



Résultats annuels 2014

19 février 2015

AIRFRANCE **KLM**

Faits marquants 2014



Environnement

- ◆ Environnement économique faible
- ◆ Forte volatilité des taux de change
- ◆ Prix du carburant stable sur les neuf premiers mois de l'année suivi par une forte baisse
- ◆ Deuxième semestre affecté par des surcapacités sur certaines lignes long-courrier



Air France-KLM

- ◆ Baisse des coûts unitaires en ligne avec les objectifs
- ◆ Déploiement des nouveaux produits
- ◆ Transavia en croissance de 26% en France
- ◆ EBITDA en hausse de 159m€ hors impact de la grève des pilotes
- ◆ Dette nette stable, affectée par la grève des pilotes et la situation au Venezuela
- ◆ Lancement du nouveau plan stratégique Perform 2020

Chiffres clés

En millions d'€	T4 2014	T4 2013 ⁽¹⁾	Variation	2014	2013 ⁽¹⁾	Variation
Chiffre d'affaires	6 212	6 123	+1,5%	24 912	25 520	-2,4%
<i>A données comparables⁽³⁾</i>			-0,5%			+0,3%
EBITDA ⁽²⁾	316	382	-66m	1 589	1 855	-266m
EBITDA hors impact grève	411	382	+29m	2 014	1 855	+159m
<i>A données comparables⁽³⁾</i>			+6m			+216m
Résultat d'exploitation	-169	-63	-106m	-129	130	-259m
Résultat d'exploitation hors impact grève	-74	-63	-11m	296	130	+166m
<i>A données comparables⁽³⁾</i>			+6m			+275m
Résultat net part du groupe	316	-1 176	+1 492m	-198	-1 827	+1 629m
Résultat net retraité ⁽²⁾	-304	-149	-155m	-535	-463	-72m
ROCE hors grève ⁽²⁾				5,1%	2,9%	+2,2 pts
Cash flow libre d'exploitation ⁽²⁾				-164	530	-694m
Dettes nettes en fin de période				5 407	5 348	+59m

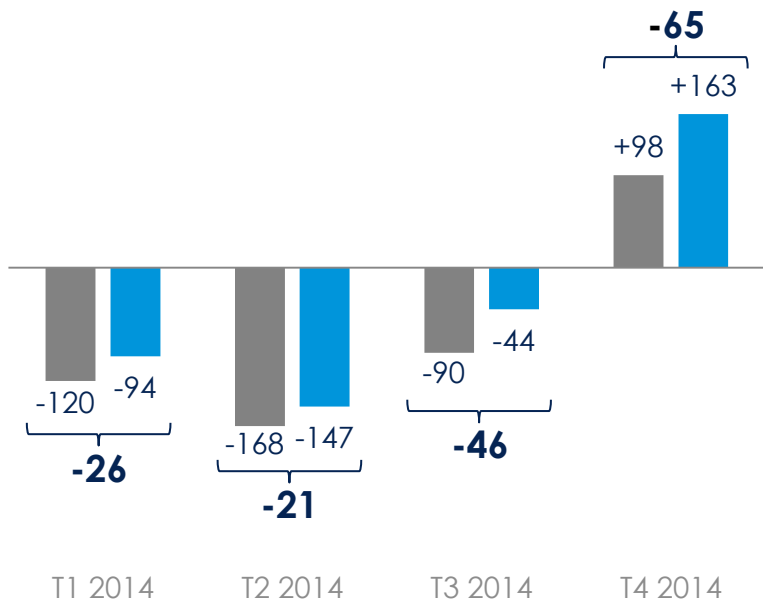
(1) 2013 retraité IFRIC 21, CityJet reclassé en activité non-poursuivie

(2) Voir la définition dans le communiqué de presse

(3) A données comparables : hors change, grève des pilotes, et éléments exceptionnels enregistrés au T4. Sauf indication contraire, la même définition s'applique aux autres pages de la présentation

Un effet change significatif sur le résultat d'exploitation

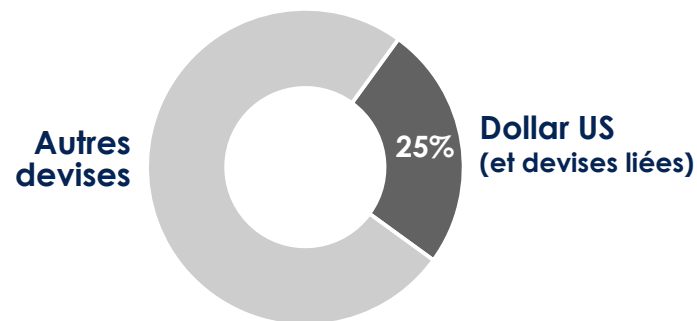
Effet change sur le chiffre d'affaires et les coûts (m€)



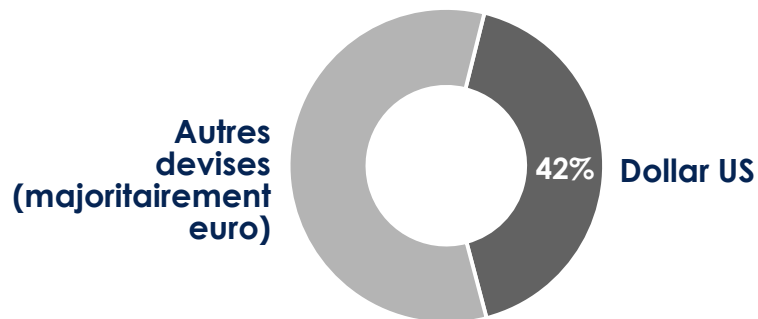
- Effet change sur le chiffre d'affaires
- Effet change sur les coûts, couvertures incluses
- XX** Effet change sur le résultat d'exploitation

Chiffre d'affaires et coûts par devises (2014)


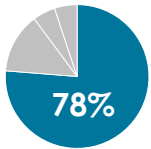

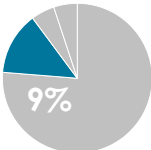

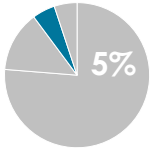
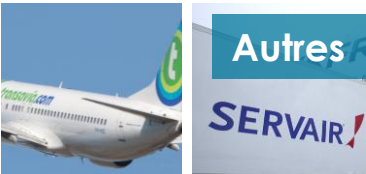
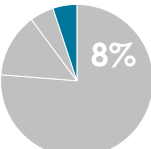
Chiffre d'affaires



Coûts

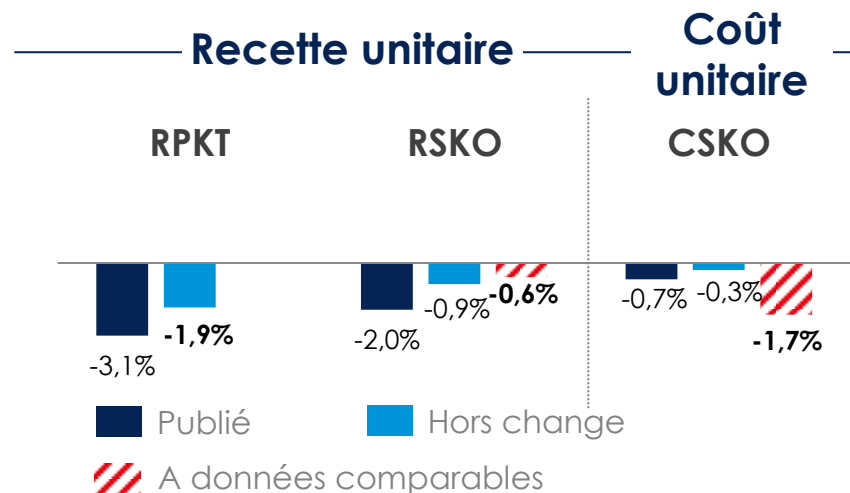
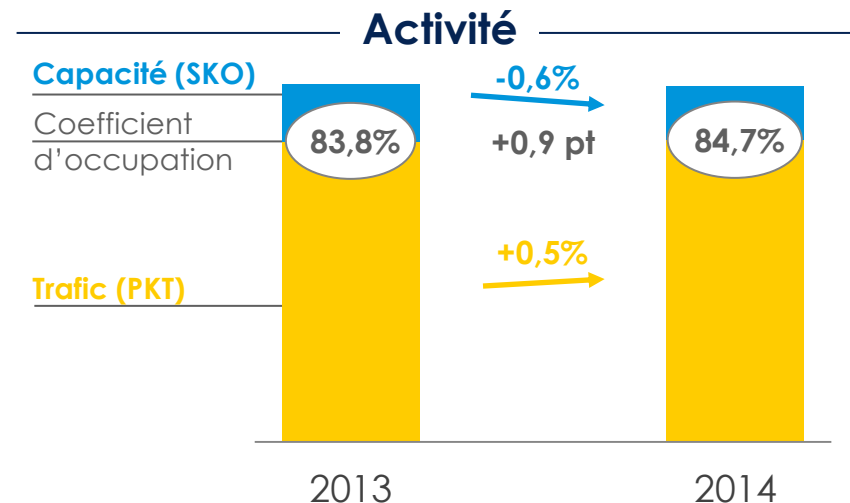


Résultats 2014 : contribution par activité

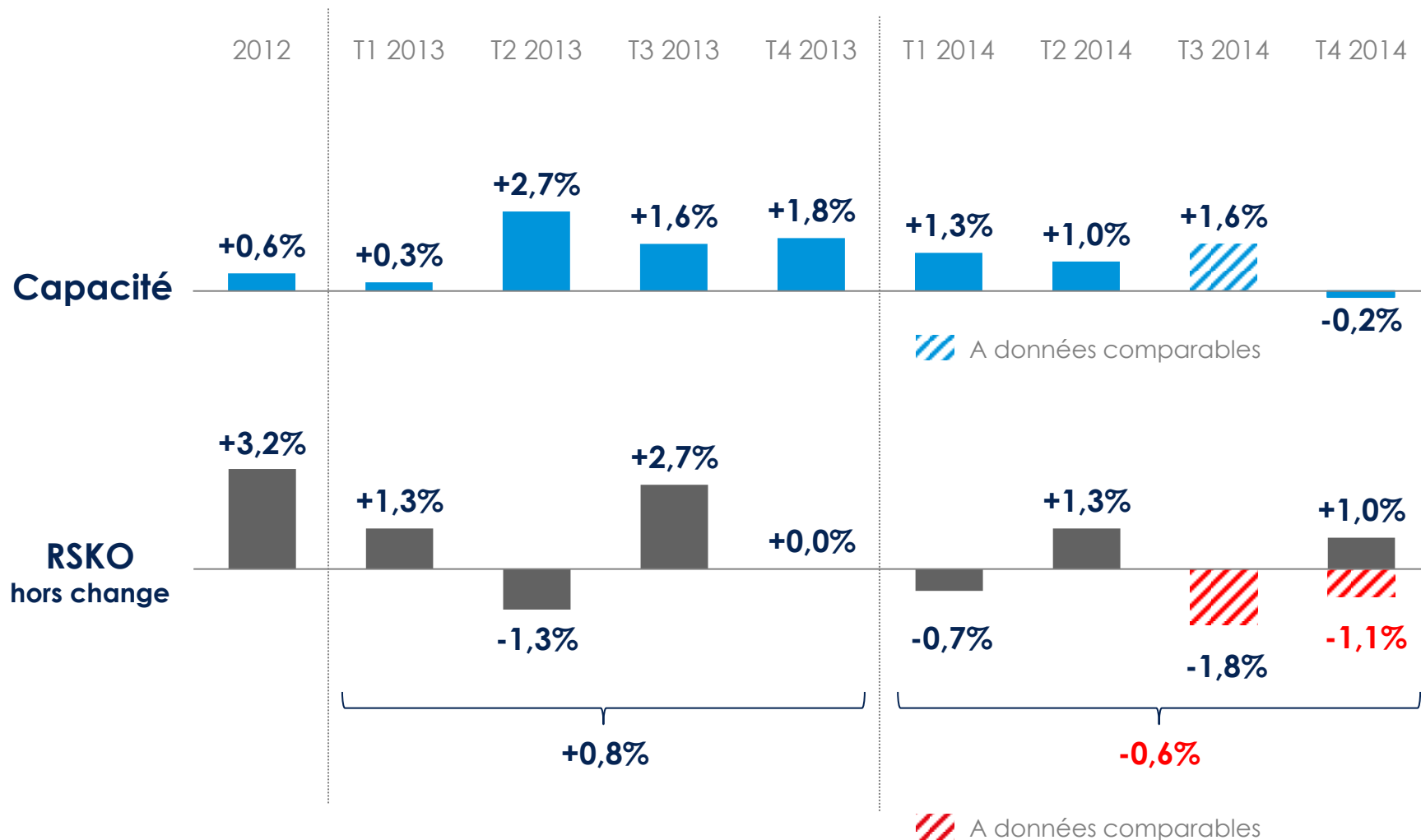
		Chiffre d'affaires (mds€)	Variation publiée (%)	Variation comp. (%)		Résultat d'exploitation (m€)	Variation publiée (m€)	Variation comp. (m€)	
		19,57	-2,7%	+0,3%	➔	-83	-257	+208	➔
		2,68	-4,8%	-2,4%	➔	-212	-10	+33	➔
		1,25	+2,1%	+3,5%	➔	174	+15	+42	➔
		1,41	+3,1%	+3,0%	➔	-8	-7	-8	➔
Total		24,91	-2,4%	+0,3%	➔	-129	-259	+275	➔

Activité passage

- ◆ Activité fortement affectée par la grève des pilotes
 - ✦ Capacités en hausse de 1,0% hors grève
- ◆ Recette unitaire en baisse de 0,6% à données comparables
 - ✦ Deuxième semestre affecté par les surcapacités sur certaines parties du réseau long-courrier
 - ✦ Bonne tenue des cabines avants
 - ✦ Cabine avant : +3,0%*
 - ✦ Cabine arrière : -0,9%*
 - ✦ Impact positif de la réduction des capacités sur le moyen-courrier
- ◆ Résultat d'exploitation à données comparables en hausse grâce à une bonne performance sur les coûts

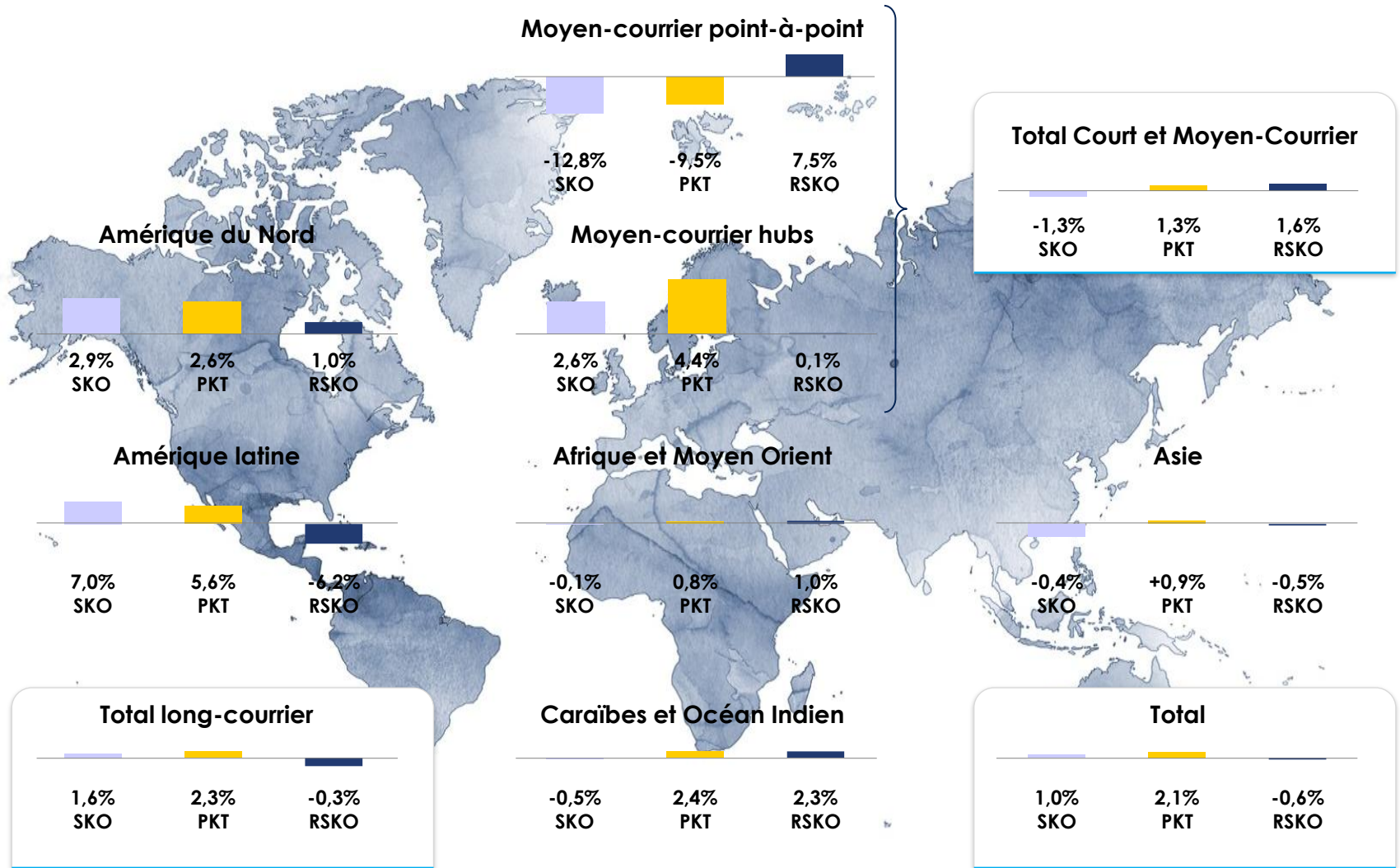


Capacités et recettes unitaires passage par trimestre



Recette unitaire 2014 par zone géographique

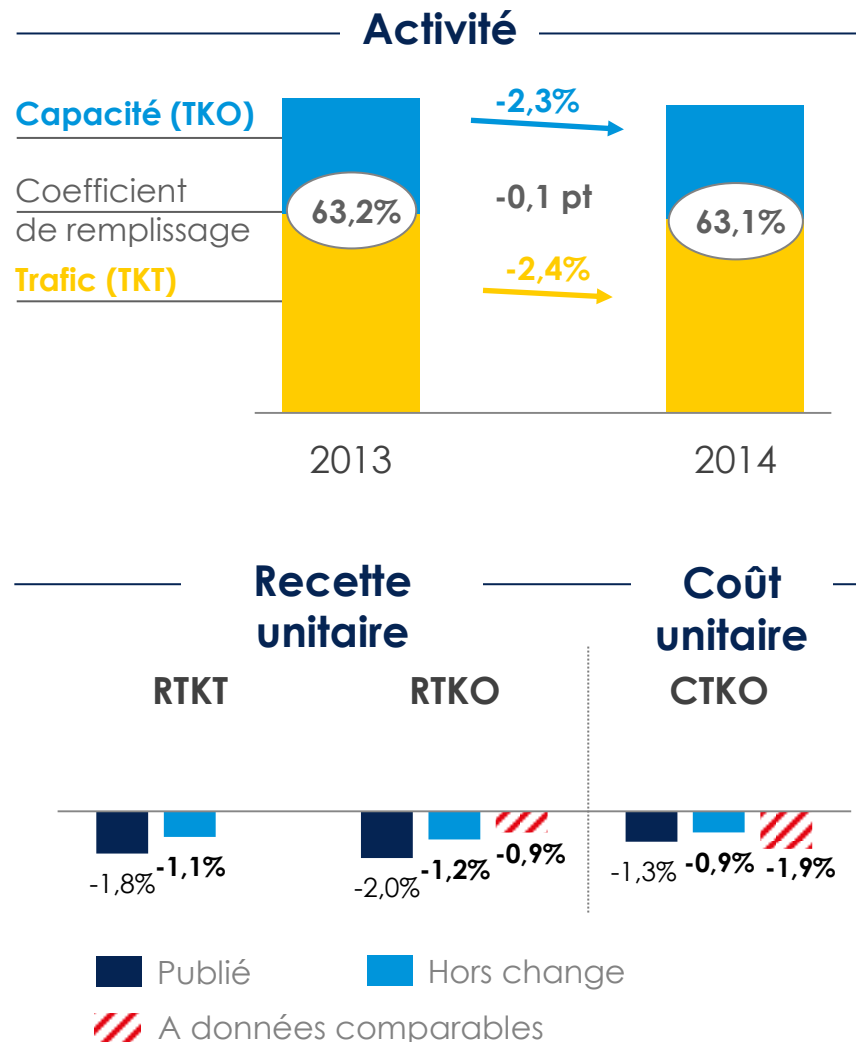
A données comparables



Activité cargo

- ◆ Activité fortement affectée par la grève des pilotes
 - ✦ Capacités en baisse de 0,9% hors grève
- ◆ Nouvelle réduction de la capacité tout cargo : -7,8%
- ◆ Une demande toujours faible
 - ✦ RTKO : -0,9% à données comparables
- ◆ Résultat d'exploitation à données comparables en hausse de 33m€ grâce à une bonne performance sur les coûts

