

## 2.5 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

### 2.5.1 Principes généraux

Conformément aux nouvelles dispositions de l'article L. 225-37-2 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 adéquation 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. 225-98 du Code de commerce chaque année et lors de chaque modification importante dans la politique de rémunération.

Conformément aux nouvelles dispositions des articles L. 225-37-3 et L. 225-100 du Code de commerce, l'Assemblée générale doit également se prononcer chaque année, d'une part, sur les informations mentionnées à l'article L. 225-37-3 I. 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, en application de l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 prise en application de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et à la transformation des entreprises (loi PACTE), l'Assemblée générale du 26 mai 2020 est appelée à approuver :

- les informations relatives à la rémunération de chacun des mandataires sociaux de la société données en application des articles L. 225 37-3 I et L. 225-100 II du Code de commerce. Ces informations sont présentées ci-après dans la section 2.5.2 du présent Document d'enregistrement universel (« *Rémunération des mandataires sociaux en 2019* »); et
- les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de cet exercice à M<sup>me</sup> Anne-Marie Couderc, Présidente du Conseil d'administration et à M. Benjamin Smith, Directeur général, en application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce. Ces informations sont présentées ci-après dans la section 2.5.2.2 du présent Document d'enregistrement universel (« *Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de cet exercice aux dirigeants mandataires sociaux et soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 26 mai 2020* »);
- la politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2020, 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. 225 37-2 du Code de commerce. Cette politique est présentée ci-après dans la section 2.5.3 du présent Document d'enregistrement universel (« *Politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2020* »).

Il est précisé, conformément aux nouvelles dispositions de l'article L. 225-37-2 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 26 mai 2020 n'approuve pas le projet de résolution mentionné à l'article L. 225-100 II 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 2020 aux administrateurs serait suspendu jusqu'à l'approbation de la politique de rémunération révisée.

Enfin, les éléments de rémunération variables ou exceptionnels attribuables au titre de l'exercice 2019 à la Présidente du Conseil d'administration et au Directeur général, ne pourront être versés qu'après approbation par l'Assemblée générale du 26 mai 2020 des éléments de rémunération de la personne concernée dans les conditions prévues à l'article L. 225 100 III du Code de commerce.

### 2.5.2 Rémunération des mandataires sociaux en 2019

Les informations mentionnées à l'article L. 225-37-3 I du Code de commerce et les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 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 26 mai 2020 en application de l'article L. 225 100 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, M<sup>me</sup> Anne-Marie Couderc (section 2.5.2.2 a.); et
- le Directeur général de la société, M. Benjamin Smith (section 2.5.2.2 b.).

### 2.5.2.1 Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de cet exercice aux administrateurs et soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 26 mai 2020

Les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de cet exercice aux administrateurs d'Air France-KLM qui seront soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 26 mai 2020 en application de l'article L. 225 100 du Code de commerce sont détaillés ci-après :

	Taux de participation aux réunions du Conseil, des Comités et à l'Assemblée générale (exercice 2019) <sup>(1)</sup>	Montants attribués au titre de l'exercice 2019 et versés au cours de cet exercice ou valorisation comptable (en euros)	Montants attribués au titre de l'exercice 2018 et versés au cours de cet exercice ou valorisation comptable (en euros)
<b>Membres du Conseil d'administration en fonction à la date du présent Document d'Enregistrement d'Universel</b>			
Anne-Marie Couderc <sup>(2)</sup>	100 %	N/A	25 042
Benjamin Smith <sup>(3)</sup>	100 %	N/A	N/A
Maryse Aulagnon	98 %	55 214	55 797
Karim Belabbas <sup>(4)</sup>	96 %	43 214	47 500
Leni M.T. Boeren	91 %	57 214	60 113
Isabelle Bouillot	95 %	49 929	52 500
Mathi Bouts <sup>(5)</sup>	75 %	50 500	45 684
Jean-Dominique Comolli	100 %	50 000	57 500
George Mattson (Représentant permanent de Delta Air Lines Inc.)	78 %	55 214	54 500
Paul Farges <sup>(4)(6)</sup>	100 %	48 000	32 281
Jaap de Hoop Scheffer	79 %	21 286	55 910
Anne-Marie Idrac	100 %	45 000	43 797
Isabelle Parize	91 %	57 214	53 410
Alexander R. Wynaendts	89 %	46 643	51 850
François Robardet <sup>(4)</sup>	100 %	53 000	60 500
Astrid Panosyan <sup>(7)</sup>	80 %	12 500	N/A
Cees't Hart <sup>(7)</sup>	100 %	21 286	N/A
Martin Vial <sup>(8)</sup>	100 %	15 886	N/A
Jian Wang <sup>(9)</sup>	67 %	14 857	N/A
<b>Anciens membres du Conseil d'administration au cours des exercices 2018 et 2019 n'ayant plus la qualité d'administrateur à la date du présent Document d'enregistrement universel</b>			
Louis Jobard <sup>(4)(10)</sup>	N/A	N/A	20 042
Solenne Lepage <sup>(11)</sup>	91 %	14 100	55 500
Patrick Vieu <sup>(12)</sup>	89 %	25 643	47 500
Hans Smits <sup>(12)</sup>	44 %	23 414	47 320
Bing Tang <sup>(13)</sup>	86 %	39 786	40 759
<b>Total</b>		<b>826 417</b>	<b>907 505</b>

(1) Du fait de l'introduction d'une part variable dans la politique de rémunération des administrateurs pour leur présence aux réunions des Comités du Conseil, le taux de participation présenté comprend la présence aux réunions du Conseil, des Comités et à l'Assemblée générale.

(2) M<sup>me</sup> Anne-Marie Couderc a perçu une rémunération en sa qualité d'administrateur pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 15 mai 2018.

(3) M. Benjamin Smith, Directeur général d'Air France - KLM a été nommé administrateur le 5 décembre 2018. Il ne perçoit pas de rémunération au titre de ses fonctions d'administrateur.

(4) Les administrateurs représentant les salariés actionnaires et l'administrateur représentant les salariés français nommé par le Comité de Groupe Français perçoivent une rémunération au titre de leur contrat de travail avec Air France, sans lien avec leur mandat social au sein d'Air France - KLM. Leurs rémunérations sont par ailleurs reversées à leur syndicat.

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

(6) Administrateur depuis le 15 mai 2018.

(7) Administrateur depuis le 28 mai 2019.

(8) Administrateur depuis le 31 mai 2019.

(9) Administrateur depuis le 31 juillet 2019.

(10) Administrateur jusqu'au 15 mai 2018.

(11) Administrateur jusqu'au 1<sup>er</sup> avril 2019.

(12) Administrateur jusqu'au 28 mai 2019.

(13) Administrateur jusqu'au 30 juillet 2019.

Les administrateurs se sont vu attribuer au titre de l'exercice 2019 et verser au cours de cet exercice, une rémunération d'un montant total de 826 417 euros (dans le cadre de l'enveloppe de 950 000 euros votée par l'Assemblée générale du 15 mai 2018).

La rémunération des administrateurs se compose d'une part fixe et d'une part variable en lien avec l'assiduité des administrateurs, dont les modalités de répartition et d'attribution sont arrêtées par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de rémunération. Le nombre de réunions du Conseil d'administration et de ses Comités tenues au cours de l'exercice 2019 et le taux de participation de chaque administrateur auxdites réunions sont renseignées à la section 2.3 du présent Document d'enregistrement universel.

Les règles de répartition, inchangées depuis la décision du Conseil d'administration du 19 février 2014, sont décrites dans la section 2.5.3.1 du présent Document d'enregistrement universel.

Il est précisé que le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 11 décembre 2019, a décidé d'introduire une part variable à la rémunération allouée aux administrateurs pour leurs fonctions exercées au sein des Comités :

#### Comité d'audit :

- le Président reçoit désormais 4 500 euros de partie fixe et 7 500 euros de partie variable basée sur l'assiduité aux réunions du Comité; et
- les membres reçoivent désormais 3 000 euros de partie fixe et 5000 euros de partie variable basée sur l'assiduité aux réunions du Comité.

