

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 3 juin 2026 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 2025 ») ;
- les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2025 ou attribués au titre de cet exercice à Mme Anne-Marie Couderc, Présidente du Conseil d'administration jusqu'au 4 juin 2025, à Mme Florence Parly, Présidente du Conseil d'administration depuis le 4 juin 2025 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 (« Éléments de rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2025 aux dirigeants mandataires sociaux et soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 3 juin 2026 ») ; et

- la politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2026, 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 2026 »).

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 3 juin 2026 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 2026 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 3 juin 2026.

Par ailleurs, les éléments de rémunération variables ou exceptionnels attribués au titre de l'exercice 2025 au Directeur général ne pourront être versés qu'après approbation par l'Assemblée générale du 3 juin 2026 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 2025

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 2025 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 3 juin 2026 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 (sections 2.5.2.2 a et 2.5.2.2 b) ; et
- le Directeur général de la Société (section 2.5.2.2 c).

2.5.2.1 ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS OU ATTRIBUÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2025 AUX ADMINISTRATEURS ET SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 3 JUIN 2026

Les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2025 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 4 juin 2025. Ces éléments de rémunération, qui seront soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 3 juin 2026 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 2025)(*)	Rémunération au titre de l'exercice 2025 (en euros)	Rémunération au titre de l'exercice 2024 (en euros)
MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN FONCTION À LA DATE DU PRÉSENT DOCUMENT D'ENREGISTREMENT D'UNIVERSEL			
Florence Parly ⁽¹⁾	100 %	37 500	42 833
Benjamin Smith ⁽²⁾	100 %	N/A	N/A
Gwenaëlle Huet	100 %	95 000	49 667
Leni M.T. Boeren	100 %	102 000	60 000
Pascal Bouchiat	87 %	71 000	45 000
Michel Delli-Zotti ⁽³⁾	96 %	78 125	45 500
Delta Air Lines Inc. (représentant permanent, Alain Bellemare)	100 %	82 000	49 500
Wiebe Draijer ⁽⁴⁾	93 %	67 000	27 000
Nicolas Foretz ⁽³⁾	100 %	80 000	48 000
Céline Fornaro	100 %	110 000	53 000
Isabelle Guichot ⁽⁵⁾	100 %	55 625	N/A
Anne-Marie Idrac	100 %	90 000	45 000
Yann Leriche	100 %	60 000	37 500
Pierre Lichon ⁽³⁾	100 %	30 000	N/A
Véronique Penchienati-Bosetta ⁽⁵⁾	83 %	31 625	N/A
Terence Tilgenkamp ⁽⁶⁾	100 %	82 000	52 000
Dirk Jan van den Berg	100 %	82 000	49 500
Qingchao Wan ⁽⁵⁾	25 %	23 875	N/A
Alexander R. Wynaendts	93 %	107 625	59 500
ANCIENS MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU COURS DES EXERCICES 2024 ET 2025 N'AYANT PLUS LA QUALITÉ D'ADMINISTRATEUR À LA DATE DU PRÉSENT DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL			
Anne-Marie Couderc ⁽⁷⁾	100 %	N/A	N/A
Isabelle Bouillot ⁽⁸⁾	100 %	50 625	57 000
Didier Dague ⁽³⁾⁽⁸⁾	100 %	36 000	45 000
Jian Wang ⁽⁸⁾	0%	21 500	36 500
CMA CGM (représentant permanent, Ramon Fernandez) ⁽⁹⁾	N/A	N/A	8 000
Cees 't Hart ⁽¹⁰⁾	N/A	N/A	27 000
TOTAL	90 %	1 393 500	837 500

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

(1) Mme Florence Parly, a perçu des jetons de présence au titre de ses fonctions d'administratrice jusqu'à sa nomination en qualité de Présidente du Conseil d'administration d'Air France-KLM, soit le 4 juin 2025.

(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.

(4) Administrateur depuis le 5 juin 2024.

(5) Administrateur depuis le 4 juin 2025.

(6) 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.

(7) Mme Anne-Marie Couderc, Présidente du Conseil d'administration d'Air France-KLM, jusqu'au 4 juin 2025, n'a pas perçu de rémunération au titre de ses fonctions d'administratrice.

(8) Administrateur jusqu'au 4 juin 2025.

(9) 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.

(10) Administrateur jusqu'au 5 juin 2024.

2. RAPPORT DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE SUITE

Les administrateurs se sont vus attribuer au titre de l'exercice 2025 et verser au cours de cet exercice, une rémunération d'un montant total de 1 393 500 euros dans le cadre de l'enveloppe annuelle de 1 550 000 euros votée par l'Assemblée générale du 4 juin 2025.

Conformément à la décision du Conseil d'administration du 5 mars 2025, 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 2025 et le taux de participation de chaque administrateur auxdites réunions sont renseignés à la section 2.3 du présent Document d'enregistrement universel.

Le Conseil d'administration du 5 mars 2025 a décidé d'allouer la rémunération des administrateurs selon les 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.

2.5.2.2 ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS OU ATTRIBUÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2025 AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX ET SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 3 JUIN 2026

A. Rémunération de Mme Anne-Marie Couderc, Présidente du Conseil d'administration pour la période allant du 1^{er} janvier au 4 juin 2025

Présentation de la structure de rémunération 2025 de la Présidente du Conseil d'administration

Conformément à la décision du Conseil d'administration du 5 mars 2025, la rémunération fixe annuelle brute de la Présidente du Conseil d'administration a été fixée à 350 000 euros.

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

Ainsi, pour l'exercice 2025, et en application de la politique de rémunération au *pro rata temporis*, la Présidente du Conseil d'administration a perçu une rémunération fixe annuelle de 150 000 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 2025 a été approuvée par l'Assemblée générale du 4 juin 2025.

Pour plus de détails sur la politique de rémunération de la Présidente au titre de l'exercice 2025, voir section 2.5.3.2 du Document d'enregistrement universel 2024.

Éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de de l'exercice 2025

Les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2025 ou attribués au titre de cet exercice à Mme Anne-Marie Couderc, Présidente du Conseil d'administration, pour la période allant du 1^{er} janvier au 4 juin 2025, 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 4 juin 2025. Ces éléments de rémunération sont détaillés ci-après:

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2025	Montants attribués au titre de l'exercice 2025	Présentation
Rémunération fixe	150 000 €	150 000 €	La rémunération fixe annuelle brute de Mme Anne-Marie Couderc, Présidente du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2025 a été fixée à 350 000 € par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 5 mars 2025. Son mandat étant arrivé à son terme à l'issue de l'Assemblée générale du 4 juin 2025, le montant attribué au titre de l'exercice s'élève à 150 000 €, calculé au <i>pro rata temporis</i> .
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 2025. 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	4 212 €	4 212 €	La Présidente a bénéficié 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	7 852 €	7 852 €	La Présidente a bénéficié 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.