➔ **Perform 2020 : retrait accéléré de 9 avions tout cargo**



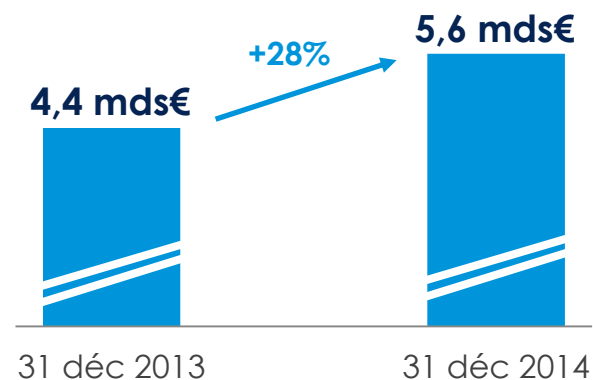
Activité maintenance

- ◆ Chiffre d'affaires externe : +3,5% à données comparables
 - ◆ Rebond comme attendu du chiffre d'affaires au deuxième semestre
- ◆ Chiffre d'affaires et rentabilité soutenus par le renforcement du dollar contre l'euro
- ◆ Amélioration du résultat d'exploitation et de la marge
 - ◆ Grâce au développement continu des activités à marge plus élevée
 - ◆ Malgré l'impact de la grève des pilotes sur le chiffre d'affaires interne et le résultat d'exploitation



Perform 2020 :
poursuite du développement

Carnet de commande

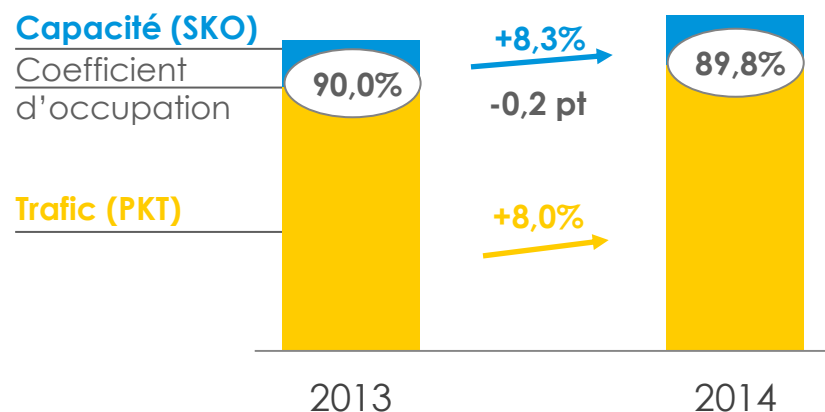


En millions d'€	2014	2013	Variation	A données comp.
Chiffre d'affaires total	3 392	3 280	+3,4%	
Chiffre d'affaires externe	1 251	1 225	+2,1%	+3,5%
Résultat d'exploitation	174	159	+15	+42
Marge d'exploitation	5,1%	4,8%	+0,3 pt	+1,1 pt

Autres activités : développement dynamique de Transavia

- ◆ 10 million de passagers
- ◆ Chiffre d'affaires dépassant 1 mds€
- ◆ Coefficient d'occupation stable à près de 90%
- ◆ Développement accéléré en France en ligne avec le plan de marche
 - ◆ Capacité : +21%
 - ◆ Passagers : +23%
- ◆ Repositionnement en cours aux Pays-Bas
 - ◆ Capacité sur vols réguliers : +12%
 - ◆ Capacité charter : -4%

Activité de Transavia



En millions d'€	2014	2013	Variation
Chiffre d'affaire total	1 056	984	+7,3%
RPKT (€ cts par PKT)	5,50	5,53	-0,5%
RSKO (€ cts par SKO)	4,94	4,98	-0,7%
CSKO (€ cts par SKO)	5,11	5,09	+0,3%
Résultat d'exploitation	-36	-23	-13

Evolution des charges d'exploitation sur l'année 2014



Coûts totaux de personnel y. c. *intérimaires*

7 510

Variation
publiée

-1,9%

Variation
à change
constant

-1,9%

A données
comp.



Coûts externes⁽¹⁾ hors carburant et achat
d'entretien aéronautique

6 301

+0,7%

+1,3%



Coûts avions⁽²⁾

3 029

-2,1%

-1,4%



Achats d'entretien aéronautique

1 356

+4,1%

+4,6%

Charges d'exploitation hors carburant⁽³⁾

18 412

-0,4%

-0,2%

-0,5%



Carburant

6 629

-3,9%

-2,9%

-1,5%

Charges d'exploitation totales

25 041

-1,4%

-0,9%

-0,8%

Capacité (ESKO)

-0,3%

+1,2%

(1) Catering, achats d'assistance en escale, frais commerciaux et de distribution, redevances aéronautiques & autres frais, hors intérimaires

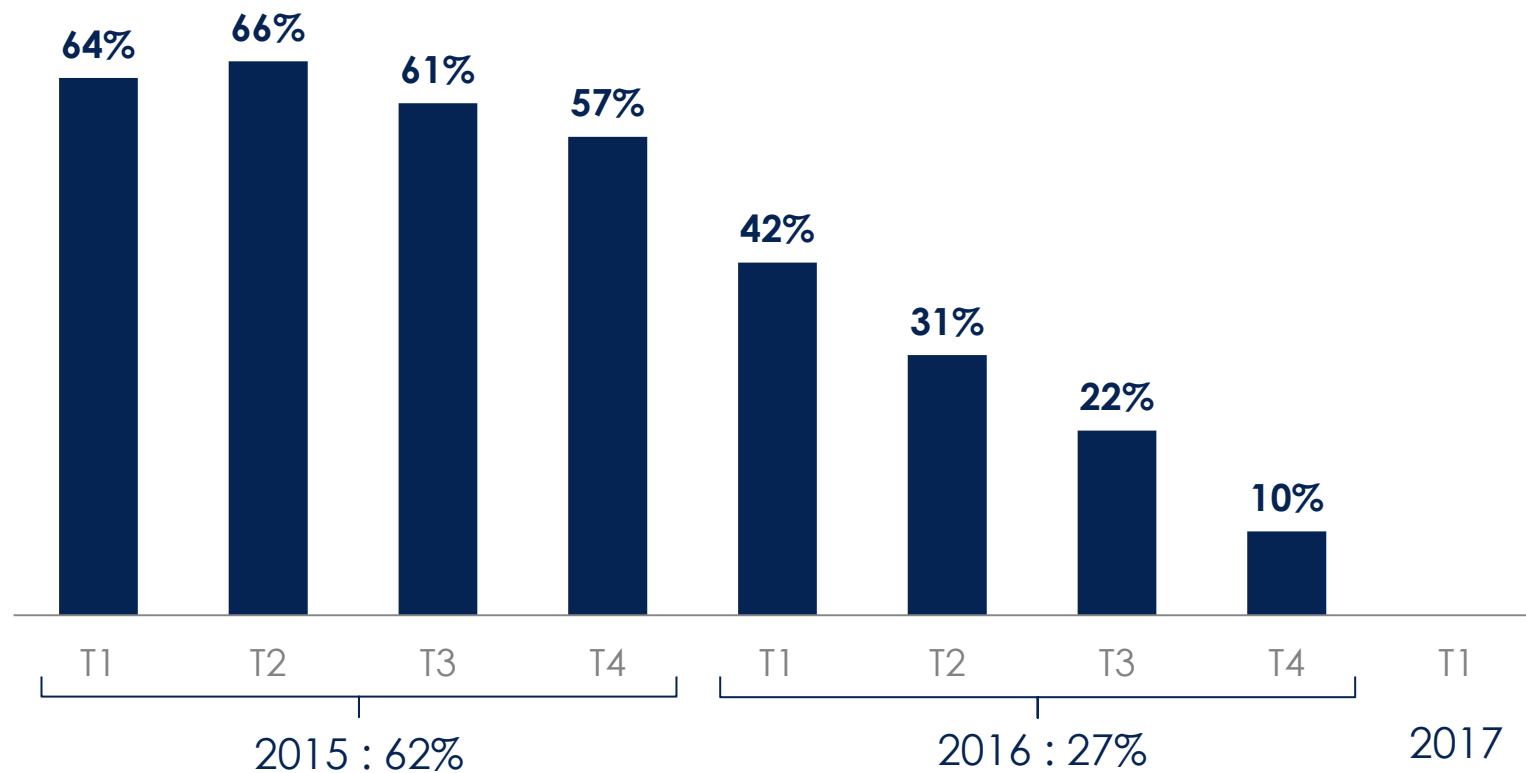
(2) Affrètements aéronautiques, locations opérationnelles, amortissements, dépréciations et provisions

(3) Y compris impôts et taxes, autres produits de l'activité et autres produits et charges

Une politique de couverture carburant systématique

Part de la consommation carburant déjà couverte

(Photo au 9 février 2015)



Sous-jacents en 2015 :
93% brent, 7% carburant avion

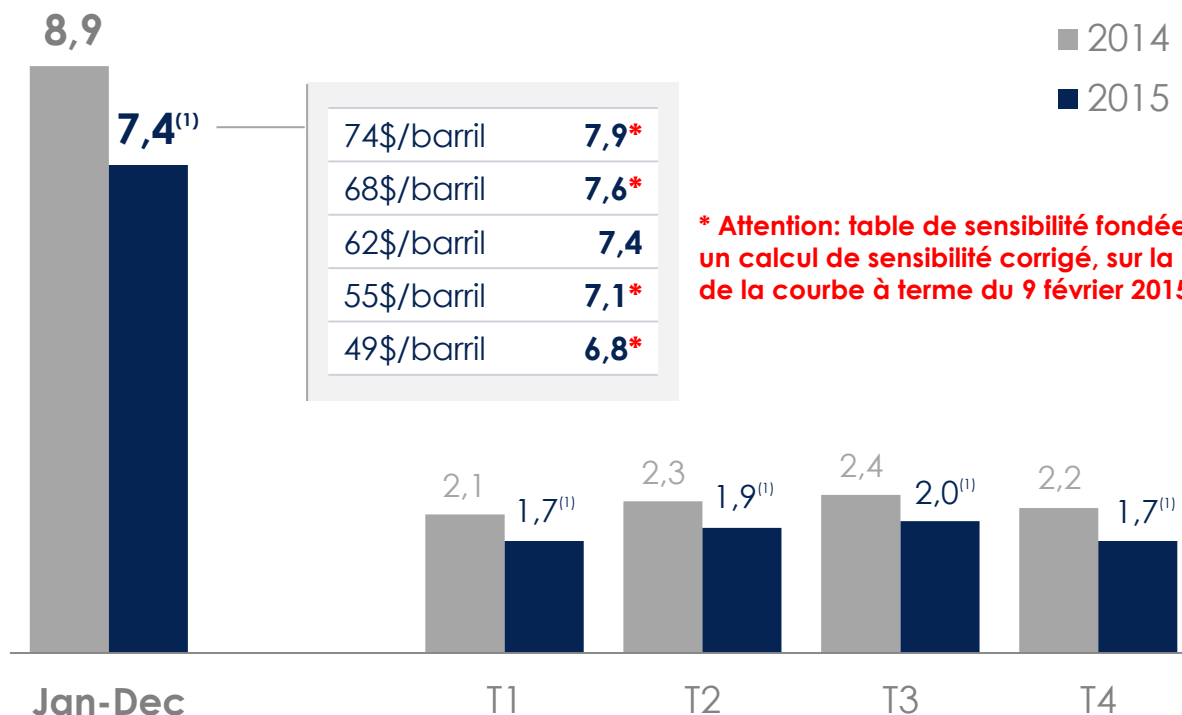
Point sur la facture carburant 2015

Facture de carburant après couverture

(en milliards de dollars)

2014 : facture de 8,9 mds\$,
soit 6,6 mds€

2015 : facture de 7,4 mds\$,
soit 6,3⁽²⁾ mds€



* Attention: table de sensibilité fondée sur un calcul de sensibilité corrigé, sur la base de la courbe à terme du 9 février 2015

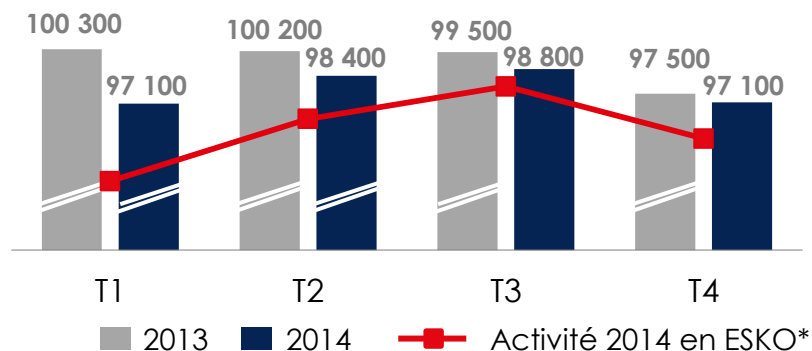
PRIX DE MARCHÉ	Brent (\$ par baril) ⁽¹⁾		T1		T2		T3		T4	
		62	56	61	64	66				
	Jet fuel (\$ par tonne) ⁽¹⁾		574		602		616		629	
	% de la consommation déjà couverte	62%	64%		66%		61%		57%	

(1) Sur la base des courbes à termes au 9 février 2015. Calcul de sensibilité selon des hypothèses de prix moyen du baril sur février-décembre 2015, avec hypothèse de stabilité de la marge de raffinage

(2) En supposant un taux de change moyen de 1,15 dollar par euro

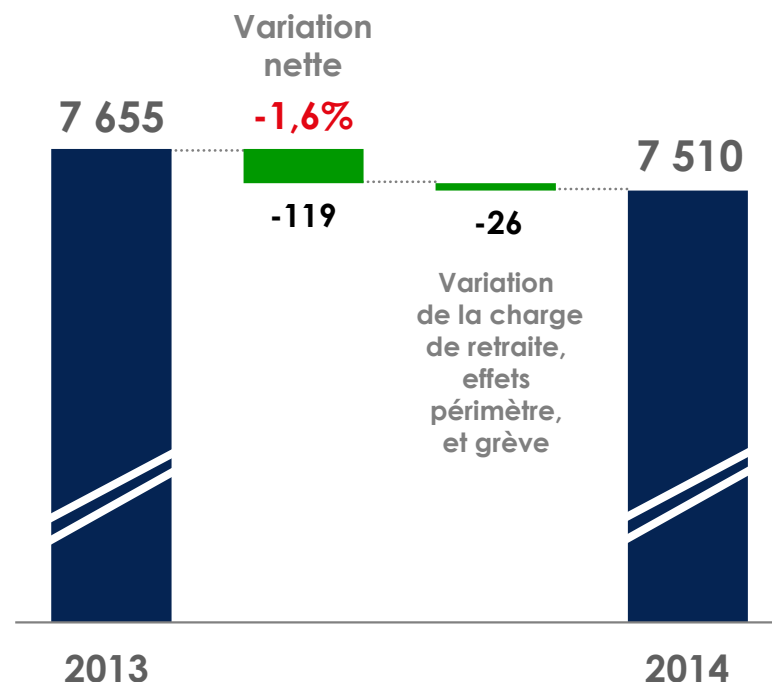
Point sur les coûts de personnel

- ◆ Baisse moyenne des effectifs en 2014 : -1 550 ETP



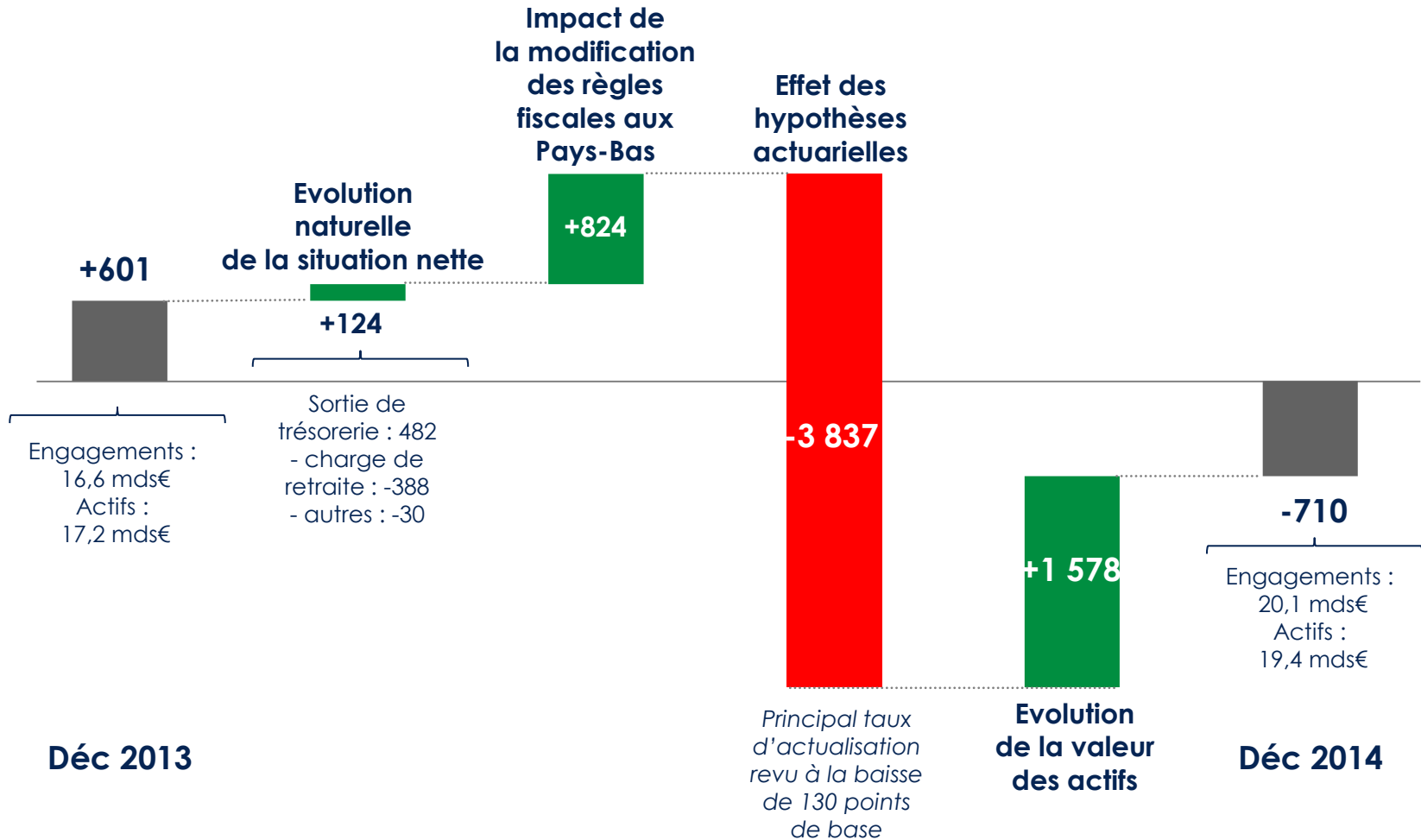
- ◆ Suppression des augmentations générales de salaires chez Air France comme chez KLM
- ◆ Ralentissement de la réduction des coûts au S2, en ligne avec les objectifs

