

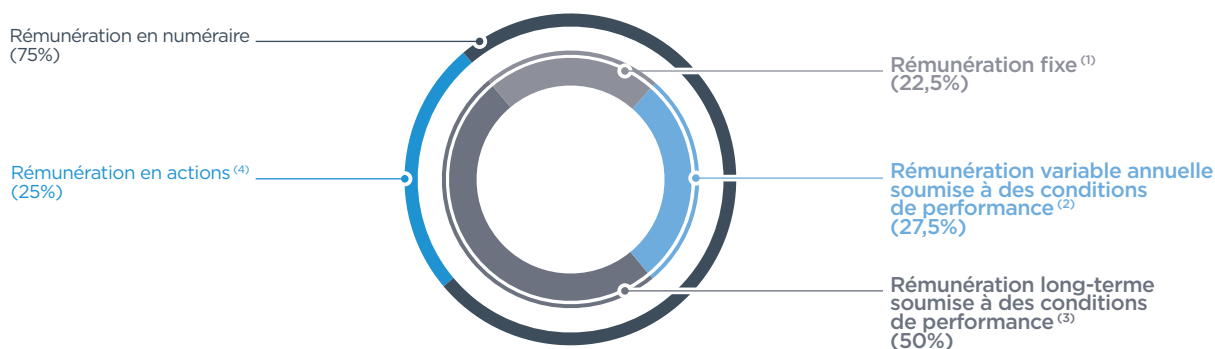
Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variable et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables au Directeur général et à la Présidente du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2019 (article L. 225- 37- 2 du Code de commerce)

1. Politique de rémunération 2019 du Directeur général

Le Conseil d'administration a défini, lors de sa réunion du 16 août 2018, sur proposition du Comité de rémunération, la structure de rémunération comprenant les éléments fixes, variables, long terme et les avantages de toute nature du Directeur général d'Air France-KLM au titre de l'exercice 2019.

Les critères de performance liés à la rémunération variable et long terme dans le cadre de la rémunération 2019 ont été arrêtés conformément aux décisions du Conseil d'administration du 19 février et du 12 mars 2019.

Structure de rémunération du Directeur général d'Air France - KLM pour l'exercice 2019



(1) Montant de 900 000 €.

(2) 122% de la rémunération fixe à objectifs atteints pouvant aller jusqu'à 150 % en cas de dépassement des objectifs.

(3) Deux plans de rémunération long-terme donnant droit à l'attribution d'unités de performance correspondant à un montant d'un million d'euros chacun.

(4) Le plan de rémunération long-terme spécifique sera rémunéré en actions Air France - KLM.

— Rémunération annuelle (fixe et variable)

M. Smith bénéficiera en sa qualité de Directeur général d'une rémunération fixe annuelle de 900 000 euros et d'une rémunération variable annuelle pouvant atteindre 122% de la rémunération fixe à objectifs atteints avec un maximum à 150% en cas de dépassement des objectifs.

Les critères de performance de la rémunération variable annuelle ont été arrêtés à 60% des critères quantitatifs, relatifs aux objectifs financiers du Groupe, et à 40% des critères qualitatifs comprenant des objectifs individuels. La définition de ces critères qualitatifs privilégie la référence à des indicateurs mesurables. Ces critères sont les suivants :

	Répartition de la part variable	
	Cible : 122% de la rémunération fixe	Maximum : 150% de la rémunération fixe
Performance quantitative :		
Résultat d'exploitation d'Air France-KLM⁽¹⁾ (COI - Current Operating Income)	61%	79%
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)	12%	16%
Performance qualitative		
— salariés : stabilité et dialogue social (indicateur : amélioration de l' <i>employee promotor score</i>) ⁽²⁾⁽⁴⁾	12%	15%
— engagement client (indicateur : amélioration du <i>Net Promotor Score</i>) ⁽³⁾⁽⁴⁾	12%	15%
— définition des orientations stratégiques permettant de renforcer la compétitivité du Groupe et premières mesures d'application	13%	13%
— mise en œuvre de la gouvernance managériale; impulsion de l'équipe dirigeante pour favoriser la coopération entre les équipes de management d'Air France-KLM, KLM, Air France et autres filiales	12%	12%

(1) Pour des raisons de confidentialité, le montant fixé au budget 2019 n'est pas publié.

