

## Rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2018

### Principes généraux

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

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

Le Comité de rémunération formule et revoit chaque année ces politiques de rémunération, en lien avec les objectifs de performance.

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. L'ensemble de ces éléments sont détaillés dans la présente section (*Voir sections 2.5.2.2 et suivantes*), conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce.

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. 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 votée à l'Assemblée générale du 15 mai 2018, et qui était de fait devenu inapplicable. Dans le cadre de la législation applicable aux dirigeants de sociétés cotées françaises, les actionnaires d'Air France-KLM seront appelés à s'exprimer sur l'ensemble des éléments de la rémunération de M. Smith lors de l'assemblée générale annuelle du 28 mai 2019, aussi bien au titre de 2018 (vote ex-post) qu'au titre de la politique de rémunération arrêtée par le Conseil d'administration début 2019 (vote ex-ante). Il est rappelé que le versement des éléments variables de cette rémunération 2018 reste suspendu à l'issue de ce vote.

### Éléments de rémunération 2018

Les éléments de la rémunération versés ou attribués aux différents mandataires sociaux d'Air France-KLM au titre de l'exercice 2018, qui seront soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 28 mai 2019 en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce sont détaillés ci-après :

- rémunération versée ou attribuée à M. Jean-Marc Janaillac, Président-directeur général d'Air France-KLM jusqu'au 15 mai 2018;
- rémunération versée ou attribuée à M<sup>me</sup> Anne-Marie Couderc, Présidente du Conseil d'administration à compter du 15 mai 2018;
- rémunération versée ou attribuée à M. Frédéric Gagey, Directeur général du 15 mai au 17 septembre 2018; et
- rémunération versée ou attribuée à M. Benjamin Smith, Directeur général à compter du 17 septembre 2018.

### Rémunération de M. Jean-Marc Janaillac, Président-directeur général d'Air France - KLM jusqu'au 15 mai 2018

#### Structure de rémunération

La rémunération de M. Janaillac, Président-directeur général d'Air France-KLM pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 15 mai 2018 est composée des trois éléments suivants :

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

#### Rémunération fixe annuelle

La rémunération fixe de M. Jean-Marc Janaillac en qualité de Président-directeur général d'Air France-KLM pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 15 mai 2018, s'est élevée à 225 000 euros en 2018 (correspondant à une rémunération fixe annuelle de 600 000 euros).

#### Rémunération variable annuelle

La part variable représente un pourcentage de la part fixe, dont le montant est déterminé en fonction de critères de performance. Ces critères de performance sont fixés et leur atteinte est appréciée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de rémunération.

Lors de sa réunion du 14 mars 2018, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de rémunération, a arrêté les critères de performance pour l'exercice 2018 qui ont été ensuite approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2018 dans le cadre de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce (*Say on pay ex ante*). Ces critères sont les suivants :

	Répartition de la part variable	
	Cible : 70% de la rémunération fixe	Maximum : 100% de la rémunération fixe
<b>Performance quantitative :</b>		
<b>Résultat d'exploitation d'Air France - KLM</b> (COI - Current Operating Income)	35%	50%
<b>Performance quantitative : Dette Nette Ajustée<sup>(1)</sup></b> (Dette Nette Ajustée avant cessions financières et corrigée de l'impact du taux de change euro/dollar sur les loyers opérationnels des avions en location)	7%	10%
<b>Performance qualitative</b>		
— définition d'un nouveau plan stratégique à moyen-terme pour Air France-KLM et de réduction des coûts unitaires	12%	17%
— succès dans la mise en œuvre de nouvelles alliances stratégiques internationales conformément aux objectifs définis dans le business plan	6%	9%
— amélioration de l'efficacité de la gouvernance du Groupe	10%	14%

(1) La définition prendra en compte l'adoption par le Groupe de la norme IFRS 16.

