

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, 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 26 mai 2021 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; et
- les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre de cet exercice à M^{me} Anne-Marie Couderc, Présidente du Conseil d'administration et à M. Benjamin Smith, Directeur général, en application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce. Ces informations

sont présentées ci-après dans la section 2.5.2.2 «Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre de cet exercice aux dirigeants mandataires sociaux et soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 26 mai 2021» ;

- la politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2021, 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 2021».

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 26 mai 2021 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 2021 aux administrateurs serait suspendu jusqu'à l'approbation de la politique de rémunération révisée.

Enfin, les éléments de rémunération variables ou exceptionnels attribués au titre de l'exercice 2020 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 2021 des éléments de rémunération de la personne concernée 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 2020

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 2020 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 2021 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, M^{me} 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 2020 ou attribués au titre de cet exercice aux administrateurs et soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 26 mai 2021

Les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre de cet exercice aux administrateurs d'Air France-KLM sont conformes à la politique de rémunération arrêtée par le Conseil d'administration après consultation du Comité de rémunération, et approuvée par l'Assemblée générale

du 26 mai 2020. Ces éléments de rémunération, qui seront soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 26 mai 2021 en application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, sont détaillés ci-après.

Il est précisé que 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 d'Air France et d'Air France-KLM SA, soit du 1^{er} avril au 31 décembre 2020.

	Taux de participation aux réunions du Conseil, des Comités et à l'Assemblée générale (exercice 2020) ⁽¹⁾	Montants attribués au titre de l'exercice 2020 et versés au cours de cet exercice ou valorisation comptable (en euros)	Montants attribués au titre de l'exercice 2019 et versés au cours de cet exercice ou valorisation comptable (en euros)
Membres du Conseil d'administration en fonction à la date du présent Document d'enregistrement d'universel			
Anne-Marie Couderc	100 %	N/A	N/A
Benjamin Smith ⁽²⁾	100 %	N/A	N/A
Maryse Aulagnon	84 %	43 943	55 214
Karim Belabbas ⁽³⁾	100 %	36 103	43 214
Leni M.T. Boeren	97 %	46 317	57 214
Isabelle Bouillot	97 %	43 966	49 929
Mathi Bouts ⁽⁴⁾	100 %	41 765	50 500
Jean-Dominique Comolli	97 %	40 665	50 000
George Mattson (Représentant permanent de Delta Air Lines Inc.)	84 %	46 624	55 214
Paul Farges ⁽³⁾	95 %	38 121	48 000
Anne-Marie Idrac	100 %	37 978	45 000
Isabelle Parize	91 %	45 516	57 214
Alexander R. Wynaendts	100 %	42 077	46 643
François Robardet ⁽³⁾	100 %	42 889	53 000
Astrid Panosyan ⁽⁵⁾	83 %	36 103	12 500
Cees't Hart ⁽⁵⁾	100 %	38 015	21 286
Dirk Jan van den Berg ⁽⁶⁾	100 %	16 917	N/A
Martin Vial	95 %	37 990	15 886
Jian Wang	96 %	40 743	14 857
Anciens membres du Conseil d'administration au cours des exercices 2019 et 2020 n'ayant plus la qualité d'administrateur à la date du présent Document d'enregistrement universel			
Jaap de Hoop Scheffer ⁽⁷⁾	100 %	30 401	21 286
Solenne Lepage ⁽⁸⁾	N/A	N/A	14 100
Patrick Vieu ⁽⁹⁾	N/A	N/A	25 643
Hans Smits ⁽⁹⁾	N/A	N/A	23 414
Bing Tang ⁽¹⁰⁾	N/A	N/A	39 786
Total		706 133	826 417

(1) 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 d'Air France-et d'Air France-KLM SA, soit du 1^{er} avril au 31 décembre 2020.

(2) 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.

(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) 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.

(5) Administrateur depuis le 28 mai 2019.

(6) Administrateur nommé sur proposition de l'État Néerlandais depuis le 26 mai 2020.

(7) Administrateur nommé sur proposition de l'État Néerlandais jusqu'au 26 mai 2020.

(8) Administrateur jusqu'au 1^{er} avril 2019.

(9) Administrateur jusqu'au 28 mai 2019.

(10) Administrateur jusqu'au 30 juillet 2019.

Les administrateurs se sont vu attribuer au titre de l'exercice 2020 et verser au cours de cet exercice, une rémunération d'un montant total de 706 133 euros, incluant la réduction de 25 % de leur rémunération au *pro rata temporis* des périodes d'activités partielles appliquées à l'ensemble des salariés d'Air France et d'Air France-KLM SA, soit du 1^{er} avril au 31 décembre 2020, suite à la décision prise par les administrateurs (dans le cadre de l'enveloppe annuelle de 950 000 euros votée par l'Assemblée générale du 15 mai 2018).

Suite à la décision du Conseil d'administration du 11 décembre 2019, 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. 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 2020 et le taux de participation de chaque administrateur auxdites réunions sont renseignés à la section 2.3.

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.

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

Comité d'audit :

- le Président reçoit 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 3 000 euros de partie fixe et 5 000 euros de partie variable basée sur l'assiduité aux réunions du Comité.

Autres Comités :

- le Président reçoit 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 2 000 euros de partie fixe et 3 000 euros de partie variable basée sur l'assiduité aux réunions du Comité.

2.5.2.2 Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre de cet exercice aux dirigeants mandataires sociaux et soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 26 mai 2021

a) Rémunération de M^{me} Anne-Marie Couderc, Présidente du Conseil d'administration pour la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2020

Présentation de la structure de rémunération 2020 de M^{me} Couderc, Présidente du Conseil d'administration

Conformément aux décisions du Conseil d'administration du 19 février 2020, la rémunération de la Présidente du Conseil d'administration comprenait une part fixe de 220 000 euros. Cette rémunération fixe annuelle brute a augmenté de 10 % par rapport à 2019. Toutefois, pour rappel, le 19 mars 2020, la Présidente a fait part au Conseil de sa renonciation 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 était de 200 000 euros au titre de ses fonctions pour 2020.

Cette rémunération ne comprenait ni jeton de présence ni part variable.

La politique de rémunération 2020 de la Présidente du Conseil d'administration a été approuvée par l'Assemblée générale du 26 mai 2020.

Pour plus de détails sur la politique de rémunération de la Présidente au titre de l'exercice 2020, voir section 2.5.2.2 du Document d'enregistrement universel 2019.

Éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de de l'exercice 2020

Les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre de cet exercice à M^{me} Anne-Marie Couderc, Présidente du Conseil d'administration, pour la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2020, 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 26 mai 2020. Ces éléments de rémunération, qui seront soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 26 mai 2021 en application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, sont détaillés ci-après :

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2020	Montants attribués au titre de l'exercice 2020	Présentation
Rémunération fixe	174 851 €	174 851 €	<p>La rémunération fixe annuelle brute de M^{me} Anne-Marie Couderc en sa qualité de Présidente du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2020 a été fixée à 220 000 euros par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 19 février 2020.</p> <p>Cette rémunération fixe annuelle brute a augmenté de 10 % par rapport à 2019.</p> <p>Toutefois, pour rappel, le 19 mars 2020, la Présidente a fait part au Conseil des décisions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> — la Présidente a renoncé à l'application sur l'exercice 2020 de sa nouvelle rémunération fixe annuelle définie par le Conseil d'administration du 19 février 2020. Ainsi sa rémunération fixe annuelle brute était de 200 000 euros au titre de ses fonctions pour 2020 ; — la Présidente a soumis sa rémunération fixe versée sur l'année 2020 aux mêmes modalités que celles appliquées à l'ensemble des salariés d'Air France et d'Air France - KLM SA (notamment d'en réduire le versement au <i>pro rata temporis</i> des périodes d'activité partielle appliquées à l'ensemble des salariés). <p>Par conséquent, la rémunération fixe attribuée au titre de l'exercice 2020 et versée au cours cet exercice par la Présidente est de 174 851 euros.</p>
Rémunération variable annuelle	N/A	N/A	M ^{me} Anne-Marie Couderc ne bénéficie d'aucune rémunération variable annuelle.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	M ^{me} Anne-Marie Couderc ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	M ^{me} 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 2020. M ^{me} 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 ^{me} Anne-Marie Couderc ne perçoit pas de rémunération à raison de son mandat d'administrateur.
Avantages de toute nature	15 984 €	15 984 €	M ^{me} Anne-Marie Couderc bénéficie d'une voiture de fonctions avec chauffeur.
Indemnité de départ	N/A	N/A	M ^{me} Anne-Marie Couderc ne bénéficie d'aucune indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	N/A	N/A	M ^{me} Anne-Marie Couderc ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	N/A	N/A	M ^{me} 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^{er} janvier au 31 décembre 2020

Présentation de la structure de rémunération 2020 de M. Smith, Directeur général

Le cadre de la politique de rémunération du Directeur général a été défini par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de rémunération, lors de sa réunion du 16 août 2018. La politique de rémunération 2020 du Directeur général, fixée conformément aux décisions du Conseil d'administration du 19 février, du 19 mars et du 3 avril 2020, 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 2020 du Directeur général a été approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2020.

Pour plus de détails sur la politique de rémunération du Directeur général au titre de l'exercice 2020, prenant en compte le contexte exceptionnel de crise liée à la pandémie de Covid-19, voir section 2.5.2.2 du Document d'enregistrement universel 2019.

Éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020

Les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre de cet exercice à M. Benjamin Smith, Directeur général, pour la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2020, 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 26 mai 2020. Ces éléments de rémunération, qui seront soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 26 mai 2021 en application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, sont détaillés ci-après :

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2020	Montants attribués au titre de l'exercice 2020	Présentation
Rémunération fixe	744 511 €	744 511 €	<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 2020.</p> <p>Cette rémunération fixe annuelle brute est inchangée depuis 2019.</p> <p>Toutefois, pour rappel, le 19 mars 2020, le Directeur général a fait part au Conseil d'administration de sa décision de soumettre sa rémunération fixe, versée sur l'année 2020, aux mêmes modalités que celles appliquées à l'ensemble des salariés d'Air France et d'Air France - KLM SA (notamment d'en réduire le versement au <i>pro rata temporis</i> des périodes d'activité partielle appliquées à l'ensemble des salariés). En pratique sa rémunération fixe annuelle a été réduite de 25 % entre le 23 mars et le 31 décembre 2020.</p> <p>Par conséquent, la rémunération fixe attribuée au Directeur général au titre de l'exercice 2020 et versée au cours de l'exercice 2020 est de 744 511 euros.</p> <p>Le ratio entre la rémunération fixe et la rémunération variable attribuées à M. Benjamin Smith au titre de l'exercice 2020, tel que requis en application des dispositions de l'article L. 22-10-9, I, 2^o du Code de commerce, est de 269 %.</p>