2. RAPPORT DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE SUITE

B. Rémunération de Mme Florence Parly, Présidente du Conseil d'administration pour la période allant du 4 juin 2025 au 31 décembre 2025

Présentation de la structure de rémunération 2025 de la Présidente du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 5 mars 2025, que la politique de rémunération de la Présidente du Conseil d'administration pour l'exercice 2025 sera également applicable à la future Présidence du Conseil d'administration, au prorata temporis.

Conformément à la décision du Conseil d'administration du 5 mars 2025, la rémunération fixe annuelle brute de la Présidente du Conseil d'administration a été fixée à 350 000 euros.

Ainsi, pour l'exercice 2025, et en application de la politique de rémunération au prorata temporis, la Présidente du Conseil d'administration a perçu une rémunération fixe annuelle de 201 389 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.

Pour plus de détails sur la politique de rémunération de la Présidente au titre de l'exercice 2025, approuvée par l'Assemblée générale du 4 juin 2025, voir section 2.5.3.2 du Document d'enregistrement universel 2024.

Éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de de l'exercice 2025

Les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2025 ou attribués au titre de cet exercice à Mme Florence Parly, Présidente du Conseil d'administration, pour la période allant du 4 juin 2025 au 31 décembre 2025, 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 4 juin 2025. Ces éléments de rémunération sont détaillés ci-après :

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2025	Montants attribués au titre de l'exercice 2025	Présentation
Rémunération fixe	201 389 €	201 389 €	La rémunération fixe annuelle brute de Mme Florence Parly, Présidente du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2025 a été fixée à 350 000 € par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 5 mars 2025. En application de la politique de rémunération au prorata temporis, la Présidente du Conseil d'administration a perçu une rémunération fixe annuelle de 201 389€.
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 2025. 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	0 €	0 €	La Présidente est éligible à une voiture de fonction avec chauffeur, mais elle n'a bénéficié d'aucun avantage en nature sur l'exercice 2025.
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	9 688 €	9 688 €	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.

C. Rémunération du Directeur général pour la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2025

Présentation de la structure de rémunération 2025 du Directeur général

Comme pour l'exercice 2024, la rémunération du Directeur général au titre de l'exercice 2025 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 2025 a été approuvée par l'Assemblée générale du 4 juin 2025.

Lors de l'Assemblée générale du 4 juin 2025, 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 2024 au Directeur général (15^e résolution) a été approuvée à hauteur de 79,9 % (contre 82,9 % l'année précédente) tandis que la politique de rémunération 2025 du Directeur général (18^e résolution) a été approuvée à 80,7 % (contre 80,2 % l'année précédente).

Pour plus de détails sur la politique de rémunération du Directeur général au titre de l'exercice 2025, voir section 2.5.3.2 du Document d'enregistrement universel 2025.

Comme chaque année, la Société a engagé de manière proactive un dialogue avec les actionnaires et les agences de conseil en vote afin de mieux comprendre leurs points de vue et leurs attentes. Les retours des actionnaires et des agences de conseil en vote ont été spécifiquement pris en compte dans le cadre du processus d'élaboration de la Politique et du Rapport sur les rémunérations, en amont de l'Assemblée générale 2025.

Lors de l'analyse des résultats de vote de l'Assemblée générale 2025 et des retours des actionnaires, le Comité des rémunérations a relevé que le niveau d'opposition enregistré sur le Rapport sur la rémunération du Directeur général au titre de l'exercice 2024 est principalement attribuable à la position de principe constante adoptée par un actionnaire significatif. Il est également apparu que la principale source de réticence de certains actionnaires institutionnels était liée à leur attention croissante portée à la transparence et l'exigence des conditions de performance, dont le Comité des rémunérations a dûment pris note. Le Comité de rémunération demeure attaché à un dialogue continu entre la société et ses actionnaires et est vigilant à la poursuite d'échanges constructifs visant à prendre en considération leurs points de vue.

Dans ce contexte, plusieurs évolutions seront mises en place :

- renforcement de l'exigence des conditions de performance associées à la rémunération variable long terme.
- amélioration de la transparence quant au processus d'évaluation du critère « Performance individuelle et leadership » de la rémunération variable annuelle.
- précision concernant la clause d'ajustement (i) en aucun cas elle ne pourrait permettre de dépasser la limite des plafonds prévus par la Politique de rémunération, et (ii) toute utilisation de cette clause serait justifiée, au regard des circonstances qui aurait conduit à son utilisation, y compris au regard des intérêts des actionnaires.

Pour plus de détails sur la politique de rémunération du Directeur général au titre de l'exercice 2026, voir section 2.5.3.2.

2. RAPPORT DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE SUITE

Éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2025

Les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2025 ou attribués au titre de cet exercice au Directeur général, ont été arrêtés par le Conseil d'administration lors des réunions du 5 mars 2025 et du 18 février 2026 sur recommandation du Comité de rémunération.

L'ensemble de ces éléments de rémunération, pour la période allant du 1er janvier au 31 décembre 2025, 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 4 juin 2025. Il est précisé qu'au titre de 2025, le Conseil d'administration n'a pas fait usage de la clause d'ajustement prévue par la politique de rémunération susmentionnée. Ces éléments de rémunération sont détaillés ci-après :

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2025	Montants attribués au titre de l'exercice 2025	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 5 mars 2025. Le ratio entre la rémunération fixe et la rémunération variable attribuées à M. Benjamin Smith au titre de l'exercice 2025, tel que requis en application des dispositions de l'article L. 22-10-9-I-2° du Code de commerce, est de 359,57 %.
Rémunération variable annuelle	1 524 760 €	1 753 920 €	Au titre de l'exercice 2025 Lors de sa réunion du 18 février 2026, le Conseil d'administration a, sur proposition du Comité de rémunération, décidé d'attribuer au titre de l'exercice 2025 au Directeur général, conformément à la politique de rémunération 2025 arrêtée par le Conseil d'administration du 5 mars 2025 et approuvée par l'Assemblée générale du 4 juin 2025, 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. Le montant de la rémunération variable annuelle du Directeur général au titre de l'exercice 2025 a été arrêté par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 18 février 2026, sur proposition du Comité de rémunération, à 168 % de la rémunération fixe annuelle, soit 1 753 920 €.