#### Autres Comités :

- le Président reçoit désormais 3 000 euros de partie fixe et 4 500 euros de partie variable basée sur l'assiduité aux réunions du Comité; et
- les membres reçoivent désormais 2 000 euros de partie fixe et 3 000 euros de partie variable basée sur l'assiduité aux réunions du Comité.

Il est également précisé que, compte-tenu du nombre très important de réunions extraordinaires du Conseil d'administration qui ont eu lieu au cours de l'exercice 2018 dans le cadre de la période de gouvernance de transition et de l'investissement des différents administrateurs pour la participation à ces réunions, le Conseil d'administration a procédé, lors de sa réunion du 29 octobre 2018, à une attribution exceptionnelle et supplémentaire de rémunération (dans le cadre de l'enveloppe votée en Assemblée générale) attribué à chacun des membres du Conseil d'administration, déterminée sur la base d'un montant variable maximum de 7 500 euros maximum calculé au *pro rata* de sa présence aux réunions extraordinaires du Conseil d'administration tenues pendant la période de transition (soit, à compter du 16 mai 2018), à l'exclusion de la Présidente du Conseil d'administration et du Directeur général.

#### 2.5.2.2 Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de cet exercice aux dirigeants mandataires sociaux et soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 26 mai 2020

##### a. Rémunération de M<sup>me</sup> Anne-Marie Couderc, Présidente du Conseil d'administration pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2019

#### Présentation de la structure de rémunération 2019 de M<sup>me</sup> Couderc, Présidente du Conseil d'administration

Conformément aux décisions du Conseil d'administration du 12 mars 2019, la rémunération de la Présidente du Conseil d'administration ne comprenait qu'une part fixe de 200 000 euros. Cette rémunération ne comprenait ni jetons de présence ni part variable.

La politique de rémunération 2019 de la Présidente du Conseil d'administration a été approuvée par l'Assemblée générale du 28 mai 2019.

Pour plus de détails sur la politique de rémunération de la Présidente au titre de l'exercice 2019, voir le chapitre 2.5.2.6 du Document de Référence 2018.

### Éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de de l'exercice 2019

Les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de cet exercice à M<sup>me</sup> Anne-Marie Couderc, Présidente du Conseil d'administration pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2019 qui seront soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 26 mai 2020 en application de l'article L. 225 100 du Code de commerce sont détaillés ci-après :

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2019	Montants attribués au titre de l'exercice 2019	Présentation
Rémunération fixe	200 000 €	200 000 €	La rémunération fixe annuelle brute de M <sup>me</sup> Anne-Marie Couderc en sa qualité de Présidente du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2019 a été fixée à 200 000 euros par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 12 mars 2019.  Cette rémunération fixe annuelle brute est inchangée par rapport à 2018.
Rémunération variable annuelle	N/A	N/A	M <sup>me</sup> Anne-Marie Couderc ne bénéficie d'aucune rémunération variable annuelle.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	M <sup>me</sup> Anne-Marie Couderc ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	M <sup>me</sup> Anne-Marie Couderc ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA...)	N/A	N/A	Aucune attribution de ce type n'est intervenue au cours de l'exercice 2019. M <sup>me</sup> Anne-Marie Couderc ne bénéficie d'aucun élément de rémunération de long terme.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	N/A	N/A	M <sup>me</sup> Anne-Marie Couderc ne perçoit pas de rémunération à raison de son mandat d'administrateur.
Avantages de toute nature	15 985 €	15 985 €	M <sup>me</sup> Anne-Marie Couderc bénéficie d'une voiture de fonctions avec chauffeur.
Indemnité de départ	N/A	N/A	M <sup>me</sup> Anne-Marie Couderc ne bénéficie d'aucune indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	N/A	N/A	M <sup>me</sup> Anne-Marie Couderc ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	N/A	N/A	M <sup>me</sup> Anne-Marie Couderc ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire.

## b. Rémunération de M. Benjamin Smith, Directeur général pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2019

### Présentation de la structure de rémunération 2019 de M. Smith, Directeur général

La politique de rémunération du Directeur général a été définie par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de rémunération, lors de sa réunion du 16 août 2018. La politique de rémunération 2019 du Directeur général, fixée conformément aux décisions du Conseil d'administration du 19 février 2019 et du 12 mars 2019, est composée des trois éléments suivants :

1. une rémunération fixe ;
2. une rémunération variable annuelle liée à la performance de l'exercice écoulé ; et
3. une rémunération variable à long terme.

La politique de rémunération 2019 du Directeur général a été approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2019.

Pour plus de détails sur la politique de rémunération du Directeur général au titre de l'exercice 2019, voir le chapitre 2.5.2.6 du Document de Référence 2018.

### Éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de de l'exercice 2019

Les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de cet exercice à M. Benjamin Smith, Directeur général pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2019 qui seront soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 26 mai 2020 en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce sont détaillés ci-après :

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2019	Montants attribués au titre de l'exercice 2019	Présentation
Rémunération fixe	900 000 €	900 000 €	<p>La rémunération fixe annuelle brute de M. Benjamin Smith en sa qualité de Directeur général a été fixée à 900 000 euros par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 19 février 2019.</p> <p>Cette rémunération fixe annuelle brute est inchangée par rapport à 2018.</p>
Rémunération variable annuelle	366 667 €	768 456 €	<p>Pour mémoire, le montant de la rémunération variable annuelle brute de M. Benjamin Smith en sa qualité de Directeur général pour 2018 a, sur proposition du Comité de rémunération, été arrêtée à 366 667 € par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 16 août 2018. Ce montant n'était pas soumis à des critères de performance, compte tenu du fait que sa prise de fonction est intervenue dans la dernière partie de l'exercice clos en 2018. Suite à l'approbation par l'Assemblée générale du 28 mai 2019 (quinzième résolution), cette rémunération variable annuelle brute a été versée au cours de l'exercice 2019 au titre de l'exercice 2018<sup>(1)</sup>.</p> <p>Le montant de la rémunération variable annuelle de M. Benjamin Smith en sa qualité de Directeur général a, sur proposition du Comité de rémunération, été arrêté à 768 456 euros par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 19 février 2020. Ce montant correspond à 85,4 % de sa rémunération fixe annuelle brute est constitué de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— critères quantitatifs liés aux objectifs financiers du Groupe : 41,6 % (soit 30,4 % de sa rémunération fixe annuelle brute) : <ul style="list-style-type: none"> <li>- 19 % (sur une cible à 61% et un maximum à 79%) de la rémunération fixe au titre de la performance quantitative liée au Résultat d'exploitation (COI) d'Air France - KLM, soit un taux d'atteinte de 31,2%. Ce pourcentage prend en compte le niveau de COI atteint par le Groupe et la performance relative par rapport aux concurrents,</li> <li>- 11,4 % (sur une cible à 12% et un maximum à 16%) de la rémunération fixe au titre de la performance quantitative liée à la dette nette ajustée, soit un taux d'atteinte de 96,4%. Ce pourcentage prend en compte le niveau de Dette Nette Ajustée atteinte par le Groupe ;</li> </ul> </li> </ul>

