A	N/A
Valorisation des autres plans de rémunération long terme	N/A	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A	N/A
TOTAL	212 208	215 984	215 984

(1) Ce montant ne prend pas en compte l'augmentation de la rémunération fixe annuelle brute de la Présidente du Conseil d'administration (de 200 000 euros à 350 000 euros) qui avait été décidée par le Conseil d'administration du 28 février 2024 (tableau 2). En effet, la Présidente du Conseil d'administration a décidé de renoncer à cette augmentation au titre de l'exercice 2024.

(2) Ce montant ne prend pas en compte l'augmentation de la rémunération fixe annuelle brute de la Présidente du Conseil d'administration (de 200 000 euros à 220 000 euros) qui avait été décidée par le Conseil d'administration du 19 février 2020. En effet, la Présidente du Conseil d'administration a décidé de renoncer à cette augmentation au titre de l'exercice 2023.

(3) 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 prévoyait que la rémunération de la Présidente du Conseil d'administration ne pouvait excéder la part fixe de sa rémunération au 31 décembre 2019.

(En euros)

	Exercice 2024	Exercice 2023	Exercice 2022
M. BENJAMIN SMITH, DIRECTEUR GÉNÉRAL			
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (tableau 2)	2 859 986 ⁽¹⁾	2 169 954 ⁽³⁾	2 235 149 ⁽⁴⁾
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A	N/A
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A	N/A
Valorisation des actions attribuées gratuitement	N/A	N/A	N/A
Valorisation des autres plans de rémunération long terme	N/A	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (tableau 6)	2 000 000 ⁽²⁾	2 000 000	2 000 000
TOTAL	4 859 986	4 169 954	4 235 149

(1) Ce montant est détaillé dans le tableau récapitulatif des rémunérations du Directeur général, dans la section 2.5.2.5 du présent Document d'enregistrement universel (tableau 2).

(2) Pour plus de détail concernant la rémunération long terme attribuée au titre de l'exercice 2024, voir la section 2.5.2.5 du présent Document d'enregistrement universel (tableau 6).

(3) Ce montant est détaillé dans le tableau récapitulatif des rémunérations du Directeur général, dans la section 2.5.2.5 du Document d'enregistrement universel 2023.

(4) Ce montant est détaillé dans le tableau récapitulatif des rémunérations du Directeur général, dans la section 2.5.2.5 du Document d'enregistrement universel 2022.

TABLEAU RÉCAPITULATIF ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL (TABLEAU 6 – POSITION-RECOMMANDATION AMF DOC 2021-02 (ANNEXE 2))

	Date du plan	Nombre d'action attribuées	Valorisation des actions	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
M. Benjamin Smith, Directeur général	5/05/2024 2024 Performance Shares Plan	196 078	2 000 000 €	Assemblée générale 2027	Assemblée générale 2027	L'acquisition définitive de ces actions de performances dépendra de l'atteinte des critères de performances suivants : ■ Dette nette/EBITDA pour 30 % ; ■ Relative TSR pour 30 % ; ■ Objectif de performance RSE pour 20 % ; et ■ Amélioration de l'image de marque des compagnies aériennes pour 20 %. (Pour plus de détails, cf. chapitre 2.5.3.2 du Document d'enregistrement universel 2023)

TABLEAU RÉCAPITULATIF ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL ET DEVENUES DISPONIBLES AU COURS DE L'EXERCICE 2024 (TABLEAU 7 – POSITION-RECOMMANDATION AMF DOC-2021-02 (ANNEXE 2))

	Plans et date du plan	Nombre total d'actions devenues disponibles
M. Benjamin Smith, Directeur général	Specific long terme 2019-2021	
	Date : 12 mars 2019	19 294
	Specific long terme 2021-2023	
	Date : 17 mars 2021	23 437

Une synthèse sur la rémunération variable long terme est présentée à la section 2.5.2.2 du présent Document d'enregistrement universel.