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2020	Montants attribués au titre de l'exercice 2020	Présentation
Rémunération variable annuelle	768 456 €	0 €	<p>Au titre de l'exercice 2019</p> <p>Pour mémoire, le montant de la rémunération variable annuelle brute de M. Benjamin Smith en sa qualité de Directeur général pour 2019 a, sur proposition du Comité de rémunération, été arrêtée à 768 456 € par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 19 février 2020. Suite à l'approbation par l'Assemblée générale du 26 mai 2020 (treizième résolution), cette rémunération variable annuelle brute a été versée au cours de l'exercice 2020 au titre de l'exercice 2019.</p> <p>Les détails concernant la rémunération variable annuelle de M. Benjamin Smith en sa qualité de Directeur général pour 2019 sont mentionnés à la section 2.5.2.2 b. du Document d'enregistrement universel 2019.</p> <p>Au titre de l'exercice 2020</p> <p>Pour rappel, le 23 avril 2020, M. Benjamin Smith a annoncé qu'il renonçait à sa rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2020, dans le contexte de la période très difficile que traverse le groupe Air France-KLM.</p> <p>Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 17 février 2021, tout en prenant acte de la renonciation par M. Benjamin Smith à sa rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2020, a souhaité procéder à une évaluation de la performance de M. Benjamin Smith pour l'année 2020 sans arrêter pour autant un niveau d'atteinte précis des critères de performance. Lors de sa réunion du 17 février 2021 et après avis du Comité de rémunération, le Conseil a salué la performance de M. Smith dans cette période très difficile pour le groupe Air France-KLM et a notamment relevé :</p> <p>Concernant les critères financiers :</p> <ul style="list-style-type: none"> — la mise en place de mesures de préservation de trésorerie efficaces, notamment par le biais de la réduction des dépenses d'investissement, de la diminution des coûts salariaux et de la mise en œuvre du système d'activité partielle/NOW tout en préservant le climat social ; — la réactivité dans la définition d'un plan de préservation de la trésorerie lors de la survenance de la crise liée à la pandémie de Covid-19 en mars 2020 ; — la fiabilité des prévisions et les informations régulières au Conseil sur la mise en œuvre de ce plan ; <p>Concernant les critères non-financiers :</p> <ul style="list-style-type: none"> — le rôle clé de M. Smith dans les discussions avec l'État français et l'État Néerlandais pour la mise en œuvre des prêts d'État et dans le but d'assurer la cohésion du Groupe ; — l'impulsion dans la détermination et la mise en place des mesures de transformation du groupe Air France-KLM ; — la gestion des actions à court terme et la détermination des défis à moyen terme tout en maintenant un dialogue social positif et une confiance interne ; — la gestion en tant que spécialiste de l'aérien, au cours de l'exercice 2020, d'actions à court terme et de défis à moyen terme tout en maintenant un dialogue social positif et une confiance interne. M. Smith a également réaffirmé sa vision à long terme du Groupe.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2020	Montants attribués au titre de l'exercice 2020	Présentation
Rémunération variable long terme	N/A	200 400 unités de performance payables en numéraire, valorisées à 1 000 000 € et calculées par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 1 ^{er} avril 2020 200 400 unités de performance payables en actions Air France-KLM, valorisées à 1 000 000 € et calculées par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 1 ^{er} avril 2020	<p>La rémunération de M. Benjamin Smith, en sa qualité de Directeur général, comprend une part variable long-terme composée d'unités de performances payables en numéraire et en actions Air France-KLM.</p> <p>Lors de sa réunion du 19 mars 2020, 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"> — <i>Plan Long-terme (« Phantom shares »)</i> : attribution de 200 400 unités de performance, payables en numéraire en 2023 sous réserve d'une condition de présence de trois ans, et de la réalisation des conditions de performance. Le montant à payer en 2023, sous réserve de la réalisation des conditions de performance et d'une condition de présence sur trois ans, sera calculé par rapport au cours de bourse après l'annonce des résultats de l'exercice 2022 (sauf exercice par le bénéficiaire de son droit de reporter le paiement de trois ans maximum, auquel cas le montant sera calculé par rapport au cours de bourse après l'annonce des résultats de l'exercice précédent celui au cours duquel le paiement interviendra) ; — <i>Plan Spécifique Long-terme</i> : attribution de 200 400 unités de performance, payables en actions Air France-KLM (une unité de performance donnant droit à une action) en 2023 sous réserve de la réalisation des conditions de performance et d'une condition de présence sur trois ans. <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 2.5.3.2 b. du Document d'enregistrement universel 2019.</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 2020.
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	295 287 €	295 287 €	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 2020	Montants attribués au titre de l'exercice 2020	Présentation
Indemnité de départ	N/A	N/A	<p>Conformément à la politique de rémunération 2020 approuvée par l'Assemblée générale du 26 mai 2020 (seizième 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 dans certaines hypothèses de départ contraint, notamment en cas de révocation, non renouvellement de son mandat de Directeur général ou départ faisant suite à un changement de contrôle (à l'exclusion de toute situation de faute grave du Directeur général).</p> <p>Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, la base de l'indemnité de départ est équivalente à deux ans de rémunération fixe et variable annuelle (selon des modalités de calcul particulières faisant référence selon les cas au variable cible en cas de départ au cours des 24 premiers mois).</p> <p>La base de l'indemnité sera affectée d'un coefficient (compris entre 0 et 100 %) en fonction de la performance de l'intéressé, mesurée par référence au taux d'atteinte des critères de performance relatifs à la part variable annuelle de sa rémunération au cours des deux derniers exercices de son mandat (ou depuis sa nomination, dans l'hypothèse d'un départ intervenant au cours des deux premières années). Il appartiendra au Conseil d'administration d'Air France-KLM de constater la réalisation de ces critères de performance.</p>
Indemnité de non-concurrence	N/A	N/A	M. Benjamin Smith ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	N/A	N/A	M. Benjamin Smith ne bénéficie d'aucun régime de retraite collectif supplémentaire.

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

Il est rappelé qu'au titre des exercices 2018 et 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 :

- *Plan Long-terme (« phantom shares »)* :
 - 36 714 unités de performance valorisées à 333 000 euros attribuées au titre de l'exercice 2018, payables en numéraire en 2021 sous réserve de la réalisation d'une condition de présence de trois ans, sauf exercice par M. Benjamin Smith de son droit de reporter le paiement de trois ans maximum ;
 - 110 253 unités de performance valorisées à 1 000 000 euros attribuées au titre de l'exercice 2019, payables en numéraire en 2022 sous réserve de la réalisation des conditions de performance et d'une condition de présence sur trois ans, sauf exercice par M. Benjamin Smith de son droit de reporter le paiement de trois ans maximum ;
- *Plan Spécifique Long-terme* :
 - 110 253 unités de performance valorisées à 1 000 000 euros attribuées au titre de l'exercice 2019, payables en actions

en 2022 sous réserve de la réalisation des conditions de performance et d'une condition de présence sur trois ans.

Ces attributions ont été soumises à l'approbation des assemblées générales des 28 mai 2019 concernant les attributions au titre de l'exercice 2018 (quinzième résolution) et 26 mai 2020 concernant les attributions au titre de l'exercice 2019 (treizième résolution), en application de l'ancien article L. 225-100 du Code de commerce.

Il est précisé qu'en 2021, M. Benjamin Smith a exercé son droit, concernant les 36 714 unités de performance attribués en 2018 au titre du plan long-terme (« phantom shares »), de reporter le paiement de ces unités de performance de trois ans maximum. Le montant qui sera payé au titre de ces unités de performance sera calculé par rapport au cours de bourse après l'annonce des résultats de l'exercice précédent celui au cours duquel le paiement interviendra.

2.5.2.3 Ratios sur les multiples de rémunération des dirigeants mandataires sociaux en 2020

La présente section a été réalisée en application des dispositions de l'article L. 22-10-91, 6° du Code de commerce et conformément aux lignes directrices de l'AFEP actualisées en janvier 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 SA ne comprenant pas un nombre représentatif de salariés au cours de la période observée (moins de 20 % des effectifs en France), un périmètre plus large a été retenu (« périmètre pertinent »), comprenant les salariés en CDI (sauf expatriés et détachés) de la société Air France, en France, présents et payés toute l'année à temps plein, représentant plus de 80 % de l'effectif en France.