#### Appréciation des critères de performance 2018 pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 15 mai 2018 :

La performance quantitative relative aux critères financiers (COI et dette nette ajustée) a été évaluée sur la base des règles suivantes, inchangées par rapport à l'année dernière :

COI - % d'atteinte par rapport au budget	% d'atteinte du critère
Niveau 1. < 80% du budget	0%
Niveau 2.	proportionnel
Niveau 3. 100% du budget	100%
Niveau 4.	proportionnel
Niveau 5. > 120% du budget	143%

Dette nette ajustée (en millions d'euros)	% d'atteinte du critère
Niveau 1. > montant fixé au budget +300 millions d'euros	0%
Niveau 2.	proportionnel
Niveau 3. = au montant fixé au budget	100%
Niveau 4.	proportionnel
Niveau 5. < montant fixé au budget -300 millions d'euros	143%

Au-delà des règles décrites ci-dessus, la performance des concurrents sur la marge opérationnelle courante et l'évolution du cours de l'action est également prise en compte dans l'appréciation finale de la performance des critères quantitatifs. Ainsi, le pourcentage d'atteinte des critères quantitatifs peut être ajusté, en fonction de l'écart de performance entre IAG et Lufthansa.

La performance qualitative est appréciée sur la base des règles suivantes :

Critères qualitatifs Performance	% d'atteinte du critère
1. Objectif non atteint	0%
2. Objectif partiellement atteint	50%
3. Objectif atteint	100%
4. Objectif dépassé	110%
5. Objectif largement dépassé	125%

Sur la base de ces règles, l'atteinte des critères pour 2018 au titre de la période du 1<sup>er</sup> janvier au 15 mai 2018 a été fixée de la façon suivante :

	Atteinte des critères de performance en 2018	
	Performance réalisée en 2018 <sup>(1)</sup>	Appréciation des critères de performance
<b>Performance quantitative :</b> <b>Résultat d'exploitation d'Air France - KLM</b> <i>(COI - Current Operating Income)</i>	3%	Ce pourcentage prend en compte le niveau de COI atteint par le Groupe et la performance relative par rapport aux concurrents.
<b>Performance quantitative : Dette Nette Ajustée</b> <i>(Dette Nette Ajustée avant cessions financières et corrigée de l'impact du taux de change euro/dollar sur les loyers opérationnels des avions en location)</i>	10%	Les objectifs sur ce critère ont été dépassés. Ainsi, le montant alloué au titre de ce critère a été fixé au maximum, soit 10% de la rémunération fixe.
<b>Performance qualitative</b>		
— définition d'un nouveau plan stratégique à moyen-terme pour Air France-KLM et de réduction des coûts unitaires	6%	La préparation d'un plan stratégique à moyen-terme a été effectuée et le résultat des travaux des équipes a été présenté au Conseil stratégique du 26 et 27 juin 2018. Toutefois, ce plan stratégique n'a pas été présenté au marché ni formellement approuvé par le Conseil d'administration en raison du départ de M. Janaillac. Le pourcentage d'atteinte sur le critère de réduction des coûts unitaires a été fixé à 0%, l'objectif annoncé au marché n'ayant pas été atteint.
— succès dans la mise en œuvre de nouvelles alliances stratégiques internationales conformément aux objectifs définis dans le business plan	9%	Le montant alloué au titre de ce critère a été fixé à 9% de la rémunération fixe. Les accords permettant de mettre en œuvre l'alliance Transatlantique entre Delta Air Lines, Inc., Virgin et Air France-KLM ont été signés. Les premiers résultats de l'alliance avec Jet Airways sont positifs.
— amélioration de l'efficacité de la gouvernance du Groupe	0%	Compte tenu des circonstances du départ de M. Janaillac, la performance sur ce critère a été fixée à zéro.

(1) L'atteinte des critères de performances permet de déterminer le pourcentage de la rémunération fixe pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 15 mai 2018.

Sur la base de ce qui précède, le Conseil d'administration d'Air France-KLM, lors de sa réunion du 19 février 2019, a arrêté la rémunération variable annuelle de Jean-Marc Janaillac en sa qualité de Président-directeur général d'Air France-KLM pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 15 mai 2018 à 63 000 euros sur la base de la performance réalisée.

Le versement de la rémunération variable annuelle est conditionné à l'approbation préalable des éléments de rémunération susvisés de Jean-Marc Janaillac par l'Assemblée générale des actionnaires d'Air France-KLM qui se réunira le 28 mai 2019 dans les conditions prévues à l'article L. 225-100 du Code de commerce.