TABEAU RÉCAPITULATIF DE LA SITUATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX
(TABLEAU 11 – 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 Présidente du Conseil d'administration Date de début du mandat : 15 mai 2018 Date de fin du mandat : Assemblée générale ordinaire 2025 ⁽¹⁾		✓	✓ ⁽²⁾			✓		✓
M. Benjamin Smith Directeur-général 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 consécutivement par les Assemblées générales annuelles de 2023 et de 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 2.5.2.2 du présent Document d'enregistrement universel.

(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 quatre 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 cinq 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 2.5.2.2 du présent Document d'enregistrement universel.

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

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.

2.5.3 Politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2025

La présente section a été réalisée en application des articles L. 22-10-8 et R. 22-10-14 du Code de commerce et présente les éléments composant la politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2025.

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de rémunération, a pris en compte le vote de l'Assemblée générale du 4 juin 2025 sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2025 pour la détermination de la politique de rémunération des mandataires sociaux 2025.

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 2024 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 d'administration 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 2025 décrit toutes les composantes de la rémunération fixe et, le cas échéant, variable des administrateurs (section 2.5.3.1 ci-après), de la Présidente 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 2025 fera l'objet d'un projet de résolution soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 4 juin 2025 dans les conditions prévues à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce et lors de chaque modification importante de la politique de rémunération.

2.5.3.1 Rémunération des administrateurs pour 2025

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 4 juin 2025 de la politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2025, le Conseil d'administration souhaite faire évoluer la politique de rémunération des administrateurs d'Air France-KLM.

La rémunération des administrateurs se composera d'une rémunération forfaitaire à laquelle s'ajoutera 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.

Évolution de la structure de rémunération des administrateurs

Le Conseil d'administration a constaté que la structure de rémunérations des administrateurs demeure inchangée depuis la décision du Conseil d'administration du 19 février 2014. La politique de rémunération des administrateurs au sein du Groupe n'a donc pas été réévaluée depuis 10 ans entraînant un décalage important avec les pratiques du marché.

L'analyse des pratiques du marché a démontré que les rémunérations perçues par les administrateurs du Groupe sont particulièrement en deçà des rémunérations perçues par les administrateurs exerçant des mandats dans des sociétés comparables du SBF 120.

Ainsi, sur recommandation du Comité de rémunération, le Conseil d'administration a décidé le 5 mars 2025 de faire évoluer la politique de rémunération des administrateurs. La nouvelle structure a vocation à s'appliquer pour l'exercice 2025.

Cette évolution de la rémunération des administrateurs au sein du Conseil d'administration et de ses Comités, tant pour la part fixe que pour la part variable qui est fonction de l'assiduité, a pour objectif de :

- s'aligner sur les pratiques du marché avec un positionnement proche de la médiane du marché ;
- refléter l'augmentation et le niveau de responsabilités des administrateurs au sein du Conseil d'administration et de ses Comités. En particulier, il a été décidé d'augmenter la rémunération attribuée aux membres du Comité d'audit compte tenu de l'évolution récente des missions du Comité portant notamment sur le suivi et le contrôle de l'information en matière de durabilité, et plus particulièrement, l'établissement de l'état de durabilité conformément à la Directive CSRD (voir section 2.3.2 « Activités et fonctionnement des Comités ») ; et
- renforcer l'attractivité pour attirer de nouveaux profils d'administrateurs et les fidéliser au sein du Conseil et des Comités.

Il est précisé que, dans le cadre de cette évolution, il a également été décidé d'aménager la structure de rémunération des Présidents des Comités pour les rémunérer uniquement sur une base forfaitaire compte tenu de leur présence obligatoire aux réunions des Comités.