	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Président-directeur général			
Ratio avec rémunération moyenne des salariés du périmètre pertinent	17,74	13,99	16,97
Ratio avec rémunération médiane des salariés du périmètre pertinent	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^{er} janvier au 4 juillet 2016 (Cf. Document de Référence 2016, page 40), et

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

	Exercice 2018	Exercice 2019 ⁽¹⁾	Exercice 2020
Présidente du Conseil d'administration			
Ratio avec rémunération moyenne des salariés du périmètre pertinent	3,09	3,39	3,22
Ratio avec rémunération médiane des salariés du périmètre pertinent	4,00	4,42	4,18
Directeur général			
Ratio avec rémunération moyenne des salariés du périmètre pertinent	13,89	38,78	30,61
Ratio avec rémunération médiane des salariés du périmètre pertinent	18,00	50,57	39,63

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

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

— exercice 2018 :

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

— exercice 2019 :

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

— exercice 2020 :

- pour rappel, le 19 mars 2020, la Présidente du Conseil d'administration a renoncé à l'application sur l'exercice 2020 de sa nouvelle rémunération fixe annuelle définie par le Conseil d'administration du 19 février 2020. Ainsi, sa rémunération fixe annuelle brute est de 200 000 euros au titre de ses fonctions pour 2020. De plus, la Présidente du Conseil d'administration a soumis sa rémunération fixe versée au cours de l'exercice 2020, aux mêmes modalités salariales que celles appliquées à l'ensemble des salariés

d'Air France et d'Air France-KLM SA (notamment d'en réduire le versement au *pro rata temporis* des périodes d'activité partielle appliquées à l'ensemble des salariés),

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

2.5.2.4 Évolution de la politique de rémunération

La présente section a été réalisée en application des dispositions de l'article L. 22-10-91, 7° du Code de commerce et conformément aux lignes directrices de l'AFEP actualisées en janvier 2021. Elle présente l'évolution annuelle de la rémunération, des performances de la société Air France-KLM, de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la société Air France-KLM, autres que les dirigeants ainsi que des ratios mentionnés dans la section 2.5.2.3, au cours des cinq derniers exercices :

	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019 ⁽¹⁾	Exercice 2020
Rémunérations annuelles					
Président-directeur général ⁽²⁾					
Rémunération	1 065 334 €	852 167 €	1 100 000 €	N/A	N/A
Évolution/N-1	+ 65,17%	-20%	+ 29,08%		
Ratio avec rémunération moyenne	17,74	13,99	16,97	N/A	N/A
Évolution/N-1	+ 6,77	-3,84	+ 2,98		
Ratio avec rémunération médiane	22,55	18,00	22,00	N/A	N/A
Évolution/N-1	+ 8,00	-4,55	+ 4,00		
Présidente du Conseil d'administration ⁽²⁾					
Rémunération	N/A	N/A	200 000 €	215 985 €	190 835 € ⁽³⁾
Évolution/N-1				+ 7,99%	- 11,64%
Ratio avec rémunération moyenne	N/A	N/A	3,09	3,39	3,22
Évolution/N-1				+ 0,30	- 0,17
Ratio avec rémunération médiane	N/A	N/A	4,00	4,42	4,18
Évolution/N-1				+ 0,42	- 0,24
Directeur général ⁽²⁾					
Rémunération	N/A	N/A	900 000 € ⁽⁴⁾	2 470 345 €	1 808 253 ⁽⁵⁾
Évolution/N-1				+ 174,47%	- 26,80%
Ratio avec rémunération moyenne	N/A	N/A	13,89	38,78	30,51
Évolution/N-1				+ 24,89	- 8,27
Ratio avec rémunération médiane	N/A	N/A	18,00	50,57	39,63
Évolution/N-1				+ 32,57	- 10,93
Administrateurs ⁽⁶⁾					
Rémunération (anciennement jetons de présence)	670 615 €	720 695 €	907 505 € ⁽⁷⁾	826 417 €	706 133 € ⁽⁸⁾
Évolution/N-1	+ 7,13%	+ 7,47%	+ 25,92%	- 8,93%	- 14,55%
Salariés du périmètre pertinent d'Air France-KLM SA ⁽⁹⁾					
Rémunération moyenne	60 040 €	60 914 €	64 814 €	63 696 €	59 261 €
Évolution/N-1	+ 2,1%	+ 1,5%	+ 6,4%	- 1,72%	- 6,96%

	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019 ⁽¹⁾	Exercice 2020
Performances de la Société sur la base des chiffres publiés					
Résultats (en millions d'euros)	792	-247	419	290	-7 078
Évolution/N-1 (en millions d'euros)	+665	-1 066	+694	-129	-7 368
Résultat d'exploitation (COI) (en millions d'euros)	1 049	1 488	1 332	1 141	-4 548
Évolution/N-1 (en millions d'euros)	+233	+439	-83	-264	-5 689
Ratio Dette nette/EBITDA	2,9x	2,1x	1,4x	1,5x	-6,5x
Évolution/N-1	-0,4	-0,8	-0,7	+0,1	-8

- (1) La rémunération moyenne et médiane des salariés du périmètre pertinent pris en compte pour l'exercice 2019 correspondant à un montant budgété dans le Document d'Enregistrement Universel 2019, les montants pour l'exercice 2019, ici présentés, ont été corrigés.
- (2) Les rémunérations du Président-directeur général, de la Présidente du Conseil d'administration et du Directeur général présentées ci-dessus ont été calculées sur la base des rémunérations fixes et variables versées au cours des exercices mentionnés. Ces éléments ont été annualisés afin de permettre leur comparaison.
- (3) Pour rappel, la Présidente du Conseil d'administration a soumis sa rémunération fixe versée au cours de l'exercice 2020 de 200 000 €, aux mêmes modalités que celles appliquées à l'ensemble des salariés d'Air France et d'Air France-KLM SA (notamment d'en réduire le versement au *pro rata temporis* des périodes d'activité partielle appliquées à l'ensemble des salariés).
- (4) La rémunération du Directeur général pour l'exercice 2018 ne comprend que la rémunération fixe annualisée du Directeur général. La part variable de la rémunération du Directeur général attribuée au titre de l'exercice 2018 a été versée à l'issue de l'Assemblée générale du 28 mai 2019.
- (5) Pour rappel, le Directeur général a fait part au Conseil d'administration de sa décision de soumettre sa rémunération fixe, versée au cours de l'exercice l'année 2020, aux mêmes modalités que celles appliquées à l'ensemble des salariés d'Air France et d'Air France-KLM SA (notamment d'en réduire le versement au *pro rata temporis* des périodes d'activité partielle appliquées à l'ensemble des salariés).
- (6) Il est précisé que le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 11 décembre 2019, a décidé d'introduire une part variable basée sur l'assiduité à la rémunération allouée aux administrateurs pour leurs fonctions exercées au sein des Comités.
Comité d'audit :
- le Président reçoit désormais 4 500 euros de partie fixe et 7 500 euros de partie variable basée sur l'assiduité aux réunions du Comité ; et
- les membres reçoivent désormais 3 000 euros de partie fixe et 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.
- (7) 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.
- (8) 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, soit du 1^{er} avril au 31 décembre 2020.
- (9) La société Air France-KLM SA ne comprenant pas un nombre représentatif de salariés au cours de la période observée (moins de 20 % des effectifs en France), un périmètre plus large a été retenu (« périmètre pertinent »), comprenant les salariés en CDI (sauf expatriés et détachés) de la société Air France, en France, présents et payés toute l'année à temps plein, représentant plus de 80 % de l'effectif en France.

