

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 24 mai 2022 est appelée à approuver :

- les informations relatives à la rémunération de chacun des mandataires sociaux de la société données en application des articles L. 22-10-9 et L. 22-10-34 du Code de commerce. Ces informations sont présentées ci-après dans la section 2.5.2 (« Rémunération des mandataires sociaux en 2021 ») ; et
- les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2021 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 (« Éléments de rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2021 aux dirigeants mandataires sociaux et soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 24 mai 2022 ») ;
- la politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2022, 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 2022 »).

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 24 mai 2022 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 2022 aux administrateurs serait suspendu jusqu'à l'approbation de la politique de rémunération révisée. Une fois rétabli, il inclurait l'arriéré depuis l'Assemblée générale du 24 mai 2022.

Par ailleurs, les éléments de rémunération variables ou exceptionnels attribués au titre de l'exercice 2021 au Directeur général ne pourront être versés qu'après approbation par l'Assemblée générale du 24 mai 2022 de ces éléments de rémunération dans les conditions prévues au premier alinéa de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce.

Enfin, aux termes de la décision de la Commission Européenne SA.59913 du 5 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France et d'Air France-KLM, tant qu'au moins 75 % des mesures de recapitalisation n'ont pas été remboursées, la rémunération de la Présidente du Conseil d'administration, du Directeur général et des membres du Conseil d'administration d'Air France-KLM ne peut excéder la part fixe de leur rémunération respective au 31 décembre 2019 (étant précisé que si une personne est devenue ou devient Présidente du Conseil d'administration, Directeur général ou membre du Conseil d'administration d'Air France-KLM après la recapitalisation, la limite de la rémunération applicable est la rémunération fixe perçue par la personne assumant le même niveau de responsabilité au 31 décembre 2019), et aucun bonus ou autres éléments de rémunération variables ou comparables ne peuvent être versés.

2.5.2 Rémunération des mandataires sociaux en 2021

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 2021 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 24 mai 2022 en application

de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce sont détaillés ci-après et concernent :

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

2.5.2.1 Éléments de rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2021 aux administrateurs et soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 24 mai 2022

Les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021 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 2021. Ces éléments de rémunération, qui seront soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 24 mai 2022 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 17 février 2021, de réduire de 25% leur rémunération versée sur l'année 2021 tant que le résultat d'exploitation (*Current Operating Income*) du Groupe ne sera pas revenu à un niveau positif, compte tenu du contexte de crise liée à la pandémie de Covid-19.

	Taux de participation aux réunions du Conseil, des Comités et à l'Assemblée générale (exercice 2021) ⁽¹⁾	Montants attribués au titre de l'exercice 2021 et versés au cours de cet exercice ou valorisation comptable (en euros)	Montants attribués au titre de l'exercice 2020 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
Gwenaëlle Avice-Huet	100 %	19 154	N/A
Karim Belabbas ⁽³⁾	100 %	33 750	36 103
Leni M.T. Boeren	100 %	45 000	46 317
Isabelle Bouillot	96 %	41 335	43 966
Jean-Dominique Comolli	100 %	37 708	40 665
Delta Air Lines Inc. (représentant permanent, M. Alain Bellemare) ⁽⁵⁾	89 %	35 704	46 624
Paul Farges ⁽³⁾	96 %	35 531	38 121
Anne-Marie Idrac	100 %	35 625	37 978
Astrid Panosyan	84 %	29 423	36 103
Isabelle Parize	96 %	43 766	45 516
François Robardet ⁽³⁾	96 %	38 516	42 889
Cees't Hart	84 %	32 365	38 015
Terence Tilgenkamp ^{(4) (6)}	100 %	9 865	N/A
Dirk Jan van den Berg	100 %	36 500	16 917
Martin Vial	100 %	36 000	37 990
Jian Wang	78 %	35 365	40 743
Alexander R. Wynaendts	100 %	41 188	42 077

	Taux de participation aux réunions du Conseil, des Comités et à l'Assemblée générale (exercice 2021) ⁽¹⁾	Montants attribués au titre de l'exercice 2021 et versés au cours de cet exercice ou valorisation comptable (en euros)	Montants attribués au titre de l'exercice 2020 et versés au cours de cet exercice ou valorisation comptable (en euros)
Anciens membres du Conseil d'administration au cours des exercices 2020 et 2021 n'ayant plus la qualité d'administrateur à la date du présent Document d'enregistrement universel			
Maryse Aulagnon ⁽⁷⁾	100%	17 221	43 943
Mathi Bouts ⁽⁴⁾	100%	34 385	41 765
Jaap de Hoop Scheffer	N/A	N/A	30 401
Total	97%	637 772	706 133

- (1) 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 sur l'année 2021, tant que le résultat d'exploitation (*Current Operating Income*) du Groupe ne sera pas revenu à un montant positif, compte tenu du contexte de crise liée à la pandémie de Covid-19.
- (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 et M. Terence Tilgenkamp perçoivent une rémunération au titre de leur contrat de travail avec KLM, sans lien avec leur mandat social au sein d'Air France-KLM.
- (5) M. Alain Bellemare est représentant permanent de Delta Air Lines, Inc. depuis le 16 février 2021.
- (6) Administrateur nommé par le Comité d'entreprise européen le 5 octobre 2021.
- (7) Administratrice jusqu'au 26 mai 2021.

Les administrateurs se sont vus attribuer au titre de l'exercice 2021 et verser au cours de cet exercice, une rémunération d'un montant total de 637 772 euros (dans le cadre de l'enveloppe annuelle de 950 000 euros votée par l'Assemblée générale du 15 mai 2018), incluant la réduction de 25% de leur rémunération, le résultat d'exploitation (*Current Operating Income*) du Groupe n'étant pas revenu à un niveau positif sur l'exercice 2021.

Conformément à la décision du Conseil d'administration du 11 décembre 2019, la rémunération des administrateurs se compose d'une rémunération forfaitaire à laquelle s'ajoute une rémunération en fonction de l'assiduité respective des administrateurs, dont les modalités de répartition et d'attribution sont arrêtées par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de rémunération. Une rémunération supplémentaire est par ailleurs attribuée aux administrateurs non-résidents. Le nombre de réunions du Conseil d'administration et de ses Comités tenues au cours de l'exercice 2021 et le taux de participation de chaque administrateur auxdites réunions sont renseignés à la section 2.3.

Les règles de répartition sont décrites dans la section 2.5.3.1.