### Rémunération long terme

Lors de sa réunion du 14 mars 2018, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de rémunération, a attribué des unités de performance (*phantom shares*) au Président-directeur général dont l'acquisition était soumise à une condition de présence et à des conditions de performance évaluées sur une période de trois ans. Le dispositif a été approuvé par l'Assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2018 dans le cadre de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce (*Say on pay ex ante*).

En raison de la démission de M. Jean-Marc Janaillac de ses fonctions de Président-directeur général le 15 mai 2018, les unités de performance qui lui ont été attribuées au titre de l'exercice 2018 sont devenues caduques et M. Janaillac n'a bénéficié d'aucune rémunération variable à long terme.

### Récapitulatif de la rémunération de Jean-Marc Janaillac pour l'exercice 2018 au titre de la période du 1<sup>er</sup> janvier au 15 mai 2018

Le Conseil d'administration d'Air France-KLM a attribué à Jean-Marc Janaillac, en sa qualité de Président-directeur général jusqu'au 15 mai 2018, une rémunération fixe *pro rata temporis* d'un montant de 225 000 euros et une rémunération variable d'un montant de 63 000 euros, soit une rémunération totale de 288 000 euros perçue au titre de l'exercice 2018, pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 15 mai 2018. À la suite de sa démission le 15 mai 2018, M. Jean Marc Janaillac n'a perçu aucune unité de performance.

Aucune indemnité de départ n'a été versée à M. Jean-Marc Janaillac.

### Présentation de la structure de rémunération de M. Gagey, Directeur général d'Air France - KLM du 15 mai au 17 septembre 2018

Conformément aux décisions du Conseil d'administration du 15 mai 2018 et du 29 octobre 2018; M. Gagey a reçu pour l'exercice de ses fonctions de Directeur général d'Air France - KLM au cours de la période intérimaire allant du 15 mai au 17 septembre 2018 un montant de rémunération fixe équivalent à sa rémunération fixe de Directeur général adjoint Finances *pro rata temporis* pour la période de gouvernance de transition (du 15 mai au 17 septembre), augmenté d'un montant total de 50 000 euros, soit une rémunération fixe totale de 250 000 euros.

M. Gagey n'a bénéficié d'aucune rémunération variable au titre de ses fonctions de Directeur général pendant la période de gouvernance de transition.

### Présentation de la structure de rémunération de Mme Couderc, Présidente du Conseil d'administration à compter du 15 mai 2018

Conformément aux décisions du Conseil d'administration du 15 mai 2018 et du 29 octobre 2018, la rémunération fixe annuelle de la Présidente du Conseil d'administration a été fixée à 200 000 euros. Cette rémunération n'est pas assortie de jetons de présence ni d'une part variable.

M<sup>me</sup> Couderc a ainsi perçu une rémunération fixe de 125 000 euros calculée *pro rata temporis* sur la base de sa rémunération fixe annuelle pour l'exercice de ses fonctions de Présidente du Conseil d'administration au titre de la période allant du 15 mai au 31 décembre 2018.

### Rémunération de M. Smith, Directeur général d'Air France - KLM à compter du 17 septembre 2018

#### Structure de rémunération

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. 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 voté à l'Assemblée générale du 15 mai 2018, et qui était de fait devenu inapplicable.

Dans ce contexte, le Conseil d'administration a examiné les pratiques de rémunération des fonctions similaires dans les compagnies aériennes internationales concurrentes et pris en considération la rémunération versée à M. Smith pour ses fonctions chez Air Canada, ainsi que sa situation de résident au Canada qui nécessite de pourvoir à son installation en France. Le Conseil d'administration a ainsi arrêté comme suit la rémunération de M. Smith en sa qualité de Directeur général, lors de sa séance du 16 août 2018.