2.5.2.5 Informations supplémentaires concernant la rémunération versée ou attribuée à l'ensemble des mandataires sociaux en 2020

Au cours de l'exercice 2020, le montant global de la rémunération versée aux administrateurs n'a pas dépassé l'enveloppe maximum de 950 000 euros approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 15 mai 2018.

Conformément à l'article L. 22-10-91, 10° du Code de commerce, il est précisé que lors de l'exercice 2020, aucun écart ou autre dérogation par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération n'a été appliqué.

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 2020	Exercice 2019
M^{me} Anne-Marie Couderc, Présidente du Conseil d'administration		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	174 851 ⁽¹⁾	200 000
Valorisation des rémunérations variables long terme 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
Total	174 851	200 000

(1) La Présidente du Conseil d'administration a renoncé à l'application au titre de 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 était de 200 000 euros au titre de ses fonctions pour 2020. De plus, la Présidente du Conseil d'administration a soumis sa rémunération fixe versée au cours de l'exercice 2020, aux mêmes modalités que celles appliquées à l'ensemble des salariés d'Air France et d'Air France - KLM SA (notamment d'en réduire le versement au *pro rata temporis* des périodes d'activité partielle appliquées à l'ensemble des salariés).

(en euros)	Exercice 2020	Exercice 2019
M. Benjamin Smith, Directeur général		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	744 511	1 668 456
Valorisation des rémunérations variables long terme attribuées au cours de l'exercice	2 000 000 ⁽¹⁾	2 000 000 ⁽²⁾
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
Total	2 744 511	3 668 456

(1) 400 800 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 1^{er} avril 2020, payables en 2023 (sauf, concernant les plans long-terme de type « *phantom shares* », exercice par le bénéficiaire de son droit de reporter le paiement de trois ans maximum) sous réserve de conditions de performance et d'une condition de présence de trois ans.

(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 (sauf, concernant les plans long-terme de type « *phantom shares* », exercice par le bénéficiaire de son droit de reporter le paiement de trois ans maximum) sous réserve de conditions de performance et d'une condition de présence de trois ans.

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social exécutif

	Exercice 2020		Exercice 2019	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
M^{me} Anne-Marie Couderc, Présidente du Conseil d'administration				
Rémunération fixe	174 851 ⁽¹⁾	174 851 ⁽¹⁾	200 000	200 000
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	N/A	N/A
Avantages en nature	15 984 ⁽²⁾	15 984 ⁽²⁾	15 985 ⁽²⁾	15 985 ⁽²⁾
Total	190 835	190 835	215 985	215 985

(1) La Présidente du Conseil d'administration a renoncé à l'application au titre de 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 était de 200 000 euros au titre de ses fonctions pour 2020. De plus, la Présidente du Conseil d'administration a soumis sa rémunération fixe versée au cours de l'exercice 2020, aux mêmes modalités que celles appliquées à l'ensemble des salariés d'Air France et d'Air France - KLM SA (notamment d'en réduire le versement au *pro rata temporis* des périodes d'activité partielle appliquées à l'ensemble des salariés).

(2) M^{me} Anne-Marie Couderc bénéficie d'une voiture de fonctions avec chauffeur.

	Exercice 2020		Exercice 2019	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
M. Benjamin Smith, Directeur général				
Rémunération fixe	744 511 ⁽¹⁾	744 511 ⁽¹⁾	900 000	900 000
Rémunération variable	0 ⁽²⁾	768 456	768 456	366 667 ⁽³⁾
Rémunération variable long terme	2 000 000 ⁽⁴⁾	N/A	2 000 000 ⁽⁵⁾	N/A
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	N/A	N/A	N/A	N/A
Avantages en nature	295 287 ⁽⁶⁾	295 287 ⁽⁶⁾	313 201 ⁽⁶⁾	313 201 ⁽⁶⁾
Total	3 039 798	1 808 253	3 981 657	1 579 868

- (1) Pour rappel, le Directeur général a fait part au Conseil d'administration de sa décision de soumettre sa rémunération fixe, versée au cours de l'exercice 2020, aux mêmes modalités que celles appliquées à l'ensemble des salariés d'Air France et d'Air France-KLM SA (notamment d'en réduire le versement au *pro rata temporis* des périodes d'activité partielle appliquées à l'ensemble des salariés).
- (2) Le Directeur général a renoncé à percevoir sa rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2020.
- (3) Pour la période allant du 17 septembre au 31 décembre 2018.
- (4) 400 800 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 1^{er} avril 2020, payables en 2023 (sauf, concernant les plan long-terme de type « *phantom shares* », exercice par le bénéficiaire de son droit de reporter le paiement de trois ans maximum) sous réserve de conditions de performance et d'une condition de présence de trois ans.
- (5) 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 (sauf, concernant les plan long-terme de type « *phantom shares* », exercice par le bénéficiaire de son droit de reporter le paiement de trois ans maximum) sous réserve de conditions de performance et d'une condition de présence de trois ans.
- (6) 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
M^{me} Anne-Marie Couderc <i>Présidente du Conseil d'administration</i> Date de début du mandat : 15 mai 2018 Date de fin du mandat : Assemblée générale ordinaire 2023 ⁽¹⁾		✓		✓		✓		✓
M. Benjamin Smith <i>Directeur-général</i> Date de début du mandat : 17 septembre 2018 Date de fin du mandat : 17 septembre 2023 ⁽²⁾		✓		✓	✓ ⁽³⁾			✓

- (1) M^{me} Anne-Marie Couderc a été nommée Présidente du Conseil d'administration à compter du 15 mai 2018 et jusqu'au 28 mai 2021. Son mandat de Présidente du Conseil d'administration a été renouvelé pour deux ans supplémentaires par décision du Conseil d'administration du 4 décembre 2020, sous réserve de la modification de l'article 26 des statuts de la société reportant la limite d'âge pour l'exercice des fonctions de Président du Conseil d'administration, soumise au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 26 mai 2021.
- (2) M. Benjamin Smith est également administrateur de la société Air France - KLM depuis le 5 décembre 2018. Son mandat d'administrateur a été soumis à ratification par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 28 mai 2019, puis renouvelé lors de cette même Assemblée générale pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire 2023.
- (3) Pour plus de détails sur l'indemnité de départ de M. Benjamin Smith, Directeur général, voir section 2.5.2.2.