En conséquence, le Conseil d'administration du 5 mars 2025 a décidé d'allouer la rémunération des administrateurs selon les nouvelles règles de répartition suivantes :

- Au titre de leur mandat au sein du Conseil d'administration :
 - 25 000 euros de rémunération forfaitaire ;
 - 35 000 euros de rémunération en fonction de l'assiduité aux réunions du Conseil d'administration et aux Assemblées générales des actionnaires ; et
 - 7 000 euros de rémunération supplémentaire attribuée aux administrateurs non résidents.
- Le cas échéant, au titre de leur mandat au sein du Comité d'audit :
 - le Président recevra une rémunération forfaitaire de 35 000 euros ;
 - les membres recevront chacun une rémunération forfaitaire de 5 000 euros, à laquelle s'ajoute, pour chacun, une rémunération d'un montant maximum de 15 000 euros en fonction de leur assiduité respective aux réunions du Comité.
- Au titre de leur mandat au sein des autres Comités :
 - le Président recevra une rémunération forfaitaire de 30 000 euros ;
 - les membres recevront chacun une rémunération forfaitaire de 5 000 euros à laquelle s'ajoute, pour chacun, une rémunération d'un montant maximum de 10 000 euros en fonction de leur assiduité respective aux réunions du Comité.

En conséquence, il est souhaité de faire évoluer l'enveloppe globale de la rémunération des administrateurs de 950 000 euros à 1 550 000 euros.

Évolution de la structure de rémunération des administrateurs		Membres du CA ⁽¹⁾	Comité d'audit		Comité de rémunération		Comité de nomination et de gouvernance		Comité de développement durable et de conformité	
			Président	Membres	Président	Membres	Président	Membres	Président	Membres
Air France-KLM Politique de rémunération 2024	Part fixe	15 000 €	4 500 €	3 000 €	3 000 €	2 000 €	3 000 €	2 000 €	3 000 €	2 000 €
	Part en fonction de l'assiduité	25 000 €	7 500 €	5 000 €	4 500 €	3 000 €	4 500 €	3 000 €	4 500 €	3 000 €
	Rémunération totale	40 000 €	12 000 €	8 000 €	7 500 €	5 000 €	7 500 €	5 000 €	7 500 €	5 000 €
Air France-KLM : Évolution de la politique de rémunération 2025	Part fixe	25 000 €	35 000 €	5 000 €	30 000 €	5 000 €	30 000 €	5 000 €	30 000 €	5 000 €
	Part en fonction de l'assiduité	35 000 €		15 000 €		10 000 €		10 000 €		10 000 €
	Rémunération totale	60 000 €	35 000 €	20 000 €	30 000 €	15 000 €	30 000 €	15 000 €	30 000 €	15 000 €

(1) CA : 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 ;
- 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 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 (article 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 2025

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 en charge des Finances 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. 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 2025 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, a été approuvé lors de l'Assemblée générale du 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 au cours de mandat, ce dernier continuera à exercer ses fonctions de Président du Conseil d'administration jusqu'au terme de son mandat d'administrateur. Le mandat de Madame Anne-Marie Couderc arrivera ainsi à son terme à l'issue de l'Assemblée générale du 4 juin 2025. La Présidente du Conseil d'administration est par ailleurs 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 5 mars 2025, sur proposition du Comité de rémunération, la politique de rémunération de la Présidente du Conseil d'administration d'Air France-KLM au titre de l'exercice 2025.

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 démontrait que la rémunération de la Présidente alors applicable était nettement inférieure aux pratiques de marché, le Conseil d'administration lors de sa réunion du 28 février 2024 avait décidé de porter la rémunération fixe annuelle brute à 350 000 euros, reconnaissant la nécessité de fixer ce niveau de rémunération pour ce poste.

Sur recommandation du Comité de rémunération, le Conseil d'administration a décidé le 5 mars 2025 de réitérer sa politique de rémunération et d'attribuer à la Présidente du Conseil d'administration une rémunération fixe annuelle brute de 350 000 euros au titre de ses fonctions pour l'exercice 2025.

Rémunération exceptionnelle annuelle

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

Plan de rémunération long terme

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

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 d'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).

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 :

- au maximum 5 % de la rémunération brute et limitée à huit 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.

Future Présidence du Conseil d'administration

Il est rappelé que le mandat de Mme Anne-Marie Couderc arrivera à son terme à l'issue de l'Assemblée générale du 4 juin 2025.