Comité d'audit :

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

Autres Comités :

- le Président reçoit une rémunération forfaitaire de 3 000 euros, à laquelle s'ajoute une rémunération d'un montant maximum

de 4 500 euros en fonction de son assiduité aux réunions du Comité ; et

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

2.5.2.2 Éléments de rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2021 aux dirigeants mandataires sociaux et soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 24 mai 2022

a) Rémunération de la Présidente du Conseil d'administration pour la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2021

Présentation de la structure de rémunération 2021 de la Présidente du Conseil d'administration

Conformément aux décisions du Conseil d'administration du 17 février 2021, la rémunération de la Présidente du Conseil d'administration comprend une part fixe de 200 000 euros. Cette rémunération fixe annuelle est identique à celle des exercices 2019 et 2020. 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 de 220 000 euros définie par le Conseil d'administration du 19 février 2020. La Présidente a réitéré son engagement pour l'exercice 2021 lors du Conseil d'administration du 17 février 2021. Ainsi sa rémunération fixe annuelle pour l'exercice 2021 est de 200 000 euros.

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

La politique de rémunération 2021 de la Présidente du Conseil d'administration a été approuvée par l'Assemblée générale du 26 mai 2021.

Pour plus de détails sur la politique de rémunération de la Présidente au titre de l'exercice 2021, voir section 2.5.2.2 du Document d'enregistrement universel 2020.

Éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2021

Les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre de cet exercice à la Présidente du

Conseil d'administration, pour la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2021, 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 2021. Ces éléments de rémunération sont détaillés ci-après :

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2021	Montants attribués au titre de l'exercice 2021	Présentation
Rémunération fixe	200 000 €	200 000 €	La rémunération fixe annuelle brute de la Présidente du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2021 a été fixée à 200 000 euros par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 17 février 2021, 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, Par conséquent, la rémunération fixe attribuée au titre de l'exercice 2021 et versée au cours cet exercice à la Présidente est de 200 000 euros.
Rémunération variable annuelle	N/A	N/A	La Présidente ne bénéficie d'aucune rémunération variable annuelle.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	La Présidente ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	La Présidente ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA...)	N/A	N/A	Aucune attribution de ce type n'est intervenue au cours de l'exercice 2021. La Présidente ne bénéficie d'aucun élément de rémunération de long terme.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	N/A	N/A	La Présidente ne perçoit pas de rémunération à raison de son mandat d'administrateur.
Avantages de toute nature	15 984 €	15 984 €	La Présidente bénéficie d'une voiture de fonctions avec chauffeur.
Indemnité de départ	N/A	N/A	La Présidente ne bénéficie d'aucune indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	N/A	N/A	La Présidente ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	N/A	N/A	La Présidente ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire.

b) Rémunération du Directeur général pour la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2021

Présentation de la structure de rémunération 2021 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. Dans ce contexte, la politique de rémunération 2021 du Directeur général, fixée conformément à la décision du Conseil d'administration du 17 février, est composée des trois éléments suivants :

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

La politique de rémunération 2021 du Directeur général a été approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2021.

Pour plus de détails sur la politique de rémunération du Directeur général au titre de l'exercice 2021, 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 2020.

Éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2021

Les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre de cet exercice au Directeur général, ont

été arrêtés par le Conseil d'administration du 16 février 2022 sur recommandation du Comité de rémunération. Ces éléments de rémunération, pour la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2021, 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 2021. Ces éléments de rémunération sont détaillés ci-après :

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2021	Montants attribués au titre de l'exercice 2021	Présentation
Rémunération fixe	900 000 €	900 000 €	<p>La rémunération fixe annuelle brute du Directeur général a été fixée à 900 000 euros par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 17 février 2021.</p> <p>Cette rémunération est inchangée depuis 2019.</p> <p>Par conséquent, la rémunération fixe attribuée au Directeur général au titre de l'exercice 2021 et versée au cours de l'exercice 2021 est de 900 000 euros.</p> <p>Le ratio entre la rémunération fixe et la rémunération variable attribuées à M. Benjamin Smith au titre de l'exercice 2021, tel que requis en application des dispositions de l'article L. 22-10-9, I, 2^o du Code de commerce, est de 343,33 %.</p>
Rémunération variable annuelle ⁽¹⁾	0 €	1 089 984 €	<p>Au titre de l'exercice 2021</p> <p>Pour rappel, la rémunération variable annuelle peut varier de 0 % à 122 % de la rémunération fixe annuelle à objectifs partiellement atteints et de 122 % à 150 % de la rémunération fixe annuelle en cas de dépassement des objectifs (calculée de façon linéaire).</p> <p>Nonobstant les information ci-dessous, il convient de noter que conformément à la décision de la Commission Européenne SA.59913 du 5 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France et d'Air France - KLM, aucune rémunération variable ne pourra être versée au Directeur général tant qu'au moins 75 % des mesures de recapitalisation n'auront pas été remboursées. Le montant de la rémunération variable annuelle du Directeur général a, sur proposition du Comité de rémunération, été arrêté à 121,11 % de la rémunération fixe annuelle, soit 1 089 984 euros par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 16 février 2022. Ce montant est constitué de :</p> <ul style="list-style-type: none"> — critères quantitatifs liés aux objectifs financiers du Groupe : 90,56 % (soit 66,11 % de sa rémunération fixe annuelle brute) : <ul style="list-style-type: none"> — 22,5 % (sur une cible à 18 % et un maximum à 22,5 %) de la rémunération fixe au titre du résultat d'exploitation (COI) d'Air France - KLM, soit un taux d'atteinte d'environ 125 %. Ce pourcentage prend en compte le niveau de COI atteint par le Groupe et le COI relatif par rapport aux concurrents IAG et Lufthansa Group ;

