

La rémunération du dirigeant mandataire social

Principes généraux

La rémunération du Président-directeur général est fixée par le Conseil d'administration sur recommandations du Comité de rémunération, conformément aux dispositions du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF tel que modifié en novembre 2016.

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 Président-directeur général sur la rémunération du Directeur général adjoint Finance du Groupe et revoit la rémunération des membres du directoire de KLM.

La politique de rémunération du Président-directeur général prend ainsi en compte la politique de rémunération des personnes susvisées (les « Dirigeants »). Le Comité de rémunération formule et revoit chaque année la politique de rémunération applicable au Président-directeur général ainsi que sa mise en œuvre.

Cette politique de rémunération définit 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 au Président-directeur général. L'ensemble de ces éléments sont détaillés dans la présente section (*voir section 1.2.2.3 ci-dessous*), conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce.

Les principes fondamentaux de la politique de rémunération ont pour objectifs principaux :

- d'attirer et retenir des dirigeants qualifiés en leur offrant une rémunération motivante ;

- de fournir l'équité, la transparence et une rémunération cohérente par rapport à celle des autres salariés de la Société ;
- d'attribuer une enveloppe de rémunération liée à la performance et à la compétitivité du Groupe.

L'évaluation et les évolutions éventuelles dans la rémunération des Dirigeants prennent notamment en compte les évolutions dans la rémunération des cadres supérieurs du Groupe.

Éléments de rémunération 2017

Les éléments de la rémunération du Président-directeur général versés ou attribués au titre de l'exercice 2017, qui seront soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 15 mai 2018 en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce tel que modifié par l'ordonnance 2017-1162 du 12 juillet 2017, sont détaillés ci-après.

Présentation de la structure de la rémunération de Jean-Marc Janaillac, Président-directeur général d'Air France - KLM, au titre de l'exercice 2017

La rémunération du Président-directeur général d'Air France-KLM au titre de l'exercice 2017 est composée d'une rémunération fixe annuelle et d'une rémunération variable à court terme liée à la performance de l'exercice écoulé. 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.

Conformément aux propositions formulées par le Comité de rémunération, le Conseil d'administration a, lors de ses réunions du 15 février 2017 et du 15 mars 2017, décidé, de fixer comme suit la rémunération fixe et variable du Président-directeur général pour l'exercice 2017 :

Élément	Modalités de paiement	Montants	Commentaires
Rémunération fixe annuelle	100% en espèces	600 000 euros	Cette rémunération a été fixée au même niveau que l'année précédente étant précisé que la rémunération de base du Président-directeur général d'Air France-KLM est demeurée inchangée ces sept dernières années.
Rémunération variable annuelle	100% en espèces versés après approbation de l'Assemblée générale du 15 mai 2018	Valeur cible : 80% de la rémunération fixe (à objectifs atteints) Valeur maximum : 100% de la rémunération fixe	La rémunération variable annuelle, dont la valeur cible est fixée à 80% de la rémunération fixe (à objectifs atteints), est déterminée sur la base de l'atteinte des critères de performance présentés ci-dessous. Son montant peut varier de 0% à 100% de la rémunération fixe en fonction du taux d'atteinte de ces critères.

Les critères de performance arrêtés pour l'exercice 2017 sont les suivants :

	Répartition de la part variable	
	Cible : 80% de la rémunération fixe	Maximum : 100% de la rémunération fixe
Performance quantitative : COI Air France - KLM (<i>Current Operating Income</i>) – pour des raisons de confidentialité, le montant fixé au budget 2017 n'est pas publié	40%	50%
Performance quantitative : Dette Nette Ajustée (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) – pour des raisons de confidentialité, le montant fixé au budget 2017 n'est pas publié	8%	10%
Performance qualitative		
– efficacité de la gouvernance du Groupe	8%	10%
– mise en œuvre du projet et des objectifs stratégiques «Trust Together», en particulier au travers du rétablissement de la confiance au sein des personnels et de la réduction des coûts unitaires (-1,5% hors intéressement et <i>profit-sharing</i>)	16%	20%
– consolidation et développement des alliances internationales du Groupe	8%	10%

Appréciation des critères de performance 2017 :