Taux d'atteinte des critères de performance de la part variable annuelle au titre de l'exercice 2025

exprimé en pourcentage de la rémunération fixe annuelle :

	% Pondération	% Cible de la rémunération fixe	% maximum de la rémunération fixe	Performance 2025 par rapport à la cible	Taux d'atteinte en % de la rémunération fixe
Critères financiers	60 %	90 %	108 %	106,7 %	96 %
COI (Current Operating Income) en valeur absolue	40 %	60 %	72 %	100 %	60 %
Recurring Adjusted Operating Free Cash Flow	20 %	30 %	36 %	120 %	36 %
Critères non-financiers	40 %	60 %	72 %	120 %	72 %
Décarbonation					
SAF	10 %	15 %	18 %	120 %	18 %
Initiatives	10 %	15 %	18 %	120 %	18 %
Leadership et performance individuelle	20 %	30 %	36 %	120 %	36 %
TOTAL	100 %	150 %	180 %	112 %	168 %

Il est précisé que les objectifs des critères financiers ont été fixés de manière précise par le Conseil d'administration mais ne sont pas communiqués pour des raisons de confidentialité.

Le montant de la rémunération variable annuelle du Directeur général a été arrêté par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 18 février 2026, sur proposition du Comité de rémunération, à 168 % de la rémunération fixe annuelle, soit 1 753 920 euros. Ce montant est constitué de :

• **Critères quantitatifs liés aux objectifs financiers du Groupe** : soit une atteinte de 96 % de sa rémunération fixe annuelle brute déterminés selon la répartition suivante :

- COI (Current Operating Income) en valeur absolue :
 - 60 % (sur une cible à 60 % et un maximum à 72 %) de la rémunération fixe, soit un taux d'atteinte de 100 % de la cible. Ce pourcentage prend en compte le niveau de COI atteint par le Groupe au 31 décembre 2025 par rapport au niveau de COI tel que figurant dans le budget 2025 ;
- Recurring Adjusted Operating Free Cash Flow :
 - 36 % (sur une cible à 30 % et un maximum à 36 %) de la rémunération fixe, soit un taux d'atteinte évalué au maximum de la cible. Ce pourcentage prend en compte le niveau de *Recurring Adjusted Operating Free Cash Flow* atteint par le Groupe au 31 décembre 2025 par rapport au niveau de *Recurring Adjusted Operating Free Cash Flow* prévu dans le budget 2025.

• **Critères liés aux objectifs non-financiers du Groupe** : soit une atteinte de 72 % de sa rémunération fixe annuelle brute déterminés selon la répartition suivante :

- SAF :
 - 18 % (sur une cible à 15 % et un maximum à 18 %) de la rémunération fixe, soit un taux d'atteinte évalué au maximum 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 ;

- Mesures prises à l'initiative des compagnies aériennes :
 - 18 % (sur une cible à 15 % et un maximum à 18 %) de la rémunération fixe au titre des initiatives, soit un taux d'atteinte évalué au maximum de la cible. Le Groupe a atteint un résultat au-delà des attentes au titre des initiatives contribuant à la feuille de route du plan de décarbonation, telles que la mise en œuvre de mesures commerciales SAF ambitieuses et mieux-disantes que celle pratiquées par l'industrie. Dans son appréciation, le Conseil d'administration a notamment pris en compte l'identification de nouveaux leviers pour accroître la contribution à la feuille de route pour la décarbonation ;

• 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. En application de la politique de rémunération 2025, le Conseil d'administration sur proposition du Comité de rémunération, a décidé en début d'exercice 2025 que l'évaluation du critère Performance Individuelle et leadership reposerait sur un examen des actions et résultats obtenus sur cinq priorités préalablement définies. A l'issue de l'exercice 2025, la Présidente du Conseil d'administration ainsi que le Comité de rémunération ont revu la performance du Directeur général sur les différents objectifs en s'appuyant sur des éléments tant qualitatifs que quantitatifs présentés ci-dessous :
 - Maintien de la stabilité sociale
 - Vision stratégique du marché
 - Progrès décisif en matière de transformation
 - Communication externe inspirante
 - Management des équipes de direction
 - Appréciation de l'Employee Promoter Score (EPS) et du Net Promoter Score (NPS).

Sur la base d'une analyse détaillée qui ne peut être rendue publique pour des raisons de confidentialité et en conformité avec la recommandation AMF n°2012-02, le Conseil d'administration a estimé que cet objectif était dépassé avec une évaluation au Maximum.

En application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, le versement du montant de 1 753 920 euros correspondant à 168 % de la rémunération fixe (sur une cible à 150 %) est conditionné à l'approbation préalable de l'Assemblée générale du 3 juin 2026.

En cas de vote positif des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 3 juin 2026 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.

2. RAPPORT DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE SUITE

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2025	Montants attribués au titre de l'exercice 2025	Présentation
	1 524 760 €		<p>Au titre de l'exercice 2024</p> <p>Pour rappel, le montant de la rémunération variable annuelle du Directeur général au titre de l'exercice 2024 a été arrêté à 146,05 % de sa rémunération fixe annuelle, soit 1 524 760 € par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 5 mars 2025. Ce montant a été approuvé par l'Assemblée générale du 4 juin 2025 et a été versé au Directeur général au cours de l'exercice 2025 (pour plus de détail, voir la section 2.5.2.2 du Document d'enregistrement universel 2024).</p>

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2025	Montants attribués au titre de l'exercice 2025	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 2025	Montants attribués au titre de l'exercice 2025	Présentation
Rémunération variable long terme (actions de performance)	72 922 unités du plan de performance x 9,894 € au titre du plan LTI 2022-2024 soit environ 721 490 €	232 558 unités de performance payables en actions, valorisées à 2 000 000 € et calculées par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 1 avril 2025.	<p>Au titre de l'exercice 2025</p> <p>Le Conseil d'administration a, sur recommandation du Comité de rémunération, décidé d'attribuer au titre de l'exercice 2025 au Directeur général, conformément à la politique de rémunération 2025 arrêtée par le Conseil d'administration du 5 mars 2025 et approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires le 4 juin 2025, une rémunération variable long-terme composée de 232 558 unités de performance payables en actions Air France-KLM au cours de l'action au 1er avril 2025 soit 8,60 € (une unité de performance donnant droit à une action) en 2028 sous réserve de la réalisation de conditions de performance financières et extra-financières et d'une condition de présence sur trois ans.</p> <p>Il est également précisé que le Directeur général n'a pas eu recours et s'est engagé à ne pas recourir à des opérations de couverture de risque dans le cadre de ce plan et ce, jusqu'au paiement des unités de performance.</p> <p>Les principaux termes et conditions de ce plan de rémunération long terme sont précisés à la section 2.5.3.2 c) du Document d'enregistrement universel 2024.</p>