(2) EPS = Indicateur interne de satisfaction des salariés.

(3) NPS = Indicateur de satisfaction client.

(4) Les indicateurs EPS et NPS sont des indicateurs internes fixés chaque année par compagnie en prenant en compte l'historique et le plan de performance de ces compagnies.

— Appréciation des critères de performance 2019

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

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	130%

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 sur le COI. Ainsi, le pourcentage d'atteinte de ce critère pourra être ajusté (entre -20% et +20%), en fonction de l'écart de performance entre IAG et Lufthansa.

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	130%

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

EPS/NPS	% 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%

Critères purement qualitatifs

Il est précisé que pour les critères purement qualitatifs, pour lesquels il n'y a pas d'indicateur de performance associé, le pourcentage d'atteinte est limité à 100%.

— Plan de rémunération long terme

À partir de 2019, il est prévu que M. Smith se voit attribuer annuellement des unités de performance correspondant à un montant d'un million d'euros, payables au terme d'une période de trois ans suivant l'attribution, sous réserve de la réalisation de

conditions de performance exigeantes, évaluées sur l'ensemble de cette période. Le versement des unités de performance sera soumis à une condition de présence de trois ans, sauf en cas de décès ou d'invalidité (sans conditions de performance), ou dans certaines hypothèses de départ contraint (les conditions de performance restant applicables).

Des conditions de performance exigeantes évaluées sur une période de trois ans ont été arrêtées par le Conseil d'administration lors de ses réunions du 19 février et du 12 mars 2019 :

KPI	Performance	Acquisition définitive (vesting) d'un % de l'attribution
1. TSR de l'action Air France-KLM 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 Air France-KLM 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 Sustainability Index (30%) ⁽³⁾	Position 1	120%
	Position 2	100%
	Position 3	80%
	Position 4 et inférieur	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.

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

Le nombre d'unités de performance attribuées en 2019 sera calculé par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 17 août 2018. Le paiement des unités de performance à partir de 2022 (sous réserve des conditions de performance et de présence) sera calculé par rapport au cours de bourse après l'annonce des résultats de l'exercice écoulé.

— Plan de rémunération long terme spécifique

Le Groupe entend initier des actions stratégiques ciblées visant au redressement de la performance opérationnelle à moyen et long terme pour la porter aux meilleurs standards des grandes compagnies aériennes internationales, tout en prenant en compte les enjeux environnementaux et sociétaux de son développement.

Dans ce cadre, le plan spécifique de rémunération de long terme applicable à M. Smith a été mis en place conformément aux décisions du Conseil d'administration du 16 août 2018 et 12 mars 2019, incluant d'autres managers et collaborateurs du Groupe.

Il est prévu que M. Smith se voit attribuer annuellement au titre de ce plan en 2019, 2020 et 2021 des unités de performance correspondant à un montant d'un million d'euros, payables en actions⁽¹⁾ 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. Il est précisé qu'une unité de performance donnera droit à une action Air France-KLM.

(1) Le Conseil d'administration d'Air France-KLM a décidé lors de sa réunion du 12 mars 2019 que M. Smith serait payé en actions Air France-KLM et non pas en espèce comme mentionné dans le communiqué du 20 août 2018.