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2019	Montants attribués au titre de l'exercice 2019	Présentation
			<p>— critères qualitatifs comprenant des objectifs individuels : 112,2% (soit 55% de sa rémunération fixe annuelle brute) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– 15% (sur une cible à 12% et un maximum à 15%) de la rémunération fixe au titre de la performance qualitative liée à la stabilité et au dialogue social, soit un taux d'atteinte de 125%, Cet objectif est évalué par rapport à l'amélioration de l'<i>Employee Promotor Score</i> du Groupe <sup>(3) (5)</sup>, Dans son appréciation, le Comité de rémunération a constaté une augmentation de cet indicateur à fin 2019 et a pris en compte le nouveau dialogue social instauré au long de l'exercice, basé sur la transparence et la confiance,</li> <li>– 15% (sur une cible à 12% et un maximum à 15%) de la rémunération fixe au titre de la performance qualitative liée à l'engagement client, soit un taux d'atteinte de 125%, Cet objectif est évalué par rapport à l'amélioration du <i>Net Promoter Score</i> du Groupe <sup>(4) (5)</sup>, Dans son appréciation, le Comité de rémunération a constaté une forte amélioration du NPS de plus de 33% en 2019, résultant notamment du déploiement du plan stratégique de redéfinition de l'offre commerciale et de repositionnement complémentaire des marques du Groupe,</li> <li>– 13% (sur une cible et un maximum de 13%) de la rémunération fixe au titre de la performance qualitative liée à la définition des orientations stratégiques permettant de renforcer la compétitivité du Groupe et premières mesures d'application, soit un taux d'atteinte de 100%, Cet objectif prend en compte la définition des orientations stratégiques permettant de renforcer la compétitivité du Groupe et des premières mesures d'application, Dans son appréciation, le Comité de rémunération a pris en compte le plan stratégique à moyen- et long-terme défini et présenté lors de l'Investor Day en novembre 2019 ainsi que son degré d'acceptation par le marché,</li> <li>– 12% (sur une cible et maximum de 12%) de la rémunération fixe au titre de la performance qualitative liée à la mise en œuvre de la gouvernance managériale, soit un taux d'atteinte de 100%, Cet objectif prend en compte la mise en œuvre de la gouvernance managériale et notamment l'impulsion de l'équipe dirigeante pour favoriser la coopération entre les équipes de management d'Air France-KLM, KLM, Air France et autres filiales, Dans son appréciation, le Comité de rémunération a constaté la mise en place d'une nouvelle gouvernance dès février 2019 constitué d'un <i>CEO Committee</i> découlant sur une coopération stratégique et managérial renforcée au sein du Groupe et de ses filiales.</li> </ul> <p>En application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce, le versement du montant de 768 456 euros est conditionné à l'approbation préalable de l'Assemblée générale du 26 mai 2020.</p> <p>En cas de vote positif des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 26 mai 2020 autorisant le versement de sa rémunération variable à M. Benjamin Smith, la société ne disposera pas de la possibilité de demander la restitution de celle-ci.</p>

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2019	Montants attribués au titre de l'exercice 2019	Présentation
Rémunération variable long terme	N/A	220 506 unités de performance valorisées à 2 000 000 € et calculées par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France - KLM au 17 août 2018	<p>Lors de sa réunion du 14 mars 2018, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de rémunération, a décidé la mise en place de deux plans de rémunération long-terme : <i>Plan long-terme</i> et <i>Plan Spécifique Long-terme</i>.</p> <p>Lors de sa réunion du 12 mars 2019, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de rémunération, a attribué à M. Benjamin Smith, en sa qualité de Directeur général, des unités de performances dans le cadre de deux plans long-terme :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— <i>Plan long-terme</i> (« <i>Phantom shares</i> ») : attribution de 110 253 unités de performance, payables en 2022 sous réserve d'une condition de présence de trois ans, et sous conditions de performance. Leur paiement en 2022 (sous réserve de la condition de présence et des conditions de performance) sera calculé par rapport au cours de bourse après l'annonce des résultats de l'exercice 2021;</li> <li>— <i>Plan Spécifique Long-terme</i> : attribution de 110 253 unités de performance, payables en actions Air France-KLM (une unité de performance donnant droit à une action) en 2022 sous réserve d'une condition de présence de trois ans, et sous conditions de performance;</li> </ul> <p>Il est précisé que M. Smith 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 ces deux plans de rémunération long-terme sont précisés à la section 2.5.2.6 du Document de Référence 2018.</p>
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	M. Benjamin Smith ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	M. Benjamin Smith ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA...)	N/A	N/A	Aucune attribution de ce type n'est intervenue au cours de l'exercice 2019.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	N/A	N/A	M. Benjamin Smith ne perçoit pas de rémunération à raison de son mandat d'administrateur.
Avantages de toute nature	313 201 €	313 201 €	M. Benjamin Smith bénéficie d'une voiture de fonction avec chauffeur, d'un régime de santé et de prévoyance bénéficiant à l'ensemble du personnel du groupe. 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.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2019	Montants attribués au titre de l'exercice 2019	Présentation
Indemnité de départ	N/A	N/A	<p>Conformément à la politique de rémunération 2019 approuvée par l'Assemblée générale du 28 mai 2019 (dix septième résolution) et à l'engagement réglementé visé à l'article L. 225 42-1 du Code de commerce (en vigueur à l'époque) et approuvé par ladite Assemblée générale (cinquième résolution), M. Benjamin Smith continue de bénéficier d'une indemnité de départ qui lui a été attribuée par le Conseil d'administration du 16 août 2018 en cas de départ forcé lié à un changement de contrôle (à l'exclusion de toute situation de faute grave du Directeur général).</p> <p>Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, la base de l'indemnité de départ est équivalente à deux ans de rémunération fixe et variable annuelle (selon des modalités de calcul particulières faisant référence selon les cas au variable cible en cas de départ au cours des 24 premiers mois).</p> <p>La base de l'indemnité sera affectée d'un coefficient (compris entre 0 et 100 %) en fonction de la performance de l'intéressé, mesurée par référence au taux d'atteinte des critères de performance relatifs à la part variable annuelle de sa rémunération au cours des deux derniers exercices de son mandat (ou depuis sa nomination, dans l'hypothèse d'un départ intervenant au cours des deux premières années). Il appartiendra au Conseil d'administration d'Air France-KLM de constater la réalisation de ces critères de performance.</p>
Indemnité de non concurrence	N/A	N/A	M. Benjamin Smith ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	N/A	N/A	M. Smith ne bénéficie d'aucun régime de retraite collectif supplémentaire.

(1) Pour la période allant du 17 septembre au 31 décembre 2018.

(2) Pour des raisons de confidentialité, le montant fixé au budget 2019 n'est pas publié.

(3) EPS = Indicateur interne de satisfaction des salariés.

(4) NPS = Indicateur de satisfaction client.

(5) Les indicateurs EPS et NPS sont des indicateurs internes fixés chaque année par compagnie en prenant en compte l'historique et le plan de performance de ces compagnies.

### 2.5.2.3 Ratios sur les multiples de rémunération des dirigeants mandataires sociaux en 2019

La présente section a été réalisée en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 I, 6° du Code de commerce et 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, 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, 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.

	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
<b>Président-directeur général</b>				
Ratio avec rémunération moyenne des salariés du périmètre pertinent	10,97	17,74	13,99	16,97
Ratio avec rémunération médiane des salariés du périmètre pertinent	14,55	22,55	18,00	22,00



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

— **exercice 2016 :**

La rémunération du Président-directeur général pour l'exercice 2016 comprend :

- la rémunération de M. Alexandre de Juniac en sa qualité de Président-directeur général pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 4 juillet 2016 (Cf. Document de Référence 2016, page 40), et

- la rémunération de M. Jean-Marc Janailac en sa qualité de Président-directeur général pour la période du 4 juillet au 31 décembre 2016 (Cf. Document de Référence 2016, page 41);

— **exercice 2018 :**

La rémunération du Président-directeur général a été annualisée sur la base de la rémunération de M. Jean-Marc Janailac en sa qualité de Président-directeur général pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 15 mai 2018.