(1) Il a été confirmé, le 23 février 2022, dans le cadre des discussions avec la Commission Européenne concernant la Décision SA.59913 du 5 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France et d'Air France - KLM, qu'une rémunération variable annuelle pouvait être attribuée au Directeur général au titre de l'exercice 2021.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2021	Montants attribués au titre de l'exercice 2021	Présentation
			<ul style="list-style-type: none"> — 43,61% (sur une cible à 37% et un maximum à 45%) de la rémunération fixe au titre du résultat du plan de transformation et la gestion de la trésorerie, soit un taux d'atteinte de 117,86% ; — 0% (sur une cible à 18% et un maximum à 22,5%) de la rémunération fixe au titre du renforcement des capitaux propres par opération de marché (en excluant la transformation du prêt direct de l'État français en TSS), soit un taux d'atteinte de 0%.
			<ul style="list-style-type: none"> — critères qualitatifs liés aux objectifs non-financier du Groupe: 114,58% (soit 55% de sa rémunération fixe annuelle brute): <ul style="list-style-type: none"> — 12% (sur une cible à 12% et un maximum à 15%) de la rémunération fixe au titre des actions menées et des résultats obtenus en matière de responsabilité Sociétale, Environnementale et Capital Humain, soit un taux d'atteinte de 100%. Ce pourcentage prend en compte les principales priorités définies en section 2.5.3.2 b) du Document d'enregistrement universel 2020. <p>Dans son appréciation, le Conseil a pris en compte l'introduction de carburants alternatifs durables sur les vols au départ de la France et des Pays-Bas à partir de janvier 2022, les nouvelles commandes d'avions et leur impact en terme de réduction de CO₂, (ii) le maintien d'une cohésion et une stabilité sociale et (iii) l'accélération d'un d'un plan d'action en matière de diversité, d'engagement et d'inclusion.</p> — 15% (sur une cible à 12% et un maximum à 15%) de la rémunération fixe au titre des actions menées et des résultats obtenus en terme de management de la Relation Client, soit un taux d'atteinte de 125%. Ce pourcentage prend en compte les principales priorités définies en section 2.5.3.2 b) du Document d'enregistrement universel 2020. <p>Dans son appréciation, le Conseil d'administration a pris en compte l'amélioration du <i>Net Promoter Score</i> par rapport à 2019, le dépassement des objectifs en matière de régularité et ponctualité des vols pour Air France et KLM, la mise en œuvre réussie au sein du Groupe et dans les avions des mesures sanitaires adaptées durant la pandémie de la Covid-19, saluées très favorablement par les clients et initiatives commerciales adaptées à la crise sanitaire comme la flexibilité des conditions d'annulation et de remboursement des billets.</p>
			<ul style="list-style-type: none"> — 28% (sur une cible à environ 24% et un maximum de 30%) de la rémunération fixe au titre de la performance individuelle et au leadership, soit un taux d'atteinte de 117%. Ce pourcentage prend en compte les principales priorités définies en section 2.5.3.2 b) du Document d'enregistrement universel 2020.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2021	Montants attribués au titre de l'exercice 2021	Présentation
Rémunération variable long terme ⁽¹⁾	0 €	195 313 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 2021	<p>Dans son appréciation, le Conseil a pris en compte la mise en œuvre du plan de transformation et le développement de synergies au sein du Groupe, tout en maintenant la confiance et l'engagement de toutes les parties prenantes en interne et en externe. Le Conseil a également apprécié les mesures prises pour définir et mettre en œuvre les orientations post-crise.</p> <p>En application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, le versement du montant de 1089 984 euros est conditionné à l'approbation préalable de l'Assemblée générale du 24 mai 2022.</p> <p>En cas de vote positif des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 24 mai 2022 autorisant le versement de la rémunération variable à M. Benjamin Smith, la Société ne disposera pas de la possibilité de demander la restitution de celle-ci.</p> <p>Il est rappelé toutefois, comme indiqué ci-dessus, que conformément à la décision de la Commission Européenne SA.59913 du 5 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France et d'Air France - KLM, aucune rémunération variable ne pourra être versée au Directeur général tant qu'au moins 75 % des mesures de recapitalisation n'auront pas été remboursées.</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 crise liée à la pandémie de Covid-19 que traversait le groupe Air France - KLM (pour plus de détail, voir la section 2.5.2.2 du Document d'enregistrement universel 2020).</p> <p>Au titre de l'exercice 2021</p> <p>La rémunération du Directeur général, comprend une part variable long-terme composée d'unités de performances payables en numéraire et en actions Air France-KLM.</p> <p>Nonobstant les informations ci-dessous, il convient de noter que conformément à la décision de la Commission Européenne SA.59913 du 5 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France et d'Air France - KLM, aucune rémunération variable ne pourra être versée au Directeur général tant qu'au moins 75 % des mesures de recapitalisation n'auront pas été remboursées.</p>

(1) Il a été confirmé, le 23 février 2022, dans le cadre des discussions avec la Commission Européenne concernant la Décision SA.59913 du 05 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France et d'Air France - KLM, qu'une rémunération variable long terme pouvait être attribuée au Directeur général au titre de l'exercice 2021.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2021	Montants attribués au titre de l'exercice 2021	Présentation
		195 313 unités de performance payables en actions, 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 2021	<p>Lors de sa réunion du 17 février 2021, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de rémunération, a attribué au Directeur général, des unités de performances dans le cadre de deux plans long-terme :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Plan Long-terme (« Phantom shares ») : attribution de 195 313 unités de performance, payables en numéraire en 2024 sous réserve d'une condition de présence de trois ans, et de la réalisation de conditions de performance financières et extra-financières. Le montant à payer en 2024 sera calculé par rapport au cours de bourse après l'annonce des résultats de l'exercice 2023 (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) ; — Plan Spécifique Long-terme : attribution de 195 313 unités de performance, payables en actions Air France-KLM (une unité de performance donnant droit à une action) en 2024 sous réserve de la réalisation des conditions de performance et d'une condition de présence sur trois ans. <p>Il est précisé que le Directeur général n'a pas eu recours et s'est engagé à ne pas recourir à des opérations de couverture de risque dans le cadre de ce plan et ce, jusqu'au paiement des unités de performance.</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 2020.</p>
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	Le Directeur général ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	Le Directeur général ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA...)	N/A	N/A	Aucune attribution de ce type n'est intervenue au cours de l'exercice 2020.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	N/A	N/A	Le Directeur général ne perçoit pas de rémunération à raison de son mandat d'administrateur.
Avantages de toute nature	287 113 €	287 113 €	Le Directeur général bénéficie d'une voiture de fonction avec chauffeur, d'un régime de santé, et d'un régime 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 2021	Montants attribués au titre de l'exercice 2021	Présentation
Indemnité de départ	N/A	N/A	<p>Conformément à la politique de rémunération 2021 approuvée par l'Assemblée générale du 26 mai 2021 (dix-neuvième résolution), Le Directeur général continue de bénéficier d'une indemnité de départ qui lui a été attribuée par le Conseil d'administration du 16 août 2018 dans certaines hypothèses de départ contraint, notamment en cas de révocation, non renouvellement de son mandat de Directeur général ou départ faisant suite à un changement de contrôle (à l'exclusion de toute situation de faute grave du Directeur général).</p> <p>Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, la base de l'indemnité de départ est équivalente à deux ans de rémunération fixe et variable annuelle (selon des modalités de calcul particulières faisant référence selon les cas au variable cible en cas de départ au cours des 24 premiers mois).</p> <p>La base de l'indemnité sera affectée d'un coefficient (compris entre 0 et 100%) en fonction de la performance de l'intéressé, mesurée par référence au taux d'atteinte des critères de performance relatifs à la part variable annuelle de sa rémunération au cours des deux derniers exercices de son mandat (ou depuis sa nomination, dans l'hypothèse d'un départ intervenant au cours des deux premières années). Il appartiendra au Conseil d'administration d'Air France-KLM de constater la réalisation de ces critères de performance.</p>
Indemnité de non-concurrence	N/A	N/A	Le Directeur général ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	N/A	N/A	Le Directeur général ne bénéficie d'aucun régime de retraite collectif supplémentaire.