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2025	Montants attribués au titre de l'exercice 2025	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)	18 840 €	18 840 €	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 2025, le montant de la participation de la Société s'est élevé à 18 840 €.
	22 000 €	N/A	Par ailleurs, une contribution nette spécifique exceptionnelle de 22 000 € a été attribuée dans le cadre de ce régime de retraite supplémentaire qui avait été convenu en 2018 lors des prises de fonctions du Directeur général et qui n'a été régularisé qu'en 2024. Cette contribution exceptionnelle, qui constitue un élément de rémunération exceptionnelle, a été versée suite à l'approbation de cet élément de rémunération par l'Assemblée générale du 4 juin 2025 (vote ex-post), conformément à l'article L.22-10-34-II du Code de commerce.
Régime de retraite facultatif à cotisations définies (article 82) ⁽¹⁾	269 720 €	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 2025, le montant des cotisations versées par Air France-KLM à l'organisme assureur pour le compte du dirigeant mandataire social s'est élevé à 269 720€.
	269 720 €	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 2025 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 269 720 € pour l'exercice 2025.
Avantages de toute nature	311 710 €	311 710 €	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 2025 approuvée par l'Assemblée générale du 4 juin 2025, 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 2025 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 à partir de 2024 sous réserve de la réalisation des conditions de performance et d'une condition de présence sur trois ans, sauf exercice par le Directeur général de son droit de reporter le paiement de trois ans maximum. Il est précisé qu'en application de la décision du Conseil d'administration du 27 octobre 2022, le nombre d'unités de performance attribuées en 2021 a été multiplié par 2,5. En application de la décision du Directeur général en date du 31 août 2023 actant du regroupement des actions Air France-KLM, le nombre d'unités de performance attribuées en 2021 a été ensuite divisé par 10. En conséquence, le nombre d'unités de performance acquises au titre de l'exercice 2021 est de 48 828.

Le Conseil d'administration 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 phantom shares 2021-2023 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 2023-2025*

Au titre de 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, le Conseil d'administration a, sur proposition du Comité de rémunération,

décidé d'attribuer au Directeur général, 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 1er avril 2023 soit 1,697 euros (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 nombre d'unités de performance acquises au titre du plan performance Shares 2023-2025 est de 117 855. Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 18 février 2026, sur recommandation du Comité de rémunération, a constaté le niveau d'atteinte des conditions de performance du plan, lequel ressort globalement à 66 %, se décomposant comme suit :

		% 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 %	105,6 %	26,4 %
	Relative TSR	20 %	0 %	0 %
	Relative COI Margin	25 %	100 %	25 %
Critères non-financiers	Environnement	10 %	25 %	2,5 %
	Capital humain(EPS)	5 %	100 %	5 %
	Relation client(NPS)	10 %	50 %	5 %
	Mixité	5 %	42,5 %	2,1 %
TOTAL		100 %		66,0 %

Conformément à la recommandation AMF n°2012-02, les objectifs précis de ces critères ne peuvent pas être communiqués pour des raisons de confidentialité.

En application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, le paiement de ces 77 801 unités de performance est conditionné à l'approbation préalable de l'Assemblée générale du 3 juin 2026.

• **Critères quantitatifs liés aux objectifs financiers du Groupe** : le taux d'atteinte de 73,4 % est déterminé de la manière suivante :

- Dette nette/EBITDA : pour ce critère, le Groupe a une performance de 105,6 % à la cible, soit 26,4 % de taux d'atteinte. Ce pourcentage prend en compte le niveau de Dette nette/EBITDA atteint par le Groupe au 31 décembre 2025 par rapport au niveau Dette nette/EBITDA prévu dans le budget pour la période 2023-2025.

Le Groupe a atteint un résultat de 105,6 % avec un ratio Dette nette/EBITDA de 1,7 en 2025 à comparer au budget initial fixé à 1,8 en 2023 pour la période 2023 à 2025.

- Relative TSR : pour ce critère (position relative TSR par rapport à Lufthansa Group et IAG), 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* de plus d'un (1) point avec l'un de ses deux principaux concurrents en Europe entre 2025 et 2022 ce qui correspond à une performance de 100 % à la cible, soit 25 % de taux d'atteinte.

• **Critères liés aux objectifs non-financiers du Groupe** : le taux d'atteinte de 48,75 % est déterminé de la manière suivante :

- Environnement : pour ce critère, le Groupe a un résultat de 25 % à la cible, soit 2,5 % de taux d'atteinte.

Pour 2025, la performance est de 912 gCO₂eq par tonne-kilomètre-transportée (TKT). Cela représente ainsi une réduction de 5% par rapport à 2019 dont les émissions étaient de 957 gCO₂eq par tonne-kilomètre-transportée (TKT) avec une cible de -10%.

- EPS : s'agissant du critère Employer Promoter Score (EPS), le Groupe a un résultat de 100 % à la cible, soit 5 % de taux d'atteinte au titre de l'année 2025. La performance est évaluée en comparatif à l'année 2022.
- NPS (Net Promoter Score) : le Groupe au total a progressé son score de Net Promoter Score entre 2022 et 2025 ce qui lui permet d'atteindre 50 % de la cible, soit 5 % de taux d'atteinte au titre de l'année 2025.
- Mixité : pour le critère mixité, le Groupe a un résultat de 42,5 % à la cible, soit 2,1 % de taux d'atteinte.

Concernant le plan long terme Performance Shares 2024-2026

Au titre de l'exercice 2024, le Conseil d'administration a, sur proposition du Comité de rémunération, décidé d'attribuer 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 euros (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.