	Exercice 2018	Exercice 2019
<b>Présidente</b>		
Ratio avec rémunération moyenne des salariés du périmètre pertinent	3,09	<b>3,43</b>
Ratio avec rémunération médiane des salariés du périmètre pertinent	4,00	<b>4,43</b>
<b>Directeur général</b>		
Ratio avec rémunération moyenne des salariés du périmètre pertinent	13,89	<b>39,19</b>
Ratio avec rémunération médiane des salariés du périmètre pertinent	18,00	<b>50,66</b>

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

— **exercice 2018 :**

- la rémunération de la Présidente du Conseil d'administration a été annualisée sur la base de la rémunération de Mme Anne Marie Couderc en sa qualité de Présidente pour la période du 15 mai au 31 décembre 2018,
- la rémunération du Directeur général a été annualisée sur la base de la rémunération de M. Benjamin Smith en sa qualité de Directeur général du 17 septembre 2018 au 31 décembre 2018 (La rémunération de M. Gagey, Directeur général par

intérim du 15 mai 2018 au 17 septembre 2018 n'a pas été prise en compte dans ce calcul car celle-ci a été établit sur la base de sa rémunération de Directeur général adjoint finances et non sur la base de la rémunération du Directeur général);

— **exercice 2019 :**

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

### 2.5.2.4 Évolution de la politique de rémunération

La présente section a été réalisée en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 I, 7° du Code de commerce et 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 du présent Document d'enregistrement universel, au cours des cinq derniers exercices :

	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
<b>Rémunérations annuelles</b>					
<b>Président-directeur general<sup>(1)</sup></b>					
Rémunération	645 000 €	1 065 334 €	852 167 €	1 100 000 €	<b>N/A</b>
Évolution / N-1		+65,17%	-20%	+29,08%	
Ratio avec rémunération moyenne	10,97	17,74	13,99	16,97	<b>N/A</b>
Évolution / N-1		+6,77	-3,84	+2,98	
Ratio avec rémunération médiane	14,55	22,55	18,00	22,00	<b>N/A</b>
Évolution / N-1		+8,00	-4,55	+4,00	

	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
<b>Présidente du Conseil d'administration <sup>(1)</sup></b>					
Rémunération	N/A	N/A	N/A	200 000 €	<b>215 985 €</b>
Évolution / N-1					<b>+7,99%</b>
Ratio avec rémunération moyenne	N/A	N/A	N/A	3,09	<b>3,43</b>
Évolution / N-1					<b>+0,34</b>
Ratio avec rémunération médiane	N/A	N/A	N/A	4,00	<b>4,43</b>
Évolution / N-1					<b>+0,43</b>
<b>Directeur general <sup>(1)</sup></b>					
Rémunération	N/A	N/A	N/A	900 000 € <sup>(2)</sup>	<b>2 470 345 €</b>
Évolution / N-1					<b>+174,47%</b>
Ratio avec rémunération moyenne	N/A	N/A	N/A	13,89	<b>39,19</b>
Évolution / N-1					<b>+25,3</b>
Ratio avec rémunération médiane	N/A	N/A	N/A	18,00	<b>50,66</b>
Évolution / N-1					<b>+32,66</b>
<b>Administrateurs <sup>(3)</sup></b>					
Rémunération (anciennement jetons de présence)	625 960 €	670 615 €	720 695 €	907 505€ <sup>(4)</sup>	<b>826 417 €</b>
Évolution / N-1		7,13%	7,47%	25,92%	<b>-8,93%</b>
<b>Salariés du périmètre pertinent d'Air France - KLM <sup>(5)</sup></b>					
Rémunération moyenne	58 792€	60 040 €	60 914 €	64 814 €	<b>63 033 €</b>
Évolution / N-1		2,1%	1,5%	6,4%	<b>-2,7%</b>
<b>Performances de la Société Sur la base des chiffres publiés</b>					
Bénéfices (en millions d'euros)	127 €	792 €	-247 €	419 €	<b>290 €</b>
Évolution / N-1		+665€	-1 066€	+694€	<b>-129€</b>
Résultat d'exploitation (COI) (en millions d'euros)	816 €	1 049 €	1 488 €	1 332 €	<b>1 141 €</b>
Évolution / N-1		+233€	+439€	-83€	<b>-264€</b>
Ratio Dette nette/ EBITDA	3,3x	2,9x	2,1x	1,4x	<b>1,5x</b>
Évolution / N-1		-0,4	-0,8	-0,7	<b>+0,1</b>

(1) Les rémunérations du Président-directeur général, de la Présidente et du Directeur général présentées ci-dessus ont été calculés 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) La rémunération du Directeur général pour l'exercice 2018 ne comprend que la rémunération fixe annualisée du Directeur général. La part variable de la rémunération du Directeur général attribuée au titre de l'exercice 2018 a été versé à l'issue de l'Assemblée générale du 28 mai 2019.

(3) Il est précisé que le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 11 décembre 2019, a décidé d'introduire une part variable à la rémunération allouée aux administrateurs pour leurs fonctions exercées au sein des Comités :

Comité d'audit :

- le Président reçoit désormais 4 500 euros de partie fixe et 7 500 euros de partie variable basée sur l'assiduité aux réunions du Comité ; et
- les membres reçoivent désormais 3 000 euros de partie fixe et 5000 euros de partie variable basée sur l'assiduité aux réunions du Comité.

Autres Comités :

- le Président reçoit désormais 3 000 euros de partie fixe et 4 500 euros de partie variable basée sur l'assiduité aux réunions du Comité ; et
- les membres reçoivent désormais 2 000 euros de partie fixe et 3 000 euros de partie variable basée sur l'assiduité aux réunions du Comité.

(4) Compte-tenu du nombre très important de réunions extraordinaires du Conseil d'administration qui ont eu lieu au cours de l'exercice 2018 dans le cadre de la période de gouvernance de transition et de l'investissement des différents administrateurs pour la participation à ces réunions, le Conseil d'administration a procédé, lors de sa réunion du 29 octobre 2018, à une attribution exceptionnelle et supplémentaire de rémunération (dans le cadre de l'enveloppe votée en Assemblée générale) attribué à chacun des membres du Conseil d'administration. Ces éléments sont décrits en section 2.5. 2.1 du présent Document d'enregistrement universel.

(5) La société Air France - KLM ne comprenant pas un nombre représentatif de salariés au cours de la période observée, 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.

### 2.5.2.5 Informations supplémentaires concernant la rémunération versée ou attribuée à l'ensemble des mandataires sociaux en 2019

Au cours de l'exercice 2019, le montant de la rémunération versée aux administrateurs n'a pas dépassé l'enveloppe maximum de 950 000 euros approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 15 mai 2018.

Au cours de l'exercice 2019, les éléments de rémunération versés ou attribués au Président-directeur général pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 15 mai 2018, l'ont été conformément à la politique de rémunération du Président-directeur général approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 15 mai 2018.

De plus, il est rappelé qu'à la suite de la démission du Président-directeur général le 15 mai 2018, le Conseil d'administration a, le même jour, décidé la mise en place d'une gouvernance de transition. Dans ce cadre, le Conseil d'administration a décidé de :

- dissocier les fonctions de Président du Conseil et de Directeur général d'Air France-KLM;
- nommer M<sup>me</sup> Anne-Marie Couderc en qualité de Présidente du Conseil d'administration ; et
- nommer M. Frédéric Gagey en qualité de Directeur général par intérim.

Le Conseil d'administration, réuni le 16 août 2018, a ensuite nommé M. Benjamin Smith en qualité de Directeur général qui a pris ses fonctions le 17 septembre 2018 en remplacement de M. Frédéric Gagey.

Le versement et l'attribution des éléments de rémunération au titre de l'exercice 2018 de M<sup>me</sup> Anne-Marie Couderc, M. Frédéric Gagey et M. Benjamin Smith pour leurs fonctions respectives ont été approuvés par l'Assemblée générale du 28 mai 2019.

Néanmoins, conformément à l'article L. 225-37-3 I, 8° du Code de commerce, il est précisé qu'au cours de l'exercice 2019, suite à la mise en place d'une nouvelle gouvernance, la rémunération totale attribuée ou versée aux dirigeants mandataires sociaux n'a pas respecté la politique de rémunération du Président-directeur général approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 15 mai 2018.