Élément	Modalités de paiement	Montants	Commentaires
Rémunération fixe annuelle	100% en espèces	900 000 euros	Cette rémunération a été fixée par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 16 août 2018.  M. Smith ayant pris ses fonctions le 17 septembre 2018, un <i>pro rata</i> a été appliqué à ce montant.
Rémunération variable annuelle	100% en espèces versés après approbation de l'Assemblée générale du 28 mai 2019	366 667 euros	Le montant de la rémunération variable de M. Smith en sa qualité de Directeur général a, sur proposition du Comité de rémunération, été arrêtée à 366 667 € par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 16 août 2018. Ce montant n'est pas soumis à des critères de performance, compte-tenu de la date de sa prise de fonction (17 septembre 2018).  Le versement du montant de 366 667 € est conditionné à l'approbation préalable de l'Assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2019.
Rémunération variable long terme	Unités de performance attribuées sous réserve d'une condition de présence de trois ans	Le montant maximal d'unités de performance attribuées représente 333 000 euros.	M. Smith s'est vu attribuer, en sa qualité de Directeur général, des unités de performances correspondant à un montant de 333 000 euros, payables en 2021 sous réserve d'une condition de présence de trois ans, sauf en cas de décès ou d'invalidité, ou dans certaines hypothèses de départ contraint.  Le nombre d'unités de performance attribuées en 2018 sera calculé par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 17 août 2018, et leur paiement en 2021 (sous réserve de la condition de présence) sera calculé par rapport au cours de bourse après l'annonce des résultats de l'exercice 2020.

### Rémunération fixe et variable annuelle

La rémunération fixe annuelle brute au titre de l'exercice 2018 de M. Smith en sa qualité de Directeur général a été fixée à 900 000 euros par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 16 août 2018. M. Smith a ainsi perçu une rémunération fixe pour la période du 17 septembre au 31 décembre 2018 d'un montant *pro rata temporis* de 262 500 euros.

M. Smith a, comme annoncé le 17 septembre 2018, investi près de la moitié de sa rémunération fixe annuelle en actions Air France-KLM par le biais de l'achat de 50 000 actions Air France-KLM.

M. Smith bénéficie d'une rémunération variable de 366 667 euros qui n'a pas été soumise à des critères de performance, compte-tenu de la date de sa prise de fonction (17 septembre 2018).

Pour rappel, la structure de rémunération 2018 de M. Smith, incluant le principe de sa rémunération variable et décidée par le Conseil d'administration d'Air France-KLM du 16 août 2018, n'a pas pu être soumise à un vote préalable des actionnaires d'Air France-KLM. Sa rémunération variable fera toutefois l'objet d'un vote dit *ex post* lors de l'Assemblée générale du 28 mai 2019, étant rappelé que son versement reste suspendu à l'issue de ce vote.

### Plan de rémunération long terme

Le Conseil d'administration a, lors de sa réunion du 16 août 2018, attribué à M. Smith au titre de l'exercice 2018 pour la période allant du 17 septembre au 31 décembre 2018, des unités de performance correspondant à un montant de 333 000 euros, payables en 2021 sous réserve d'une condition de présence de trois ans, sauf en cas de décès ou d'invalidité, ou dans certaines hypothèses de départ contraint. Cette rémunération long terme, qui n'a pas été soumise à des conditions de performance (à la différence de la rémunération long terme 2019 présentée en *section 2.5.2.6*) correspond à une rémunération fixe différée sous réserve que M. Smith exerce toujours ses fonctions au moment du versement de cette rémunération.

Le nombre d'unités de performance attribuées en 2018 sera calculé par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 17 août 2018, et leur paiement en 2021 (sous réserve de la condition de présence) sera calculé par rapport au cours de bourse après l'annonce des résultats de l'exercice 2020.

Conformément à la loi, le paiement de la partie variable 2018 et des unités de performance reste subordonné au vote de l'Assemblée générale.

### Indemnité de départ

Dans certaines hypothèses de départ contraint (notamment en cas de révocation, non renouvellement de son mandat de Directeur général ou de démission forcée), le Conseil d'administration a octroyé à M. Smith, en application de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, une indemnité de départ.

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 de constater la réalisation de ces critères de performance.

Cette indemnité de départ sera soumise l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires d'Air France-KLM qui se réunira le 28 mai 2019.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, la décision du Conseil d'administration appréciant la réalisation des conditions de performance le moment venu sera rendue publique selon les modalités et délais fixés par la réglementation en vigueur.

### Avantages en nature

M. Smith a par ailleurs bénéficié pendant la période allant du 17 septembre au 31 décembre 2018, 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 (indemnité de logement, prise en charge de frais liés au déménagement, de frais de scolarité et de certains frais de conseils).

### Autres

M. Smith ne bénéficie d'aucun contrat de travail, d'aucune retraite chapeau, d'indemnité de non-concurrence, ni de stock-options ou d'actions gratuites.