Evolution des coûts de personnel totaux (m€, y. c. intérimaires)



Des engagements de retraites encore bien couverts en dépit de la forte baisse du taux d'actualisation

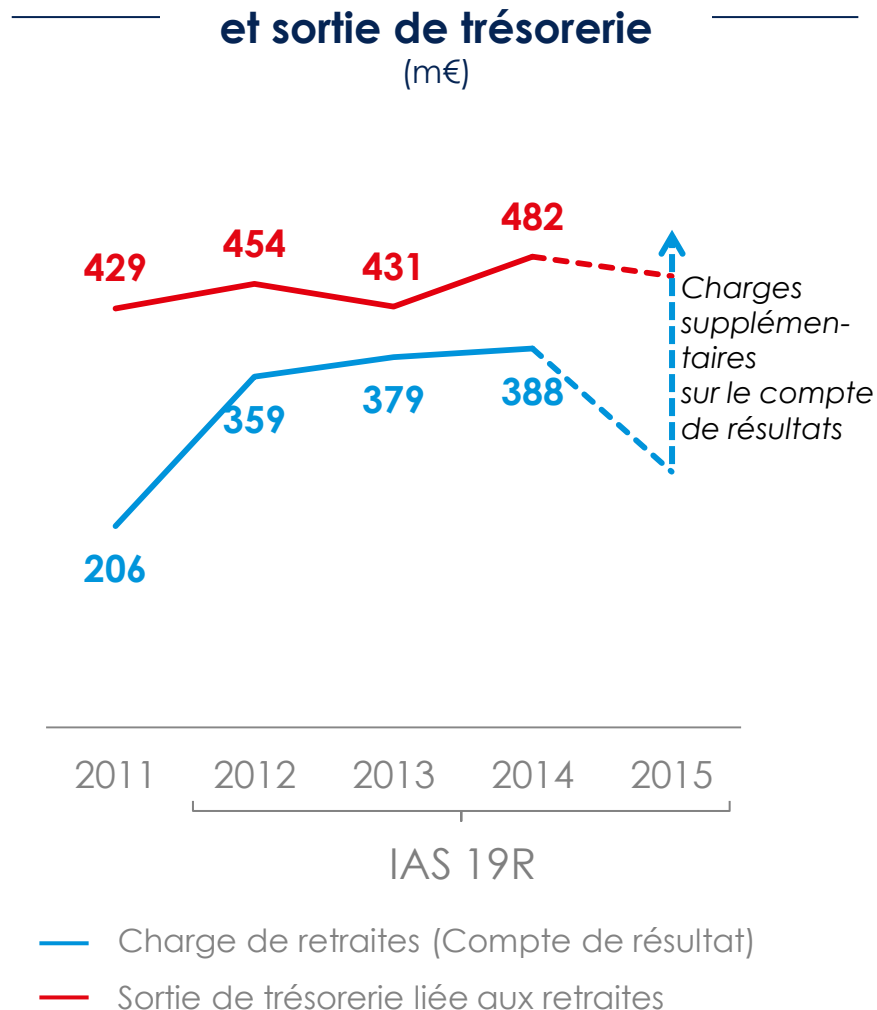
Variation de la situation bilancielle nette de retraites sur l'année, en millions d'euros



Impact attendu sur le compte de résultat 2015

- ◆ Forte augmentation de la charge de retraites à cause de la baisse du taux d'actualisation
- ◆ Calcul séparé des sorties de cash
- ◆ Plusieurs impacts des nouvelles règles de retraites aux Pays-Bas
 - ◆ Réduction de la charge liée au plans actuels
 - ◆ Négociation en cours sur les nouvelles contributions du personnel
- ◆ Impact négatif net sur le compte de résultat pouvant aller jusqu'à 100m€ sans sortie de trésorerie additionnelle
- ◆ Thème inscrit dans le cadre de la négociation en cours sur les accords collectifs

Charge de retraites et sortie de trésorerie (m€)

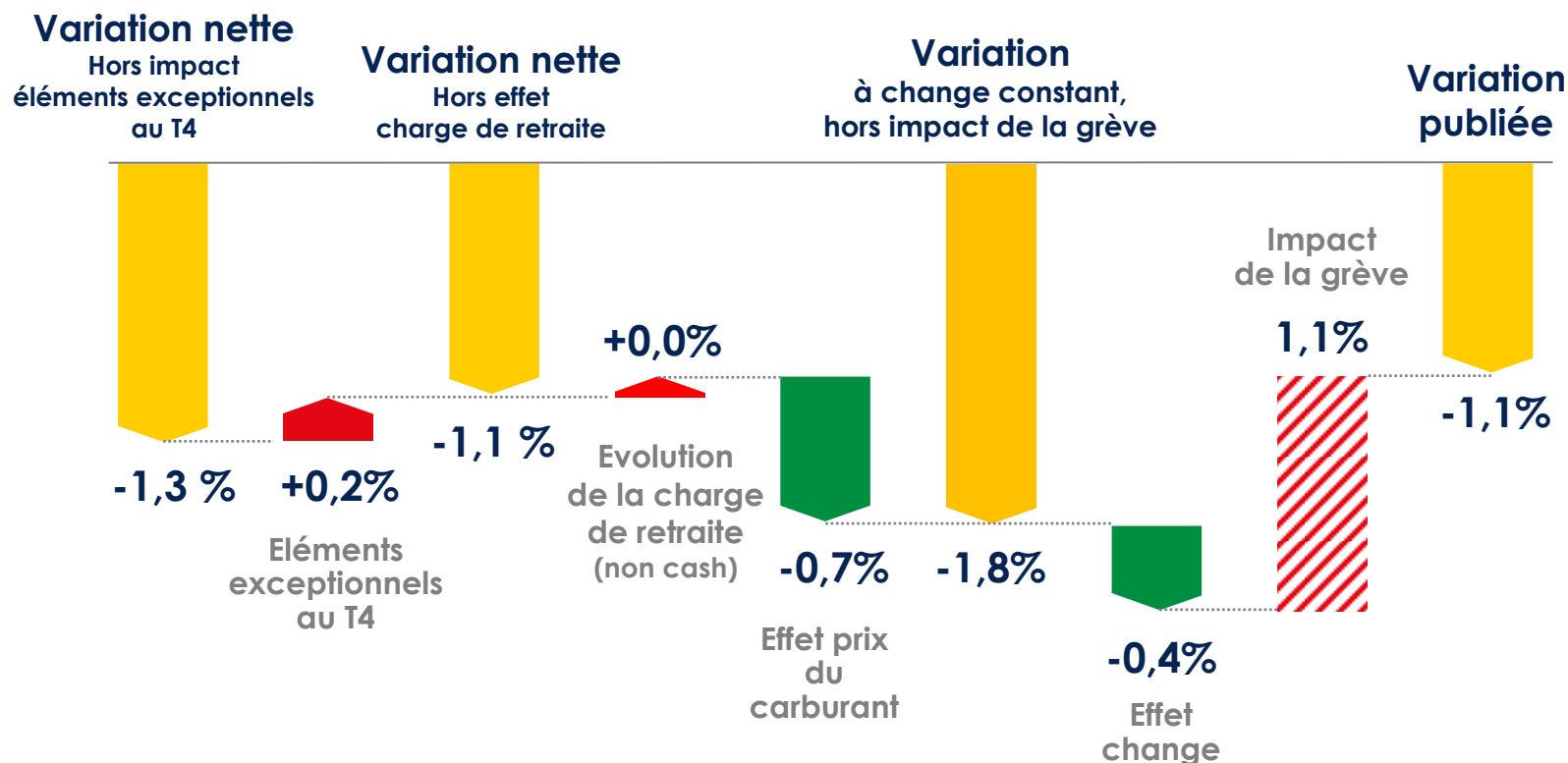


Poursuite de la réduction des coûts unitaires

Coût net : 22 334 m (-1,3%) ; hors impact de la grève des pilotes : ~22 404 m€

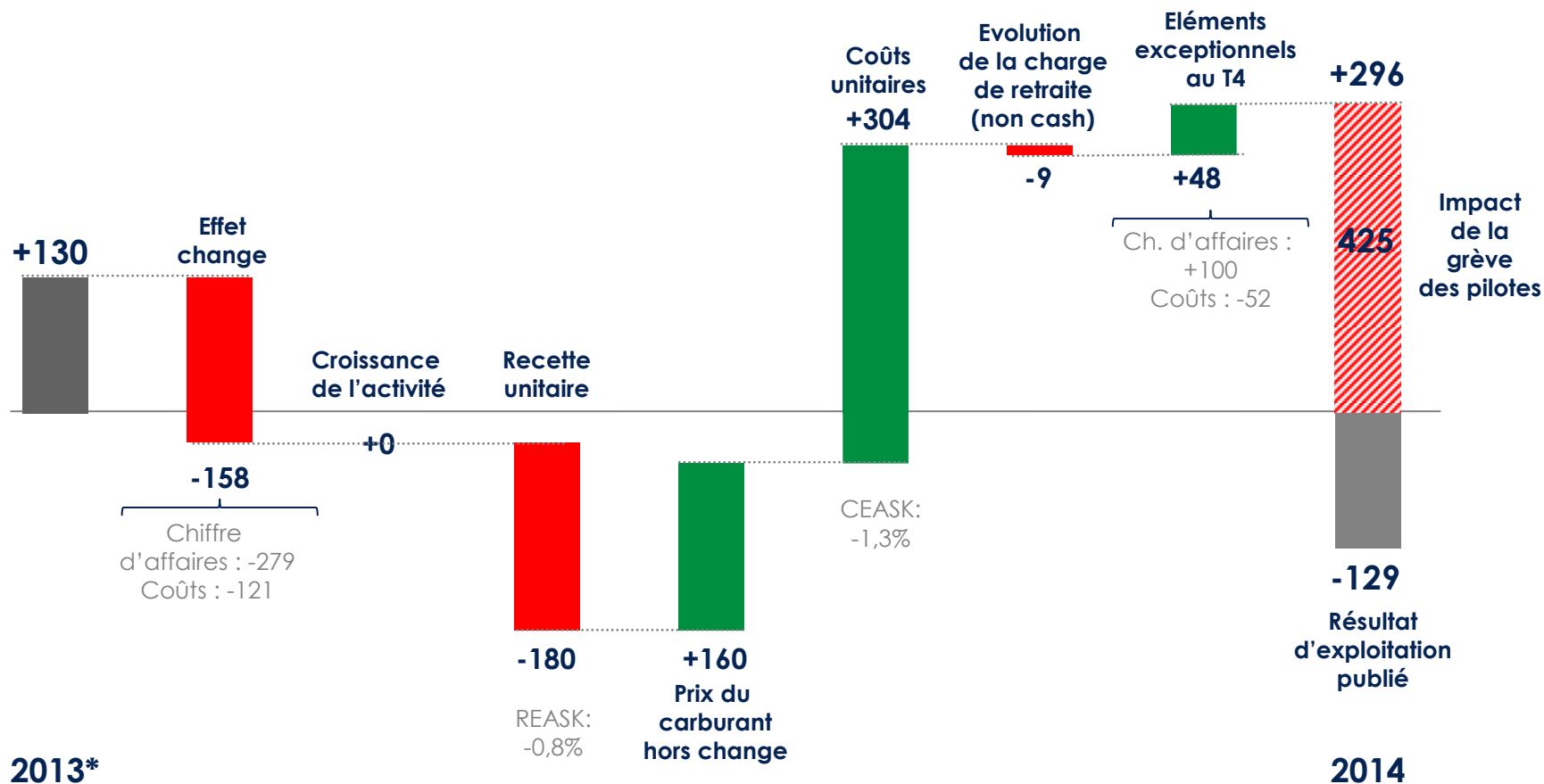
Capacité en ESKO : 332 602 m (-0,3%) ; hors impact de la grève des pilotes : ~337 352 m (+1,2%)

Coût unitaire à l'ESKO : 6,71 centimes d'euro ; hors impact de la grève des pilotes : ~6,64 centimes d'euro



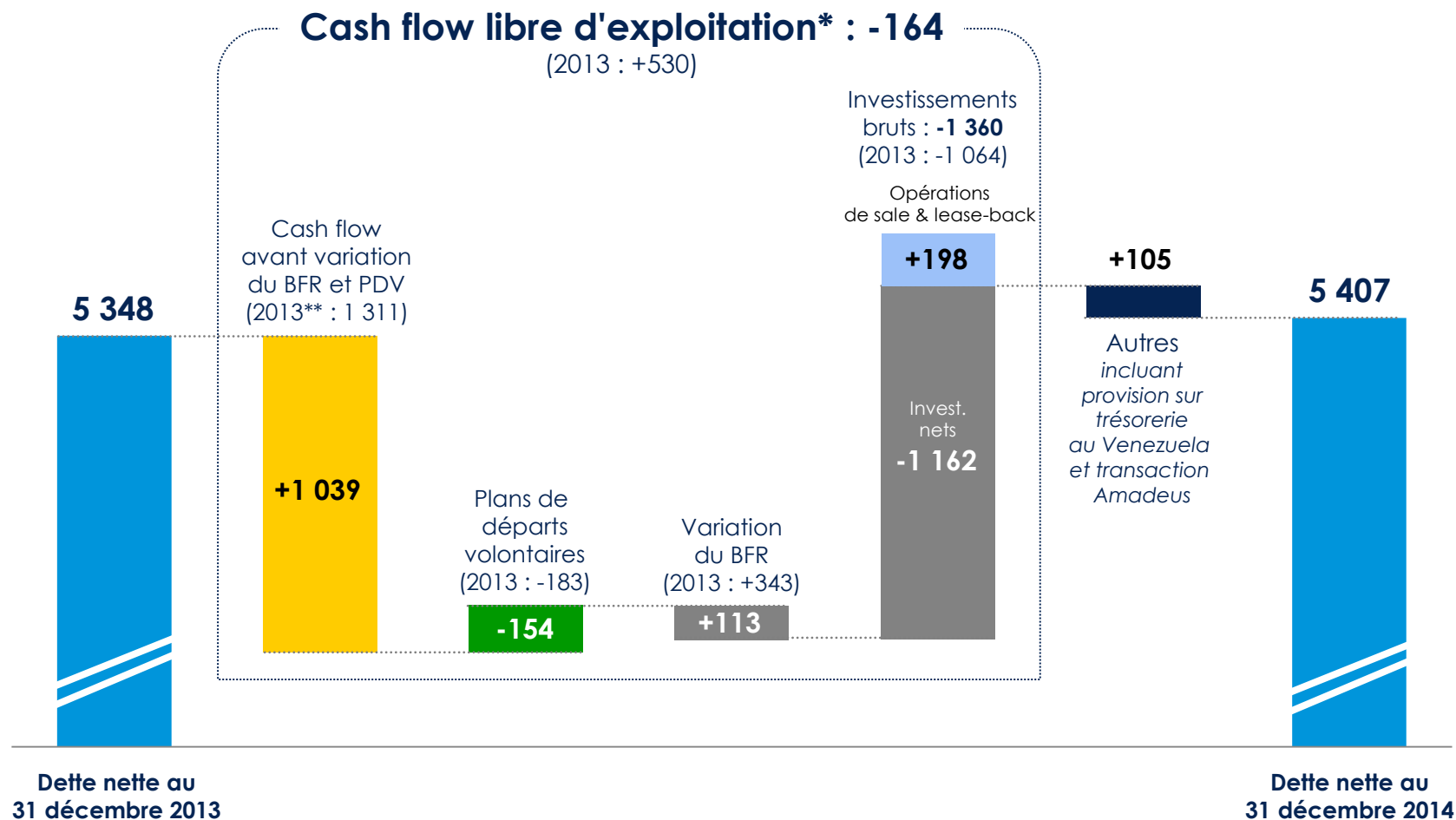
Résultats affectés par la grève, les taux de change et la faiblesse des recettes unitaires

Résultat d'exploitation, en million d'euros



Cash flow libre d'exploitation sur l'année

Analyse de la variation de la dette nette sur l'année 2014, en millions d'euros

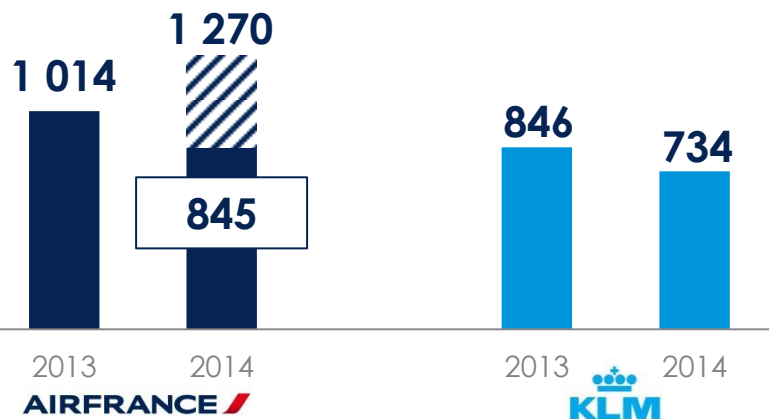


* Flux net de trésorerie provenant de l'exploitation (activités poursuivies) après investissements corporels et incorporels nets. Voir définition dans le communiqué de presse

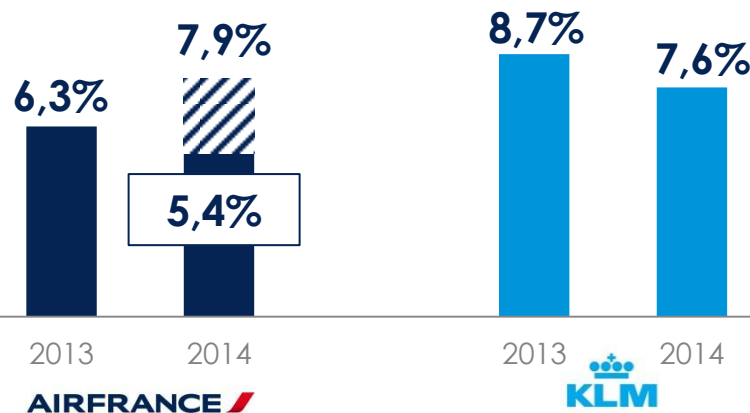
** 2013 retraité IFRIC 21, CityJet reclassée en activité non poursuivie