La performance quantitative relative aux critères financiers (COI et dette nette ajustée) a été évaluée sur la base des règles suivantes :

COI - % d'atteinte par rapport au budget	% d'atteinte du critère
1. < 80% du budget	0%
2.	proportionnel
3. 100% du budget	100%
4.	proportionnel
5. > 120% du budget	125%

Dette nette ajustée (en millions d'euros)	% d'atteinte du critère
1. > montant fixé au budget +300 millions d'euros	0%
2.	proportionnel
3. = au montant fixé au budget	100%
4.	proportionnel
5. < montant fixé au budget -300 millions d'euros	125%

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 de +10% à -10%, en fonction de l'écart de performance entre IAG et Lufthansa.

La performance comparée entre IAG et Lufthansa était la suivante :

	9M - 2017	9M - 2016	Différence
AFKLM	8%	7%	1pt
LH	9%	7%	2pt
IAG	15%	12%	3pt

Source : résultats publiés.

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 et compte tenu de la performance relative par rapport aux concurrents, l'atteinte des critères pour 2017 a été fixée de la façon suivante :

	Atteinte des critères de performance en 2017	
	Performance réalisée en 2017	Appréciation des critères de performance
Performance quantitative : COI Air France-KLM (<i>Current Operating Income</i>)	48%	Les objectifs sur le COI ont été largement dépassés. Toutefois, compte tenu de la performance relative du Groupe par rapport à IAG et Lufthansa, il a été décidé de fixer le montant alloué au titre de la performance sur ce critère à 48% de la rémunération fixe.
Performance quantitative : Dette Nette Ajustée (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)	10%	Les objectifs sur ce critère ont été largement dépassés. Ainsi, le montant alloué au titre de ce critère a été fixé au maximum, soit 10% de la rémunération fixe.
Performance qualitative		
— efficacité de la gouvernance du Groupe	8%	La performance sur ce critère a été évaluée comme ayant atteint l'objectif, de nettes améliorations ayant été réalisées (notamment grâce aux discussions au sein du CEO meeting), mais les efforts devant être poursuivis sur ce sujet.
— mise en œuvre du projet et des objectifs stratégiques « Trust Together », en particulier au travers du rétablissement de la confiance au sein des personnels et de la réduction des coûts unitaires (-1,5% hors intéressement et <i>profit-sharing</i>)	11%	Un montant de 3% de la rémunération fixe a été alloué au titre de la réduction des coûts et 8% au titre des autres composantes de « Trust Together » (à l'exclusion des alliances qui sont appréciées au titre d'un autre critère).
— consolidation et développement des alliances internationales du Groupe	10%	Le montant alloué au titre de ce critère a été fixé à 10% de la rémunération fixe, soit le maximum, compte tenu des alliances stratégiques conclues en 2017 (notamment Jet Airways, et le renforcement des alliances avec Delta Air Lines, Inc. et Virgin d'une part, et China Eastern Airlines d'autre part.

Sur la base de ce qui précède, Le Conseil d'administration d'Air France-KLM a arrêté la rémunération variable pour l'exercice 2017 de Jean-Marc Janaillac en sa qualité de Président-directeur général d'Air France-AKLM à 522 000 euros sur la base de la performance réalisée.

M. Janaillac a décidé de renoncer à une partie de sa rémunération variable pour 2017 afin de garder celle-ci inchangée par rapport à la rémunération variable qui lui avait été attribuée *pro rata temporis* pour 2016 (85% de sa rémunération fixe).

Le Conseil a pris acte de cette renonciation.

En conséquence, M. Janaillac percevra une rémunération variable d'un montant de 510 000 euros (cette somme sera versée en 2018 après avoir été approuvée par l'Assemblée générale du 15 mai 2018), soit une rémunération totale de 1 110 000 euros au titre de l'exercice 2017.

Le versement de la rémunération variable est conditionné à l'approbation préalable par l'Assemblée générale des actionnaires d'Air France-KLM qui se réunira le 15 mai 2018 des éléments de rémunération susvisés de Jean-Marc Janaillac dans les conditions prévues à l'article L. 225-100 du Code de commerce.