Les conditions de performance qui ont été arrêtées par le Conseil d'administration lors de ses réunions du 16 août 2018 et 12 mars 2019 sont les suivantes :

	Performance	Acquisition définitive (vesting) d'un % de l'attribution
1. COI AF-KLM comparé (80%) réduction de l'écart relatif entre la performance de IAG et de Lufthansa Group sur 3 ans (2019, 2020, 2021)	Performance d'Air France-KLM > à celle de Lufthansa et d'IAG Réduction de l'écart par rapport à Lufthansa et IAG Réduction de l'écart par rapport à Lufthansa ou à IAG Augmentation de l'écart par rapport à Lufthansa et à IAG	Max (100%) 100% à 50% (proportionnellement) 50% à 0% proportionnellement 0%
2. Objectifs de performance RSE (20%)		Voir les règles d'appréciation ci-dessous

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

	Indicateur	Objectifs
Environnement	1 Réduire les émissions de CO ₂ (g CO ₂ /passager/km, incluant les mesures de marché)	Objectif long terme de -20% de réduction sur la période 2011-2020 : à évaluer annuellement et reporté dans le rapport DD/vérifier annuellement si la tendance est en ligne avec l'atteinte de l'objectif
Environnement	2 Entretien des relations & le dialogue avec les acteurs autour des HUB (notamment sur le bruit)	Maintenir l'empreinte sonore au même niveau malgré une augmentation du nombre de mouvements : énergie sonore du Groupe reportée annuellement
Social	3 Améliorer l'indicateur « employee promotor score » (EPS)	Amélioration de l'EPS : monitoré pour Air France-KLM, Air France et KLM.
Social	4 Renforcer la diversité	Augmenter le pourcentage de femmes managers
Sociétal	5 Renforcer la gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement	Suivre les indicateurs de maîtrise des risques fournisseurs en cohérence avec la loi sur le devoir de vigilance (Droits humains et libertés fondamentales, Santé, Environnement)
Sociétal	6 Initiatives responsables à destination	Développer les initiatives et sponsoring environnemental et sociétal

Ces critères sont appréciés de la façon suivante :

Critère	Performance	Pourcentage d'attribution
Pondération de chaque critère identique	Très supérieur à l'objectif	Max (100%)
	Objectif atteint	50%
	Très inférieur à l'objectif	0%

Le paiement des unités de performance sera également soumis à une condition de présence de trois ans, sauf en cas de décès ou d'invalidité (sans conditions de performance), ou dans certaines hypothèses de départ contraint (les conditions de performance restant applicables).

Le nombre d'unités de performance attribuées en 2019 sera calculé par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 17 août 2018. Le paiement de ces unités de performance à partir de 2022 (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).

— Indemnité de départ et avantages en nature

M. Smith continuera de bénéficier de l'indemnité de départ qui lui a été attribuée par le Conseil d'administration du 16 août 2018 sous réserve de son approbation par l'Assemblée générale du 28 mai 2019.

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

2. Politique de rémunération 2019 de la Présidente du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration d'AF-KLM a défini lors de ses réunions du 29 octobre 2018 et du 12 mars 2019, sur proposition du Comité de rémunération, les éléments fixes et variables attribuables à la Présidente du Conseil d'administration d'Air-France-KLM au titre de l'exercice 2019.

— Rémunération annuelle (fixe et variable)

M^{me} Couderc bénéficiera d'une rémunération fixe annuelle brute de 200 000 euros au titre de ses fonctions de Présidente du Conseil d'administration.

M^{me} Couderc ne bénéficiera pas de rémunération variable ou pluriannuelle.

— Plan de rémunération long terme ou long terme spécifique

M^{me} Couderc ne bénéficiera d'aucun plan de rémunération long terme ou long terme spécifique.

— Jetons de présence

M^{me} Couderc ne percevra pas de jetons de présence au titre de ses fonctions d'administrateur.

— Indemnité de départ

M^{me} Couderc ne bénéficiera d'aucune indemnité de départ.

— Avantages en nature

Les moyens mis à la disposition de M^{me} Couderc ne sont pas, en pratique, dissociables de l'exercice de ses fonctions de Présidente du Conseil d'administration.

— Autres

M^{me} Couderc ne bénéficiera d'aucun contrat de travail, d'aucune retraite chapeau, indemnité de non-concurrence, ni de stock-options ou actions gratuites.