Le Conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 5 mars 2025, que la présente politique de rémunération sera également applicable à la future Présidence du Conseil d'administration, au *pro rata temporis*.

b) Politique de rémunération 2025 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 5 juin 2024 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 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.

Pour rappel, la structure de rémunération du Directeur général restait inchangée depuis 2018, elle a été modifiée au titre de l'exercice 2024.

Cette structure de rémunération, telle que modifiée au cours de l'exercice 2024, reste la même pour l'exercice 2025. Elle est détaillée à la section 2.5.2.2 b).

Le Conseil d'administration a ainsi défini, lors de sa réunion du 5 mars 2025, sur proposition du Comité de rémunération, la structure de rémunération attribuable au Directeur général d'Air France-KLM au titre de l'exercice 2025. 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 2025 ainsi que les niveaux de performance et les pourcentages d'atteinte de ces critères ont été arrêtés conformément aux décisions du Conseil du 5 mars 2025 sur recommandations du Comité de rémunération.

STRUCTURE DE RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL D'AIR FRANCE-KLM POUR L'EXERCICE 2025



(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 et d'une rémunération variable annuelle brute pouvant varier de 0 % à 150 % de la rémunération fixe annuelle brute selon que les objectifs sont partiellement atteints ou atteints (calculée de façon linéaire) et pouvant atteindre un maximum de 180 % de la rémunération fixe annuelle brute 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 5 mars 2025, 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 2025.

Les critères de performance de la rémunération variable annuelle ont été arrêtés par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 5 mars 2025 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 » sera soumis à une appréciation qualitative, en plus d'une appréciation quantitative.

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 (40 %)**

COI Air France-KLM au 31 décembre 2025 comparé au COI tel que figurant dans le budget 2025

60 %

72 %

Recurring Adjusted Operating Free Cash Flow (20 %)

Recurring Adjusted Operating Free Cash Flow d'Air France-KLM au 31 décembre 2025 comparé au Recurring adjusted operating Free Cash Flow tel que figurant dans le budget 2025

30 %

36 %

PERFORMANCE QUANTITATIVE NON-FINANCIÈRE**Décarbonation (plan d'action de décarbonation) (20 %)**

Utilisation du SAF et des mesures prises à l'initiative des compagnies aériennes

30 %

36 %

Performance individuelle et leadership (20 %) ⁽¹⁾

30 %

36 %

(1) Le critère de « performance individuelle et Leadership » sera évalué pour partie sur une appréciation qualitative et pour partie sur une appréciation quantitative.

Appréciation des critères de performance 2025**Performances quantitatives financières**

La performance quantitative relative aux critères financiers (COI en valeur absolue, 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 2025 comparé au COI tel que figurant dans le budget 2025	Niveau 1. Borne entre le seuil de déclenchement et la borne cible	De 0 % à la cible Proportionnellement
	Niveau 2. Borne cible	100 %
	Niveau 3. Entre la borne cible et la borne max	100 % à maximum Proportionnellement
	Niveau 4. Borne max	Maximum

RECURRING ADJUSTED OPERATING FREE CASH FLOW

Recurring Adjusted Operating Free Cash Flow Air France-KLM au 31 décembre 2025 comparé au Recurring Adjusted Operating Free Cash Flow tel que figurant dans le budget 2025

	% d'atteinte du critère
Niveau 1. Borne entre le seuil de déclenchement et la borne cible	De 0 % à la cible Proportionnellement
Niveau 2. Borne cible	100 %
Niveau 3. Entre la borne cible et la borne max	100 % à maximum Proportionnellement
Niveau 4. Borne max	Maximum

Performances non financières

Utilisation du SAF	% d'atteinte du critère
Niveau 1. Inférieur à la borne cible	0 %
Niveau 2. Borne cible	50% de la cible
Niveau 3. Entre la borne cible et la borne max	50% de la cible à maximum Proportionnellement
Niveau 4. Borne max	Max

Mesures prises à l'Initiative des compagnies aériennes	% d'atteinte du critère
Niveau 1. Inférieur à la borne cible	0 %
Niveau 2. À la cible	100% de la cible
Niveau 3. Borne max	Max

Performance individuelle et leadership	L'évaluation examinera les actions et les résultats, à la lumière, notamment des priorités fondamentales suivantes : 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'<i>Employee Promoter Score</i> (EPS) et du <i>Net Employer Score</i> (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*).