2. RAPPORT DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE SUITE

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 :

Tableau récapitulatif des plans de rémunération variable long terme	2021 Phantom Shares Plan ⁽¹⁾	2023 Performance Share Plan ⁽²⁾	2024 Performance Share Plan	2025 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 mars 2023	28 février 2024	5 mars 2025
Date de l'Assemblée générale ayant approuvé ces attributions	24 mai 2022 (14 ^e résolution)	7 juin 2023 (14 ^e résolution)	5 juin 2024 (20 ^e résolution)	4 juin 2025 (15^e résolution)
Nombre d'unités de performance attribuées	195 313	1 178 550	196 078	232 558
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	2026	2027	2028
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	117 855	196 078	232 558
Performance globale du plan	52,8% ⁽³⁾	66,0 %	N/A	N/A
Nombre d'unités de performance acquises	25 795	77 801	N/A	N/A
Valorisation de la rémunération variable long terme sur la base d'un cours de bourse de 10,75 € (au cours d'ouverture du 1er février 2026)	277 296,25 €	Fin de période d'acquisition	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 2025 arrêtée par le Conseil d'administration du 5 mars 2025 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 2025, le montant de la participation de la Société s'est élevé à 18 840 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 2025, le montant des cotisations versées par Air France-KLM à l'organisme assureur pour le compte du dirigeant mandataire social s'est élevé à 269 720 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 2025 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 269 720 euros pour l'exercice 2025.

2.5.2.3 RATIOS SUR LES MULTIPLES DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EN 2025

La présente section a été réalisée en application des dispositions de l'article L. 22-10-9-1-6° 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 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024 **	Exercice 2025
PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION*					
Ratio avec rémunération moyenne des salariés du périmètre pertinent	3,68	3,36	2,99	2,83	4,57
Ratio avec rémunération médiane des salariés du périmètre pertinent	4,72	4,35	3,95	3,68	5,96
DIRECTEUR GÉNÉRAL (BENJAMIN SMITH)					
Données Brutes					
Ratio avec rémunération moyenne des salariés du périmètre pertinent	20,24	18,31	56,12	45,66	46,32
Ratio avec rémunération médiane des salariés du périmètre pertinent	25,96	23,69	74,23	59,38	60,33

* Anne Marie Couderc jusqu'au 4 juin 2025 et Florence Parly depuis le 4 juin 2025.

** Les données relatives à l'exercice 2024 ont fait l'objet d'une modification par rapport à la version précédemment publiée dans le Document d'Enregistrement Universel 2024 afin d'y apporter des mesures correctives.

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

- Exercices 2021, 2022 et 2023 :
 - la rémunération fixe annuelle de la Présidente du Conseil d'administration était de 200 000 euros en raison de la crise Covid 2019, d'abord par renonciation de la Présidente à l'application de l'augmentation de sa nouvelle rémunération fixe annuelle, puis en application 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. La Présidente avait réitéré sa renonciation en 2023 malgré le remboursement des aides d'Etat.
 - 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'Etat 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. En conséquence, 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 cf. (cf. section 2.5.2.2 du présent Document d'enregistrement universel).

- 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.
- Exercice 2025
 - La rémunération fixe annuelle brute de la Présidente du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2025 a été fixée à 350 000 euros par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 5 mars 2025 et approuvée lors de l'Assemblée générale du 4 juin 2025. Cette rémunération est inchangée depuis 2024.
 - Les composantes de la rémunération du Directeur Général sont restées inchangées en 2025. La politique de rémunération du Directeur général 2025 se trouve à la section 2.5.3.2 du Document d'enregistrement universel 2024.

2. RAPPORT DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE SUITE

2.5.2.4 ÉVOLUTION DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

La présente section a été réalisée en application des dispositions de l'article L 22-10-9-1-7° 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 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024 ⁽¹⁰⁾	Exercice 2025
PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION* ⁽¹⁾					
Rémunération	215 984 €	215 984 €	215 984 €	212 208 €	355 601 €
Évolution/N-1	+13,18 %	0 %	0 %	(1,75 %)	+67,57 %
Ratio avec rémunération moyenne	3,68	3,36	2,99	2,83	4,57
Évolution/N-1	+0,46	(0,32)	(0,38)	(0,16)	1,74
Ratio avec rémunération médiane	4,72	4,35	3,95	3,68	5,96
Évolution/N-1	0,54	(0,37)	(0,40)	(0,27)	2,28
DIRECTEUR GÉNÉRAL (BENJAMIN SMITH) DONNÉES BRUTES					
Rémunération	1 187 113 € ⁽²⁾	1 175 380 € ⁽²⁾	4 058 968 € ⁽³⁾	3 425 959 €	3 601 968 €
Évolution/N-1	(34,35) %	(1,00) %	+245,33 %	(15,60 %)	5,14 %
Ratio avec rémunération moyenne	20,24	18,31	56,12	45,66	46,32
Évolution/N-1	(10,27)	(1,93)	37,81	(10,46)	0,66
Ratio avec rémunération médiane	25,96	23,69	74,23	59,38	60,33
Évolution/N-1	(13,68)	(2,27)	50,54	(14,85)	0,95
ADMINISTRATEURS ⁽⁴⁾					
Rémunération (anciennement jetons de présence)	637 772 € ⁽⁵⁾	836 321 € ⁽⁶⁾	848 432 €	837 500 €	1 393 500 € ⁽⁷⁾
Évolution/N-1	(9,68) %	+31,13 %	+1,45 %	(1,29 %)	+66,39 %
SALARIÉS DU PÉRIMÈTRE PERTINENT ⁽⁸⁾					
Rémunération moyenne	58 656 €	64 206 €	72 331 €	75 030 €	77 767 €
Évolution/N-1	(1,02) %	+9,46 % ⁽⁹⁾	+12,65 %	+3,73 %	+3,65 %

*Anne-Marie Couderc jusqu'au 4 juin 2025 et Florence Parly depuis le 4 juin 2025.

- (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) 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 pouvait être versé au Directeur général dès lors que 75 % des mesures de recapitalisation auront été remboursées.
- (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. 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.
- (4) 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.
- (5) 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.
- (6) 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.
- (7) Une augmentation de la rémunération globale des administrateurs a été approuvée lors de l'Assemblée générale du 4 juin 2025 afin de s'aligner avec les pratiques de marché avec un positionnement proche de la médiane, de refléter l'augmentation de niveau de responsabilité au sein du Conseil et des comités, et renforcer l'attractivité pour attirer de nouveaux profils et les fidéliser. Le détail des raisons de cette évolution figurent dans le Document d'enregistrement universel 2024 à la section 2.5.3.1.
- (8) 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.
- (9) Les chiffres retraités incluent le changement de principes comptables pour les pensions (interprétation de l'IAS 19).
- (10) Les données relatives à l'exercice 2024 ont fait l'objet d'une modification par rapport à la version précédemment publiée dans le Document d'Enregistrement Universel 2024 afin d'y apporter des mesures correctives.

