

Principes et 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 au Président-directeur général au titre de l'exercice 2018 (article L. 225-37-2 du Code de commerce)

Évolution dans la politique de rémunération

Le Conseil d'administration a défini, lors de ses réunions des 15 février et 14 mars 2018, sur proposition du Comité de rémunération, les éléments fixes et variables composant la rémunération attribuable au Président-directeur général d'Air France-KLM au titre de l'exercice 2018.

Dans ce cadre, une analyse comparative relative à l'enveloppe de rémunération du Président-directeur général par rapport à trois groupes de référence (sociétés européennes à forte intensité de capital, compagnies aériennes européennes et sociétés françaises ayant l'État comme actionnaire) a été menée par un consultant externe sur demande du Comité de rémunération.

Au vue de cette analyse et afin de mieux aligner la rémunération du Président-directeur général par rapport aux intérêts des actionnaires, le Conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 15 février 2018, sur recommandation du Comité de rémunération, de mettre en œuvre les évolutions suivantes dans la rémunération globale du Président-directeur général d'Air France-KLM :

- aligner le pourcentage de la valeur cible de la rémunération variable à celui des Directeurs Généraux d'Air France et de KLM (les deux étant à 70% cible et 100% maximum du salaire de référence);
- introduire un élément de rémunération long-terme égal à 10% de la rémunération de base qui compense la diminution de la valeur cible de la rémunération court terme à objectifs atteints.

À objectifs atteints, le montant total de la rémunération (fixe, variable et long-terme) demeurera inchangé par rapport à 2017.

En outre, la somme de (i) la rémunération fixe pour 2018, (ii) la rémunération variable versée au titre de 2018 et (iii) le montant versé au titre du présent plan d'unités de performance ne pourra pas être supérieur au plafond maximum de rémunération fixé pour 2017 (soit € 1,2 millions).

Il est précisé que l'introduction d'une rémunération long-terme a pour objectif de mieux aligner la rémunération du Président-directeur général par rapport aux intérêts des actionnaires. Le pourcentage effectif de rémunération long-terme comparé à la rémunération totale est considéré comme une première étape de l'évolution de la composition de la rémunération globale du Président-directeur général.

Éléments composant la rémunération du Président-directeur général pour 2018

L'enveloppe de rémunération du Président-directeur général pour 2018 se compose des trois éléments suivants arrêtés par le Conseil d'administration :

1. une rémunération fixe annuelle;
2. une rémunération variable à court terme liée à la performance de l'exercice écoulé;
3. une rémunération variable à long terme prenant la forme d'unités de performance (phantom shares) attribuées sous conditions de performance qui seront évaluées sur une période de trois ans.

Rémunération fixe annuelle

Le montant de rémunération fixe est lié au niveau d'exigence et de responsabilités inhérentes à la fonction du Dirigeant concerné.

Le Comité de rémunération détermine le niveau de rémunération fixe pertinent sur la base de données de références externes fournies par des experts en rémunération indépendants. Il prend également en compte la nécessaire cohérence avec le niveau de rémunération fixe des principaux dirigeants du Groupe.

La rémunération fixe de Jean-Marc Janaillac, a été fixée, lors de la prise de ses fonctions en juillet 2016, au même montant que la rémunération fixe de son prédécesseur. Ce montant (600 000 euros) demeure inchangé pour l'exercice 2018 pour la huitième année consécutive.

Rémunération variable annuelle

La rémunération variable annuelle vise à récompenser les Dirigeants pour l'atteinte de critères de performance préalablement définis et relatifs à l'exercice écoulé. La rémunération variable est versée en espèces et représente un pourcentage de la rémunération fixe.

Les critères de performance liés à la rémunération variable du Président-directeur général d'Air France-KLM, dont le détail figure ci-après, comprennent deux volets :

- critères quantitatifs relatifs aux objectifs financiers du Groupe (60%);
- critères qualitatifs comprenant des objectifs individuels (40%).

La rémunération variable, dont la valeur cible est fixée à 70% de la rémunération fixe (à objectifs atteints), peut varier de 0% à 100% de la rémunération fixe en fonction du taux d'atteinte de ces critères.