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

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

(en euros)	Exercice 2018	Exercice 2017
<b>M. Janaillac, Président-directeur général jusqu'au 15 mai 2018</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	288 000 <sup>(1)</sup>	1 110 000
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
<b>Total</b>	<b>288 000<sup>(1)</sup></b>	<b>1 110 000</b>

(1) Pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 15 mai 2018.

(en euros)	Exercice 2018	Exercice 2017
<b>M. Gagey, Directeur général du 15 mai au 17 septembre 2018</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	250 000 <sup>(1)</sup>	N/A
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
<b>Total</b>	<b>250 000<sup>(1)</sup></b>	<b>N/A</b>

(1) Pour la période allant du 15 mai au 17 septembre 2018.

(en euros)	Exercice 2018	Exercice 2017
<b>M<sup>me</sup> Couderc, Présidente du Conseil d'administration à compter du 15 mai 2018</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	125 000 <sup>(1)</sup>	N/A
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
<b>Total</b>	<b>125 000<sup>(1)</sup></b>	<b>N/A</b>

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

(en euros)	Exercice 2018	Exercice 2017
<b>M. Smith, Directeur général à compter du 17 septembre 2018</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	629 167 <sup>(1)</sup>	N/A
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	333 000 <sup>(2)</sup>	N/A
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
<b>Total</b>	<b>962 167</b>	<b>N/A</b>

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

(2) Unités de performance payables en 2021 sous réserve d'une condition de présence de trois ans.

**Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social**

Jean-Marc Janaillac, Président-directeur général jusqu'au 15 mai 2018	Exercice 2018		Exercice 2017	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	225 000 <sup>(1)</sup>	225 000 <sup>(2)</sup>	600 000	600 000
Rémunération variable	63 000 <sup>(1)</sup>	510 000 <sup>(3)</sup>	510 000	252 167
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Jetons de présence	N/A	N/A	N/A	N/A
Avantages en nature	N/A	N/A	N/A	N/A
<b>Total</b>	<b>288 000</b>	<b>735 000</b>	<b>1 110 000</b>	<b>852 167</b>

(1) Pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 15 mai 2018.(2) Versement de la rémunération fixe au titre de l'exercice 2018 pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 15 mai 2018.

(3) Versement de la rémunération variable au titre de l'exercice 2017.

M. Gagey, Directeur général du 15 mai au 17 septembre 2018	Exercice 2018		Exercice 2017	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	250 000 <sup>(1)</sup>	250 000 <sup>(2)</sup>	N/A	N/A
Rémunération variable	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Jetons de présence	N/A	N/A	N/A	N/A
Avantages en nature	N/A	N/A	N/A	N/A
<b>Total</b>	<b>250 000</b>	<b>250 000</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>

(1) Pour la période allant du 15 mai au 17 septembre 2018.

(2) Versement de la rémunération fixe au titre de l'exercice 2018 pour la période allant du 15 mai au 17 septembre 2018.

M <sup>me</sup> Couderc, Présidente du Conseil d'administration à compter du 15 mai 2018	Exercice 2018		Exercice 2017	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	125 000 <sup>(1)</sup>	125 000 <sup>(2)</sup>	N/A	N/A
Rémunération variable	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Jetons de présence	N/A	N/A	N/A	N/A
Avantages en nature	N/A	N/A	N/A	N/A
<b>Total</b>	<b>125 000</b>	<b>125 000 <sup>(1)</sup></b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>

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

(2) Versement de la rémunération fixe au titre de l'exercice 2018 pour la période allant du 15 mai 2018 au 31 décembre 2018.



M. Smith, Directeur général à compter du 17 septembre 2018	Exercice 2018		Exercice 2017	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	262 500 <sup>(1)</sup>	262 500 <sup>(2)</sup>	N/A	N/A
Rémunération variable	366 667 <sup>(1)</sup>	N/A	N/A	N/A
Rémunération variable long terme	333 000 <sup>(1)</sup>	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
Jetons de présence	N/A	N/A	N/A	N/A
Avantages en nature	N/A	N/A	N/A	N/A
<b>Total</b>	<b>962 167</b>	<b>262 500</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>