EBITDA et cash flow par compagnie

EBITDA (m€)

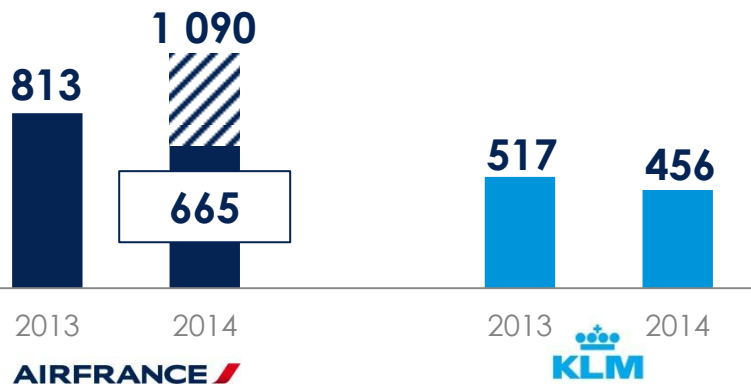


Marge d'EBITDA



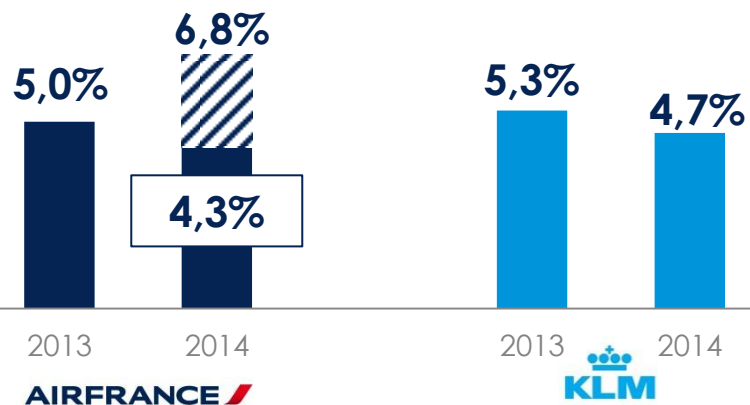
Cash flow

(m€, avant variation du BFR et PDV)



Marge de cash flow

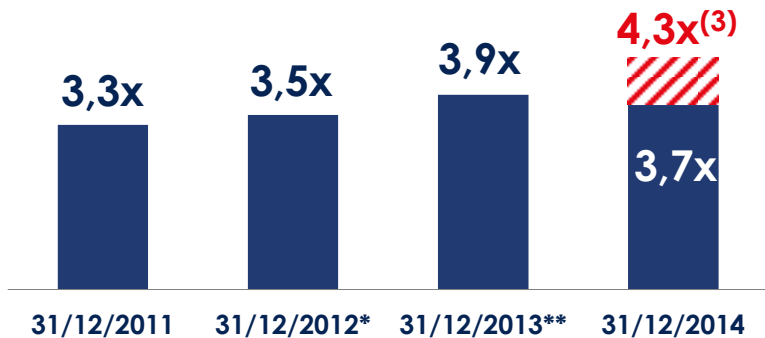
(avant variation du BFR et PDV)



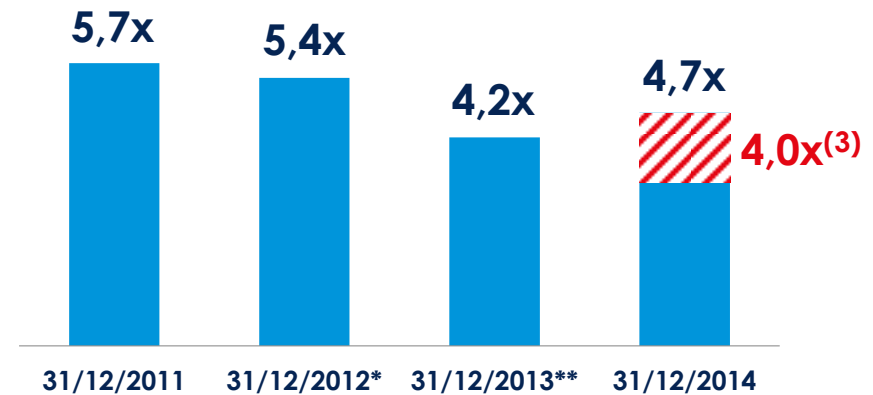
Hors impact de la grève

Ratios financiers au 31 décembre 2014, sur 12 mois glissants

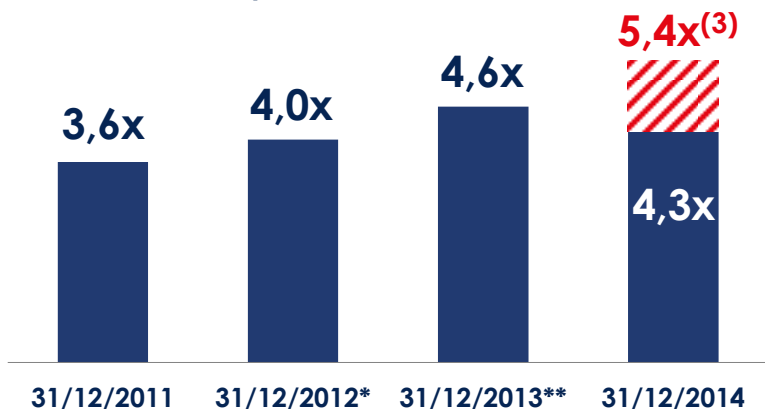
EBITDAR / frais financiers nets ajustés⁽¹⁾



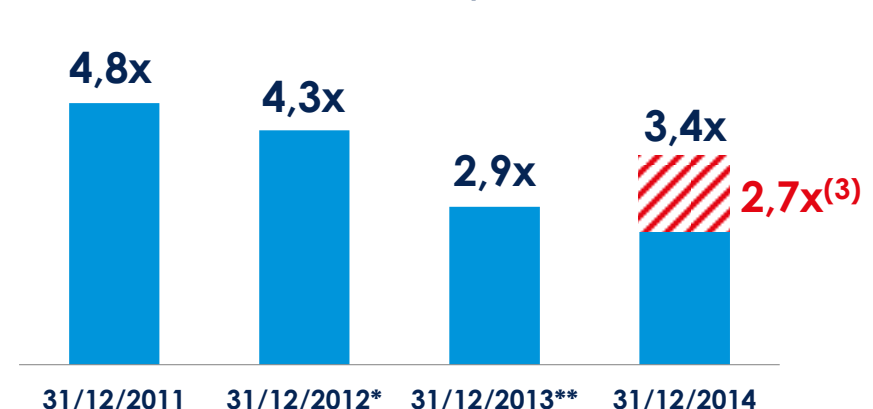
Dette nette ajustée⁽²⁾ / EBITDAR



EBITDA / frais financiers nets



Dette nette / EBITDA



Hors impact de la grève (EBITDA(R) uniquement, dette nette non corrigée)

* IAS19 Retraité

** Retraité IFRIC 21, CityJet reclassée en activité non poursuivie

(1) Ajusté de la part des loyers opérationnels correspondant aux frais financiers (34%)

(2) Ajustée de la capitalisation des locations opérationnelles 7x la charge annuelle)

(3) Hors impact de la grève des pilotes sur l'EBITDA(R) (dette nette inchangée)

Bon niveau de liquidité

- ◆ Trésorerie de 3,5 milliards d'euros au 31 décembre 2014
- ◆ Lignes de crédit non tirées de 1,75 milliards d'euros
 - ◆ Air France : 1,06 milliards d'euros jusqu'à 2016
 - ◆ KLM : 540 millions d'euros jusqu'à 2016
 - ◆ Air France-KLM : 150 millions d'euros jusqu'à 2017
- ◆ Gestion active de la dette
 - ◆ Emission obligataire de 600 millions d'euros en juin 2014
 - ◆ 94 millions d'euros d'obligations rachetées en même temps
- ◆ Cession complémentaire d'actions Amadeus en janvier 2015
 - ◆ Produit net de trésorerie : 327 millions d'euros
 - ◆ 9,9 millions d'actions restantes couvertes en novembre 2014

Stratégie



◆ Bilan de Transform 2015

◆ Point sur Perform 2020

- ◆ Principales initiatives de croissance
- ◆ Cadre strict de discipline financière
- ◆ Déploiement des initiatives de réduction des coûts chez Air France
- ◆ Déploiement des initiatives de réduction des coûts chez KLM

Transform 2015 : première phase de redressement du groupe accomplie

✓ **Discipline stricte sur les capacités**

Croissance annuelle
des capacités
(2011-14) **+0,9%**

✓ **Renégociation des accords collectifs**

Réduction des coûts
salariaux nets
(2014 / 2011) **-300m€**

✓ **Transformation opérationnelle**

Restructuration du court et moyen-courrier
bien avancée

Capacité
point-à-point
2012-15 **-30%**

Développement accéléré de Transavia

Passagers
Transavia
2011-14 **+60%**

Réduction significative de l'activité tout-cargo

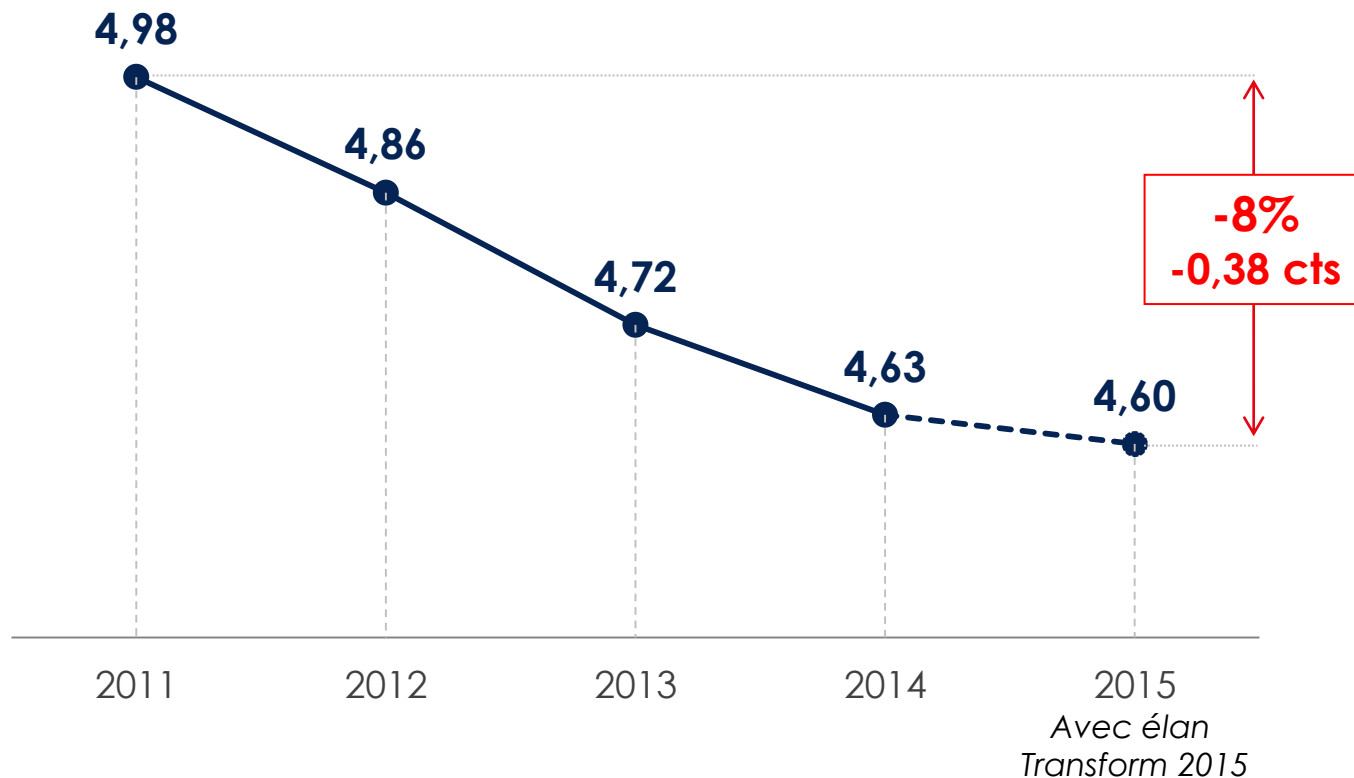
Capacité
tout cargo
2011-14 **-23%**

Réussite du déploiement des nouveaux produits long-
courrier, au cœur de la stratégie de montée en gamme

Nombre d'avions
équipés des nouveaux
produits au 31/12/14 **29**

Transform 2015 a rempli les objectifs de réduction des coûts...

Coût unitaire net hors carburant par ESKO, en centimes d'€, à données comparables

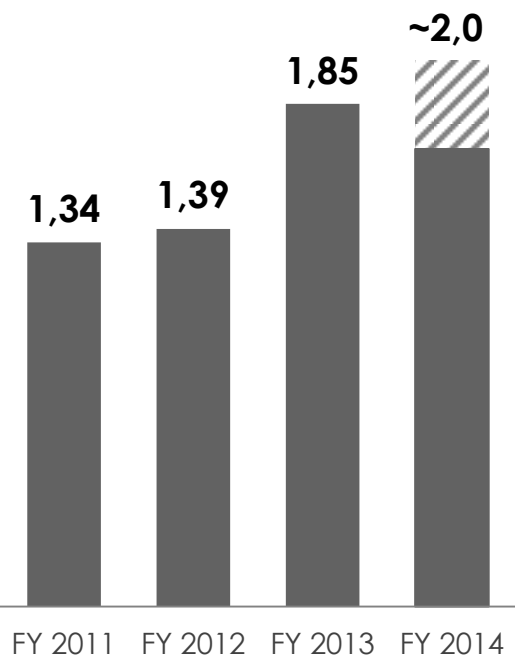


**Réduction des coûts annuels
de plus d'un milliards d'euros en 3 ans**

...assurant un redressement important de la situation financière

EBITDA

(mds€)



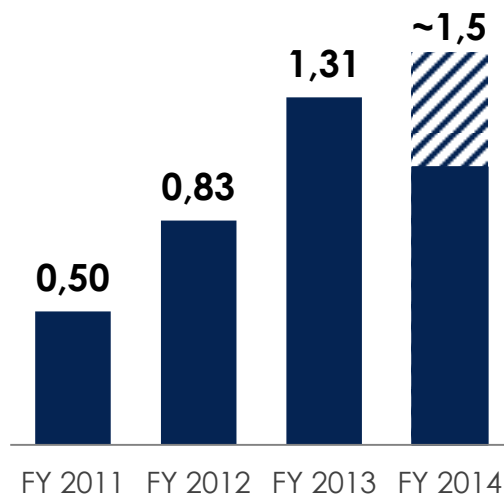
▨ Impact grève



2014* vs 2011 :
+670m€

Cash-fow d'exploitation

mds€, avant variation du BFR
et plans de départs volontaires



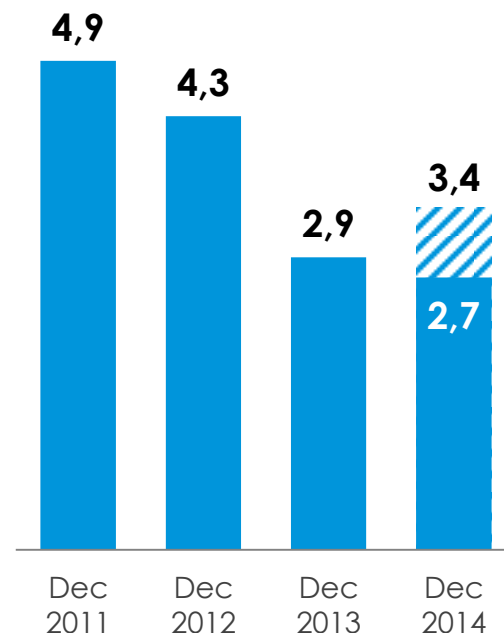
▨ Impact grève



2014* vs 2011 :
+960m€

Ratio dette nette/EBITDA

12 mois glissants



▨ Impact grève



Déc 2014* vs Déc 2011 :
quasi division par 2

◆ Bilan de Transform 2015

◆ **Point sur Perform 2020**

- ◆ Principales initiatives de croissance
- ◆ Cadre strict de discipline financière
- ◆ Déploiement des initiatives de réduction des coûts chez Air France
- ◆ Déploiement des initiatives de réduction des coûts chez KLM

PERFORM 2020

AIRFRANCE / KLM / HOP / transavia / AIRFRANCE INDUSTRIES / KLM / AIRFRANCE / KLM / SERVIR /

- ◆ Développement sélectif sur les marchés en croissance
- ◆ Montée en gamme des produits et services

- ◆ Poursuite des efforts de compétitivité
- ◆ Discipline financière

Principales initiatives de croissance

- ◆ Croissance dans le transport de passagers
 - ◆ Renforcement de l'orientation client
 - ◆ Montée en gamme du produit
 - ◆ Valorisation du portefeuille de marques
 - ◆ Partenariats long-courrier, en particulier sur l'Asie-Pacifique
- ◆ Développement accéléré de Transavia
- ◆ Croissance profitable dans la maintenance

2015-17 : amélioration de l'expérience client grâce à 900 m€ d'investissements dans la montée en gamme des produits et des services

◆ Long-courrier

- ◆ Déploiement en cours des nouveaux produits chez Air France comme chez KLM
- ◆ Deux prix Skytrax pour le salon La Première

◆ Court et moyen-courrier

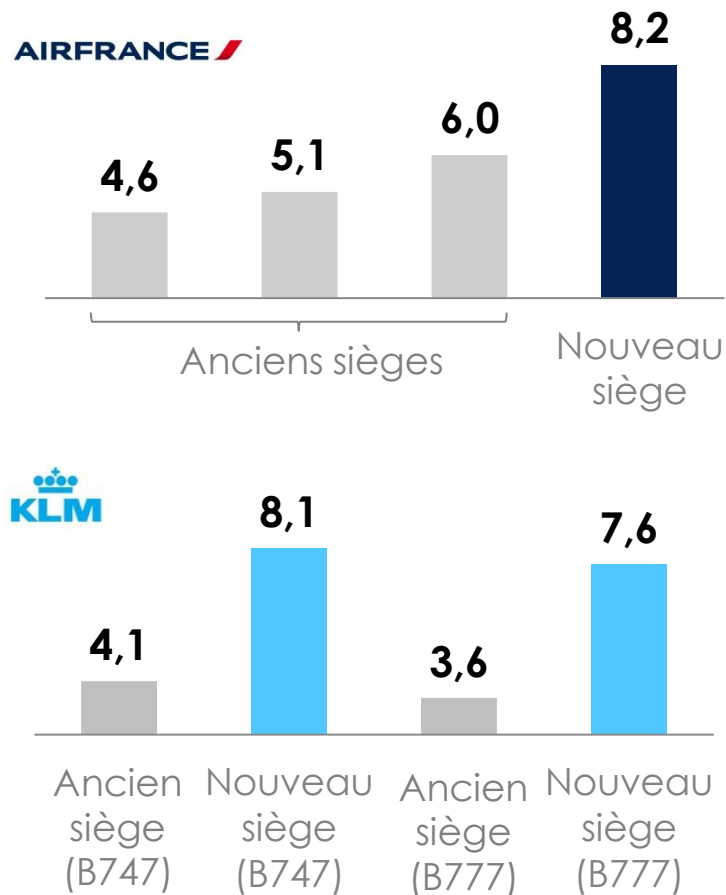
- ◆ Déploiement du nouveau produit Air France à compter d'avril 2015