Chaque année, au moment de l'arrêté des comptes, le Comité de rémunération évalue l'atteinte des critères arrêtés pour l'année écoulée et en propose de nouveaux pour l'année en cours. Le Conseil d'administration fixe le montant de la rémunération au titre de l'exercice écoulé ainsi que la structure et les éléments de rémunération variable pour l'année en cours sur la base de ces propositions. Les critères de performance relatifs à la rémunération variable sont fixés directement en lien avec la stratégie du Groupe.

Le versement de la rémunération variable annuelle pour 2018 est conditionné à l'approbation préalable de l'Assemblée générale tenue en 2019 dans les conditions prévues à l'article L. 225-100 du Code de commerce.

Conformément aux propositions formulées par le Comité de rémunération, le Conseil d'administration a, lors de ses réunions du 15 février et 14 mars 2018, décidé, pour l'exercice 2018, d'arrêter comme suit les critères de détermination de la rémunération variable, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale :

	Répartition de la part variable	
	Cible : 70% de la rémunération fixe	Maximum : 100% de la rémunération fixe
Performance quantitative : COI Air France - KLM (Current Operating Income)	35%	50%
Performance quantitative : Dette Nette Ajustée⁽¹⁾ (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%
Performance qualitative		
— définition d'un nouveau plan stratégique à moyen-terme pour Air France-KLM et de réduction des coûts unitaires (cible -1,2% et -1,5% maximum)	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.

Rémunération Long terme

Lors de sa réunion du 14 mars 2018, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de rémunération, a décidé d'instituer un dispositif de rémunération variable à long terme prenant la forme d'unités de performance (*phantom shares*) attribuées au Président-directeur général et assorties de conditions de présence et de performance évaluées sur une période de trois ans, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires de la résolution proposée en 2018 dans le cadre de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce (*Say on pay ex ante*).

Le montant maximal d'unités de performance (*phantom shares*) attribuées représente 10% de la rémunération fixe du Président-directeur général au titre de l'exercice 2018 (soit 60 000 euros). Le nombre d'unités de performance attribuées est calculé par rapport à la moyenne des cours d'ouverture de l'action AF-KLM sur une période de 20 jours précédant la date d'attribution.

L'attribution des unités de performance est soumise à une condition de présence et à des conditions de performance durant une période d'acquisition de trois ans.

L'acquisition des unités de performance est soumise à une condition de présence jusqu'au terme de la période d'acquisition (soit jusqu'au jour de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer en 2021 sur la rémunération du Président-directeur général dans le cadre de l'article L. 225-100 du Code de commerce – ci-après, « Say on Pay ex post »). Par exception, en cas de décès⁽¹⁾, invalidité ou en cas de non renouvellement de mandat, le nombre

d'unités de performance acquises sera déterminé *pro rata temporis*, sous réserve du respect des conditions de performance.

En cas de démission ou de révocation, toutes les unités de performance attribuées deviendront caduques.

Les conditions de performance, évaluées sur la période d'acquisition de trois ans, sont les suivantes :

KPI	Performance	Acquisition définitive (vesting) d'un % de l'attribution
1. TSR de l'action AFKL par rapport au TSR pondéré des actions d'entreprises du secteur (30%) ⁽¹⁾	> 120	120%
	Entre 80 et 100	Entre 80% et 120%
	< 80	0%
2. Indice ROCE AFKL réalisé par rapport au budget (40%) ⁽²⁾	> 120	120%
	Entre 80 et 100	Entre 80% et 100%
	< 80	0%
3. Indice de durabilité Dow Jones (15%)	Position 1	120%
	Position 2	100%
	Position 3	80%
	Position 4 et inférieur	0%
4. Engagements environnementaux et objectifs de performance RSE (15%) ⁽³⁾	Nettement supérieur	120%
	Au niveau requis	Entre 80% et 120%
	En dessous du niveau requis	0%

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

(2) Calculé sur la base d'un ROCE absolu. La même correction pour le pétrole sera appliquée tel que prévu par la cible collective incitative à court-terme.