En effet, le Conseil d'administration a estimé qu'il était nécessaire de modifier le cadre de la rémunération du nouveau Directeur général initialement prévu pour le Président-directeur général du fait de l'adoption de la nouvelle gouvernance du Groupe en cours d'année, et au regard du profil et de l'expérience internationale de M. Benjamin Smith. Il en a résulté, qu'au cours de l'exercice 2019, en plus des éléments de rémunération versés au Président-directeur général conformément à la politique de rémunération votée par l'Assemblée générale du 15 mai 2018, pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 15 mai 2018, une rémunération variable de 366 667 euros a été versée à M. Benjamin Smith au titre de ses fonctions de Directeur général du 17 septembre au 31 décembre 2018. Cette rémunération variable n'était pas soumise à des critères de performance, compte tenu du fait que sa prise de fonction est intervenue dans la dernière partie de l'exercice clos en 2018.

Conformément à l'article L. 225-37-3 I, 10° du Code de commerce, il est précisé que lors de l'exercice 2019, aucun écart ou autre dérogation par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération n'a été appliqué. Il est néanmoins précisé que le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 11 décembre 2019, a décidé d'introduire une part variable à la rémunération allouée aux administrateurs pour leurs fonctions exercées au sein des Comités.

## 2.5.2.6 Éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux conformément à la Recommandation AMF n° 2009-16 modifiée le 13 avril 2015

Tableau de synthèse des rémunérations, des options et des actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social exécutif

(en euros)	Exercice 2019	Exercice 2018
<b>M<sup>me</sup> Anne-Marie Couderc, Présidente du Conseil d'administration</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	200 000	150 042 <sup>(1)</sup>
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
<b>Total</b>	<b>200 000</b>	<b>150 042</b>

(1) Rémunération en sa qualité d'administrateur pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 15 mai 2018 à hauteur de 25 042 euros versée en 2018 + rémunération fixe pour la période allant du 15 mai au 31 décembre 2018 en sa qualité d'administrateur de Présidente du Conseil d'administration à hauteur de 125 000 euros versée en 2018.

(en euros)	Exercice 2019	Exercice 2018
<b>M. Benjamin Smith, Directeur général</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	1 668 456	629 167 <sup>(1)</sup>
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	2 000 000 <sup>(2)</sup>	333 000 <sup>(3)</sup>
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
<b>Total</b>	<b>3 668 456</b>	<b>962 167</b>

(1) Rémunération fixe et variable pour la période allant du 17 septembre au 31 décembre 2018.

(2) 220 506 unités de performance valorisées à 2 000 000 € et calculées par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France - KLM au 17 août 2018, payables en 2022 sous réserve de conditions de performance et d'une condition de présence de trois ans.

(3) 36 714 unités de performance valorisées à 333 000 € et calculé par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France - KLM au 17 août 2018, payables en 2021 sous réserve d'une condition de présence de trois ans.

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social exécutif

M <sup>me</sup> Anne-Marie Couderc, Présidente du Conseil d'administration	Exercice 2019		Exercice 2018	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	200 000	200 000	125 000 <sup>(1)</sup>	125 000 <sup>(1)</sup>
Rémunération variable	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	N/A	N/A	25 042 <sup>(2)</sup>	25 042 <sup>(2)</sup>
Avantages en nature	15 985 <sup>(3)</sup>	15 985 <sup>(3)</sup>	N/A	N/A
<b>Total</b>	<b>215 985</b>	<b>215 985</b>	<b>150 042</b>	<b>150 042</b>

(1) Pour la période allant du 15 mai au 31 décembre 2018.

(2) M<sup>me</sup> Anne-Marie Couderc a perçu une rémunération en sa qualité d'administrateur pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 15 mai 2018 versée en 2018.

(3) M<sup>me</sup> Anne-Marie Couderc bénéficie d'une voiture de fonctions avec chauffeur.

M. Benjamin Smith, Directeur général	Exercice 2019		Exercice 2018	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	900 000	900 000	262 500 <sup>(1)</sup>	262 500 <sup>(2)</sup>
Rémunération variable	768 456	366 667 <sup>(1)</sup>	366 667 <sup>(1)</sup>	N/A
Rémunération variable long terme	2 000 000 <sup>(3)</sup>	N/A	333 000 <sup>(1)(4)</sup>	N/A
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	N/A	N/A	N/A	N/A
Avantages en nature	313 201 <sup>(5)</sup>	313 201 <sup>(5)</sup>	N/A	N/A
<b>Total</b>	<b>3 981 657</b>	<b>1 579 868</b>	<b>962 167</b>	<b>262 500</b>

(1) Pour la période allant du 17 septembre au 31 décembre 2018.

(2) Versement de la rémunération fixe au titre de l'exercice 2018 pour la période allant du 17 septembre 2018 au 31 décembre 2018.

(3) 220 506 unités de performance valorisées à 2 000 000 € et calculées par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France - KLM au 17 août 2018, payables en 2022 sous réserve de conditions de performance et d'une condition de présence de trois ans.

(4) 36 714 unités de performance valorisées à 333 000 € et calculé par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France - KLM au 17 août 2018, payables en 2021 sous réserve d'une condition de présence de trois ans.

(5) M. Benjamin Smith bénéficie d'une voiture de fonction avec chauffeur, d'un régime de santé et de prévoyance bénéficiant à l'ensemble du personnel du Groupe. 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 récapitulatif de la situation des dirigeants mandataires sociaux

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
<b>M<sup>me</sup> Anne-Marie Couderc,</b> <b>Présidente du Conseil d'administration</b>								
Date de début du mandat : 15 mai 2018		X		X		X		X
<b>M. Benjamin Smith, Directeur-général</b>								
Date de début du mandat : 17 septembre 2018		X		X	X			X

#### 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. Le dernier plan d'options mis en place par KLM en 2007 est devenu caduc en 2012.

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

Néant.

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

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

## 2.5.3 Politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2020

La présente section a été réalisée en application des articles L. 225-37-2 et R. 225-29-1 du Code de commerce et présente les éléments composant la politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2020.

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de rémunération, a pris en compte le vote de l'Assemblée générale du 28 mai 2019 sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2018 pour la détermination de la politique de rémunération des mandataires sociaux 2020.

Etabli 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 pour 2020 d'Air France-KLM est :

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

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

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

Dans la mesure où un nouveau Président du Conseil d'administration ou un nouveau Directeur général seraient nommés, les éléments de rémunération prévus dans la politique de rémunération des mandataires sociaux leur seraient également applicables. Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de rémunération, déterminera alors, en les adaptant à la situation

des intéressés, les objectifs, niveaux de performance, paramètres, structure et pourcentages maximums par rapport à leur rémunération annuelle fixe qui ne pourront pas être supérieurs à ceux approuvés par l'Assemblée générale.

La politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2020 décrit toutes les composantes de la rémunération fixe et variable des administrateurs (section 2.5.1.2 ci après) ; du Président du Conseil d'administration (section 2.5.3.1 a. ci-après) ; du Directeur général (section 2.5.3.1 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 2020 fera l'objet d'un projet de résolution soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 26 mai 2020 dans les conditions prévues à l'article L. 225-98 du Code de commerce et lors de chaque modification importante dans la politique de rémunération.

### 2.5.3.1 Rémunération des administrateurs pour 2020

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 26 mai 2020 de la politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2020, les administrateurs d'Air France-KLM recevront au titre de leur mandat une rémunération (anciennement jetons de présence) d'un montant maximum qui a été fixé à 950 000 euros, pour l'ensemble du Conseil d'administration.

La rémunération des administrateurs se composera d'une part fixe et d'une part variable en lien avec l'assiduité des administrateurs, dont les modalités de répartition et d'attribution sont arrêtées par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de rémunération.

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

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

Le Conseil du 11 décembre 2019 a par ailleurs décidé d'introduire une part variable à la rémunération allouée aux administrateurs pour leurs fonctions exercées au sein des Comités :

- pour le Comité d'audit :
  - le Président recevra 4 500 euros de partie fixe et 7 500 euros de partie variable basée sur l'assiduité aux réunions du Comité, et
  - les membres recevront 3000 euros de partie fixe et 5000 euros de partie variable basée sur l'assiduité aux réunions du Comité ;
- pour les autres Comités :
  - le Président recevra 3 000 euros de partie fixe et 4 500 euros de partie variable basée sur l'assiduité aux réunions du Comité, et
  - les membres recevront 2000 euros de partie fixe et 3000 euros de partie variable basée sur l'assiduité aux réunions du Comité.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- pour les administrateurs désignés directement par l'État français, 100% de la rémunération est versée à l'État français (art. 5 de l'ordonnance);
- pour les administrateurs nommés par l'Assemblée générale sur proposition de l'État français (art. 6 de l'ordonnance), deux cas sont à distinguer :
  - pour les agents publics de l'État français, 100% de la rémunération est versée à l'État,

- pour ceux n'ayant pas la qualité d'agents publics de l'État, le versement de la rémunération se répartit comme suit :
  - 15% versés à l'État, et
  - 85% versés directement à l'administrateur (avec application des charges sociales et fiscales).