◆ Digital



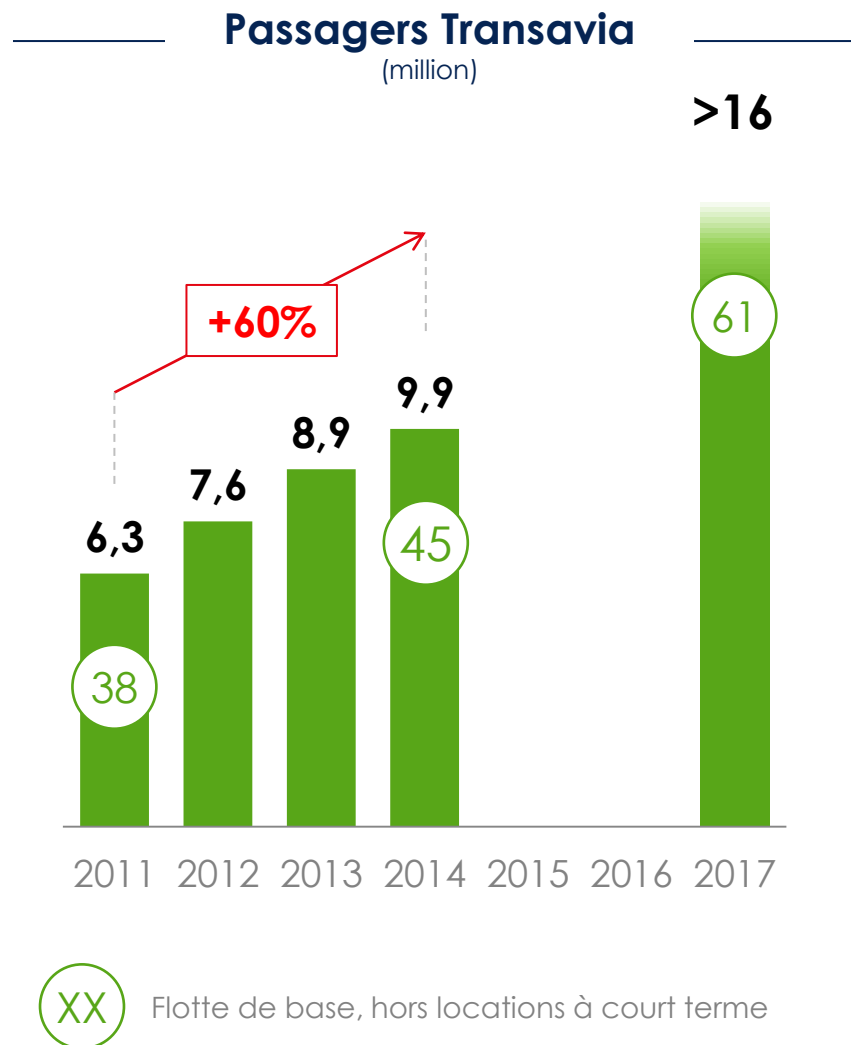
**37% de la flotte long-courrier
équipée des nouveaux produits
à fin 2015**

Note de satisfaction des clients : confort du siège business



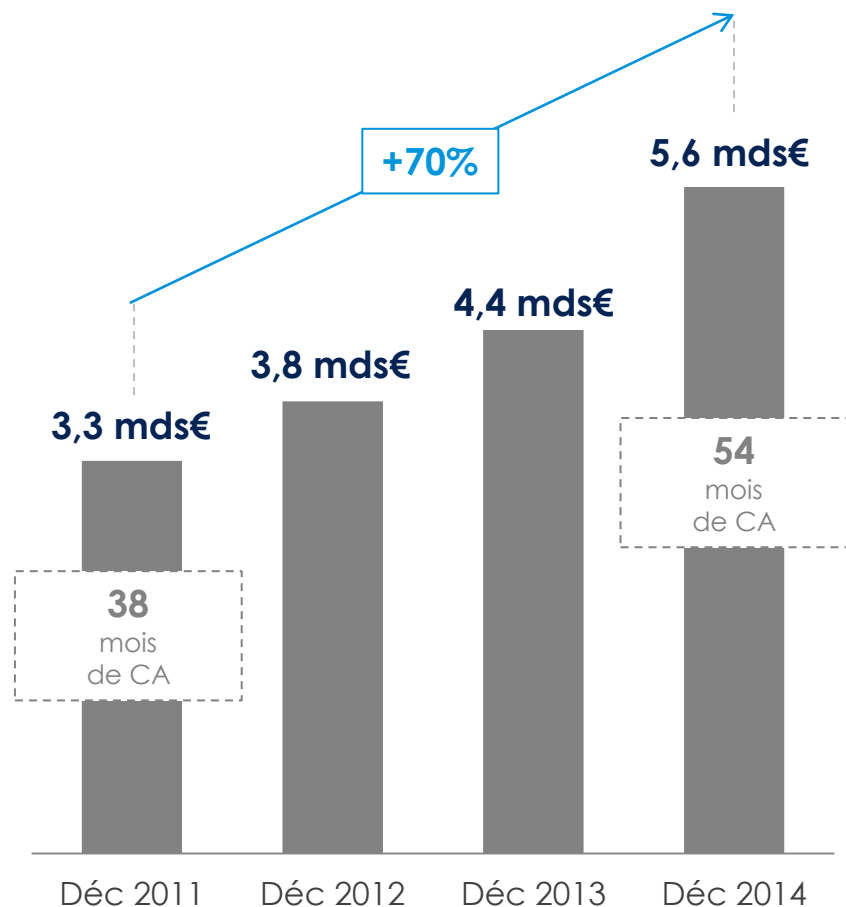
Transavia : une implantation solide dans le marché en croissance du low-cost, à l'équilibre en 2017 et rentable en 2018

- ◆ Développement réussi en France
 - ◆ Déjà leader du low-cost aux Pays-Bas
 - ◆ Croissance 2011-14 en France : +78%
 - ◆ Résultats 2014 meilleurs qu'attendus
- ◆ Dynamique renforcée en 2015
 - ◆ Première low-cost à Orly en 2015, avec 49 destinations desservies depuis la France
 - ◆ Déploiement du nouveau positionnement, de la nouvelle image de marque, et du nouveau site web
 - ◆ Accumulation et consommation de miles Flying Blue
 - ◆ Commande de 20 Boeing 737
- ◆ Objectif de marge à moyen-terme : supérieure à 5%
 - ◆ Efforts de contrôle des coûts en cours
 - ◆ Rentabilité 2015-17 affectée par la croissance rapide



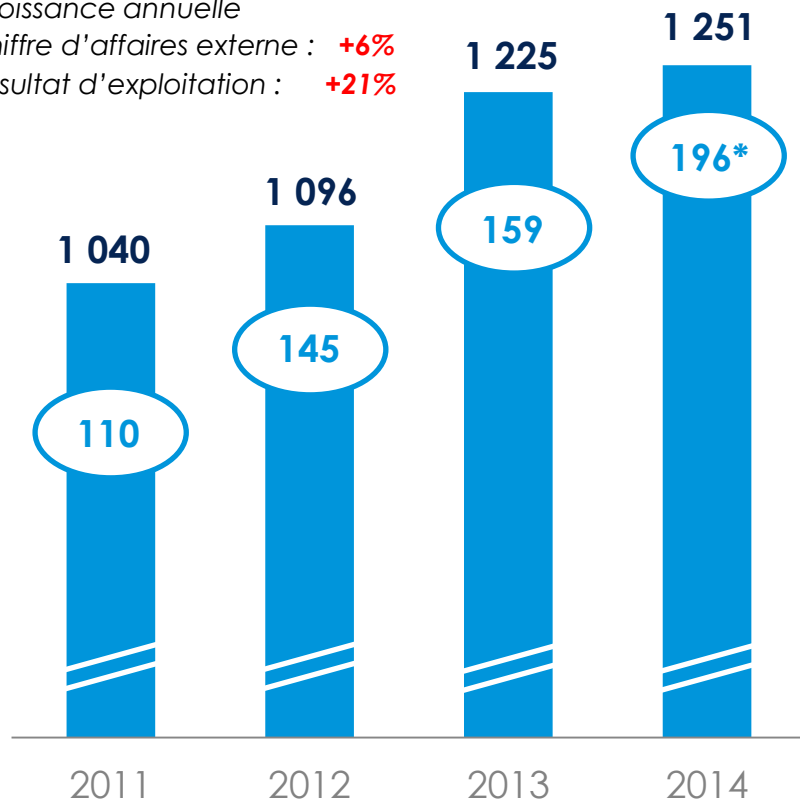
Maintenance : la croissance rapide du carnet de commande garantit une part importante du chiffre d'affaires des années à venir

Carnet de commande



Chiffre d'affaires externe et résultat d'exploitation (m€)

Croissance annuelle
 Chiffre d'affaires externe : **+6%**
 Résultat d'exploitation : **+21%**



xx

Résultat d'exploitation

Chiffre d'affaires externe

Résultats annuels 2014

PERFORM 2020

AIRFRANCE / KLM HOP / transavia AIRFRANCE INDUSTRIES / KLM / HOLLANDIA AIRFRANCE / KLM / MARTINUS / CARGO SERVAIR

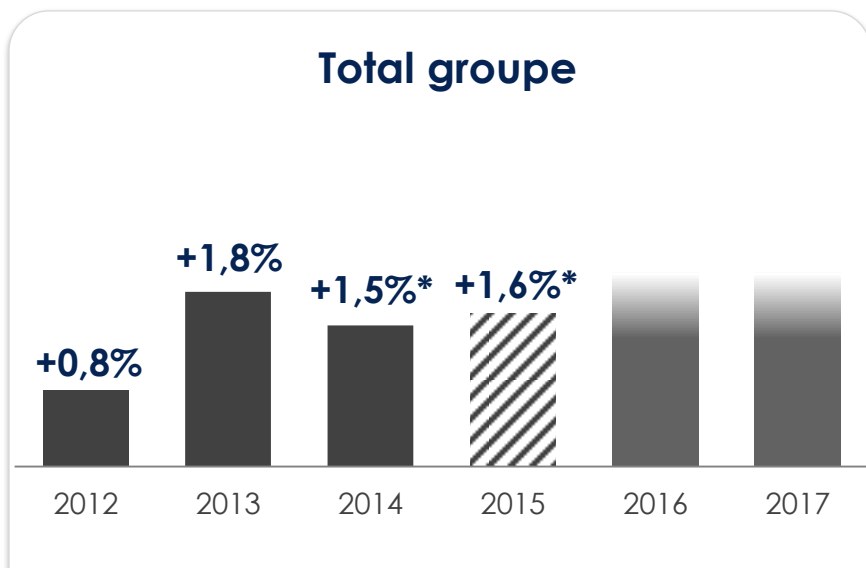
- ◆ Développement sélectif sur les marchés en croissance
- ◆ Montée en gamme des produits et services

- ◆ Poursuite des efforts de compétitivité
- ◆ Discipline financière

Maintien d'une forte discipline sur les capacités...

Plan de croissance des capacités (SKO)

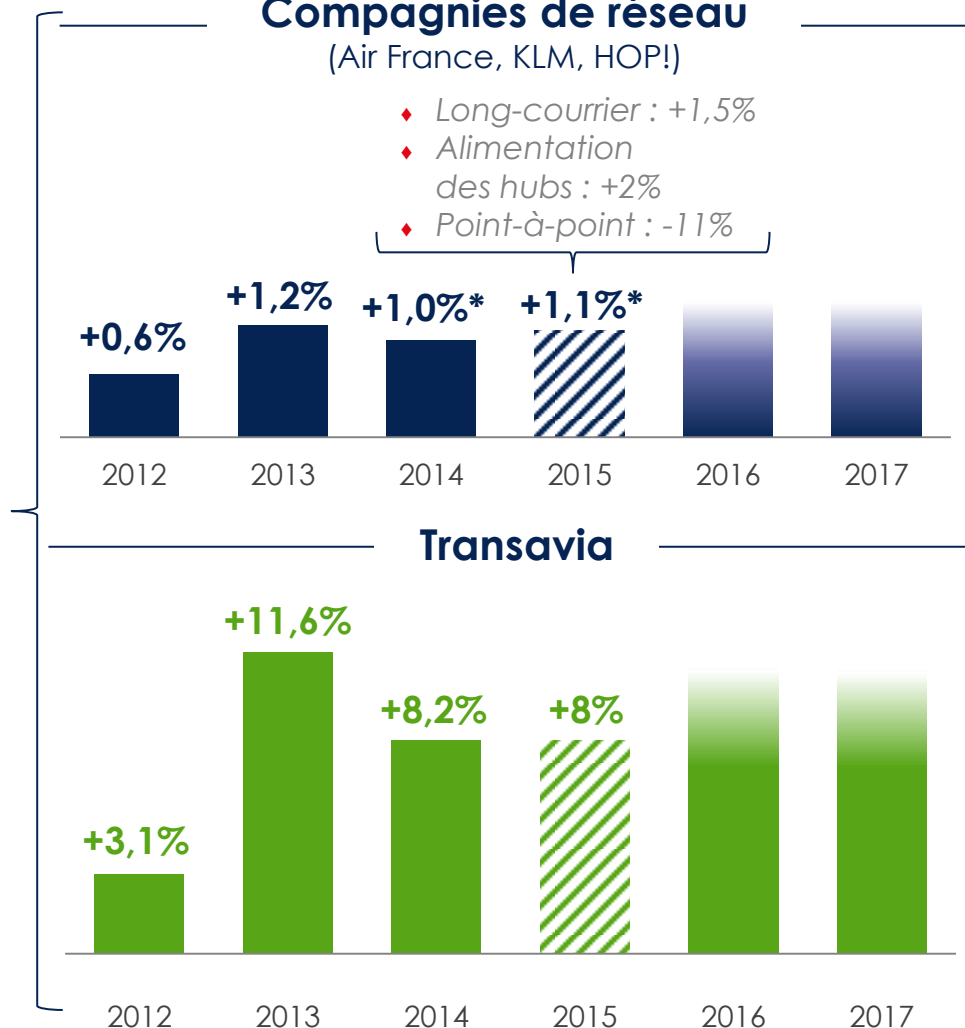
Total groupe



Compagnies de réseau

(Air France, KLM, HOP!)

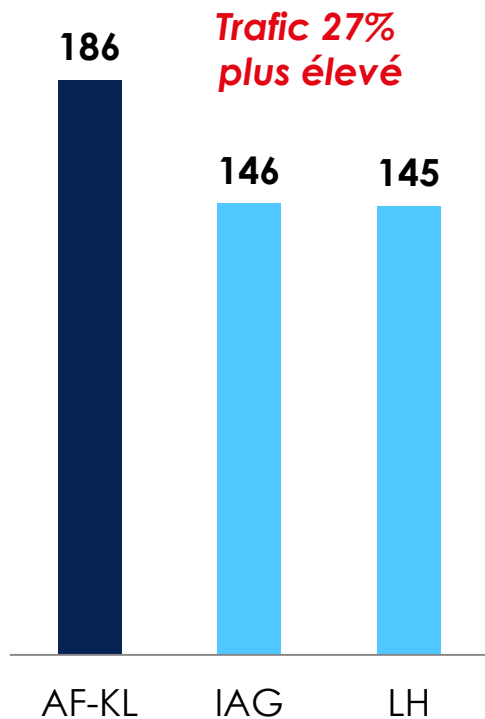
- ♦ Long-courrier : +1,5%
- ♦ Alimentation des hubs : +2%
- ♦ Point-à-point : -11%



...tout en conservant la position de leader sur le long-courrier au départ d'Europe

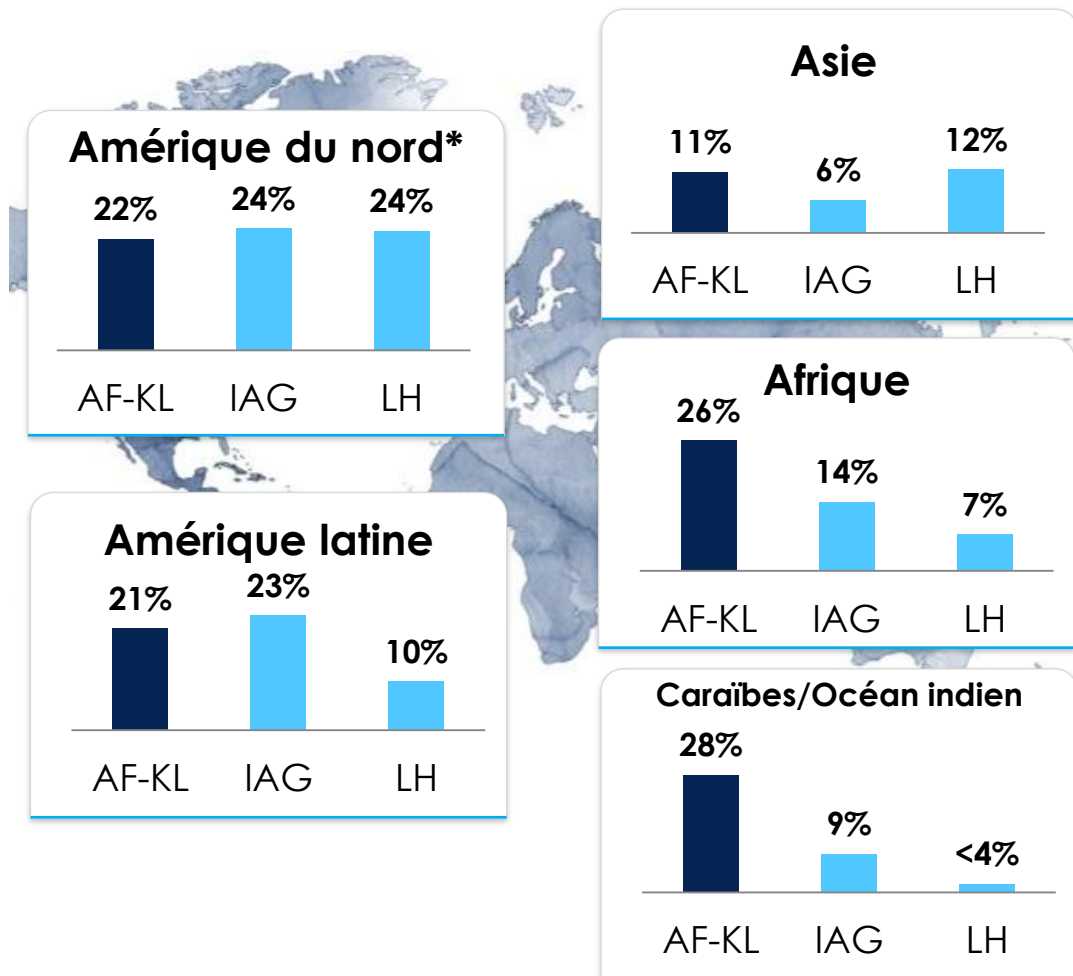
Trafic long-courrier de/vers l'Europe

(2014, mds PKT)