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

Il est rappelé qu'au titre des exercices 2018, 2019 et 2020, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de rémunération, a attribué au Directeur général des unités de performances dans le cadre de plans long-terme :

— Plan Long-terme (« phantom shares ») :

- au titre de l'exercice 2018 : 36 714 unités de performance valorisées à 333 000 euros, payables en numéraire en 2021 sous réserve de la réalisation d'une condition de présence de trois ans. Il est précisé qu'en 2021, le Directeur général a exercé son droit de reporter le paiement de ces unités de performance de trois ans maximum. Le montant qui sera payé au titre de ces unités de performance sera calculé par rapport au cours de bourse après l'annonce des résultats de l'exercice précédent celui au cours duquel le paiement doit en principe intervenir en application du plan applicable,
- au titre de l'exercice 2019 : 110 253 unités de performance valorisées à 1 000 000 euros, 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 le Directeur général de son droit de reporter le paiement de trois ans maximum.

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 16 février 2022, sur proposition du Comité de rémunération, a constaté le niveau d'atteinte des conditions de performance du plan, lequel ressort globalement à 77,3%, avec dans cet ensemble l'atteinte à :

- 89,87% de la condition liée au Ratio Dette nette/ EBITDA,
- 70,93% de la condition liée à l'EBITDA comparé au secteur, et
- 73,33% de la condition liée à l'indice de durabilité Dow Jones Sustainability index pour les compagnies aériennes.

En conséquence, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de rémunération, a arrêté le nombre d'unités de performance acquises par le Directeur général au titre de ce plan à 85 226.

En application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, le paiement de ces 85 226 unités de performance est conditionné à l'approbation préalable de l'Assemblée générale.

Par ailleurs, il est rappelé que conformément à la décision de la Commission Européenne SA.59913 du 5 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France et d'Air France - KLM, la rémunération variable de M. Benjamin Smith ne pourra être versée tant que 75 % des mesures de recapitalisation n'auront pas été remboursées.

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

- au titre de l'exercice 2020 : 200 400 unités de performance valorisées à 1 000 000 euros, payables en numéraire en 2023 sous réserve de la réalisation des conditions de performance et d'une condition de présence sur trois ans, sauf exercice par le Directeur général de son droit de reporter le paiement de trois ans maximum ;

— Plan Spécifique Long-terme :

- au titre de l'exercice 2019 : 110 253 unités de performance valorisées à 1 000 000 euros, payables en actions en 2022 sous réserve de la réalisation des conditions de performance et d'une condition de présence sur trois ans.

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 16 février 2022, sur proposition du Comité de rémunération, a constaté le niveau d'atteinte des conditions de performance du plan, lequel ressort globalement à 70 %, avec dans cet ensemble l'atteinte à :

- 83,33% de la condition liée au COIAF-KLM comparé, et
- 16,7% de la condition liée aux objectifs de performance RSE.

En conséquence, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de rémunération, a arrêté le nombre d'unités de performance payables en actions au Directeur général à 77 177. En application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, le paiement de ces 77 177 unités de performance est conditionné à l'approbation préalable de l'Assemblée générale,

Il est précisé que, conformément à la modification du *Plan Spécifique Long-terme* 2019 détaillé en section 2.5.3.2 b) ci-dessous, le Directeur général a exercé son droit de reporter le paiement de ces unités de performance de trois ans maximum,

Le nombre d'actions délivré au titre de ces unités de performance sera calculé par rapport au cours de bourse après l'annonce des résultats de l'exercice précédent celui

au cours duquel le paiement doit en principe intervenir en application du plan applicable ;

- au titre de l'exercice 2020 : 200 400 unités de performance valorisées à 1 000 000 euros, payables en actions en 2023 sous réserve de la réalisation des conditions de performance et d'une condition de présence sur trois ans. Il est précisé que, conformément à la modification du *Plan Spécifique Long-terme* 2020 détaillé en section 2.5.3.2 b) ci-dessous, le Directeur général pourra exercer son droit de reporter le paiement de ces unités de performance de trois ans maximum.

Ces attributions d'unités de performances dans le cadre de ces deux plans long-terme ont été soumises à l'approbation des assemblées générales des 28 mai 2019 concernant les attributions au titre de l'exercice 2018 (quinzième résolution), du 26 mai 2020 concernant les attributions au titre de l'exercice 2019 (treizième résolution) et du 26 mai 2021 concernant les attributions au titre de l'exercice 2020 (seizième résolution), en application de l'ancien article L. 225-100 du Code de commerce.

Il est précisé que conformément à la décision de la Commission Européenne SA.59913 du 5 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France et d'Air France - KLM, aucune rémunération variable ne pourra être versée au Directeur général tant qu'au moins 75 % des mesures de recapitalisation n'auront pas été remboursées. Tout paiement éventuel, au titre du *Plan Long-terme* (« phantom shares ») et du *Plan Spécifique Long-terme*, sera donc différé postérieurement au remboursement de 75 % des mesures de recapitalisation.

2.5.2.3 Ratios sur les multiples de rémunération des dirigeants mandataires sociaux en 2021

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 février 2021. Elle présente pour les cinq derniers exercices de la Société les ratios entre le niveau de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et, d'une part, la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la Société autres que les mandataires sociaux, et d'autre part, la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés de la Société autres que les mandataires sociaux.

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

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

	Exercice 2017	Exercice 2018
Président-directeur général		
Ratio avec rémunération moyenne des salariés du périmètre pertinent	13,99	16,97
Ratio avec rémunération médiane des salariés du périmètre pertinent	18,00	22,00

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

- 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	Exercice 2021
Présidente du Conseil d'administration				
Ratio avec rémunération moyenne des salariés du périmètre pertinent	3,09	3,39	3,22	3,68
Ratio avec rémunération médiane des salariés du périmètre pertinent	4,00	4,42	4,18	4,72
Directeur général				
Ratio avec rémunération moyenne des salariés du périmètre pertinent	13,89	38,78	30,61	20,24
Ratio avec rémunération médiane des salariés du périmètre pertinent	18,00	50,57	39,63	25,96

(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.