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

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

#### Tableau récapitulatif de la situation des dirigeants mandataires sociaux

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire (cf. supra)		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
<b>Jean-Marc Janaillac</b>								
<b>Président directeur-général</b>								
Date de début du mandat : 4 juillet 2016		X		X		X		X
Date de fin du mandat : 15 mai 2018		X		X		X		X
<b>M. Gagey, Directeur-général</b>								
Date de début du mandat : 15 mai 2018		X <sup>(1)</sup>		X		X		X
Date de fin du mandat : 17 septembre 2018		X <sup>(1)</sup>		X		X		X
<b>M<sup>me</sup> Couderc,</b>								
<b>Présidente du Conseil d'administration</b>								
Date de début du mandat : 15 mai 2018		X		X		X		X
<b>M. Smith, Directeur-général</b>								
Date de début du mandat : 17 septembre 2018		X		X	X			X

(1) Le contrat de travail de M. Gagey relatif à ses fonctions de Directeur Général Adjoint Finance a été suspendu pendant la période où il a exercé ses fonctions de Directeur général soit du 15 mai au 17 septembre 2018.

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

Néant.

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

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

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

Air France et KLM n'ont pas récemment mis en place de plan d'options de souscription ou d'achat d'actions au bénéfice de leurs salariés. Le dernier plan d'options mis en place par KLM en 2007 est devenu caduc en 2012.

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

Néant.

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

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

**Éléments de la rémunération soumis au vote de l'Assemblée générale**

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 du Code de commerce, les éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à :

- M. Janaillac, en sa qualité de Président-directeur général jusqu'au 15 mai 2018;
- M. Gagey, en sa qualité de Directeur général du 15 mai au 17 septembre 2018;
- M<sup>me</sup> Couderc en sa qualité de Présidente du Conseil d'administration à compter du 15 mai 2018; et
- M. Smith, en sa qualité de Directeur général à compter du 17 septembre 2018;

seront soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 28 mai 2019.

**Rémunération de M. Jean-Marc Janaillac au titre de l'exercice 2018, pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 15 mai 2018**

Les éléments de rémunération concernés sont présentés dans le tableau ci-dessous :

**Éléments de la rémunération versée ou attribuée à M. Jean-Marc Janaillac, Président-directeur général au titre de l'exercice 2018, pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 15 mai 2018**

	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	225 000 € (montant versé)	La rémunération fixe annuelle brut de M. Janaillac en sa qualité de Président-directeur général a été fixée à 600 000 euros (inchangée par rapport à 2017) par le Conseil d'administration lors de ses réunions du 15 février et du 14 mars 2018, pour la troisième année consécutive.  M. Janaillac ayant quitté ses fonctions le 15 mai 2018, un <i>pro rata</i> a été appliqué à ce montant.
Rémunération variable annuelle	63 000 €	Le montant de la rémunération variable annuelle de M. Janaillac en sa qualité de Président-directeur général a, sur proposition du Comité de rémunération, été arrêté à 63 000 euros par le Conseil d'administration lors de ses réunions du 15 février et du 14 mars 2018. Ce montant correspond à : <ul style="list-style-type: none"> <li>— 3% de la rémunération fixe au titre de la performance quantitative liée au COI Air France-KLM;</li> <li>— 10% de la rémunération fixe au titre de la performance quantitative liée à la dette nette ajustée;</li> <li>— 6% de la rémunération fixe au titre de la performance qualitative liée à la définition d'un nouveau plan stratégique à moyen-terme pour Air France-KLM et de réduction des coûts unitaires;</li> <li>— 9% de la rémunération fixe au titre de la performance qualitative liée à la consolidation et au développement des alliances internationales du groupe;</li> <li>— 0% de la rémunération fixe au titre de la performance qualitative liée à l'efficacité de la gouvernance du Groupe.</li> </ul>

Éléments de la rémunération versée ou attribuée à M. Jean-Marc Janaillac, Président-directeur général au titre de l'exercice 2018, pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 15 mai 2018