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 2017	Exercice 2016
Jean-Marc Janaillac, Président-directeur général		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	1 110 000	548 834 ⁽¹⁾
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
Total	1 110 000	548 834⁽¹⁾

(1) Pour la période allant du 4 juillet au 31 décembre 2016.

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social

Jean-Marc Janaillac, Président-directeur général	Rappel 2016		Rappel 2017	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	296 667 ⁽¹⁾	296 667 ⁽¹⁾	600 000	600 000
Rémunération variable	252 167 ⁽¹⁾	N/A	510 000	252 167 ⁽¹⁾
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
Total	548 834⁽¹⁾	296 667⁽¹⁾	1 110 000	852 167⁽²⁾

(1) Pour la période allant du 4 juillet au 31 décembre 2016.

(2) Versement de la rémunération fixe au titre de l'exercice 2017 et de la rémunération variable au titre de l'exercice 2016 pour la période allant du 4 juillet au 31 décembre 2016.

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
Jean-Marc Janaillac								
Président directeur-général								
Date de début du mandat : 4 juillet 2016		X		X		X		X

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

Néant.

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

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

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

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

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

Néant.

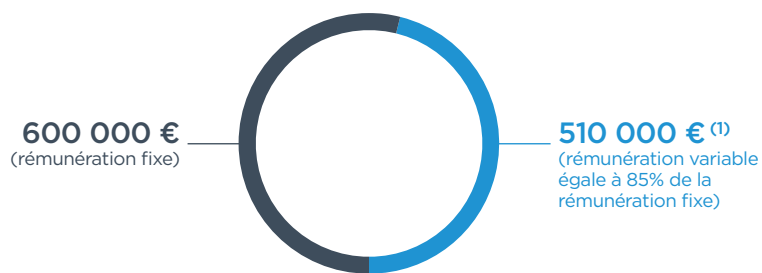
Actions de performance attribuées aux mandataires sociaux d'Air France-KLM

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

Éléments de la rémunération du Président-directeur général pour 2017 soumis au vote de l'Assemblée générale

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 du Code de commerce tel que modifié par l'ordonnance 2017-1162 du 12 juillet 2017 portant diverses mesures de simplification et de clarification des obligations d'information à la charge des sociétés, les éléments de la rémunération versée ou attribuée à Jean-Marc Janaillac, en sa qualité de Président-directeur général en au titre de l'exercice 2017 seront soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 15 mai 2018.

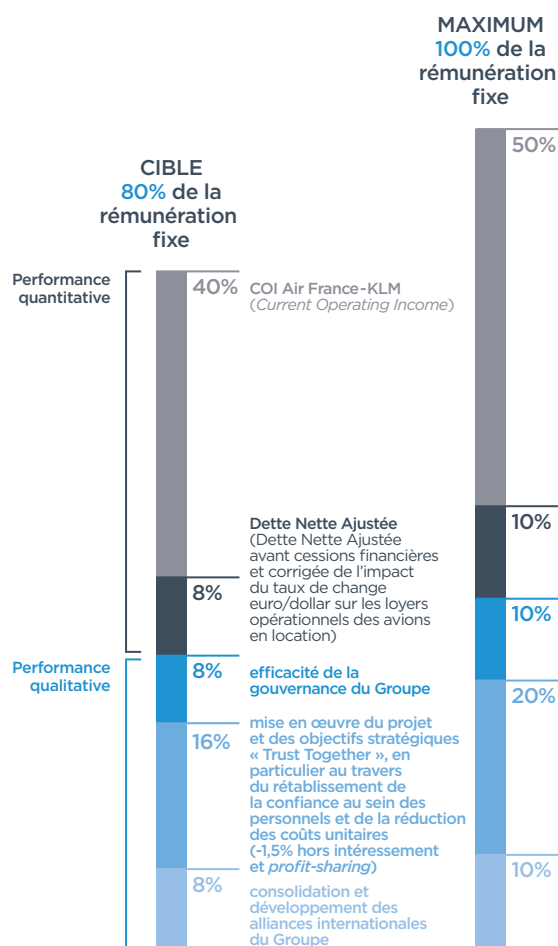
Rémunération de M. Jean-Marc Janailac au titre de l'exercice 2017



Le montant de la rémunération fixe annuelle de M. Jean-Marc Janailac en sa qualité de Président-directeur général a été fixée au même niveau que l'année précédente (soit 600 000 euros), étant précisé que la rémunération de base du Président-directeur général d'Air France-KLM est demeurée inchangée ces sept dernières années.