**– Engagement des membres du Conseil d'administration d'Air France-KLM**

Les membres du Conseil d'administration d'Air France-KLM ont pris la décision, le 3 avril 2020, de réduire de 25% leur rémunération versée sur l'année 2020 au *pro rata temporis* des périodes d'activités partielles appliquées à l'ensemble des salariés.

**2.5.3.2 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour 2020**

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

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

Le Comité de rémunération formule et revoit chaque année ces politiques de rémunération, en lien avec les objectifs de performance. Ainsi, la part variable annuelle de la rémunération des trois Directeurs généraux du Groupe (Air France-KLM, Air France et KLM) est soumise à la réalisation de critères de performance :

- critères quantitatifs financiers;
- critères qualitatifs relatifs à l'amélioration des performances de la société et à la mise en œuvre de la stratégie de la Société;
- prise en compte de la performance relative par comparaison avec les principaux concurrents.

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, au Président du Conseil d'administration et, d'autre part, au Directeur général, ainsi que leur importance relative. L'ensemble de ces éléments sont détaillés dans la présente section au point a. s'agissant du mandat de Président du Conseil d'administration et au point b. s'agissant du mandat Directeur général, conformément aux dispositions des articles L. 225-37-2 et R. 225-29-1 du Code de commerce. Après avoir consulté le Comité des rémunérations, le Conseil d'administration pourra déroger, de manière temporaire, à ces politiques de rémunération en cas de circonstances exceptionnelles et dans la mesure où les changements apportés sont conformes à l'intérêt social et nécessaires pour garantir la

pérennité ou la viabilité du Groupe. Les éléments de rémunération auxquels il pourra être dérogé, ainsi que les événements donnant lieu à l'utilisation de cette dérogation sont détaillés dans la présente section au point a. s'agissant du mandat de Président du Conseil d'administration et au point b. s'agissant du mandat Directeur général, conformément aux dispositions des articles L. 225 - 37 -2 et R. 225 - 29 -1 du Code de commerce.

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

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

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

La structure de rémunération arrêtée par le Conseil d'administration en août 2018 est restée inchangée pour l'exercice 2019. C'est également dans ce cadre que la politique de rémunération a été fixée pour 2020.

Après avoir consulté le Comité des rémunérations, le Conseil d'administration pourra déroger, de manière temporaire, à la politique de rémunération de la Présidente du Conseil d'administration en cas de circonstances exceptionnelles et dans la mesure où les changements apportés sont conformes à l'intérêt social et nécessaires pour garantir la pérennité ou la viabilité du Groupe. Les éléments de rémunération auxquels il pourra être dérogé sont la rémunération annuelle fixe et variable et les dérogations pourront consister en une augmentation ou une diminution de la rémunération concernée. Les événements qui pourraient donner lieu à l'utilisation de cette dérogation à la politique de rémunération sont, sans que ce soit limitatif, un changement majeur de stratégie ou une crise sanitaire.

#### a. Rémunération de la Présidente du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a défini, lors de sa réunion du 19 février 2020, sur proposition du Comité de rémunération, la structure de rémunération attribuable à la Présidente du Conseil d'administration d'Air France-KLM au titre de l'exercice 2020.

##### — Rémunération annuelle (fixe et variable)

#### Description des éléments fixes et variables annuels

Lors de sa réunion du 19 février 2020, le Conseil d'administration a décidé, sur recommandation du Comité de rémunération, de porter la rémunération fixe annuelle brute de la Présidente à 220 000 euros au titre de ses fonctions.

La Présidente du Conseil d'administration ne bénéficiera pas de rémunération variable ou pluriannuelle.

#### Engagement de la Présidente du Conseil d'administration d'Air France - KLM

- (i) La Présidente a fait part, lors du Conseil d'administration du 19 mars 2020, de sa décision de renoncer à l'application sur l'exercice 2020 de sa nouvelle rémunération fixe annuelle définie par le Conseil d'administration du 19 février 2020. Ainsi sa rémunération fixe annuelle brute sera de 200 000 euros au titre de ses fonctions pour 2020;
- (ii) La Présidente a fait part au Conseil d'administration de sa décision de soumettre sa rémunération fixe versée sur l'année 2020, aux mêmes modalités salariales que celles qui seront appliquées à l'ensemble des salariés d'Air France et d'Air France-KLM SA (notamment d'en réduire le versement au *pro rata temporis* des périodes d'activité partielle appliquées à l'ensemble des salariés).

##### — Rémunération exceptionnelle annuelle

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

##### — Plan de rémunération long terme ou long terme spécifique

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

##### — Rémunération en tant qu'administrateur

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

##### — Indemnité de départ

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

##### — Avantages en nature

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

##### — Autres

La Présidente du Conseil d'administration ne bénéficiera d'aucun contrat de travail, d'aucune retraite chapeau, indemnité de non concurrence, ni de stock options ou actions gratuites.

#### b. Politique de rémunération 2020 du Directeur général

##### — Propos introductifs

Le Conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 19 février 2020, sur recommandation du Comité de rémunération, de conserver la structure de rémunération 2019 pour l'exercice 2020.



Il était prévu de définir les critères de performance associés à la rémunération variable annuelle, conformément aux axes et objectifs définis au sein du plan stratégique du groupe présenté en novembre 2019. Ces critères de performance étaient relatifs aux objectifs financiers du Groupe et relatifs à des objectifs qualitatifs, définis comme suit :

- objectifs financiers du Groupe à hauteur de 60 %, appréciant la performance de 3 indicateurs financiers, piliers du plan stratégique d'Air France-KLM :
  - (i) performance annuelle du COI (*Current Operating Income*) du groupe Air France-KLM,
  - (ii) réduction de la Dette Nette du Groupe Air France-KLM,
  - (iii) réduction des Coûts Unitaires du Groupe Air France-KLM;
- objectifs qualitatifs à hauteur de 40 % appréciant, comme les années précédentes, la performance de 4 critères qui restaient à finaliser.

Après avoir consulté le Comité des rémunérations, le Conseil d'administration pourra déroger, de manière temporaire, à la politique de rémunération du Directeur général en cas de circonstances exceptionnelles et dans la mesure où les changements apportés sont conformes à l'intérêt social et nécessaires pour garantir la pérennité ou la viabilité du Groupe. Les éléments de rémunération auxquels il pourra être dérogé sont la rémunération variable

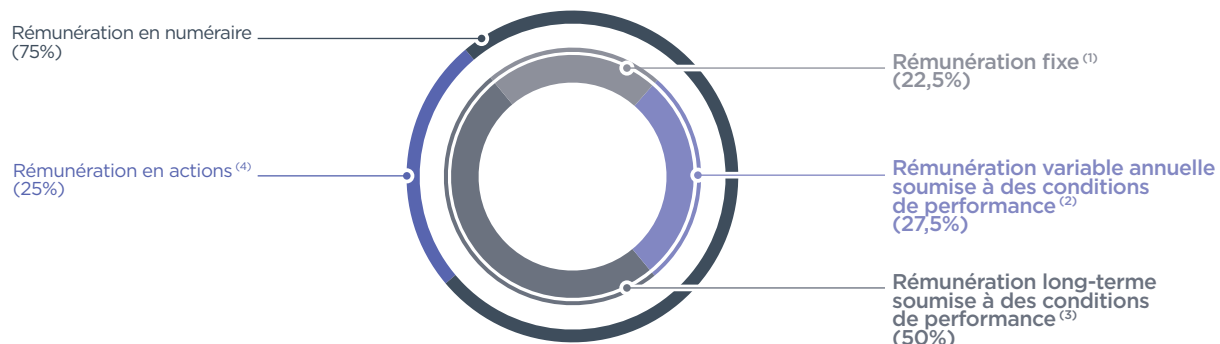
annuelle et les dérogations pourront consister en une redéfinition des critères de performance. Les événements qui pourraient donner lieu à l'utilisation de cette possibilité de dérogation à la politique de rémunération sont, sans que ce soit limitatif, un changement majeur de stratégie ou une crise sanitaire.