Montants ou valorisation comptable soumis au vote

Présentation

Éléments de la rémunération versée ou attribuée à M. Jean-Marc Janaillac, Président-directeur général au titre de l'exercice 2018, pour la période du 1 <sup>er</sup> janvier au 15 mai 2018	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération variable long terme	N/A	Lors de sa réunion du 14 mars 2018, le Conseil d'administration a, sur proposition du Comité de rémunération, attribué des unités de performance ( <i>phantom shares</i> ) à M. Janaillac. Le montant de ces unités de performance est déterminé par référence à la valeur de l'action d'Air France-KLM au terme d'une période de trois ans, et ce, sous réserve du respect d'une condition de présence et d'une condition de performance évaluées sur une période de trois ans.  M. Janaillac ayant quitté ses fonctions avant que la condition de présence de trois ans ne soit remplie, il ne bénéficie d'aucune rémunération variable long terme.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	M. Janaillac n'a bénéficié d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération variable exceptionnelle	N/A	M. Janaillac n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA...)	N/A	Aucune attribution de ce type n'est intervenue au cours de l'exercice 2018.
Jetons de présence	N/A	M. Janaillac n'a pas perçu de jetons de présence.
Avantages de toute nature	N/A	Les moyens matériels mis à disposition de M. Janaillac n'étaient pas, en pratique, dissociables de l'exercice de ses fonctions de Président-directeur général.
Indemnité de départ	N/A	M. Janaillac n'a bénéficié d'aucune indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	N/A	M. Janaillac n'a bénéficié d'aucune indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	N/A	M. Janaillac n'a bénéficié d'aucun régime de retraite collectif supplémentaire.

## Rémunération de M. Gagey au titre de l'exercice 2018, pour la période allant du 15 mai au 17 septembre 2018

Les éléments de rémunération concernés sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Éléments de la rémunération versés ou attribués à M. Gagey, Directeur général pour la période du 15 mai au 17 septembre 2018	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	250 000 € (montant versé)	Lors de ses réunions du 15 mai et du 29 octobre 2018, le Conseil d'administration a décidé de verser à M. Gagey en sa qualité de Directeur général une rémunération fixe correspondant à sa rémunération de Directeur général adjoint finances pour la période de gouvernance de transition (du 15 mai au 16 septembre 2018), augmentée d'un montant de 50 000 euros.
Rémunération variable annuelle	N/A	M. Gagey n'a bénéficié d'aucune rémunération variable en tant que Directeur général pendant la période de gouvernance de transition.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	M. Gagey n'a bénéficié d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	M. Gagey n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA...)	N/A	Aucune attribution de ce type n'est intervenue au cours de l'exercice 2018. M. Gagey n'a bénéficié d'aucun élément de rémunération de long terme.
Jetons de présence	N/A	M. Gagey n'a pas perçu de jetons de présence.
Avantages de toute nature	N/A	Les moyens matériels mis à disposition de M. Gagey (par exemple, une voiture de fonctions) n'étaient pas, en pratique, dissociables de l'exercice de ses fonctions de Directeur général.
Indemnité de départ	N/A	M. Gagey n'a bénéficié d'aucune indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	N/A	M. Gagey n'a bénéficié d'aucune indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	N/A	M. Gagey n'a bénéficié d'aucun régime de retraite collectif supplémentaire.

Rémunération de M<sup>me</sup> Couderc au titre de l'exercice 2018, pour la période allant du 15 mai au 31 décembre 2018

Les éléments de rémunération concernés sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Éléments de la rémunération versée ou attribuée à M <sup>me</sup> Couderc au titre de l'exercice 2018, Présidente du Conseil d'administration à compter du 15 mai 2018	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	125 000 € (montant versé)	La rémunération fixe annuelle brute de M <sup>me</sup> Couderc en sa qualité de Présidente du Conseil d'administration a été fixée à 200 000 euros par le Conseil d'administration lors de ses réunions du 15 mai et 29 octobre 2018.  M <sup>me</sup> Couderc ayant pris ses fonctions le 15 mai 2018, un <i>prorata</i> a été appliqué à ce montant : la rémunération fixe versée à M <sup>me</sup> Couderc au titre de l'exercice 2018 a ainsi été calculée <i>prorata temporis</i> sur la base de la rémunération fixe annuelle pour la période allant du 15 mai au 31 décembre 2018.
Rémunération variable annuelle	N/A	M <sup>me</sup> Couderc ne bénéficie d'aucune rémunération variable annuelle
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	M <sup>me</sup> Couderc ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	M <sup>me</sup> Couderc ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA...)	N/A	Aucune attribution de ce type n'est intervenue au cours de l'exercice 2018. M <sup>me</sup> Couderc ne bénéficie d'aucun élément de rémunération de long terme.
Jetons de présence	N/A	M <sup>me</sup> Couderc ne perçoit pas de jetons de présence en sa qualité de Présidente du Conseil d'administration. M <sup>me</sup> Couderc a perçu des jetons de présence à hauteur d'un montant brut de 25 042,11 € au titre de ses fonctions d'administrateur pour la période du 1 <sup>er</sup> janvier au 15 mai 2018. À partir du 15 mai 2018 M <sup>me</sup> Couderc n'a perçu aucun jeton de présence une fois nommée Présidente du Conseil d'administration.
Avantages de toute nature	N/A	Les moyens matériels mis à disposition de M <sup>me</sup> Couderc (par exemple, une voiture de fonctions) ne sont pas, en pratique, dissociables de l'exercice de ses fonctions de Présidente du Conseil d'administration.
Indemnité de départ	N/A	M <sup>me</sup> Couderc ne bénéficie d'aucune indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	N/A	M <sup>me</sup> Couderc ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	N/A	M <sup>me</sup> Couderc ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire.