Rémunération variable pluriannuelle	Rémunération exceptionnelle	Options de souscription d'actions	Actions de performance	Jetons de présence	Avantages en nature
—	—	—	—	—	—

Critères de détermination de la rémunération variable en 2017⁽²⁾



(1) M. Janailac a décidé de renoncer à une partie de sa rémunération variable pour 2017 afin de garder celle-ci inchangée par rapport à la rémunération variable qui lui avait été attribuée prorata temporis pour 2016 (85% de sa rémunération fixe).

(2) Le niveau de réalisation de ces critères est présenté dans le tableau ci-après et en page 45 ci-avant.

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

Éléments de la rémunération versés ou attribués à M. Jean-Marc Janaillac, Président-directeur général au titre de l'exercice 2017	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	600 000 € (montant versé)	La rémunération fixe annuelle de M. Jean-Marc Janaillac en sa qualité de Président-directeur général a été fixée au même niveau qu'au titre de l'exercice 2016 par le Conseil d'administration lors de ses réunions du 15 février et 15 mars 2017, pour la deuxième année consécutive, étant précisé que, la rémunération de base du Président-directeur général d'Air France - KLM est demeurée inchangée ces sept dernières années.
Rémunération variable annuelle	510 000€	<p>Lors de ses réunions du 15 février et du 15 mars 2017, le Conseil d'administration a, sur proposition du Comité de rémunération, décidé d'arrêter de nouveaux critères de détermination de la rémunération variable de M. Janaillac au titre de l'exercice 2017. L'amplitude de la part variable de la rémunération de M. Janaillac demeurait ainsi inchangée avec une valeur cible de 80% de sa rémunération fixe et un maximum de 100% de cette rémunération. Les critères de détermination de la rémunération variable de M. Jean-Marc Janaillac pour 2017 sont présentés à la <i>section 1.2.2.2</i> ci-dessus.</p> <p>Le montant de la rémunération variable de M. Janaillac en sa qualité de Président-directeur général a, sur proposition du Comité de rémunération, été arrêté à 522 000 euros par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 15 février 2018. Ce montant correspond à :</p> <ul style="list-style-type: none"> — 48% de la rémunération fixe au titre de la performance quantitative liée au COI Air France - KLM ; — 10% de la rémunération fixe au titre de la performance quantitative liée à la dette nette ajustée ; — 8% de la rémunération fixe au titre de la performance qualitative liée à l'efficacité de la gouvernance du Groupe ; — 11% de la rémunération fixe au titre de la performance qualitative liée à la mise en œuvre du projet et des objectifs stratégiques « Trust Together » ; — 10% de la rémunération fixe au titre de la performance qualitative liée à la consolidation et au développement des alliances internationales du Groupe. <p>M. Janaillac a décidé de renoncer à une partie de sa rémunération variable pour 2017 afin de garder celle-ci inchangée par rapport à la rémunération variable qui lui avait été attribuée <i>pro rata temporis</i> pour 2016 (85% de sa rémunération fixe). Un montant de 510 000 euros lui sera ainsi versé sous réserve de l'approbation préalable de l'Assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2018.</p>
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	M. Janaillac ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	M. Janaillac ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.

Éléments de la rémunération versés ou attribués à M. Jean-Marc Janaillac, Président-directeur général au titre de l'exercice 2017

Montants ou valorisation comptable soumis au vote

Présentation

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 2017. M. Janaillac ne bénéficie d'aucun élément de rémunération de long terme.
Jetons de présence	N/A	M. Janaillac ne perçoit pas de jetons de présence.
Avantages de toute nature	N/A	Les moyens matériels mis à disposition de M. Janaillac ne sont pas, en pratique, dissociables de l'exercice de ses fonctions de Président-directeur général.
Indemnité de départ	N/A	M. Janaillac ne bénéficie d'aucune indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	N/A	M. Janaillac ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	N/A	M. Janaillac ne bénéficie d'aucun régime de retraite collectif supplémentaire.