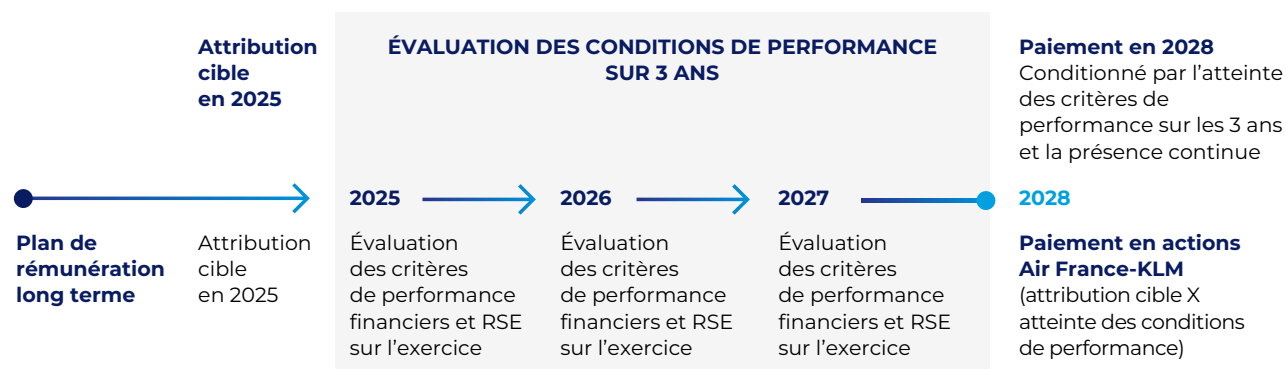
Rémunération long terme

La politique de rémunération du Directeur général est constituée d'une partie prépondérante d'éléments de rémunération variable à long terme afin d'aligner la

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

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

SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION LONG TERME D'AIR FRANCE-KLM



c) Plan de rémunération long terme 2025-2027

Le Groupe entend initier des actions stratégiques ciblées visant au redressement de la performance opérationnelle à moyen et long terme pour la porter aux meilleures pratiques 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 5 mars 2025, incluant d'autres managers et collaborateurs du Groupe. Le plan de rémunération long terme applicable au Directeur général a les mêmes caractéristiques principales que les plans de rémunération long terme mis en place depuis 2022. Pour rappel, le Conseil d'administration avait décidé, lors de la 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.

Ainsi, le Directeur général se voit attribuer annuellement des unités de performance au titre de ce plan correspondant à un montant de 2 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 (i) en cas de décès ou d'invalidité (le cas échéant, sans condition de performance), ou (ii) en cas de licenciement, de non-renouvellement de mandat ou encore de départ à la retraite (le cas échéant, associés aux conditions de performance), étant précisé que dans ces cas exceptionnels le versement sera effectué au *pro rata temporis*.

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 (soit au 1^{er} avril 2025, pour le plan 2025-2027). Le paiement de ces unités de performance, sous réserve des conditions de performance et de présence, sera effectué en actions Air France-KLM. Il est précisé qu'une unité de performance donnera droit à une action Air France-KLM.