- exercice 2021 :
 - pour rappel, le 17 février 2021, la Présidente du Conseil d'administration a réitéré son engagement à renoncer à l'application de sa nouvelle rémunération fixe annuelle définie par le Conseil d'administration du 19 février 2020. Ainsi, sa rémunération fixe annuelle au titre de ses fonctions pour 2021, décidée par le Conseil d'administration le 17 février 2021, est de 200 000 euros;
 - pour rappel, le 23 avril 2020, le Directeur général a annoncé qu'il renonçait à sa rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2020, dans le contexte de crise liée à la pandémie de Covid-19 que traversait le groupe Air France-KLM.

2.5.2.4 Évolution de la politique de rémunération

La présente section a été réalisée en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 I, 7° du Code de commerce et conformément aux lignes directrices de l'AFEP actualisées en février 2021. Elle présente l'évolution annuelle de la rémunération,

des performances de la société Air France-KLM, de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la société Air France-KLM, autres que les dirigeants ainsi que des ratios mentionnés dans la section 2.5.2.3, au cours des cinq derniers exercices :

	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019 ⁽¹⁾	Exercice 2020	Exercice 2021
Rémunérations annuelles					
Président-directeur général⁽²⁾					
Rémunération	852 167 €	1 100 000 €	N/A	N/A	N/A
Évolution/N-1	-20 %	+29,08 %			
Ratio avec rémunération moyenne	13,99	16,97	N/A	N/A	N/A
Évolution/N-1	-3,84	+2,98			
Ratio avec rémunération médiane	18,00	22,00	N/A	N/A	N/A
Évolution/N-1	-4,55	+4,00			
Présidente du Conseil d'administration⁽²⁾					
Rémunération	N/A	200 000 €	215 985 €	190 835 € ⁽³⁾	215 984
Évolution/N-1			+7,99 %	-11,64 %	+13,18 %
Ratio avec rémunération moyenne	N/A	3,09	3,39	3,22	3,68
Évolution/N-1			+0,30	-0,17	+0,46
Ratio avec rémunération médiane	N/A	4,00	4,42	4,18	4,72
Évolution/N-1			+0,42	-0,24	-0,54
Directeur général⁽²⁾					
Rémunération	N/A	900 000 € ⁽⁴⁾	2 470 345 €	1 808 253 € ⁽⁵⁾	1 187 113 € ⁽⁶⁾
Évolution/N-1			+174,47 %	-26,80 %	-52,32 %
Ratio avec rémunération moyenne	N/A	13,89	38,78	30,51	20,24
Évolution/N-1			+24,89	-8,27	-10,27
Ratio avec rémunération médiane	N/A	18,00	50,57	39,63	25,96
Évolution/N-1			+32,57	-10,93	-13,68
Administrateurs⁽⁷⁾					
Rémunération (anciennement jetons de présence)	720 695 €	907 505 € ⁽⁸⁾	826 417 €	706 133 € ⁽⁹⁾	637 772 € ⁽¹⁰⁾
Évolution/N-1	+7,47 %	+25,92 %	-8,93 %	-14,55 %	-9,68 %
Salariés du périmètre pertinent d'Air France-KLM SA⁽¹¹⁾					
Rémunération moyenne	60 914 €	64 814 €	63 696 €	59 261 €	58 656 €
Évolution/N-1	+1,5 %	+6,4 %	-1,72 %	-6,96 %	-1,02 %

	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021
Performances de la Société sur la base des chiffres publiés					
Résultats (en millions d'euros)	-247	419	290	-7 100 ⁽¹²⁾	-3 292
Évolution/N-1 (en millions d'euros)	-1 066	+694	-129	-7 390	+3 808
Résultat d'exploitation (COI) (en millions d'euros)	1 488	1 332	1 141	-4 554 ⁽¹²⁾	-1 626
Évolution/N-1 (en millions d'euros)	+439	-83	-264	-5 695	+2 928
Ratio Dette nette/EBITDA	2,1x	1,4x	1,5x	-6,5x	11,0x
Évolution/N-1	-0,8	-0,7	+0,1	-8	+17,5

- (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) Pour rappel, le 23 avril 2020, le Directeur général a annoncé qu'il renonçait à sa rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2020, dans le contexte de crise liée à la pandémie de Covid-19 que traversait le groupe Air France-KLM.
- (7) Il est précisé que le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 11 décembre 2019, a décidé d'introduire une part variable basée sur l'assiduité à la rémunération allouée aux administrateurs pour leurs fonctions exercées au sein des Comités.
- Comité d'audit :
- le Président reçoit désormais 4 500 euros de partie fixe et 7 500 euros de partie variable basée sur l'assiduité aux réunions du Comité; et
 - les membres reçoivent désormais 3 000 euros de partie fixe et 5 000 euros de partie variable basée sur l'assiduité aux réunions du Comité.
- Autres Comités :
- le Président reçoit désormais 3 000 euros de partie fixe et 4 500 euros de partie variable basée sur l'assiduité aux réunions du Comité; et
 - les membres reçoivent désormais 2 000 euros de partie fixe et 3 000 euros de partie variable basée sur l'assiduité aux réunions du Comité.
- (8) 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.
- (9) 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.
- (10) 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 sur l'année 2021, tant que le résultat d'exploitation (*Current Operating Income*) du Groupe ne sera pas revenu à un montant positif, compte tenu du contexte de crise liée à la pandémie de Covid-19.
- (11) 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.
- (12) Les chiffres retraités incluent le changement de principes comptables pour les pensions (interprétation de l'IAS 19).

2.5.2.5 Informations supplémentaires concernant la rémunération versée ou attribuée à l'ensemble des mandataires sociaux en 2021

Au cours de l'exercice 2021, 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 2021, aucun écart ou autre dérogation par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération n'a été appliqué.

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

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social

	Exercice 2021		Exercice 2020	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
M^{me} Anne-Marie Couderc, Présidente du Conseil d'administration				
Rémunération fixe	200 000 ⁽¹⁾	200 000 ⁽¹⁾	174 851 ⁽²⁾	174 851 ⁽²⁾
Rémunération variable annuelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	N/A	N/A	N/A	N/A
Avantages en nature	15 984 ⁽³⁾	15 984 ⁽³⁾	15 984 ⁽³⁾	15 984 ⁽³⁾
Total	215 984	215 984	190 835	190 835

- (1) La Présidente du Conseil d'administration a renoncé à l'application au titre de l'exercice 2021 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 2021.
- (2) 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).
- (3) M^{me} Anne-Marie Couderc bénéficie d'une voiture de fonctions avec chauffeur.