## Rémunération de M. Smith au titre de l'exercice 2018, pour la période allant du 17 septembre au 31 décembre 2018

Les éléments de rémunération concernés sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Éléments de la rémunération versée ou attribuée à M. Smith, Directeur général à compter du 17 septembre 2018	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	262 500 € (montant versé)	<p>La rémunération fixe annuelle brute de M. Smith en sa qualité de Directeur général a été fixée à 900 000 € par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 16 août 2018.</p> <p>M. Smith ayant pris ses fonctions le 17 septembre 2018, un <i>prorata</i> a été appliqué à ce montant : la rémunération fixe de M. Smith a ainsi été calculée <i>prorata temporis</i> pour la période du 17 septembre au 31 décembre 2018.</p>
Rémunération variable annuelle	366 667 €	<p>Le montant de la rémunération variable de M. Smith en sa qualité de Directeur général a, sur proposition du Comité de rémunération, été arrêtée à 366 667 € par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 16 août 2018. Ce montant n'est pas soumis à des critères de performance, compte tenu du fait que sa prise de fonction est intervenue dans la dernière partie de l'exercice clos en 2018.</p> <p>Le versement du montant de 366 667 € est conditionné à l'approbation préalable de l'Assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2019.</p>
Rémunération variable long terme	333 000 €	<p>M. Smith s'est vu attribuer, en sa qualité de Directeur général, des unités de performances correspondant à un montant de 333 000 euros, payables en 2021 sous réserve d'une condition de présence de trois ans, sauf en cas de décès ou d'invalidité, ou dans certaines hypothèses de départ contraint.</p> <p>Le nombre d'unités de performance attribuées en 2018 sera calculé par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 17 août 2018, et leur paiement en 2021 (sous réserve de la condition de présence) sera calculé par rapport au cours de bourse après l'annonce des résultats de l'exercice 2020.</p>
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	M. Smith ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	M. Smith ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA...)	N/A	Aucune attribution de ce type n'est intervenue au cours de l'exercice 2018.
Jetons de présence	N/A	M. Smith ne perçoit pas de jetons de présence.
Avantages de toute nature	Oui	M. Smith bénéficie d'avantages en nature usuels (voiture de fonction avec chauffeur, régime de retraite complémentaire bénéficiant à l'ensemble du personnel de groupe, complémentaire santé et prévoyance invalidité mise à disposition de billets d'avion, assurance responsabilité civile du dirigeant), d'avantages en matière d'expatriation et de mobilité des cadres dirigeants (indemnité de logement, prise en charge de frais liés au déménagement, de frais de scolarité et certains frais de conseils).

Éléments de la rémunération versée ou attribuée à M. Smith, Directeur général à compter du 17 septembre 2018	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Indemnité de départ	Deux ans de rémunération fixe et variable annuelle	<p>Le Conseil d'administration du 16 août 2018 a autorisé l'octroi à M. Smith d'une indemnité dans certaines hypothèses de départ contraint (notamment en cas de révocation, non renouvellement de son mandat de Directeur général ou de démission forcée). 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	M. Smith ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	N/A	M. Smith ne bénéficie d'aucun régime de retraite collectif supplémentaire.