(3) L'appréciation de ce critère se fera sur la période de trois ans sur la base d'indicateurs revus chaque année par le Conseil d'administration.

À noter que la moyenne pondérée des conditions de performance ne peut pas dépasser 100%.

En cas de changement de contrôle, le Conseil d'administration, après avis du Comité de rémunération, pourra décider (i) d'adapter ou de supprimer les conditions de performance et/ou (ii) de payer les unités de performance à une date anticipée par rapport à la date initialement prévue, le cas échéant *pro rata temporis*, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires dans le cadre d'un *Say on Pay ex post*.

La constatation des conditions de performance sera effectuée par le Comité des rémunérations, avant l'Assemblée générale des actionnaires appelée à se prononcer sur le *Say on Pay ex post* en 2021.

Le Conseil d'administration, après avis du Comité des rémunérations, pourra également ajuster les conditions de performance pour tenir compte de situations exceptionnelles affectant AFKLM ou les entreprises du secteur aérien retenues pour calculer la première condition de performance.

Les unités de performance acquises seront converties en numéraire sur la base de la moyenne du cours de l'action Air France-KLM des 20 jours de bourse précédant la fin de la période d'acquisition, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale des

actionnaires appelée à statuer en 2021 sur le *Say on Pay ex post*. En cas de décès et d'invalidité, le versement pourra intervenir avant cette date.

À défaut d'atteinte des conditions de performance, aucune unité de performance susceptible d'être acquise ne sera attribuée.

M. Jean-Marc Janaillac a par ailleurs pris l'engagement formel de ne pas recourir à des instruments de couverture de son risque au titre de cette attribution.

Plafond global de la rémunération attribuée au Président-directeur général au titre de l'exercice 2018

La somme (i) de la rémunération fixe pour 2018, (ii) de la rémunération variable versée au titre de 2018 et (iii) du montant versé au titre du présent plan d'unités de performance ne pourra pas être supérieur au plafond maximum de rémunération fixé pour 2017 (soit € 1,2 millions).

Avantages de toute nature

Les moyens matériels mis à disposition du Président-directeur général (voiture avec chauffeur) sont indissociables de l'exercice de ses fonctions.

(1) Par exception, en cas de décès, les unités de performance pourront être acquises *pro rata temporis* avant le terme de la période d'acquisition, lors de l'assemblée générale des actionnaires de la Société suivant la date du décès. Les conditions de performance seront réputées être respectées.

Absence d'autres engagements pris à l'égard du Président-directeur général

Le Président-directeur général ne bénéficie pas de rémunération exceptionnelle.

Le Président-directeur général n'a perçu aucune indemnité lors de sa nomination.

Le Président-directeur général ne bénéficie d'aucun régime de retraite collectif supplémentaire.

Le Président-directeur général ne perçoit pas de jetons de présence au titre de ses mandats d'administrateur et de Président du Conseil d'administration.

Le Président-directeur général ne bénéficie d'aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions ni d'aucune attribution d'actions de performance. Le Président-directeur général ne perçoit aucun élément de rémunération ou avantage de toute nature dû ou susceptible d'être dû au titre d'une convention conclue, directement ou par personne interposée, en raison de son mandat, avec la Société ou une société du Groupe.

Le Président-directeur général ne perçoit aucun autre élément de rémunération ou avantage de toute nature de la part d'autres sociétés du Groupe.

Cessation des fonctions

Le Président-directeur général ne bénéficie pas de clause de non-concurrence ou d'engagements de versement d'indemnités en cas de départ.

Le montant de rémunération fixe est versé au moment du départ *pro rata temporis* pour la période écoulée de l'exercice en cours. Le montant de rémunération variable annuelle est apprécié au début de l'année suivant la date du départ sur la base des critères précédemment définis qui seraient applicables selon l'appréciation du Conseil d'administration sur recommandation du Comité de rémunération.

La même politique, telle que décrite ci-dessus, s'appliquerait au nouveau Directeur général en cas de départ anticipé du Président-directeur général au cours de l'exercice 2018.