Exercice 2021 Exercice 2022 Exercice 2023 Exercice 2024 **Exercice 2025****PERFORMANCES DE LA SOCIÉTÉ SUR LA BASE DES CHIFFRES PUBLIÉS**

Résultats net (en millions d'euros)	(3 292)	728	934	317	1 593
Évolution/N-1 (en millions d'euros)	3 808	4 020	206	(617)	+1 276
Résultat d'exploitation (COI) (en millions d'euros)	(1 626)	1 193	1 712	1 601	2 004
Évolution/N-1 (en millions d'euros)	2 928	2 819	519	(111)	+403
Ratio Dette nette/EBITDA	11,03x	1,75x	1,20x	1,73 x	1,66 x
Évolution/N-1	17,5	(9,28)	(0,56)	0,53	(0,07)

2.5.2.5 INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES CONCERNANT LA RÉMUNÉRATION VERSÉE OU ATTRIBUÉE À L'ENSEMBLE DES MANDATAIRES SOCIAUX EN 2025

Au cours de l'exercice 2025, le montant global de la rémunération versée aux administrateurs n'a pas dépassé l'enveloppe maximum de 1 550 000 euros approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 4 juin 2025.

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

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

(En euros)	Exercice 2023		Exercice 2024		Exercice 2025	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Mme Anne-Marie Couderc, Présidente du Conseil d'administration jusqu'au 4 juin 2025						
Rémunération fixe	200 000 ⁽²⁾	200 000 ⁽²⁾	200 000 ⁽¹⁾	200 000 ⁽¹⁾	150 000	150 000
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	15 984 ⁽³⁾	15 984 ⁽³⁾	12 208 ⁽³⁾	12 208 ⁽³⁾	4 212 ⁽³⁾	4 212 ⁽³⁾
TOTAL	215 984	215 984	212 208	212 208	154 212	154 212

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

(En euros)	Exercice 2023		Exercice 2024		Exercice 2025	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Mme Florence Parly, Présidente du Conseil d'administration à partir du 4 juin 2025						
Rémunération fixe	N/A	N/A	N/A	N/A	201 389	201 389
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	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0
TOTAL	N/A	N/A	N/A	N/A	201 389	201 389

2. RAPPORT DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE SUITE

(En euros)	Exercice 2023		Exercice 2024		Exercice 2025	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
M. Benjamin Smith, Directeur général						
Rémunération fixe	900 000	900 000	1 044 000	1 044 000	1 044 000	1 044 000
Rémunération variable annuelle		1 059 769 ⁽²⁾ 1 089 984 ⁽¹⁾ au titre de				
	985 880 ⁽¹⁾	2021	1 524 760	985 880	1 753 920	1 524 760
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	284 074 ⁽³⁾	284 074 ⁽³⁾	291 226 ⁽³⁾	291 226 ⁽³⁾	311 710 ⁽³⁾	311 710 ⁽³⁾
TOTAL	2 169 954	3 333 827	2 859 986	2 321 106	3 109 630	2 880 470

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

(2) Les détails concernant la rémunération variable annuelle du Directeur général pour 2022 sont mentionnés à la section 2.5.2.2 b) du Document d'enregistrement universel 2022.

(3) Le Directeur général bénéficie d'une voiture de fonction avec chauffeur, d'un régime de santé, et d'un régime de prévoyance. En raison de sa mobilité en France, il bénéficie également d'une indemnité de logement, de billets d'avion, de frais de scolarité et de conseils.

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

(En euros)	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025
MME ANNE-MARIE COUDERC, PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION			
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (tableau 2)	215 984 ⁽²⁾	212 208 ⁽¹⁾	154 212
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	215 984	212 208	154 212

(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.

(En euros)	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025
MME FLORENCE PARLY, PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION			
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (tableau 2)	N/A	N/A	201 389
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	N/A	N/A	201 389

(En euros)	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025
M. BENJAMIN SMITH, DIRECTEUR GÉNÉRAL			
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (tableau 2)	2 169 954 ⁽⁴⁾	2 859 986 ⁽³⁾	3 109 630 ⁽¹⁾
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	2 000 000	2 000 000 ⁽²⁾
TOTAL	4 169 954	4 859 986	5 109 630

(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 2025, 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 2024.

(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 2023.

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	04/06/2025 Performance Shares Plan	232 558	2 000 000 €	Assemblée générale 2028	Assemblée générale 2028	L'acquisition définitive de ces actions de performances dépendra de l'atteinte des critères de performances suivants : <ul style="list-style-type: none"> • 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 2024)

TABLEAU RÉCAPITULATIF ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL ET DEVENUES DISPONIBLES AU COURS DE L'EXERCICE 2025 (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	Plan de performance shares 2022-2024 Date : 12 mars 2019	72 922

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

2. RAPPORT DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE SUITE

**TABLEAU 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 <i>Présidente du Conseil d'administration</i> Date de début du mandat : 15 mai 2018 Date de fin du mandat : Assemblée générale ordinaire 2025 ⁽¹⁾		✓	✓ ⁽²⁾			✓		✓
Mme Florence Parly <i>Présidente du Conseil d'administration</i> Date de début du mandat : 4 juin 2025 Date de fin du mandat : Assemblée générale ordinaire 2026		✓	✓ ⁽²⁾			✓		✓
M. Benjamin Smith <i>Directeur-général</i> Date de début du mandat : 17 septembre 2018 Date de fin du mandat : Assemblée générale ordinaire 2027 ⁽³⁾		✓	✓ ⁽⁴⁾		✓ ⁽⁵⁾			✓

- (1) Mme Anne-Marie Couderc a été nommée Présidente du Conseil d'administration à compter du 15 mai 2018. Son mandat de Présidente du Conseil d'administration a pris fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire du 4 juin 2025.
- (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 2026

La présente section a été réalisée en application des articles L. 22-10-8 et R. 22-10-14 du Code de commerce et présente les éléments composants la politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2026.

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 2026.

La politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2026 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 2026 fera l'objet d'un projet de résolution soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 3 juin 2026 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.

Principes généraux:

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 2026 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.

2.5.3.1 RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS POUR 2026

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 3 juin 2026 de la politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2026, les administrateurs d'Air France-KLM recevront au titre de leur mandat une rémunération (anciennement « jetons de présence ») d'un montant maximum qui a été fixé à 1 550 000 euros, pour l'ensemble du Conseil d'administration (hors rémunération de la Présidente du Conseil d'administration).