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

Néant.

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

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

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

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

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

Néant.

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

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

2.5.3 Politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2021

La présente section a été réalisée en application des articles L. 22-10-8 et R. 22-10-14 du Code de commerce et présente les éléments composant la politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2021.

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de rémunération, a pris en compte le vote de l'Assemblée générale du 26 mai 2020 sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2019 pour la détermination de la politique de rémunération des mandataires sociaux 2021.

Etablie par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité de rémunération et en adéquation avec les dispositions du Code AFEP-MEDEF, la politique de rémunération pour 2021 des mandataires sociaux 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.

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 de participer au débat et au vote de la délibération correspondante. Les dirigeants mandataires sociaux ne sont pas présents lors des discussions du Conseil d'administration et du Comité de rémunération portant sur leurs propres rémunérations.

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

La politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2021 décrit toutes les composantes de la rémunération fixe et variable des administrateurs (section 2.5.3.1 ci-après) ; du Président du Conseil d'administration (section 2.5.3.2 a. ci-après) ; du Directeur général (section 2.5.3.2 b. ci-après) et explique le processus de décision suivi pour sa détermination, sa révision et sa mise en œuvre.

Cette politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2021 fera l'objet d'un projet de résolution soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 26 mai 2021 dans les conditions prévues à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce et lors de chaque modification importante dans la politique de rémunération.

2.5.3.1 Rémunération des administrateurs pour 2021

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 26 mai 2021 de la politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2021, 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 à la rémunération allouée aux administrateurs pour leurs fonctions exercées au sein des Comités une part variable basée sur l'assiduité :

- 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 3 000 euros de partie fixe et 5 000 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 2 000 euros de partie fixe et 3 000 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 de la Présidente du Conseil d'administration et du Directeur général, recevront un montant de rémunération conformément aux modalités d'attribution fixées par le Conseil d'administration.

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

calculé au *pro rata* de la présence de chaque administrateur à ces réunions extraordinaires.

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

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

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

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

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

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

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 17 février 2021, de réduire de 25% leur rémunération versée au titre de l'exercice 2021 tant que le *Current Operating Income* (COI) du Groupe ne sera pas revenu à un montant positif, compte tenu du contexte de crise lié à la Covid-19.

2.5.3.2 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour 2021

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 non-financiers 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 de Directeur général, conformément aux dispositions des articles L. 22-10-8 et R. 22-10-14 du Code de commerce.

a) Politique de rémunération 2021 de la Présidente du Conseil d'administration

M^{me} Anne-Marie Couderc est membre du Conseil d'administration d'Air France-KLM depuis le 19 mai 2016. Son mandat d'administratrice a été renouvelé lors de l'Assemblée générale du 26 mai 2020 pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023. M^{me} Anne-Marie Couderc a été nommée Présidente du Conseil d'administration à compter du 15 mai 2018 et jusqu'au 28 mai 2021. Son mandat de Présidente du Conseil d'administration a été renouvelé pour deux ans supplémentaires par décision du Conseil d'administration du 4 décembre 2020, sous réserve de la modification de l'article 26 des statuts de la Société reportant la limite d'âge pour l'exercice des fonctions de Président du Conseil d'administration, soumise au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 26 mai 2021. La Présidente du Conseil d'administration est révocable à tout moment par le Conseil d'administration. M^{me} Anne-Marie Couderc n'est liée par aucun contrat de travail avec la Société ou toute autre société du Groupe.

Le Conseil d'administration a défini, lors de sa réunion du 17 février 2021, 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 2021.

— Rémunération annuelle (fixe et variable)

Description des éléments fixes et variables annuels

Lors de sa réunion du 17 février 2021, le Conseil d'administration a décidé, sur recommandation du Comité de rémunération et après réitération de l'engagement de la Présidente à renoncer à l'application sur l'exercice 2021 de l'augmentation de sa rémunération fixe à 220 000 euros approuvée par le Conseil d'administration du 19 février 2020, de fixer la rémunération fixe annuelle brute de la Présidente à 200 000 euros au titre de ses fonctions. La Présidente du Conseil d'administration ne bénéficiera pas de rémunération variable ou pluriannuelle.

— Rémunération exceptionnelle annuelle

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

— Plan de rémunération long terme ou long terme spécifique

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

— Rémunération en tant qu'administrateur

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

— Indemnité de départ

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

— Avantages en nature

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

— Autres

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

b) Politique de rémunération 2021 du Directeur général

M. Benjamin Smith a été nommé Directeur général à compter du 17 septembre 2018 et administrateur le 5 décembre 2018. Son mandat d'administrateur a été soumis à la ratification par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 28 mai 2019 puis renouvelé lors de cette même Assemblée générale pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022. La durée de son mandat de Directeur général est de cinq ans. Le Directeur général est cependant révocable à tout moment par le Conseil d'administration. M. Benjamin Smith n'est lié par aucun contrat de travail avec la Société ou toute autre société du Groupe.

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

général du Groupe qui avait été approuvée par l'Assemblée générale du 15 mai 2018, et qui était de fait devenu inapplicable.

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

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

La structure de rémunération arrêtée par le Conseil d'administration en août 2018 est restée inchangée pour les exercices 2019 et 2020. C'est également dans ce cadre que la politique de rémunération a été fixée pour 2021.

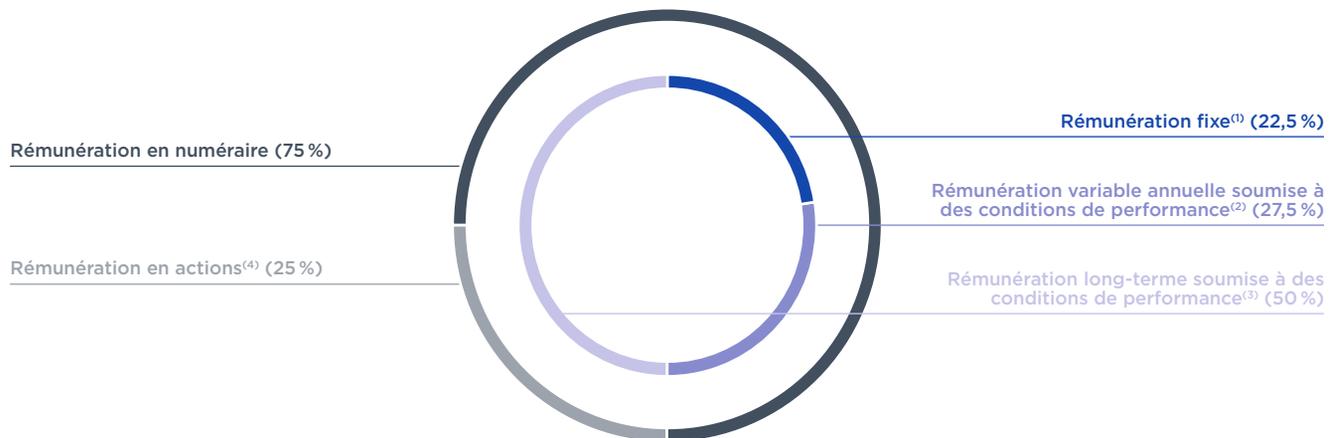
Le Conseil d'administration a défini, lors de sa réunion du 17 février 2021, sur proposition du Comité de rémunération, la structure de rémunération comprenant des éléments fixes, variables,

long-terme et les avantages de toute nature du Directeur général d'Air France-KLM au titre de l'exercice 2021.