Lors de sa réunion du 19 mars 2020, compte tenu de l'aggravation de la crise liée au Covid-19, le Conseil d'administration a finalement décidé de revoir les critères de performance de la part variable annuelle 2020 pour les aligner sur les défis court-terme du Groupe et afin de prendre en compte la gestion de la crise, les enjeux de trésorerie auxquels le Groupe est confronté, et les défis liés à la sortie de crise et à la définition et l'exécution d'un plan de relance.

Compte tenu de l'ampleur de cette crise, il semble difficile aujourd'hui d'anticiper la date de sortie de crise. Il pourrait être précisé ici que le retour à la politique de rémunération antérieure ou une nouvelle politique de rémunération sera discutée l'an prochain dans le cadre de l'approbation de la politique de rémunération pour 2021.

En conséquence des décisions des Conseil d'administration du 19 février, 19 mars et 3 avril 2020, la structure de rémunération comprenant les éléments fixes, variable, long terme et les avantages de toute nature du Directeur général d'Air France-KLM au titre de l'exercice 2020 est présentée ci-dessous.

#### Structure de rémunération du Directeur général d'Air France - KLM pour l'exercice 2020



(1) Montant de 900 000 €.

(2) 122% de la rémunération fixe à objectifs atteints pouvant aller jusqu'à 150 % en cas de dépassement des objectifs.

(3) Deux plans de rémunération long-terme donnant droit à l'attribution d'unités de performance correspondant à un montant d'un million d'euros chacun.

(4) Le plan de rémunération long-terme spécifique sera rémunéré en actions Air France - KLM.

#### — Rémunération annuelle (fixe et variable)

##### Description des éléments fixes et variables annuels

Le Directeur général bénéficiera d'une rémunération fixe annuelle brute de 900 000 euros et d'une rémunération variable annuelle brute pouvant atteindre de 0 % à 122 % de la rémunération fixe annuelle brute à objectifs partiellement atteints (calculée de façon linéaire), pouvant atteindre 122 % de la rémunération fixe

annuelle brute à objectifs atteints, et pouvant atteindre un maximum de 150 % en cas de dépassement des objectifs (calculée de façon linéaire). Il est précisé que la structure de rémunération annuelle est inchangée par rapport à 2019.

Au vu de la crise exceptionnelle Covid-19 impactant fortement Air France-KLM, le Conseil d'administration, en accord avec le management d'Air France-KLM, a décidé de revoir en profondeur les critères de performance de la rémunération variable annuelle ainsi que les modalités d'appréciation à retenir pour l'exercice 2020.

Lors de ses réunions du 19 mars et 3 avril 2020, le Conseil d'administration, après avis du Comité de rémunération, a pris la décision que l'atteinte des critères de la rémunération variable annuelle sera appréciée conformément à l'évaluation de la performance financière du Groupe quant à la gestion et la pérennité de la trésorerie (comptant pour 70 % de l'évaluation), et de la performance individuelle démontrée quant à la gestion de la crise, de la sortie de crise et de la définition d'un plan stratégique de relance (comptant pour 30 % de l'évaluation).

#### Répartition de la part variable annuelle

	Poids des critères de performance	Éléments d'évaluation
<b>Performance financière</b> Trésorerie du groupe Air France-KLM <sup>(1)</sup>	70 %	L'évaluation considèrera la situation financière effective en fin d'exercice et l'efficacité des plans d'actions déployés afin de protéger la pérennité de la trésorerie du Groupe Air France-KLM (ajustement des opérations, réduction des coûts, contrôle et annulation de Capex, obtention d'aides et de financement, plan de relance)
<b>Performance individuelle</b> Leadership démontré et mis en œuvre durant la gestion de crise et la gestion de sortie de crise, et définition stratégique d'un plan de relance	30 %	L'évaluation considèrera les actions et résultats à ces trois moments clés, au vu notamment des axes fondamentaux suivants : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. le climat social et l'engagement des salariés (maintien de la confiance et de l'engagement des salariés démontré par le maintien d'un <i>Employee Promotor Score</i><sup>(2)(4)</sup> cohérent avec celui d'avant crise ; niveau de communication ; stabilité du dialogue social ; gestion des emplois)</li> <li>2. la satisfaction des clients (niveau de communication et des offres commerciales et opérationnelles proposées pour accompagner les clients ; maintien de la confiance des clients démontré par le niveau du <i>Net Promotor Score</i><sup>(3)(4)</sup> cohérent avec celui d'avant crise ; évolution du nombre de voyageurs lors de la relance des activités en performance relative par rapport aux compétiteurs européens)</li> <li>3. la cohésion du Groupe (renforcement de la cohésion et de la coordination entre Air France-KLM, Air France et KLM dans le cadre des prises de décisions stratégiques, de la protection des intérêts du Groupe et des compagnies aériennes, et des communications internes et externes)</li> </ol>

(1) Pour des raisons de confidentialité, le montant fixé au budget 2020 n'est pas publié.

(2) EPS = Indicateur interne de satisfaction des salariés.

(3) NPS = Indicateur de satisfaction client.

(4) Les objectifs des indicateurs EPS et NPS sont fixés chaque année en interne et par compagnie en prenant en compte l'historique et le plan de performance de ces compagnies.

Le Conseil d'administration, après recommandation du Comité des rémunérations, pourra faire usage de sa faculté d'appréciation dans la détermination d'une éventuelle rémunération variable du Directeur général. Cette disposition permettra au Conseil de déterminer le montant composant la rémunération variable du Directeur général en adéquation avec (i) la performance réalisée du Groupe et la situation financière du Groupe en fin d'exercice, (ii) la politique de rémunération appliquée aux salariés du Groupe, (iii) la protection des intérêts du Groupe et des intérêts de ses actionnaires, (iv) toutes décisions prises par les gouvernements.

**Engagement du Directeur général d'Air France - KLM**

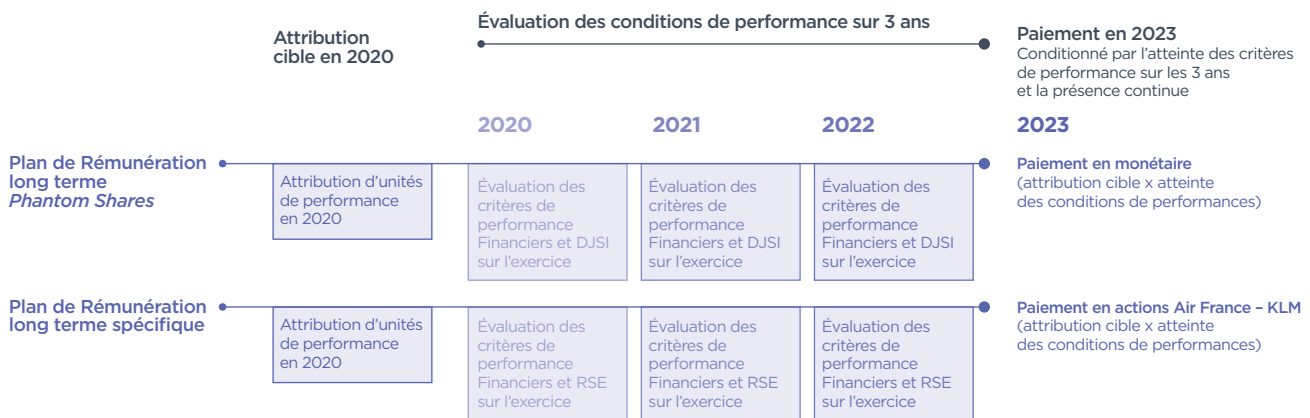
Le Directeur général a fait part au Conseil d'administration de sa décision de soumettre sa rémunération fixe et sa rémunération variable annuelle, versées sur l'année 2020, aux mêmes modalités salariales que celles qui seront appliquées à l'ensemble des salariés d'Air France et d'Air France-KLM SA (notamment d'en réduire le versement au *pro rata temporis* des périodes d'activité partielle appliquées à l'ensemble des salariés).