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.

Ces règles de répartition sont inchangées depuis le Conseil d'administration du 5 mars 2025. Les règles de répartition sont les 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

2. RAPPORT DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE SUITE

- 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.

Il est souhaité de maintenir l'enveloppe globale de la rémunération des administrateurs à 1 550 000 euros. Ce niveau reflète le positionnement de la Société par rapport aux pratiques de marché, ainsi que de l'évolution du niveau de responsabilité du Conseil d'administration et de ses comités, et renforcer l'attractivité pour attirer de nouveaux profils et les fidéliser, dans un contexte d'exigences accrues en matière de gouvernance, de performance extra-financière et de supervision stratégique.

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 2026

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.

La politique de rémunération des mandataires sociaux pour l'exercice 2026 s'inscrit dans une logique de continuité et de stabilité, tout en intégrant les enseignements issus du dialogue avec les actionnaires et des résultats des votes de l'Assemblée générale du 4 juin 2025. Elle vise à assurer un juste équilibre entre attractivité, performance durable et équité, dans le respect de l'intérêt social de la Société et l'alignement avec les intérêts à long terme des actionnaires.

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.

Politique de rémunération 2026 de la Présidente du Conseil d'administration

Mme Florence Parly est membre du Conseil d'administration d'Air France-KLM depuis le 7 décembre 2023 et Présidente du Conseil d'administration depuis le 4 juin 2025. La Présidente du Conseil d'administration est révocable à tout moment par le Conseil d'administration. Mme Florence Parly 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 18 février 2026, 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 2026.

Rémunération annuelle (fixe et variable)

Description des éléments fixes et variables annuels

Sur recommandation du Comité de rémunération, le Conseil d'administration a décidé le 18 février 2026 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 2026.

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.

Politique de rémunération 2026 du Directeur général

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

Il est 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 2026. Elle est détaillée à la section 2.5.2.2 c).

Le Conseil d'administration a ainsi défini, lors de sa réunion du 18 février 2026, sur proposition du Comité de rémunération, la structure de rémunération attribuable au Directeur général d'Air France-KLM au titre de l'exercice 2026. 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

2. RAPPORT DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE SUITE

de 75 % de la rémunération annuelle totale de M. Benjamin Smith dépend de l'atteinte de conditions de performance exigeantes.

performance et les pourcentages d'atteinte de ces critères ont été arrêtés conformément aux décisions du Conseil du 18 février 2026 sur recommandations du Comité de rémunération.

Les critères de performance liés à la rémunération variable dans le cadre de la rémunération 2026 ainsi que les niveaux de

STRUCTURE DE RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL D'AIR FRANCE-KLM POUR L'EXERCICE 2026



(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 18 février 2026, 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 2026.

Les critères de performance de la rémunération variable annuelle ont été arrêtés par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 18 février 2026 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 2026 comparé au COI tel que figurant dans le budget 2026	60 %	72 %
Recurring Adjusted Operating Free Cash Flow (20 %)		
Recurring Adjusted Operating Free Cash Flow d'Air France-KLM au 31 décembre 2026 comparé au Recurring adjusted operating Free Cash Flow tel que figurant dans le budget 2026	30 %	36 %
PERFORMANCE QUANTITATIVE NON-FINANCIÈRE		
Décarbonation (plan d'action de décarbonation) (20 %)		
Utilisation du SAF (10 %) et des mesures prises à l'initiative des compagnies aériennes (10 %)	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 2026

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 2026 comparé au COI tel que figurant dans le budget 2026	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 2026 comparé au Recurring Adjusted Operating Free Cash Flow tel que figurant dans le budget 2026	% 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

Il est précisé que, conformément à la recommandation AMF n°2012-02, les objectifs précis de ces critères ne peuvent pas être communiqués pour des raisons de confidentialité.

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	Maximum

Mesures prises à l'Initiative des compagnies aériennes	% 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. Borne entre la borne cible et la borne max	100 % à maximum Proportionnellement
Niveau 4. Borne max	Maximum

Il est précisé que, conformément à la recommandation AMF n°2012-02, les objectifs précis de ces critères ne peuvent pas être communiqués pour des raisons de confidentialité.

Performance individuelle et leadership	<p>L'évaluation examinera les actions et les résultats, à la lumière, notamment des priorités fondamentales suivantes :</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Maintien de la stabilité sociale ; (2) Vision stratégique du marché ; (3) Transformation et/ou consolidation ; (4) Communication externe inspirante ; (5) Management des équipes de direction ; (6) Appréciation de l'Employee Promoter Score (EPS) et du Net Employer Score (NPS). <p>La performance sera soumise à l'évaluation du Conseil d'administration (pourcentage d'attribution entre 0 et maximum).</p>
---	--

Conformément aux attentes exprimées par certains actionnaires et agences de conseil en vote, le processus d'évaluation du critère « Performance individuelle et leadership » reposera sur une analyse structurée, documentée et multi-facteurs tels que visés ci-dessus.

2. RAPPORT DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE SUITE

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).

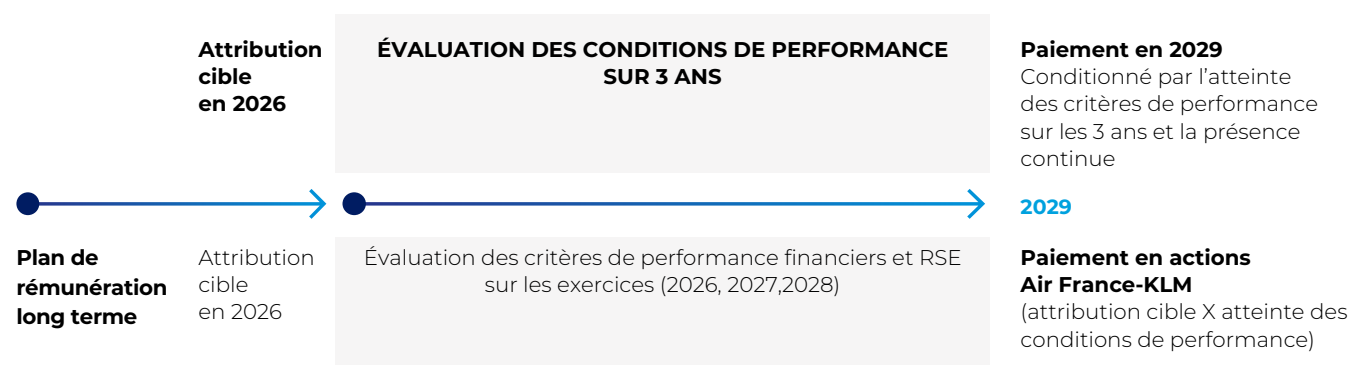
Rémunération long terme

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



Plan de rémunération long terme 2026-2028

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 18 février 2026, 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.