Les critères de performance liés à la rémunération variable et long-terme dans le cadre de la rémunération 2021 ont été arrêtés conformément aux décisions du Conseil du 17 février 2021.

Compte tenu du contexte de crise lié à la pandémie de Covid-19, il est précisé que le Conseil d'administration, après recommandation du Comité de rémunérations, pourra faire usage de sa faculté d'appréciation dans la détermination d'une éventuelle rémunération variable du Directeur général. Par conséquent, le Conseil d'administration pourra déterminer le montant et le versement de 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, et/ou (iv) toute décision de la Commission Européenne qui approuverait une mesure d'aide d'État sous la forme d'une recapitalisation, sur la base des dispositions de la communication de la Commission Européenne du 20 mars 2020 relative au *Temporary Framework*.

Structure de rémunération du Directeur général d'Air France-KLM pour l'exercice 2021



(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 depuis 2019.

Les critères de performance de la rémunération variable annuelle, qui ont été arrêtés par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 17 février 2021, sont à 60% des critères quantitatifs liés à la performance et aux objectifs financiers du Groupe, et à 40% des critères qualitatifs liés à des objectifs non-financiers.

Répartition de la part variable

Cible : 122 % de la rémunération fixe Maximum : 150 % de la rémunération fixe

Performance quantitative financière

	Cible : 122 % de la rémunération fixe	Maximum : 150 % de la rémunération fixe
COI (Current Operating Income) Air France-KLM comparé Réduction de l'écart relatif entre la performance d'Air France-KLM et celles de IAG et de Lufthansa Group sur l'année 2021	18 %	22,5 %
Impact du plan de transformation sur les réductions de coûts et la gestion de la trésorerie <i>Comparaison entre le résultat des bénéfices structurels issus du plan de maîtrise des coûts, la réalisation de la réduction des ETP, et les objectifs déjà communiqués</i>	37 %	45 %
Renforcement des capitaux propres par opérations de marché <i>Réalisation et montant des apports en fonds propres ou quasi-fonds propres (hors transformation du prêt d'actionnaire en convertible hybride)</i>	18 %	22,5 %
Performance qualitative non-financière		
Responsabilité Sociétale, Environnementale et Capital Humain	12 %	15 %
Relation Clients	12 %	15 %
Performance individuelle et leadership	24 %	30 %

— Appréciation des critères de performance 2021

Performance quantitative financière :

La performance quantitative relative aux critères financiers (COI comparé, Impact du plan de transformation sur les réductions de coûts et la gestion de la trésorerie, Renforcement des capitaux propres sur les marchés financiers) sera évaluée sur la base des règles suivantes :

COI Air France-KLM comparé	Performance	% d'atteinte du critère
Réduction de l'écart relatif entre la performance d'Air France-KLM et celles de IAG et de Lufthansa Group sur l'année 2021	Performance d'Air France-KLM > à celle de Lufthansa et d'IAG	Max (100 %)
	Réduction de l'écart par rapport à Lufthansa et à 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 %

Impact du plan de transformation sur les réductions de coûts et la gestion de la trésorerie

% de réalisation d'économies structurels par rapport au budget	% d'atteinte du critère
Niveau 1. < 80 % par rapport au budget	0 %
Niveau 2. 80 % à 90 %	80 % à 100 % Proportionnellement
Niveau 3. 90 à 100 %	100 %
Niveau 4. 100 % à 120 %	100 % à 120 % Proportionnellement
Niveau 5. > 120 % du montant fixé au budget	Maximum 120 %

Renforcement des capitaux propres par opérations de marché

Réalisation et % du montant des apports en fonds propres ou quasi-fonds propres (hors transformation du prêt d'actionnaire en convertible hybride) par rapport à la valeur cible

	% d'atteinte du critère	Objectifs en % de la valeur cible
Niveau 1. Sous la valeur cible	0 %	<100 %
Niveau 2. Valeur cible	80 %	100 %
Niveau 3. Cible	80 % à 120 % proportionnelle	100 % à 200 %
Niveau 5. >120 % du montant fixé au budget	Maximum 120 %	>200 %

Performance qualitative non-financière :

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

Responsabilité Sociétale, Environnementale et Capital Humain

L'évaluation portera sur les actions et les résultats en matière de responsabilité Sociétale, Environnementale et Capital Humain, à la lumière notamment des priorités suivantes :

- Engager des initiatives appropriées afin de rester sur la trajectoire de la feuille de route environnementale 2030
- Maintenir la cohésion sociale au sein du Groupe dans un contexte de restructuration : nombre de réunions de Comités de groupe européens et accords signés
- Amélioration du score d'engagement des employés et attractivité du Groupe : position des compagnies aériennes dans les classements des meilleures entreprises où travailler
- Diversité : renforcement des initiatives « *coaching* femme de talent », « Talent to the Top » et « Women for Tomorrow (WoTo) »

Relation Clients

L'évaluation examinera les actions et les résultats en matière d'engagement client, à la lumière notamment des priorités fondamentales suivantes :

- Amélioration du NPS vs 2019 + tendance positive sur 2021
- Réalisation du programme de vols + régularité et ponctualité
- Mesures sanitaires (retours des questionnaires)
- Initiatives commerciales (retours des questionnaires)

Performance individuelle et leadership

L'évaluation examinera les actions et les résultats, à la lumière notamment des priorités fondamentales suivantes :

- 1) leadership en gestion de crise : exécution du plan de transformation tout en maintenant la confiance et l'engagement de toutes les parties prenantes (employés, clients, comité d'entreprise, actionnaires, gouvernement) ;
- 2) leadership dans la gestion post-crise : anticipation des initiatives clés de l'entreprise pour refaçonner l'offre et préparer les orientations post crise.