	Exercice 2021		Exercice 2020	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
M. Benjamin Smith, Directeur général				
Rémunération fixe	900 000	900 000	744 511 ⁽¹⁾	744 511 ⁽¹⁾
Rémunération variable annuelle	1 089 984 ⁽²⁾	0 ⁽³⁾	0 ⁽³⁾	768 456 ⁽⁴⁾
Rémunération variable long terme	2 000 000 ⁽⁵⁾	N/A	2 000 000 ⁽⁶⁾	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	287 113 ⁽⁶⁾	287 113 ⁽⁶⁾	295 287 ⁽⁶⁾	295 287 ⁽⁶⁾
Total	4 277 097⁽⁷⁾	1 187 113	3 039 798	1 808 253

- (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) Les critères en application desquels ce montant a été calculé est détaillé à la section 2.5.2.2 b. ci-dessus.
- (3) Le Directeur général a renoncé à percevoir sa rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2020.
- (4) Les détails concernant la rémunération variable annuelle du Directeur général pour 2019, versée en 2020, sont mentionnés à la section 2.5.2.2 b. du Document d'enregistrement universel 2019.
- (5) 390 626 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 2021, payables en 2024 (sauf 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) 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 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.
- (7) Le Directeur général bénéficie d'une voiture de fonction avec chauffeur, d'un régime de santé, et d'un régime 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.
- (8) Il est précisé que conformément à la décision de la Commission Européenne SA.59913 du 5 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France et d'Air France-KLM, aucune rémunération variable long-terme ne pourra être versée au Directeur général tant qu'au moins 75% des mesures de recapitalisation n'auront pas été remboursées. Des discussions sont actuellement en cours entre Air France-KLM et la Commission Européenne concernant le champ d'application de ces restrictions.

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

(en euros)	Exercice 2021	Exercice 2020
M^{me} Anne-Marie Couderc, Présidente du Conseil d'administration		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	215 984 ⁽¹⁾	190 835 ⁽²⁾
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions attribuées gratuitement	N/A	N/A
Valorisation des autres plans de rémunération long terme	N/A	N/A
Total	215 984	190 835

- (1) La Présidente du Conseil d'administration a renoncé à l'application au titre de l'exercice 2021 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 2021.
- (2) 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 2021	Exercice 2020
M. Benjamin Smith, Directeur général		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	4 277 097 ⁽¹⁾	3 039 798
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	2 000 000 ⁽²⁾	2 000 000 ⁽³⁾
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions attribuées gratuitement	N/A	N/A
Valorisation des autres plans de rémunération long terme	N/A	N/A
Total	4 277 097⁽⁴⁾	3 039 798

- (1) Ce montant est détaillé dans le tableau récapitulatif des rémunérations du Directeur général ci-dessus.
- (2) 390 626 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 2021, payables en 2024 (sauf 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.
- (3) 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 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.
- (4) Il est précisé que conformément à la décision de la Commission Européenne SA.59913 du 5 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France et d'Air France - KLM, aucune rémunération variable long-terme ne pourra être versée au Directeur général tant qu'au moins 75% des mesures de recapitalisation n'auront pas été remboursées. Des discussions sont actuellement en cours entre Air France - KLM et la Commission Européenne concernant le champ d'application de ces restrictions.

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. Cette résolution a été adoptée par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 26 mai 2021.

(2) le Directeur général 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 du Directeur général, voir section 2.5.2.2.

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

Néant.

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

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

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

Air France et KLM n'ont pas récemment mis en place de plan d'options de souscription ou d'achat d'actions au bénéfice de

leurs salariés et aucun plan d'options de souscription ou d'achat d'actions n'est actuellement en vigueur.

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

Néant.

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

Air France-KLM et ses filiales n'ont pas mis en place de plan d'actions de performance au bénéfice 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 2022

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 2022.

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de rémunération, a pris en compte le vote de l'Assemblée générale du 26 mai 2021 sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2020 pour la détermination de la politique de rémunération des mandataires sociaux 2022.

Établie par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité de rémunération et en adéquation avec les dispositions du Code AFEP-MEDEF, la politique de rémunération pour 2022 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 2022 décrit toutes les composantes de la rémunération fixe et, le cas échéant, variable des administrateurs (section 2.5.3.1 ci-après) ; du Président du Conseil d'administration (section 2.5.3.2 a. ci-après) ; du Directeur général (section 2.5.3.2 b. ci-après), et explique le processus de décision suivi pour sa détermination, sa révision et sa mise en œuvre.

Cette politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2022 fera l'objet d'un projet de résolution soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 24 mai 2022 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 2022

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 24 mai 2022 de la politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2022, les administrateurs d'Air France-KLM recevront au titre de leur mandat une rémunération (anciennement « jetons de présence ») d'un montant maximum qui a été fixé à 950 000 euros, pour l'ensemble du Conseil d'administration.

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

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

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

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

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

Il est précisé que par rapport à la politique d'attribution votée en 2014, l'introduction d'une rémunération fonction de l'assiduité pour les fonctions exercées au sein des Comités (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 rémunération fonction de l'assiduité définie pour les réunions de Conseil d'administration.

Pour tout administrateur entrant ou sortant au cours de l'exercice : le montant de rémunération est calculé au *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 16 février 2022, de réduire de 25 % leur rémunération versée au titre de l'exercice 2022 tant que le résultat d'exploitation (*Current Operating Income*) du Groupe ne sera pas revenu à un montant positif, compte tenu du contexte de crise liée à la pandémie de Covid-19.

2.5.3.2 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour 2022

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.

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 2022 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. Cette modification ayant été approuvée à 99,87 %, le mandat de Présidente du Conseil d'administration de M^{me} Anne-Marie Couderc arrivera à échéance à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023. 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 16 février 2022, 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 2022.

— Rémunération annuelle (fixe et variable)

Description des éléments fixes et variables annuels

Lors de sa réunion du 16 février 2022, le Conseil d'administration a décidé, sur recommandation du Comité de rémunération et compte tenu de la décision de la Commission Européenne SA.59913 du 5 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France et d'Air France-KLM qui prévoit que la rémunération de la Présidente du Conseil d'administration ne peut excéder la part fixe de sa rémunération au 31 décembre 2019, 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 2022 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.