**— Rémunération long-terme**

La politique de rémunération du Directeur général est constituée d'une partie prépondérante d'éléments de rémunération variable long terme afin d'aligner la performance du Groupe et la rémunération dans une perspective long-terme, contribuant ainsi à la stratégie et la pérennité de la Société.

Ces éléments de rémunération long-terme correspondent à deux plans long-terms dont la performance s'apprécie sur une période de trois ans sous réserve de la réalisation de conditions de performance exigeantes 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.

**Système de Rémunération long terme d'Air France - KLM**



En cette année de crise exceptionnelle lié au Covid-19, la pérennité et la performance long-terme d'Air France-KLM ainsi que les intérêts à long-terme des salariés et des actionnaires restent l'objectif commun.

Étant donné que ces éléments de rémunération sont des engagements long-terme et étant précisé que le versement n'est perçu qu'à l'issue de la période de 3 ans d'acquisition des droits, et afin d'évaluer sur le long-terme l'efficacité de la gestion de sortie de crise et du plan de relance, le Conseil d'administration sur recommandation du Comité de rémunération, a décidé lors de ses réunions du 19 février et 3 avril 2020 de conserver, pour l'exercice 2020, la politique de rémunération long-terme telle que définie pour l'exercice 2019.

Les critères de performance et objectifs à atteindre restent ainsi inchangés, dans la continuité des ambitions et de la mission affichées avant la crise du Covid-19, et les éléments de rémunération de long-terme restent constitués comme suit :

#### a) Plan de rémunération long terme

Le Directeur général se voit attribuer annuellement des unités de performance correspondant à un montant d'un million d'euros, payables au terme d'une période de trois ans suivant l'attribution, sous réserve de la réalisation de conditions de performance, évaluées sur l'ensemble de cette période. Le versement des unités de performance sera soumis à une condition de présence de trois ans, sauf en cas de décès ou d'invalidité (sans conditions de performance), ou dans certaines hypothèses de départ contraint (les conditions de performance restant applicables).

Des conditions de performance exigeantes évaluées sur une période de trois ans ont été arrêtées par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 3 avril 2020 :

KPI	Performance	Acquisition définitive (vesting) d'un % de l'attribution
1. TSR de l'action Air France-KLM par rapport au TSR pondéré des actions d'entreprises du secteur (30%) <sup>(1)</sup>	>120	120 %
	Entre 80 et 100	Entre 80 % et 120 %
	<80	0 %
2. Indice ROCE Air France-KLM réalisé par rapport au budget (40%) <sup>(2)</sup>	>120	120 %
	Entre 80 et 100	Entre 80 % et 100 %
	<80	0 %
3. Indice de durabilité Dow Jones Sustainability index (30%) <sup>(3)</sup>	Position 1	120 %
	Position 2	100 %
	Position 3	80 %
	Position 4 et inférieur	0 %

(1) Défini comme la performance de l'action Air France-KLM durant tout exercice fiscal par rapport à la performance du secteur : Lufthansa (40 %), IAG (35 %), Ryanair (12,5 %), easyJet (12,5 %).

(2) Calculé sur la base d'un ROCE absolu.

(3) Les résultats du Dow Jones Sustainability index (« DJSI ») sont publiés en septembre de chaque année.

Le nombre d'unités de performance attribuées en 2020 sera calculé par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 1<sup>er</sup> avril 2020. Le paiement des unités de performance à partir de 2023 (sous réserve des conditions de performance et de présence) sera calculé par rapport au cours de bourse après l'annonce des résultats de l'exercice écoulé.

#### b) Plan de rémunération long terme spécifique

Le Groupe entend initier des actions stratégiques ciblées visant au redressement de la performance opérationnelle à moyen et long terme pour la porter aux meilleurs standards des grandes compagnies aériennes internationales, tout en prenant en compte les enjeux environnementaux et sociétaux de son développement. Dans ce cadre, le plan spécifique de rémunération de long terme

applicable au Directeur général a été mis en place conformément aux décisions du Conseil d'administration du 16 août 2018 et 12 mars 2019, incluant d'autres managers et collaborateurs du Groupe.

Il est prévu que le Directeur général se voit attribuer annuellement au titre de ce plan en 2019, 2020 et 2021 des unités de performance correspondant à un montant d'un million 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. Il est précisé qu'une unité de performance donnera droit à une action Air France-KLM.

Les conditions de performance qui ont été arrêtées par le Conseil d'administration lors de ses réunions du 19 mars et 3 avril 2020 sont les suivantes :

	<b>Performance</b>	<b>Acquisition définitive (vesting) d'un % de l'attribution</b>
1. COI AF-KLM comparé (80 %) réduction de l'écart relatif entre la performance de IAG et de Lufthansa Group sur 3 ans (2020, 2021, 2022)	Performance d'Air France-KLM > à celle de Lufthansa et d'IAG	Max (100 %)
	Réduction de l'écart par rapport à Lufthansa et IAG	100 % à 50 % (proportionnellement)
	Réduction de l'écart par rapport à Lufthansa ou à IAG	50 % à 0 % (proportionnellement)
	Augmentation de l'écart par rapport à Lufthansa et à IAG	0 %
2. Objectifs de performance RSE (20 %)		Voir les règles d'appréciation ci-dessous

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

	<b>indicateurs</b>	<b>Objectifs</b>
Environnement	1 Réduire les émissions de CO <sub>2</sub> (g CO <sub>2</sub> /passager/km, incluant les mesures de marché)	Objectif long terme de -20 % de réduction sur la période 2011-2020 : à évaluer annuellement et reporté dans le rapport DD/vérifier annuellement si la tendance est en ligne avec l'atteinte de l'objectif
Environnement	2 Entretenir les relations & le dialogue avec les acteurs autour des HUB (notamment sur le bruit)	Maintenir l'empreinte sonore au même niveau malgré une augmentation du nombre de mouvements : énergie sonore du Groupe reportée annuellement
Social	3 Améliorer l'indicateur « <i>employee promotor score</i> » (EPS)	Amélioration de l'EPS : monitoré pour Air France-KLM, Air France et KLM
Social	4 Renforcer la diversité	Augmenter le pourcentage de femmes managers
Sociétal	5 Renforcer la gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement	Suivre les indicateurs de maîtrise des risques fournisseurs en cohérence avec la loi sur le devoir de vigilance (Droits humains et libertés fondamentales, Santé, Environnement)
Sociétal	6 Initiatives responsables à destination	Développer les initiatives et sponsoring environnemental et sociétal

Ces critères sont appréciés de la façon suivante :

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

Le paiement des unités de performance sera également soumis à une condition de présence de trois ans, sauf en cas de décès ou d'invalidité (sans conditions de performance), ou dans certaines hypothèses de départ contraint (les conditions de performance restant applicables).

Le nombre d'unités de performance attribuées en 2020 sera calculé par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 1<sup>er</sup> avril 2020. Le paiement de ces unités de performance (sous réserve des conditions de performance et de présence) sera effectué en actions Air France-KLM (une unité de performance donnant droit à une action).

Il est précisé que M. Smith 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.

#### **Indemnité de départ et avantages en nature**

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

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

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

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

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

#### **Autres**

Le Directeur général ne bénéficiera d'aucun contrat de travail, d'aucune retraite chapeau, indemnité de non-concurrence, ni de stock-options ou actions gratuites.