Responsabilité Sociétale, Environnementale et Capital Humain

Performance	Pourcentage d'attribution
Très inférieur à l'objectif	0%
Objectif atteint	100%
Très supérieur à l'objectif	150%

Relation Clients

Performance	Pourcentage d'attribution
Très inférieur à l'objectif	0%
Objectif atteint	100%
Très supérieur à l'objectif	150%

Performance individuelle et leadership

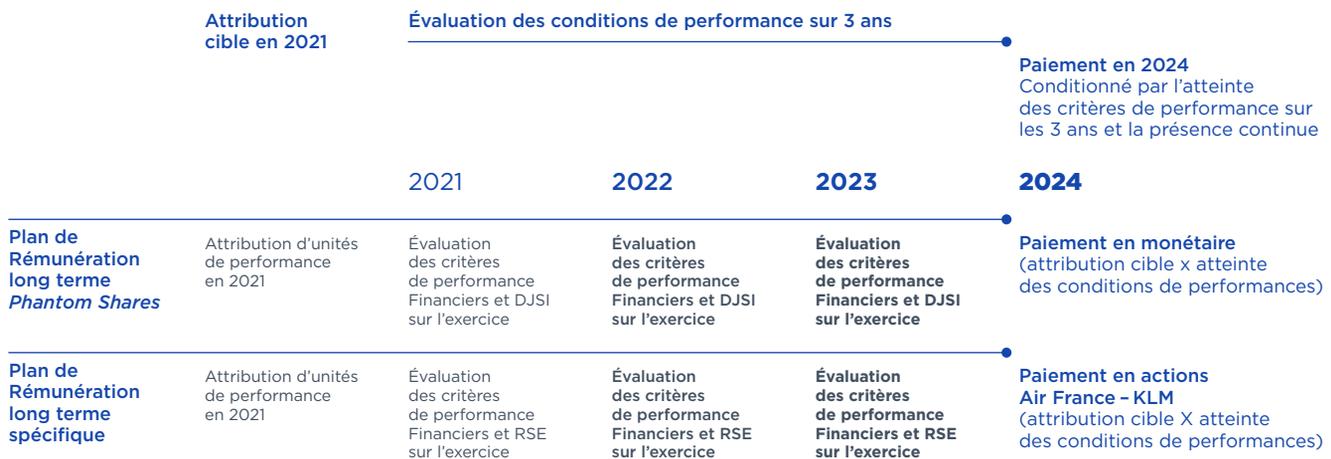
Performance	Pourcentage d'attribution
Très inférieur à l'objectif	0%
Objectif atteint	100%
Très supérieur à l'objectif	150%

— Rémunération long-terme

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

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

Système de Rémunération long terme d'Air France - KLM



c) Plan de rémunération long terme

Le Directeur général se voit attribuer annuellement des unités de performance correspondant à un montant d'un million d'euros, payables en numéraire 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 également soumis

à une condition de présence de trois ans, sauf en cas de décès ou d'invalidité (sans conditions de performance), ou encore de départ à la retraite ou dans certaines hypothèses de départ contraint (les conditions de performance restant applicables).

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 17 février 2021 :

KPI	Performance	Acquisition définitive (vesting) d'un % de l'attribution
1. Ratio Dette nette/EBITDA (35%) comparé au budget à la fin d'une période de 3 ans (2023) (35%)	Niveau 3. Significativement au-delà de l'objectif >120 %	120 % Maximum
	Niveau 2. Cible 80 % à 120 %	80 % à 120 % Proportionnellement
	Niveau 1. Significativement sous l'objectif <80 %	0 %
2. EBITDA comparé au secteur (35%) Réduction de l'écart relatif entre la performance d'Air France-KLM et celles de IAG et de Lufthansa Group sur 3 ans (2021, 2022 et 2023)	Performance d'Air France-KLM > à celle de Lufthansa et d'IAG	100 % Maximum
	Réduction de l'écart par rapport à Lufthansa et à 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 %
3. Indice de durabilité Dow Jones Sustainability Index pour les compagnies aériennes (30%) ⁽¹⁾	Position 1	120 %
	Position 2	100 %
	Position 3	80 %
	Position 4 et inférieur	0 %

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

Le nombre d'unités de performance attribuées en 2021 sera calculé par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 1^{er} avril 2021. Le paiement des unités de performance interviendra en 2024 (sous réserve de la réalisation des conditions de performance et de présence sur trois ans) et son montant sera calculé par rapport au cours de bourse après l'annonce des résultats de l'exercice 2023. Le Directeur général disposera toutefois de la possibilité de reporter le paiement de trois ans maximum, auquel cas le montant sera calculé par rapport au cours de bourse après l'annonce des résultats de l'exercice précédent celui au cours duquel le paiement interviendra.

d) 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 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. Le versement 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 encore de départ à la retraite ou dans certaines hypothèses de départ contraint (les conditions de performance restant applicables). Il est précisé qu'une unité de performance donnera droit à une action Air France-KLM.

Les conditions de performance qui ont été arrêtées par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 17 février 2021 sont les suivantes :

	Performance	Acquisition définitive (vesting) d'un % de l'attribution
1. COI AF-KLM comparé (70 %)	Performance d'Air France-KLM > à celle de Lufthansa et d'IAG	100 %
Réduction de l'écart relatif entre la performance de IAG et de Lufthansa Group sur 3 ans (2021, 2022, 2023)	Réduction de l'écart par rapport à Lufthansa et à IAG	Maximum
	Réduction de l'écart par rapport à Lufthansa ou à IAG	100 % à 50 % Proportionnellement
	Augmentation de l'écart par rapport à Lufthansa et à IAG	50 % à 0 % Proportionnellement
2. Objectifs de performance RSE (30 %) ⁽¹⁾		Voir les règles d'appréciation ci-dessous

(1) Mis à jour le 23 avril 2021 tel qu'arrêté par le Conseil d'administration le 17 février 2021.

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

	indicateurs	Objectifs
Environnement	1 Réduire les émissions de CO ₂ (gCO ₂ /passager/km, incluant les mesures de marché)	Objectif long terme de -50 % de réduction sur la période 2005-2030 : à évaluer annuellement et reporté dans le rapport de développement durable/vérifier annuellement si la tendance est en ligne avec l'atteinte de l'objectif
Social	2 Renforcer la diversité	Augmenter le pourcentage de femmes managers
Sociétal	3 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)

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 nombre d'unités de performance attribuées en 2021 sera calculé par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 1^{er} avril 2021. 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 départ faisant suite à un changement de contrôle. Il est précisé que le cas de départ contraint permettant de mettre en œuvre cette indemnité exclue toute situation de faute grave du Directeur général.

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

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

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

Autres

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