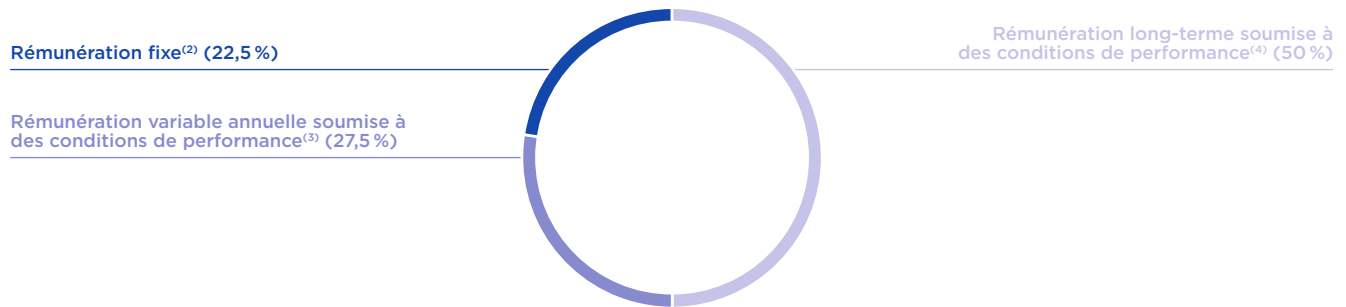
La structure de rémunération arrêtée par le Conseil d'administration en août 2018 est restée inchangée pour les exercices 2019 à 2021. C'est également dans ce cadre que la politique de rémunération a été fixée pour 2022.

Le Conseil d'administration a défini, lors de sa réunion du 16 février 2022, sur proposition du Comité de rémunération, la structure de rémunération attribuable au Directeur général d'Air France-KLM au titre de l'exercice 2022.

Les critères de performance liés à la rémunération variable dans le cadre de la rémunération 2022 ont été arrêtés conformément aux décisions du Conseil du 16 février 2022.

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 les modalités de la rémunération variable du Directeur général, (i) en adéquation avec (a) la performance réalisée du Groupe et la situation financière du Groupe en fin d'exercice, (b) la politique de rémunération appliquée aux salariés du Groupe et (c) la protection des intérêts du Groupe et des intérêts de ses actionnaires et (ii) conformément aux restrictions sur la rémunération des mandataires sociaux telles qu'énoncées dans la décision de la Commission Européenne SA.59913 du 5 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France et d'Air France-KLM, en vertu du Cadre temporaire pour les aides d'État visant à soutenir l'économie dans le contexte actuel de la flambée de Covid-19. Des discussions sont actuellement en cours entre Air France-KLM et la Commission Européenne concernant les restrictions sur la rémunération des mandataires sociaux, et la politique de rémunération du Directeur général, en ce qui concerne sa rémunération variable, pourrait évoluer en fonction du résultat de ces discussions.

Il est rappelé toutefois que conformément à la décision de la Commission Européenne SA.59913 du 5 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France et d'Air France-KLM, aucune rémunération variable ne pourra être versée au Directeur général tant qu'au moins 75% des mesures de recapitalisation n'auront pas été remboursées.

Structure de rémunération du Directeur général d'Air France-KLM pour l'exercice 2022⁽¹⁾

- (1) Il est rappelé toutefois que conformément à la décision de la Commission Européenne SA.59913 du 5 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France et d'Air France-KLM, aucune rémunération variable ne pourra être versée au Directeur général tant qu'au moins 75% des mesures de recapitalisation n'auront pas été remboursées. Des discussions sont actuellement en cours entre Air France-KLM et la Commission Européenne concernant le champ d'application de ces restrictions.
- (2) Montant de 900 000 €.
- (3) 122% de la rémunération fixe à objectifs atteints pouvant aller jusqu'à 150% en cas de dépassement des objectifs.
- (4) Un plan de rémunération long-terme donnant droit à l'attribution d'unités de performance correspondant à un montant de deux millions d'euros.

— 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 varier de 0% à 122% de la rémunération fixe annuelle brute à objectifs partiellement atteints (calculée de façon linéaire) 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.

Il est rappelé toutefois que conformément à la décision de la Commission Européenne SA.59913 du 5 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France et d'Air France-KLM, aucune rémunération variable ne pourra être versée au Directeur général tant qu'au moins 75% des mesures de recapitalisation n'auront pas été remboursées. Des discussions sont actuellement en cours entre Air France-KLM et la Commission Européenne concernant le champ d'application de ces restrictions.

Les critères de performance, qui ont été arrêtés par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 16 février 2022, 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

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 2022, comparé à la marge du COI sur l'exercice 2019

18% 22,5%

Impact du plan de transformation sur les réductions de coûts

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

36% 45%

Réalisation et montant du renforcement des capitaux propres par opérations de marché (hors transformation du prêt d'actionnaire en convertible hybride)

18% 22,5%

Performance qualitative non-financière

Responsabilité Sociétale, Environnementale

12,5% 15%

Capital Humain

12,5% 15%

Relation Clients

12,5% 15%

Performance individuelle et leadership

12,5% 15%

— Appréciation des critères de performance 2022

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 2022	Performance d'Air France-KLM > à celle de Lufthansa et d'IAG	Maximum
	Réduction de l'écart par rapport à Lufthansa et à IAG	Maximum 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. < 90 % par rapport au budget	0 %
Niveau 2. 90 % à 100 %	0 % à 100 % Proportionnellement
Niveau 3. 100 %	100 %
Niveau 4. 100 % à 120 %	100 % à Maximum Proportionnellement
Niveau 5. > 120 % du montant fixé au budget	Maximum

Renforcement des capitaux propres par opération 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	Objectifs en % de la valeur cible
Niveau 1. Pas d'augmentation de capital	0%
Niveau 2. Sous à la valeur cible	0 à 100 % Proportionnellement
Niveau 3. Cible	100 %
Niveau 4. Supérieur à la valeur cible et inférieur à 140 % du montant fixé au budget.	100 % à maximum Proportionnellement
Niveau 5. >140 % du montant fixé au budget	Maximum