Part de marché par région long-courrier

(OAG, Saison Hiver 2014)

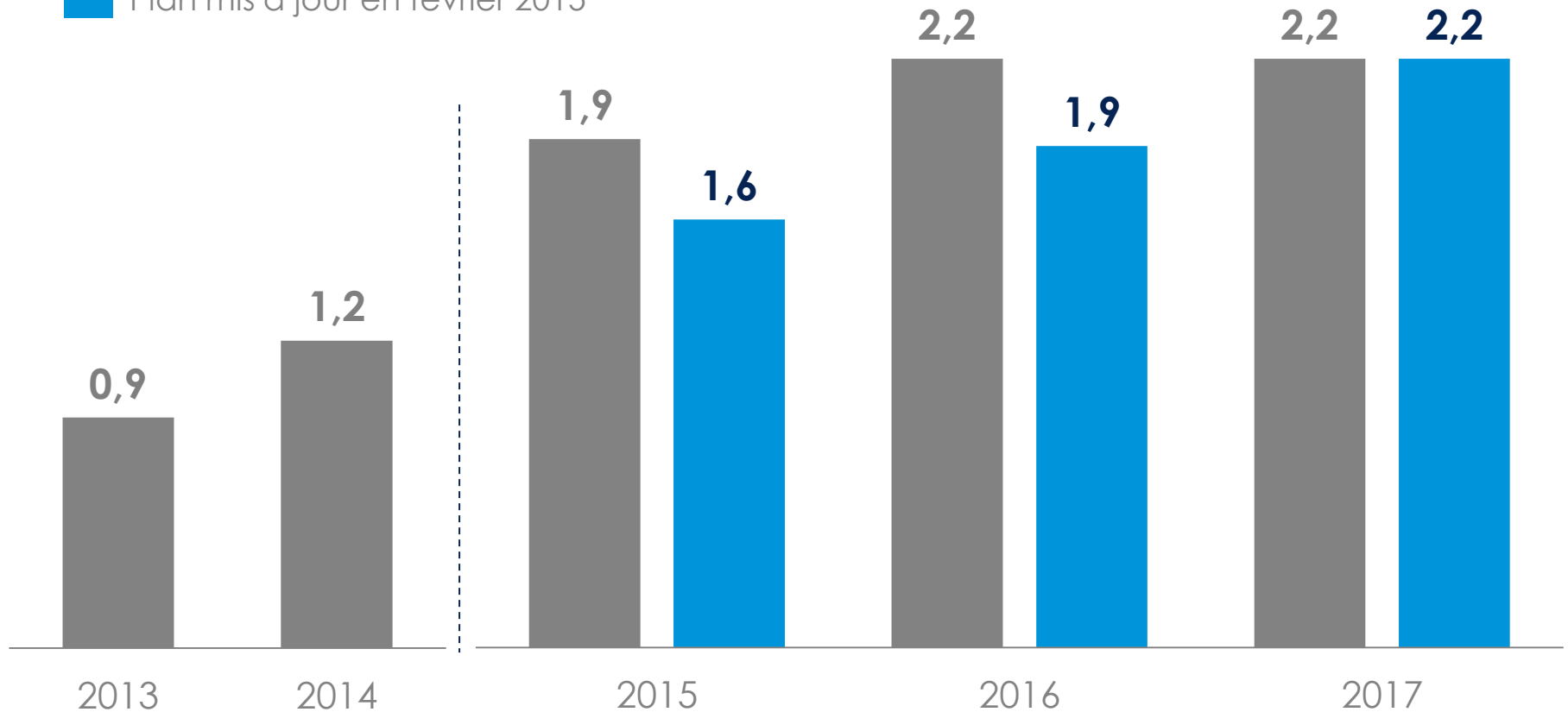


Révision à la baisse de 600 m€ du plan d'investissement 2015-16

Plan d'investissement net, en milliards d'euros

■ Plan présenté en septembre 2014

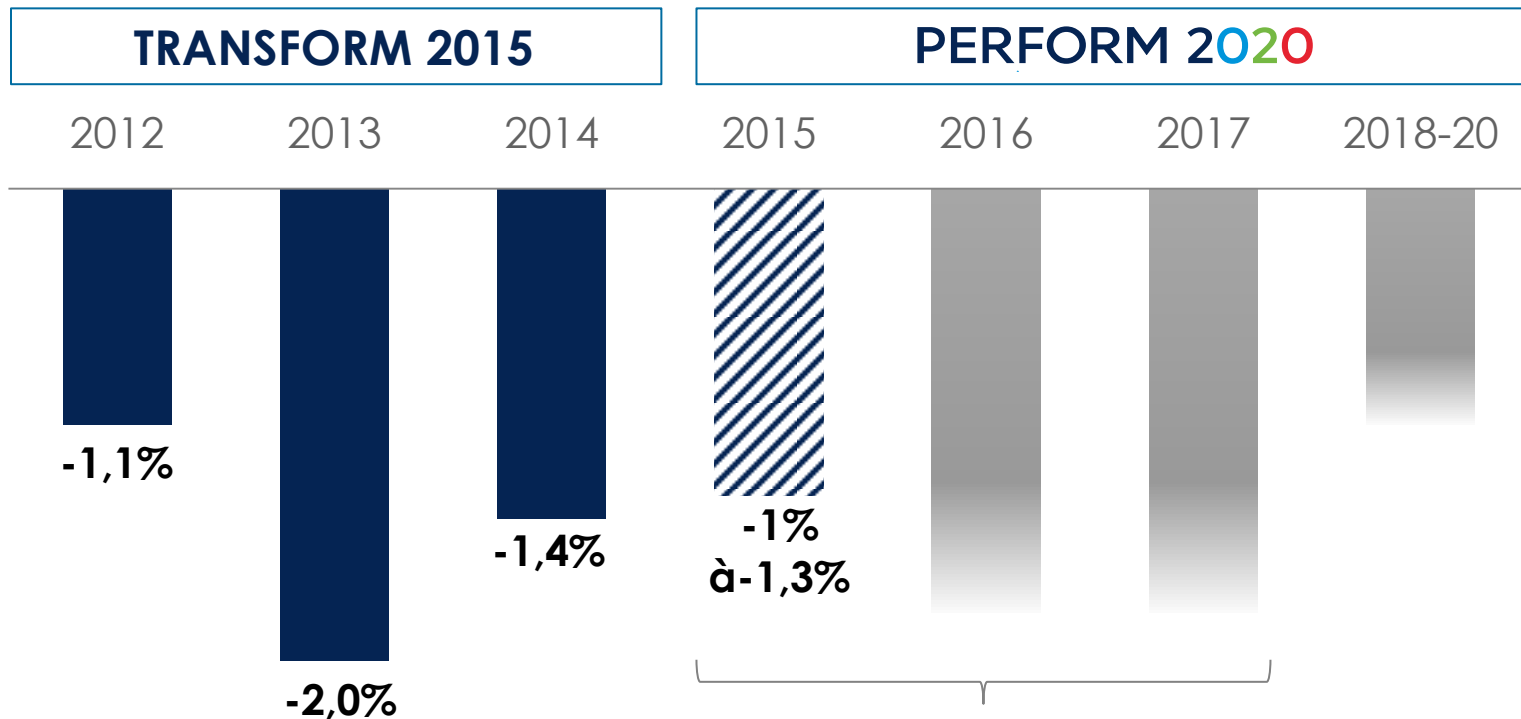
■ Plan mis à jour en février 2015



Objectif de réduction des coûts unitaires relevé à 1,5% par an en moyenne sur la période 2015-2017

Coût unitaire par ESKO, en centimes d'€, à change, prix du carburant et charges de retraites constants

Evolution des coûts unitaires



➔ **Objectif : en moyenne -1,5% par an 2015-17 : ~1 mds€**

Air France : 650 m€
KLM : 390 m€

Une organisation rigoureuse adaptée au contexte social de chaque compagnie

Phase 1

- ◆ Rassemblement et validation de benchmarks *Sept-nov 2014*
- ◆ Budget et plan à trois ans

Phase 2

- ◆ Approche « bottom-up » par activité *Décembre 2014- mars 2015*
- ◆ Consolidation des plans
- ◆ Mise en œuvre de mesures immédiates

Phase 3

- ◆ Négociations avec toutes les catégories de personnel
 - ◆ Démarrage chez KLM en décembre 2014 *A partir de déc 2014*
 - ◆ Présentation et négociations chez Air France après les élections professionnelles de mars 2015 *A partir d'avril 2015*

Phase 4

- ◆ Mise en œuvre des plans *En cours*

Exploitation de tous les leviers au delà des démarches traditionnelles d'excellence opérationnelle et de réduction des coûts externes



Excellence opérationnelle

- ◆ Renouvellement de la flotte long-courrier
- ◆ Densification de la flotte
- ◆ Process plus efficaces
- ◆ Benchmarking par activité



Restructuration

- ◆ Point-à-point
- ◆ Cargo
- ◆ Autres unités très décalés par rapport au marché
- ◆ Frais généraux/administration



Réduction des coûts externes

- ◆ Achats : faire ou faire faire
- ◆ Optimisation de la flotte
- ◆ Informatique et frais généraux
- ◆ ...



Coûts de personnel et productivité

- ◆ Révision des accords collectifs : « productivité et flexibilité en échange de la croissance »
- ◆ Mobilité interne comme levier de changement

- ◆ Bilan de Transform 2015
- ◆ Point sur Perform 2020
 - ◆ Principales initiatives de croissance
 - ◆ Cadre strict de discipline financière
 - ◆ **Déploiement des initiatives de réduction des coûts chez Air France**
 - ◆ Déploiement des initiatives de réduction des coûts chez KLM

Démarche Perform 2020 chez Air France

Plans Perform 2020 définis pour chaque domaine, en complément d'un cadre commun



Ateliers « bottom-up » dans chaque domaine : générer des idées et affiner les plans initiaux

Anticipation de mesures transverses pour sécuriser les objectifs 2015

- ♦ Gel des augmentations générales de salaires pour toutes les catégories de personnel
- ♦ Nouveaux plans de départs volontaires
- ♦ Actions achats
- ♦ Contrôle des capacités
- ♦ Réduction des investissements

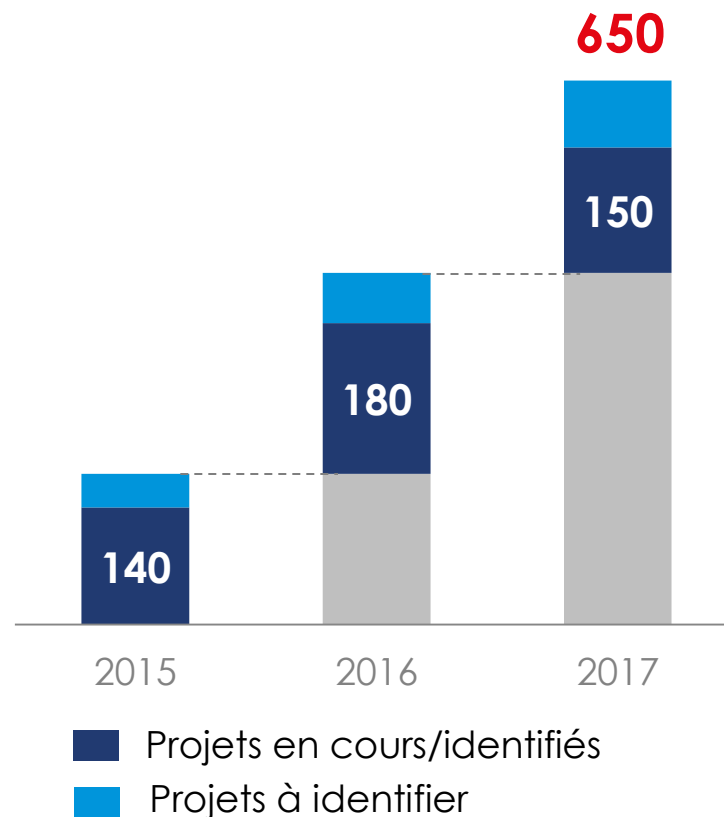
Air France : phasage du plan de réduction des coûts



Réduire la base de coûts en moyenne de 1,5% par an équivaut à des **économies nettes de 650 m€ d'ici 2017**

- ◆ Economies 2015 soutenues par l'élan de Transform 2015
- ◆ Projets 2016-17 à l'étude
 - ◆ Environ 65% des projets déjà identifiés

Calendrier des initiatives de réduction des coûts
Perform 2020
(millions d'€)



Principales initiatives 2015 d'Air France



Principales actions déjà mises en oeuvre

- ◆ Plein effet des plans de départs volontaires 2014
- ◆ Discipline sur les capacités
- ◆ Restructuration du cargo (sortie des B747-F)
- ◆ Poursuite de la restructuration du point-à-point
- ◆ Lancement de la nouvelle offre moyen-courrier



Actions supplémentaires récemment lancées

- ◆ Prolongation du gel des augmentations générales des salaires
- ◆ Nouveau plan de départs volontaires ciblant 800 ETP
- ◆ Renforcement de la discipline sur les capacités
- ◆ Nouvelles initiatives achats
- ◆ Réduction du plan d'investissement

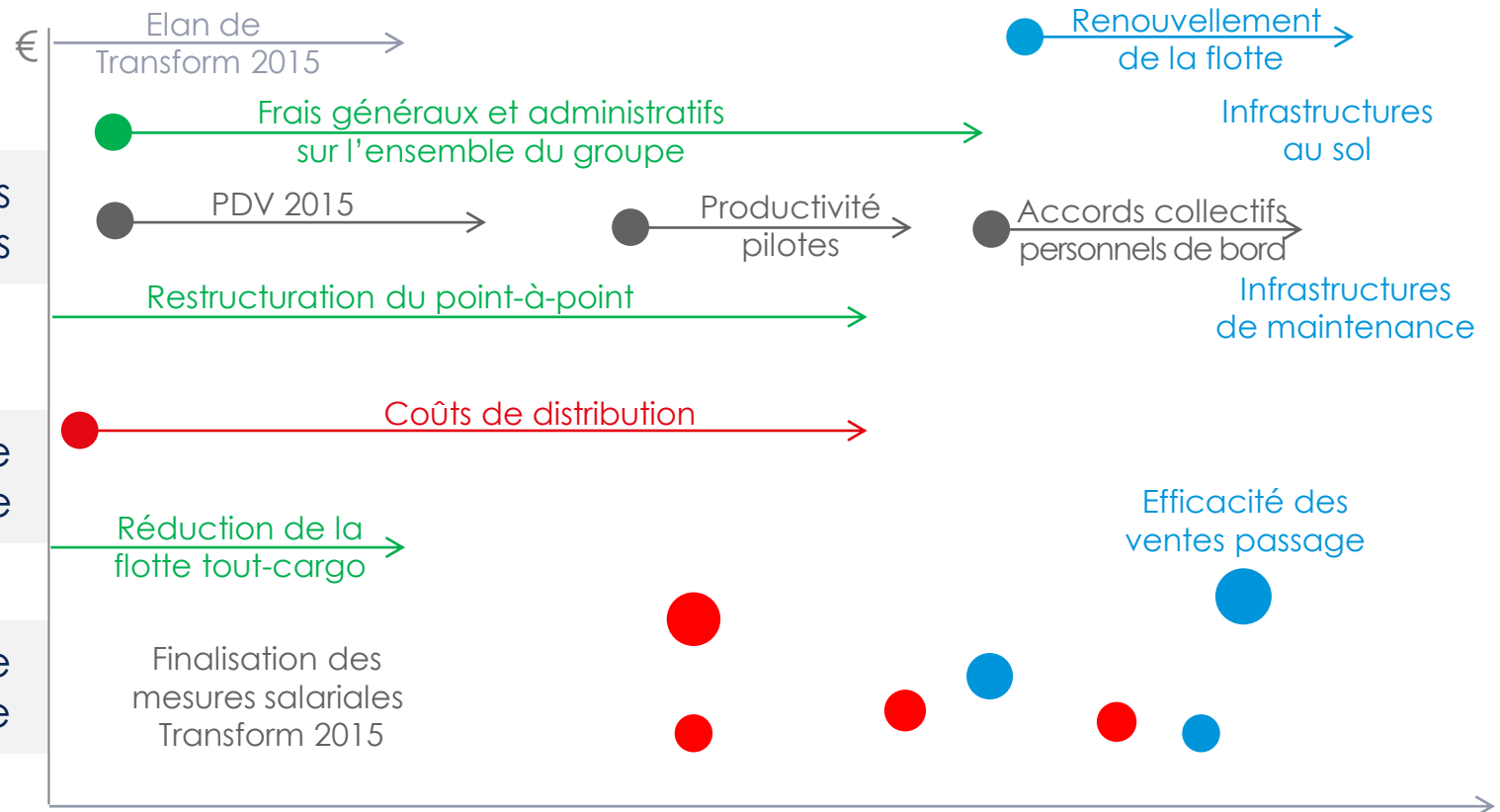
Air France : des actions de réduction des coûts dans tous les domaines



Projets importants

Projets de taille moyenne

Projets de petite taille



- Excellence opérationnelle
- Restructuration
- Réduction des coûts externes
- Coûts de personnel et productivité

Quelques grands projets en cours de mise en oeuvre



Activité passage

- ♦ Automatisation des process au sol
 - ✦ Embarquement autonome (self-boarding)
 - ✦ Déposes bagages automatisées
- ♦ Restructuration du point-à-point
 - ✦ *Business unit* unique Hop! Air France
 - ✦ Restructuration du réseau et réduction des capacités
 - ✦ Plan de départs volontaires dans les escales françaises



Activité Maintenance

- ♦ Optimisation des installations de maintenance
- ♦ Modification de l'allocation des charges de travail interne/externe
- ♦ Optimisation des process et réduction des temps d'intervention sur les moteurs

Calendrier Perform 2020 chez Air France

- ♦ Comité Central d'Entreprise : présentation des nouvelles mesures 2015

22 janvier 2015

- ♦ Initiatives de communication interne
- ♦ Poursuite des groupes de travail « bottom-up » Perform 2020
- ♦ Fixation des objectifs par domaine à l'horizon 2017
- ♦ Elections professionnelles

Février-mars 2015

- ♦ Présentation des projets Perform 2020 aux Comités d'entreprise, incluant les impacts en termes d'effectifs des actions de rationalisation (exemples : modifications des accords collectifs et impacts sur l'emploi)

Avril-mai 2015

- ♦ Négociations avec toutes les catégories de personnel
- ♦ Mise en place progressive des mesures