En conséquence, le Conseil d'administration a arrêté, lors de sa réunion du 5 mars 2025, 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 %) ⁽¹⁾ Comparaison du ratio Dette nette/EBITDA avec celui du budget à la fin de la période 2025-2027	Niveau 1. Inférieure à la borne cible	0 %
	Niveau 2. Entre la borne cible et la borne max	0 à 130 % Proportionnellement
	Niveau 3. Borne max	130 %
2. Relative TSR position (30 %) Position relative TSR (<i>Total Shareholder Return</i>) par rapport à IAG, Lufthansa et Easy Jet (2025, 2026, 2027)	Position 4	0 %
	Position 3	50 %
	Position 2	100 %
	Position 1	130 %
3. Objectifs de performance RSE (20 %) (Environnement, Employés, Conformité)		Voir les règles d'appréciation ci-dessous
4. Amélioration de l'image de marque des compagnies aériennes (20 %)	Niveau 1. Baisse significative	0 %
	Niveau 2. Baisse	50 % – 100 % Proportionnellement
	Niveau 3. Stable	100 %
	Niveau 4. Augmentation	100 % – 130 % Proportionnellement

(1) Dette nette non calculée en IFRS (inclus les titres hybrides).

Le critère de performance RSE sera évalué de la manière suivante :

Évaluation du critère Environnement	Performance	Pourcentage d'attribution
Intensité des émissions de gaz à effet de serre en tonnes d'équivalent CO ₂ (par tonnes-km transportée (TKT)gCO ₂ eq/TKT)	Entre performance 2024 et la cible	0 %-100 % Proportionnellement
	À la cible	100 %
	Entre la cible et le max	100 %-130 % Proportionnellement

Les critères Employés et Conformité seront évalués de la manière suivante :

Évaluation des critères Employés et Conformité	Performance	Pourcentage d'attribution
	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

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 en vigueur

En 2025, le Directeur général continuera de bénéficier des plans de rémunération long terme attribués en 2022, 2023 et 2024 ainsi que du plan *Phantom Shares 2021*, lequel offre la faculté de reporter le paiement de ces unités de performance de trois ans maximum.

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

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, 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 exclut 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 bénéficie par ailleurs des avantages en nature usuels (voiture de fonction avec chauffeur, 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 continuera de bénéficier d'un engagement de retraite supplémentaire. Il est précisé que, depuis son entrée en fonctions dans le Groupe en 2018, le Directeur général ne bénéficiait que d'un régime de retraite obligatoire.

Après analyse des pratiques de rémunération de sociétés comparables en termes de régime de retraite, le Conseil d'administration a décidé le 28 février 2024, au titre de la politique de rémunération de 2024, que le Directeur général bénéficierait 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 d'autre part 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. L'application de ce régime de retraite est inchangée au titre de l'exercice 2025.

■ PERO : régime de retraite obligatoire à cotisations définies

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

Les cotisations représentent :

- un maximum de 5 % de la rémunération annuelle brute et sont limitées à huit plafonds annuels de la Sécurité sociale, elles sont prises en charge à 100 % par la Société.

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

■ Régime de retraite facultatif à cotisations définies

Le Directeur général continuera de bénéficier d'un système de retraite supplémentaire dans lequel l'entreprise verse un abondement annuel composé, pour moitié, de cotisations versées à un organisme tiers dans le cadre d'un régime facultatif de retraite à cotisations définies (article 82 du Code général des impôts) et, pour moitié, d'une somme en numéraire, compte tenu de la fiscalisation immédiate à l'entrée de ce dispositif. La contribution totale correspond à un coefficient de 21 % de la somme de la rémunération fixe et de la rémunération variable réelle due au titre de l'année considérée. Elle dépendra ainsi des performances de l'entreprise puisque l'assiette de calcul intègre la part variable liée aux résultats du Groupe.

Les cotisations versées à ce titre ne bénéficient d'aucun régime social et fiscal préférentiel. Pour cette raison, le Directeur général reçoit un versement en numéraire pour compenser l'impact fiscal et des charges relatifs aux cotisations 2024 d'un montant égal à celui de la cotisation versée pour son compte à l'organisme assureur.

Le Directeur général bénéficie 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, telles qu'un changement de normes comptables, un changement de périmètre significatif lié à la consolidation ou 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 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 bénéficie d'aucun contrat de travail, d'aucune retraite chapeau, d'aucune indemnité de non-concurrence, ni d'aucune stock-option ou action gratuite.