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	L'évaluation portera sur les actions et les résultats en matière de responsabilité Sociétale et Environnementale à la lumière notamment de la priorité suivante : <ul style="list-style-type: none"> — Engager des initiatives appropriées afin de rester sur la trajectoire de la feuille de route environnementale 2030
Capital Humain	L'évaluation portera sur les actions et les résultats en matière de Capital Humain, à la lumière notamment des priorités suivantes : <ul style="list-style-type: none"> — Amélioration du score d'engagement des employés et attractivité du Groupe : position des compagnies aériennes dans les classements des meilleures entreprises où travailler ; — Diversité sur les 10 % de managers au plus haut niveau de responsabilité.
Relation Clients	L'évaluation examinera les actions et les résultats en matière d'engagement client, à la lumière notamment des priorités fondamentales suivantes : <ul style="list-style-type: none"> — Amélioration du NPS vs 2021; — Réalisation du programme de vols + régularité et ponctualité
Performance individuelle et leadership	L'évaluation examinera les actions et les résultats, à la lumière notamment des priorités fondamentales suivantes : <ol style="list-style-type: none"> 1) 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

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

Capital Humain

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

Relation Clients

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

Performance individuelle et leadership

Performance	Pourcentage d'attribution
Soumis à l'évaluation du Conseil d'administration	0 à Maximum

Le cas échéant, et en tout état de cause, une telle rémunération exceptionnelle ferait l'objet d'une approbation de l'Assemblée générale des actionnaires l'année où le Conseil d'administration déciderait de l'attribuer, en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce (vote *ex ante*), et l'année de son paiement, en application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce (vote *ex post*).

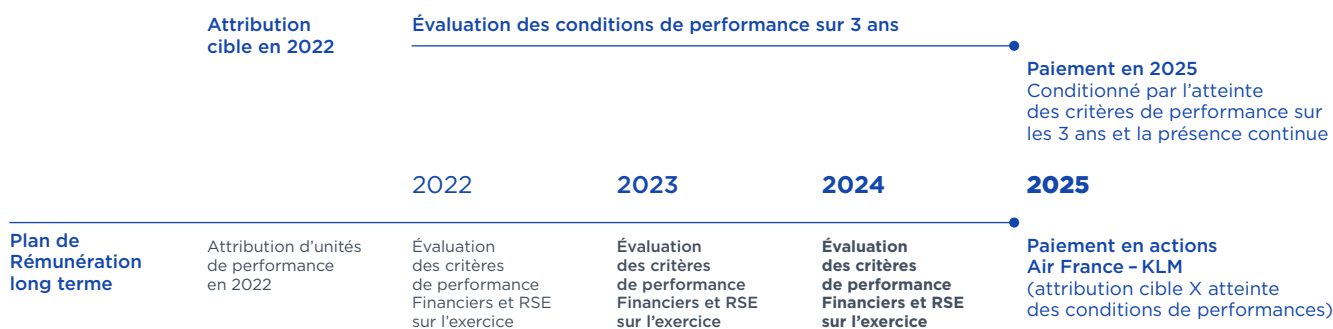
— Rémunération long-terme

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

Il est rappelé toutefois que conformément à la décision de la Commission Européenne SA.59913 du 5 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France et d'Air France-KLM, aucune rémunération variable ne pourra être versée au Directeur général tant qu'au moins 75% des mesures de recapitalisation n'auront pas été remboursées. Des discussions sont actuellement en cours entre Air France-KLM et la Commission Européenne concernant le champ d'application de ces restrictions.

Système de rémunération long terme d'Air France-KLM



c) Plan de rémunération long terme

Le Groupe entend initier des actions stratégiques ciblées visant au redressement de la performance opérationnelle à moyen et long terme pour la porter aux meilleurs standards des grandes compagnies aériennes internationales, tout en prenant en compte les enjeux environnementaux et sociétaux de son développement. Dans ce cadre, un nouveau plan de rémunération long terme applicable au Directeur général a été mis en place conformément à la décision du Conseil d'administration du 16 février 2022, incluant d'autres managers et collaborateurs du Groupe.

Le Directeur général se voit ainsi attribuer annuellement au titre de ce plan des unités de performance correspondant à un montant de deux millions d'euros, payables en actions au terme

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

Le nombre d'unités de performance attribuées chaque année est calculé par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 1^{er} avril de l'année de l'attribution. Le paiement de ces unités de performance (sous réserve des

conditions de performance et de présence) est effectué en actions Air France-KLM (une unité de performance donnant droit à une action). Le Conseil d'administration se réserve la possibilité, en lieu et place de l'attribution d'unités, d'attribuer un nombre équivalent d'actions de performance avec la même condition de présence et les mêmes conditions de performance.

Le Conseil d'administration a ainsi arrêté, lors de sa réunion du 16 février 2022, des conditions de performance exigeantes afin d'apprécier, le cas échéant, la performance long-terme du Directeur général, pour l'attribution éventuelle d'une telle rémunération exceptionnelle :

	Performance	Acquisition définitive (vesting) d'un % de l'attribution avec un maximum à 100 % sur 3 ans
1. Dette nette/EBITDA (25 %)	Niveau 3. 130 %	130 %
	Niveau 2. 70 à 130 % Proportionnellement	0 à 130 % Proportionnellement
	Niveau 1. < 70 %	0 %
2. COI AF-KLM comparé (25 %) Réduction de l'écart relatif entre la performance de IAG et de Lufthansa Group sur 3 ans (2022, 2023, 2024)	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. Relative TSR position Position relative TSR par rapport à IAG et Lufthansa (2022, 2023, 2024)	Position 1	0 %
	Position 2	70 %
	Position 3	130 %
4. Objectifs de performance RSE (30 %)		Voir les règles d'appréciation ci-dessous

Les critères de performance RSE dans le cadre du plan long terme 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
Employé	2. Renforcer la diversité	Amélioration du score de l'EPS 2024 par rapport à 2021 et l'atteinte d'un objectif de 28% de femmes au sein du Comité exécutif Groupe.
Client	3. Renforcer la satisfaction client	Amélioration du score du NPS 2024 par rapport à 2021.

Ces critères sont appréciés de la façon suivante :

Critère	Performance	Pourcentage d'attribution
Évaluation 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 2022 sera calculé par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 1^{er} avril 2022. Le paiement de ces unités de performance (sous réserve des conditions de performance et de présence) sera effectué en actions Air France-KLM (une unité de performance donnant droit à une action).

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

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

En 2022, le Directeur général continuera de bénéficier des plans spécifiques long terme attribués en 2018, 2019, 2020 et 2021 avec une faculté de reporter le paiement de ces unités de performance de trois ans maximum (déjà exercée pour le plan 2018 et les plans 2019).

e) Indemnité de départ et avantages en nature

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

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

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

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

Le Directeur général bénéficiera par ailleurs d'avantages en nature usuels (voiture de fonction avec chauffeur, régime de retraite complémentaire 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.

f) 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.