Mai à octobre 2015

Agenda

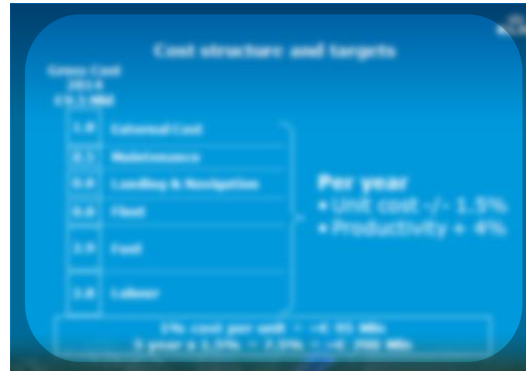
◆ Bilan de Transform 2015

◆ Point sur Perform 2020

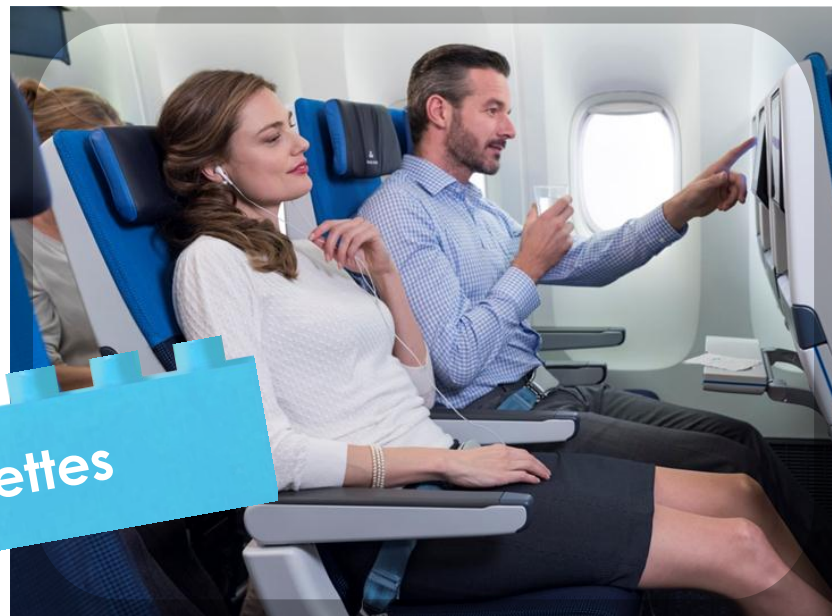
- ◆ Principales initiatives de croissance
- ◆ Cadre strict de discipline financière
- ◆ Déploiement des initiatives de réduction des coûts chez Air France
- ◆ **Déploiement des initiatives de réduction des coûts chez KLM**

Inspiration d'un sentiment collectif d'urgence au sein du personnel

Changer, participer et gagner



Des initiatives à court-terme dans le cadre de Perform 2020



Recettes

Investissements

Personnel
et Organisation

Fournisseurs

Autres initiatives

« Bottom-up »

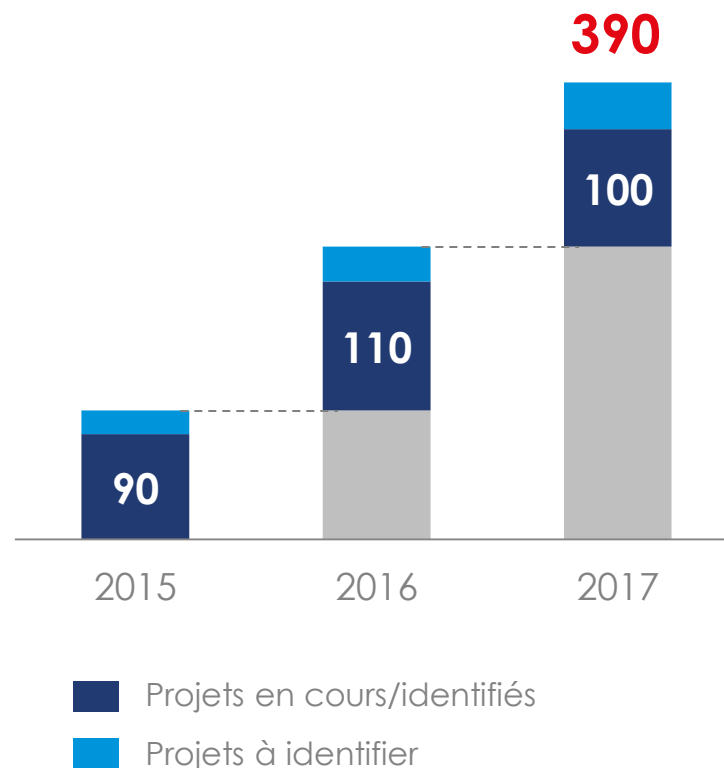
KLM : phasage du plan de réduction des coûts



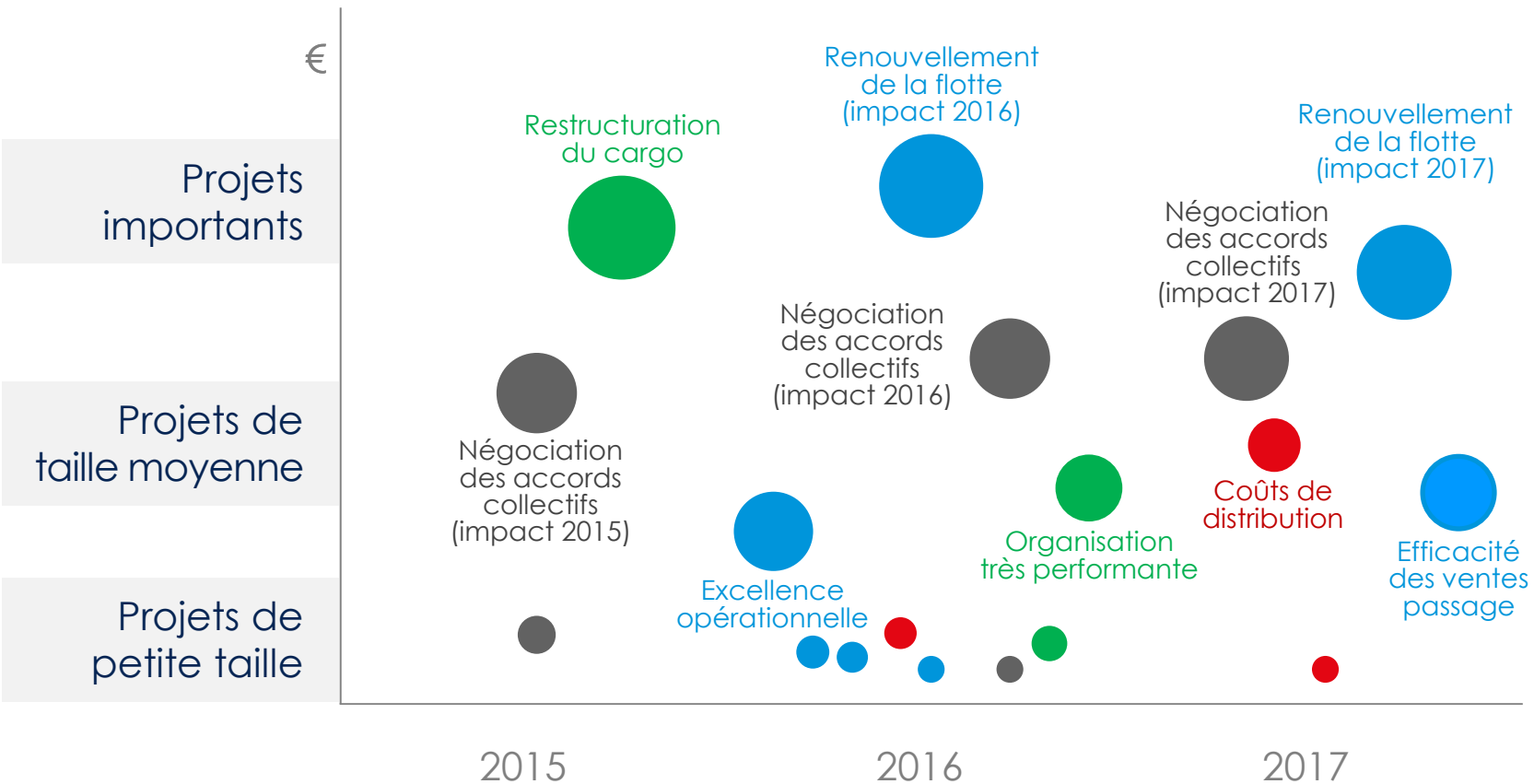
Réduire la base de coûts en moyenne de 1,5% par an équivaut à des **économies nettes de 390 m€ d'ici 2017**

- ◆ 2015 : Projets à court terme "Financer le parcours" et lancement de la transformation
- ◆ 2016-17 : Gagner à moyen-terme, exécuter la transformation

Calendrier des initiatives de réduction des coûts
Perform 2020
(millions d'€)



KLM : des actions de réduction des coûts dans tous les domaines



- Excellence opérationnelle
- Restructuration
- Réduction des coûts externes
- Coûts de personnel et productivité

KLM : quelques grands chantiers de transformation

Coordonnés par un « bureau de la transformation »

→ Organisation très performante



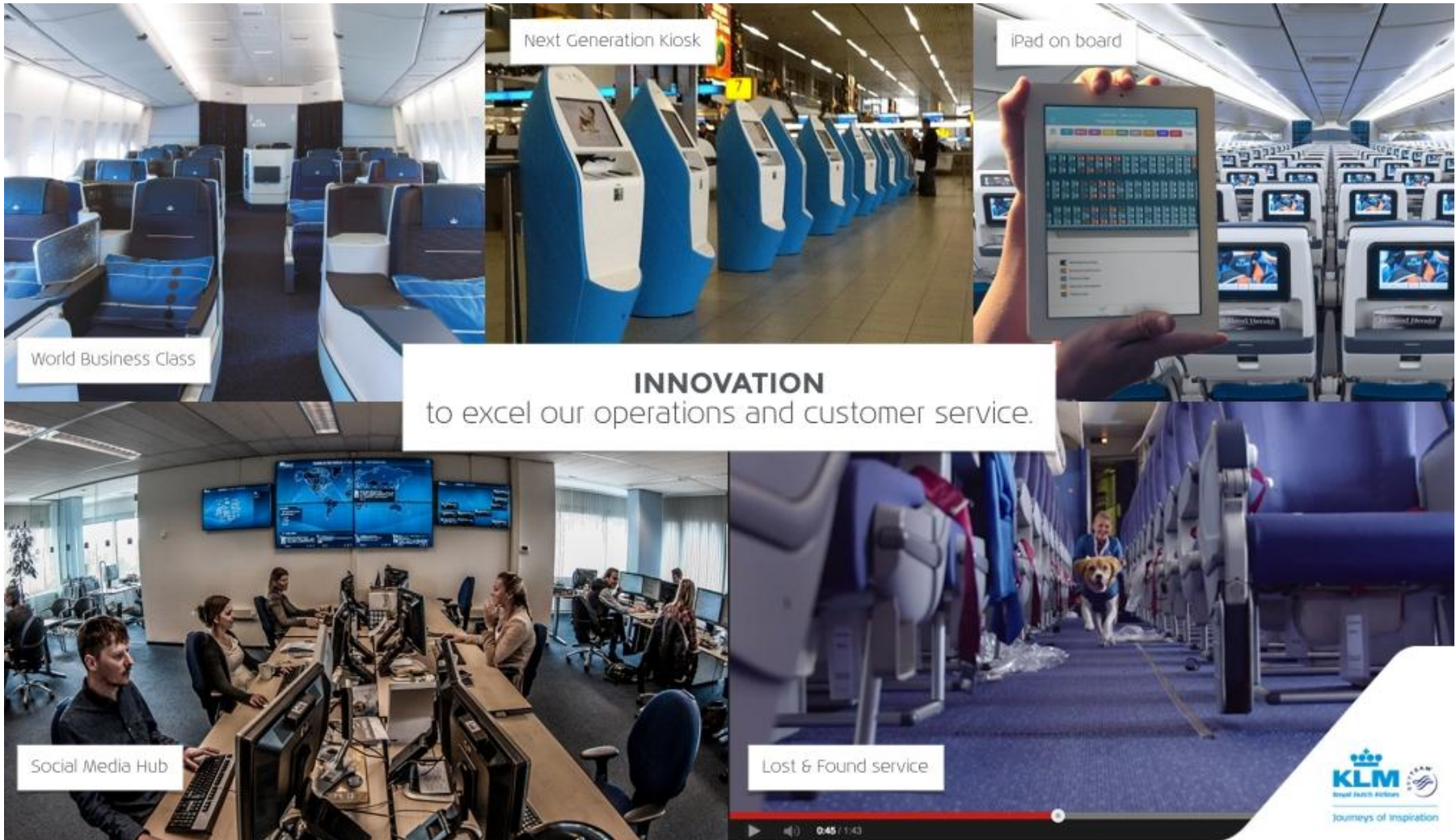
- ◆ Simplification de l'organisation par suppression d'échelons hiérarchiques et optimisation des périmètres de responsabilité
- ◆ Optimisation et centralisation des fonctions support
- ◆ Attentes de comportements et de performance
- ◆ Optimisation du milieu de travail pour stimuler la productivité et l'implication de tous

→ Excellence opérationnelle



- ◆ Amélioration structurelle et intégrale de la performance opérationnelle en ligne avec les attentes de clients
- ◆ Atteindre l'excellence opérationnelle dans l'exploitation, à la fois financièrement et opérationnellement

L'orientation client : une valeur fondamentale pour KLM



Point sur la négociation des accords collectifs chez KLM

- ◆ Début des négociations le 18 décembre 2014

- ◆ Cadrage fixé avec la plupart des syndicats
 - ◆ Cadrage finalisé avec les syndicats de pilotes et de personnels au sol
 - ◆ Pas de consensus sur le cadrage avec les syndicats de personnels de bord ; les négociations se poursuivent sans cadrage

- ◆ Concentration actuelle : fixer les engagements détaillés des syndicats et les mesures précises pour les 12-18 premiers mois

- ◆ En parallèle, discussions pour traiter les plans de restructuration particuliers : cargo, maintenance cellules

PERFORM 2020



- ◆ Des initiatives de croissance pleinement mises en œuvre
- ◆ Une approche rigoureuse des investissements, des capacités et des actions sur les coûts
- ◆ Un calendrier adapté au contexte social dans chaque compagnie



Un groupe moins endetté et au profil de risque consolidé, générant un retour sur capitaux investis satisfaisant



AIRFRANCE KLM

Perspectives

PERFORM 2020

◆ Objectifs 2015

- ◆ La quasi-totalité de la baisse importante de la facture carburant pourrait être absorbée par la pression sur les recettes unitaires et l'effet change négatif
- ◆ Baisse de 1 à 1,3% du coût unitaire, équivalent à 250 à 350 m€
- ◆ Dette nette autour de 5 milliards d'euros à fin 2015

◆ Objectifs de moyen-terme


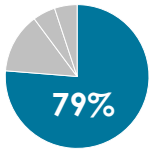



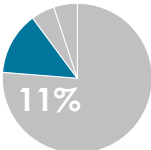



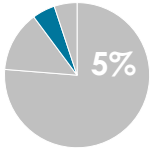



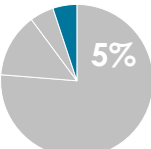




- ◆ Un ratio de dette nette ajustée sur EBITDAR autour de 2,5 en 2017
- ◆ Des activités de base générant chaque année du free cash flow
- ◆ L'objectif d'EBITDAR n'est plus pertinent considérant la chute du prix du carburant et son impact sur l'évolution des recettes unitaires