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 2026, pour le plan 2026-2028). 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 18 février 2026, 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.

Dans un environnement caractérisé par une forte volatilité et une cyclicité marquée, ainsi que par des enjeux structurels de rétention des dirigeants dans un secteur hautement concurrentiel, le Conseil d'administration a conduit une revue approfondie du dispositif de rémunération long terme. Les plans de rémunération long terme constituent un levier essentiel d'alignement avec les intérêts des actionnaires, en incitant à la réalisation d'objectifs financiers et non-financiers stratégiques, comme en témoigne le niveau historique d'atteinte des conditions de performance, reflet de leur caractère particulièrement exigeant (66 % pour le plan 2023-2025, 59,5% pour le plan 2022-2024, 52,8% pour le plan « Phantom Shares » 2021-2023 et 48% pour le plan « Specific Long Term » 2021-2023).

Le Conseil d'administration a souhaité, pour le plan 2026 – 2028, maintenir des standards élevés en conservant le Relative TSR comme indicateur clé de création de valeur à long terme (représentant 30% du plan), celui-ci demeurant le plus pertinent pour mesurer la performance relative de la Société par rapport à ses concurrents directs. Toutefois, la taille nécessairement restreinte du groupe de pairs, liée au nombre limité de

seulement trois acteurs strictement comparables en Europe, accentuant les effets de seuil et de discontinuité dans l'échelle d'acquisition du TSR, pouvant conduire à des écarts d'acquisition significatifs pour des variations marginales de performance. Dans ce contexte, il est apparu nécessaire d'introduire, au niveau intermédiaire (Position 3), une plus grande élasticité dans l'échelle d'acquisition du Relative TSR, afin de mieux refléter la performance économique réelle dans un marché volatil, d'éviter toute acquisition significative en cas de performance proche du seuil minimal (Position 4) et, à l'inverse, de reconnaître de manière appropriée une performance proche du niveau supérieur à la médiane (Position 2).

Parallèlement, les autres conditions de performance ont également été renforcées. En particulier, en ce qui concerne l'objectif d'amélioration de l'image de marque des compagnies

aériennes, l'échelle d'acquisition a été revue afin de garantir qu'aucune acquisition ne soit possible en cas de dégradation de la performance compte tenu du caractère particulièrement stratégique du critère.

Le Conseil d'administration estime que ces ajustements constituent un équilibre approprié entre exigence, pertinence et lisibilité du dispositif, tout en préservant son efficacité en tant qu'outil d'incitation à la performance durable et de rétention des dirigeants clés, au bénéfice de l'ensemble des actionnaires et en ligne avec les attentes exprimées au cours du dialogue. Le Conseil d'administration continuera par ailleurs à s'assurer que les niveaux d'acquisition demeurent alignés avec la performance de la Société et l'expérience des parties prenantes.

	Performance	Acquisition définitive (<i>vesting</i>) 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 2026-2028	Niveau 1. Inférieure à la borne cible	0 %
	Niveau 2. Borne cible	100 %
	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 (2026, 2027, 2028)	Position 4	0 %
	Position 3	0 à 100 % Proportionnellement ⁽²⁾
	Position 2	100 %
	Position 1	130 %
3. Objectifs de performance RSE (20 %) (Environnement 1/3, Employés 1/3, Conformité 1/3)		Voir les règles d'appréciation ci-dessous
4. Amélioration de l'image de marque des compagnies aériennes (20 %)	Niveau 1. Baisse	0 %
	Niveau 2. Stable	50 %
	Niveau 3. Augmentation	100 %
	Niveau 4. Augmentation significative	130 %

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

(2) Acquisition proportionnelle selon l'écart mesuré entre la quatrième et la deuxième position.

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 2025 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, conformément à la recommandation AMF n°2012-02, les objectifs précis de ces critères ne peuvent pas être communiqués pour des raisons de confidentialité.

2. RAPPORT DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE SUITE

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.

Plans de rémunération long terme en vigueur

En 2026, le Directeur général continuera de bénéficier des plans de rémunération long terme attribués en 2023, 2024 et 2025 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 c du présent Document d'enregistrement universel.

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.

Régime de retraite supplémentaire

Le Directeur général continuera de bénéficier d'un engagement de retraite supplémentaire.

L'application de ce régime de retraite est inchangée au titre de l'exercice 2026.

• **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 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.

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 (dans la limite des plafonds prévus par la politique de rémunération) 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. Le Conseil d'administration devra expliquer et justifier sa décision au regard des circonstances ayant conduit à l'utilisation de cette clause y compris au regard des intérêts des actionnaires.

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'évènements exceptionnels autres que ceux mentionnés ci-dessus.

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.

2.6 ORGANES DE DIRECTION DU GROUPE : COMITÉ EXÉCUTIF GROUPE ET CEO COMMITTEE

2.6.1 COMITÉ EXÉCUTIF GROUPE

Présidé par le Directeur général d'Air France-KLM, le Comité exécutif du Groupe est composé de onze (11) membres et d'un secrétaire du Comité exécutif.

Membres au 31 décembre 2025

Benjamin Smith

Directeur général, Air France-KLM

Steven Zaat

Directeur Financier, Air France-KLM

Marjan Rintel

Directrice générale et Présidente du Directoire, KLM

Anne Rigail

Directrice générale, Air France

Oltion Carkaxhija

Directeur général adjoint Opérations, Air France-KLM

Adriaan Den Heijer

Directeur général adjoint Commercial, Air France-KLM

Pierre-Olivier Bandet

Directeur général adjoint Cargo, Air France-KLM

Alexandre Boissy⁽¹⁾

Directeur général adjoint, Secrétaire général, Air France-KLM

Anne Brachet

Directrice générale adjointe Engineering & Maintenance, Air France-KLM

Caroline Hadrbolec

Directrice générale adjointe Ressources Humaines, Air France-KLM

Henri de Peyrelongue

Directeur général adjoint, Intégration de SAS, Air France-KLM

(1) Les fonctions de M. Alexandre Boissy ont pris fin le 9 janvier 2026.

Le secrétariat du Comité exécutif du Groupe est assuré par le Directeur de cabinet du Directeur général d'Air France-KLM.