Annexes

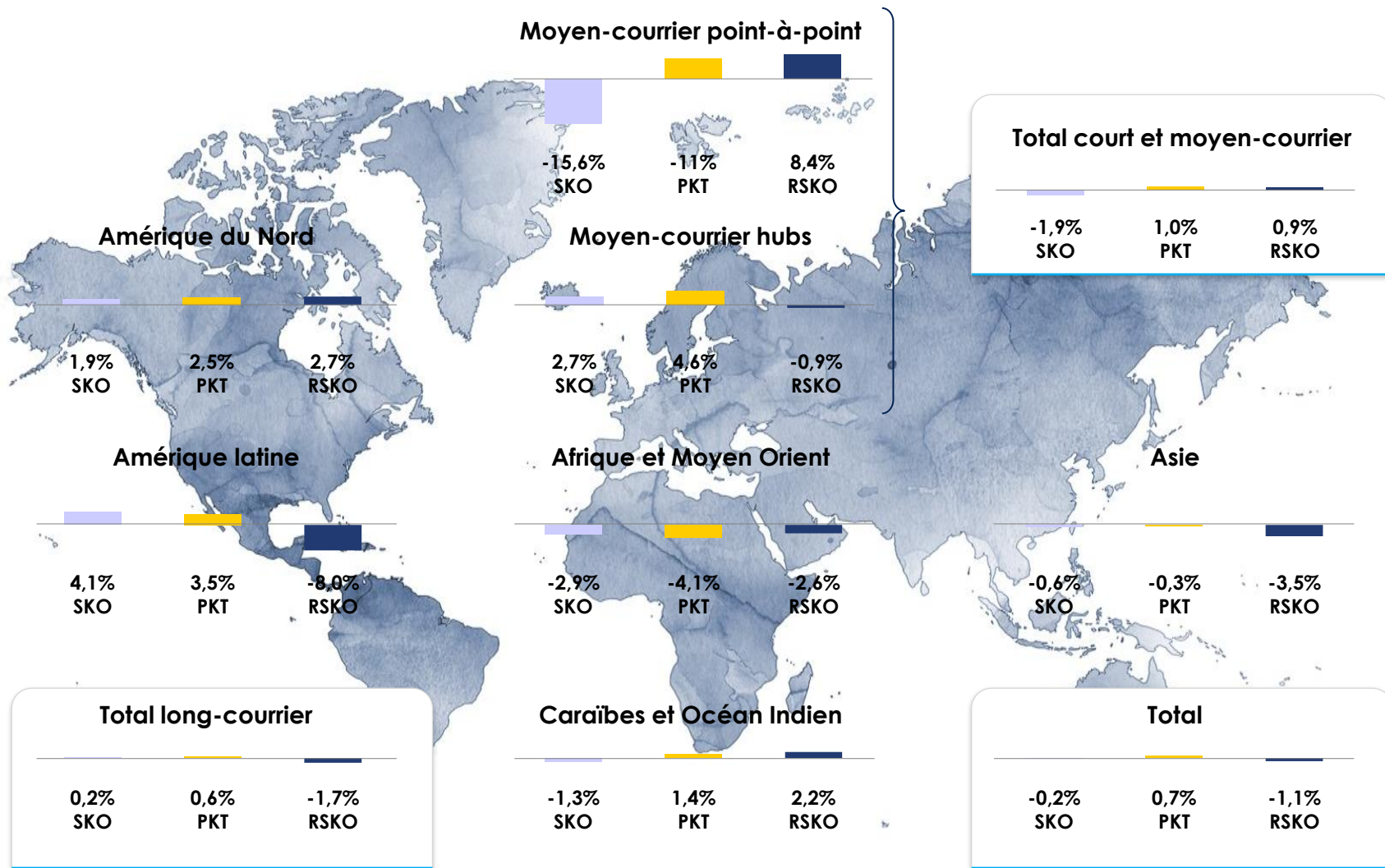
AIRFRANCE KLM

Quatrième trimestre 2014 : Contribution par activité

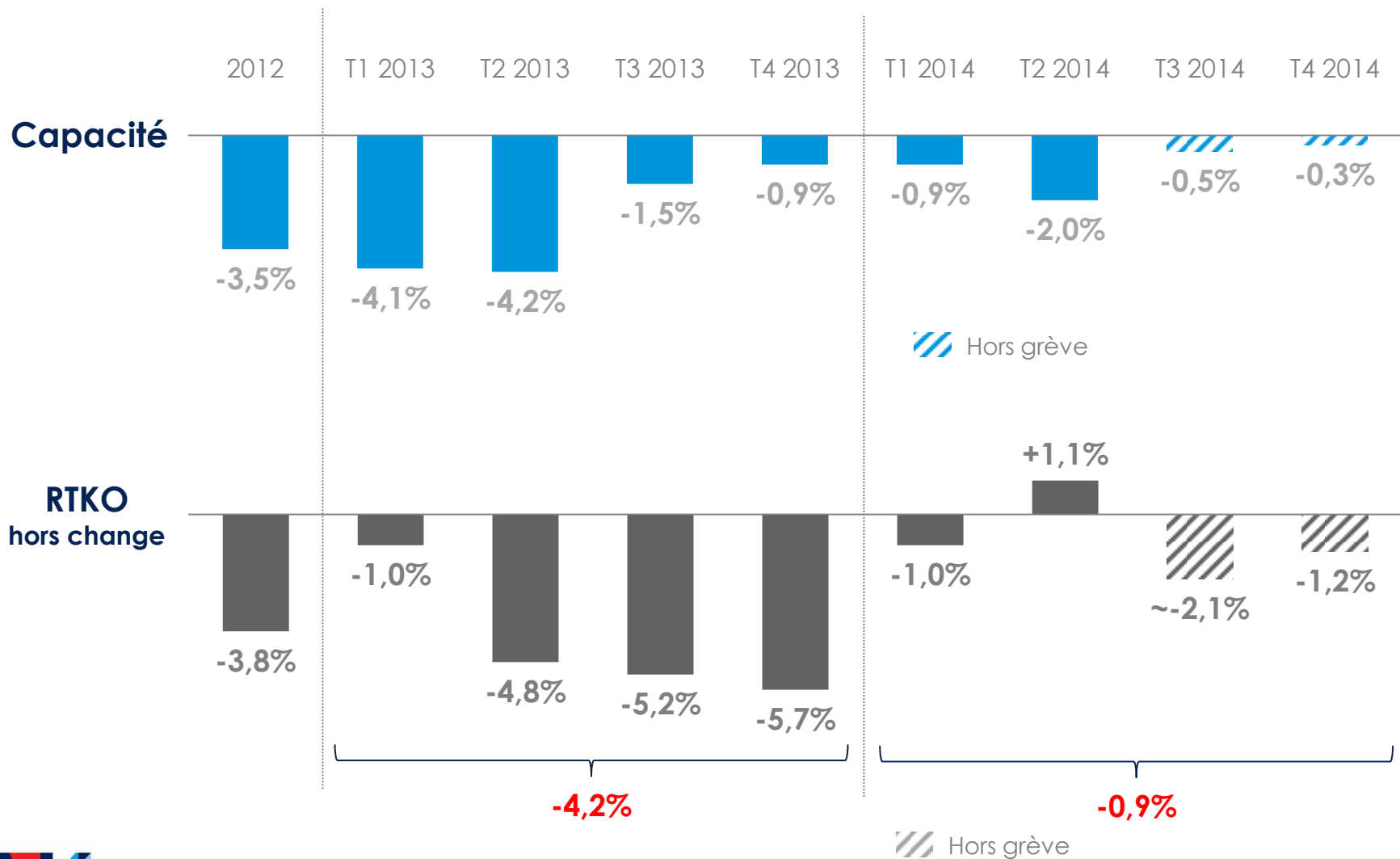
		Chiffre d'affaires (mds €)	Variation publiée en (%)	Variation comp. (%)	Résultat d'exploitation (m€)	Variation (m€)	Variation comp (m€)
		4,86	+0,3%	-1,4% 	-171	-112	-19 
		0,71	-1,2%	-2,8% 	-31	-13	10 
		0,36	+19,5%	+11,6% 	61	+13	+9 
		0,28	+9,3%	+9,3% 	-28	+6	+6 
Total		6,21	+1,5%	-0,5% 	-169	-106	+6 

Quatrième trimestre : recettes unitaires passage par zone géographique

À données comparables



Capacité et recette unitaire cargo par trimestre



Quatrième trimestre : Evolution des charges d'exploitation



Coûts totaux de personnel y. c. *intérimaires*

m€

1 859

Variation
publiée

+1,4%

Variation
à change
constant

+1,1%

A données
comp.⁽⁴⁾



Coûts externes⁽¹⁾ hors carburant
et achat d'entretien aéronautique

1 578

+2,1%

+1,0%



Coûts avions⁽²⁾

821

+6,6%

+3,6%



Achats d'entretien aéronautique

377

+14,9%

+7,0%

Charges d'exploitation hors carburant⁽³⁾

4 678

+3,2%

+2,0%

0,7%



Carburant

1 703

+3,1%

-3,3%

-3,3%

Charges d'exploitation totales

6 381

+3,2%

+0,5%

-0,4%

Capacité (ESKO)

+0,5%

(1) Catering, achats d'assistance en escale, frais commerciaux et de distribution, redevances aéronautiques & autres frais, hors intérimaires

(2) Affrètements aéronautiques, locations opérationnelles, amortissements, dépréciations et provisions

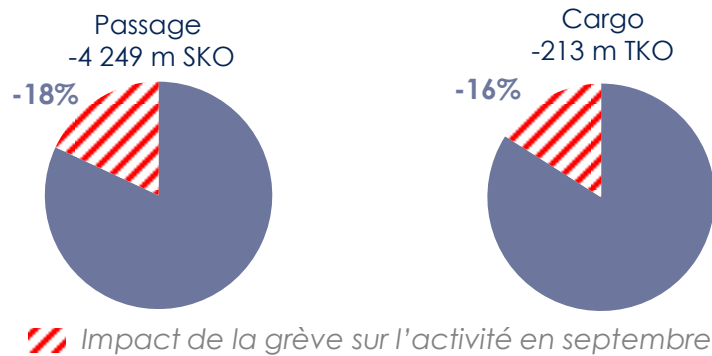
(3) Y compris impôts et taxes, autres produits de l'activité et autres produits et charges

(4) A données comparables : à taux de change constants, et hors grève et éléments exceptionnels

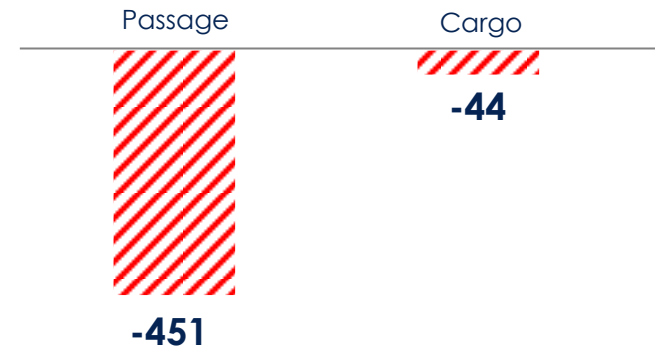
Impact de la grève des pilotes sur le compte de résultat

14 jours de grève, du 14 au 28 septembre, plus une journée affectée par les annulations

→ Activité : ~-4,75 mds ESKO



→ Chiffre d'affaires : ~-495 m€



→ Coûts nets* : ~-70 m€



→ Résultat d'exploitation : ~-425 m€



Autres activités : Catering

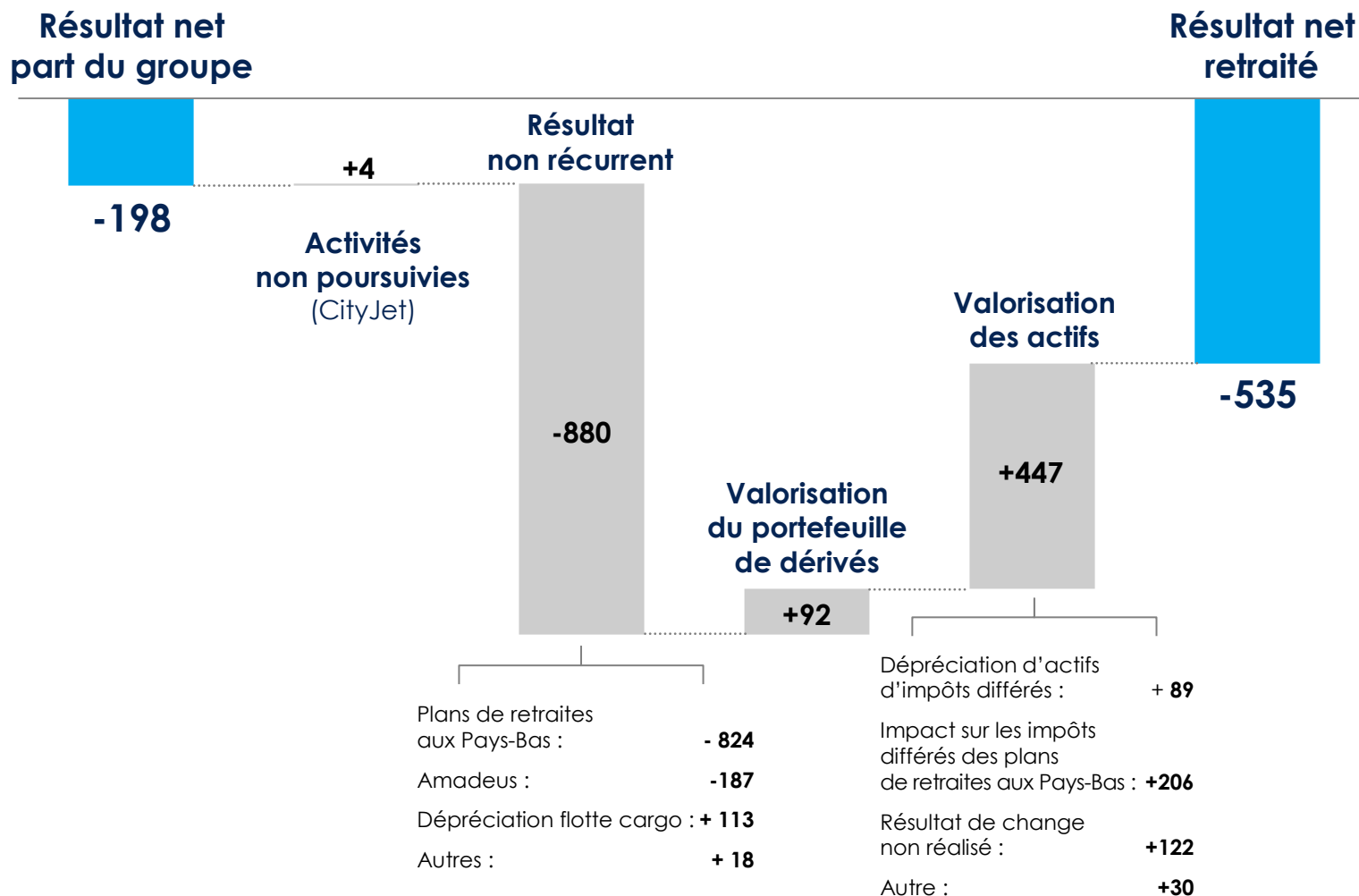
- ◆ Hausse du chiffre d'affaires externe hors impact de la cession de Air Chef
 - ◆ Exemples : Jet Airways, US Airways, Cathay Pacific
- ◆ Amélioration de la rentabilité
- ◆ Baisser des coûts pour les clients internes
- ◆ Lancement de nouvelles activités
 - ◆ Sao Paulo
 - ◆ Extension des partenariats en Belgique, au Canada, au Chili et au Congo



Catering	2014	2013	Var.	A données comp.*
Chiffre d'affaires total	871	915	-4,8%	+2,1%
Chiffre d'affaires externe	311	341	-8,8%	+5,9%
Résultat d'exploitation	18	24	-25,0%	+20,8%

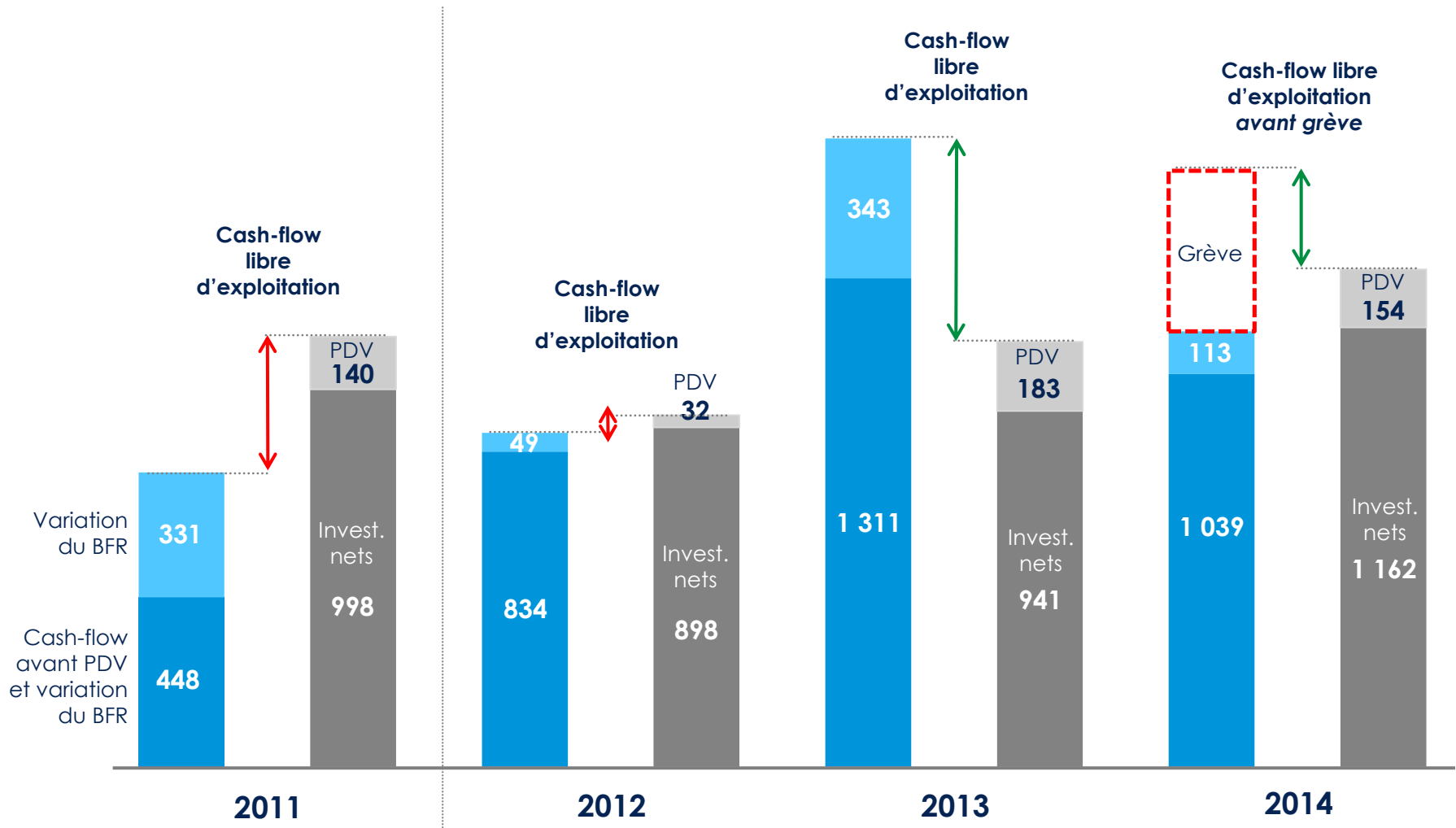
Résultat net retraité 2014

Passage du résultat net au résultat net retraité, en millions d'euros

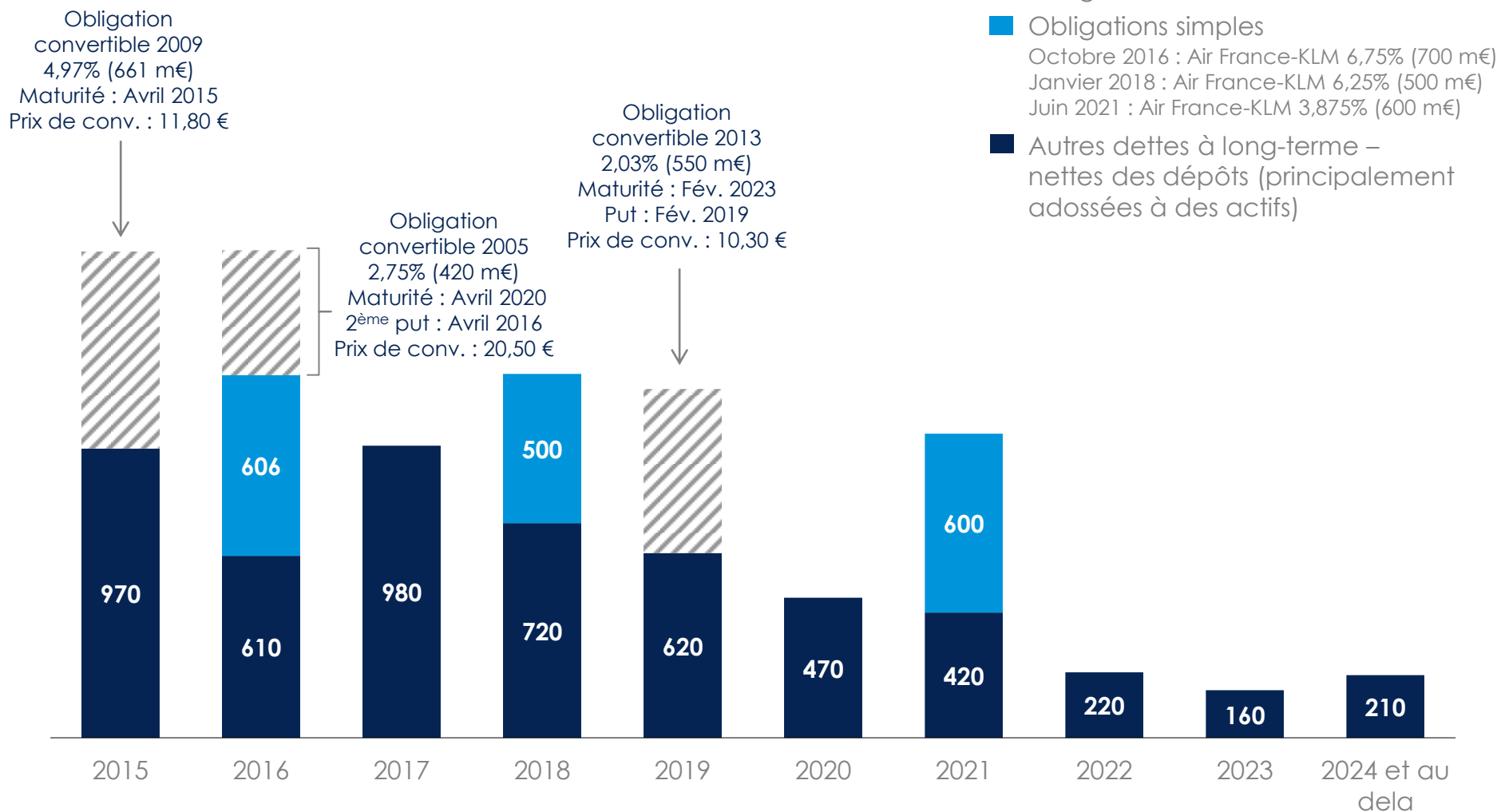


Adaptation des investissements à la génération de trésorerie

Million €



Profil de remboursement de la dette au 31 décembre 2014*





Résultats
annuels 2014

19 février 2015

AIRFRANCE **KLM**