

RÉSULTATS ANNUELS 2015



18 février 2016

Résultats



Faits marquants 2015

Environnement

- ❑ Prix du carburant en forte baisse
- ❑ Recettes unitaires toujours sous pression
- ❑ Environnement économique faible dans plusieurs marchés clés, notamment le Japon, le Brésil et les lignes pétrolières
- ❑ Climat géopolitique difficile en Afrique du Nord et attentats à Paris en janvier et novembre
- ❑ Niveau élevé d'incertitudes en matière économique et géopolitique

Activités

- ❑ Activité Passage : gestion stricte des capacités ; déséquilibre offre-demande en Amérique Latine, Afrique et Asie
- ❑ Activité Cargo : recettes unitaires en forte baisse en raison de la situation de surcapacité structurelle du secteur
- ❑ Activité Maintenance : chiffre d'affaires externe en forte hausse
- ❑ Activité Transavia : plus de 10 millions de passagers

Fait marquants financiers

- ❑ Indicateurs financiers en nette amélioration
- ❑ Résultat net positif, publié et ajusté
- ❑ Baisse des coûts unitaires en accélération pendant l'année
Quatrième année consécutive de réduction des coûts unitaires
- ❑ Cash flow libre d'exploitation et opérations financières conduisant à une forte réduction de la dette nette

Chiffres clés

En millions d'euros	T4 2015	T4 2014	Variation		2015	2014	Variation	
Chiffre d'affaires	6 346	6 212	+2,2%	↗	26 059	24 912	+4,6%	↗
<i>À données comparables⁽¹⁾</i>			-3,4%	↘			-3,2%	↘
EBITDAR ⁽²⁾	816	543	+273m	↗	3 474	2 462	+1 012m	↗
<i>À données comparables⁽¹⁾</i>			+197m	↗			+585m	↗
EBITDA ⁽²⁾	551	316	+235m	↗	2 447	1 589	+858m	↗
<i>À données comparables⁽¹⁾</i>			+188m	↗			+576m	↗
Résultat d'exploitation	150	-169	+319m	↗	816	-129	+945m	↗
<i>À données comparables⁽¹⁾</i>			+284m	↗			+698m	↗
Résultat net part du groupe	276	308	-32m	↘	118	-225	+343m	↗
Résultat net retraité ⁽²⁾	23	-307	+330m	↗	220	-540	+760m	↗
Cash flow libre d'exploitation ⁽²⁾	73	-101	+174m	↗	606	-164	+770m	↗
ROCE ^(2, 3)					8,6%	5,2%	+3,4pt	↗
Dette nette en fin de période					4 307	5 407	-1 100	↘
Dette nette ajustée / EBITDAR ^(2, 3)					3,3x	4,0x	-0,7	↘

(1) Variation à données comparables : à change constant et hors impact de la grève de septembre 2014. Sauf mention contraire, la même définition s'applique dans le reste de la présentation

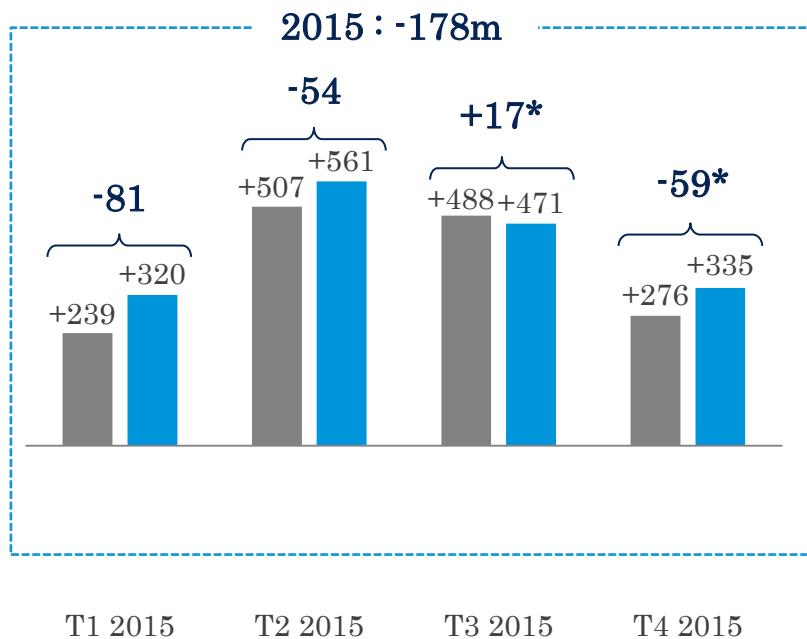
(2) Voir définition dans le communiqué de presse

(3) Sur 12 mois glissants ; EBITDAR et ROCE hors grève

Résultats 2015 : effet change défavorable sur le résultat d'exploitation

Effet change sur le chiffre d'affaires et les coûts

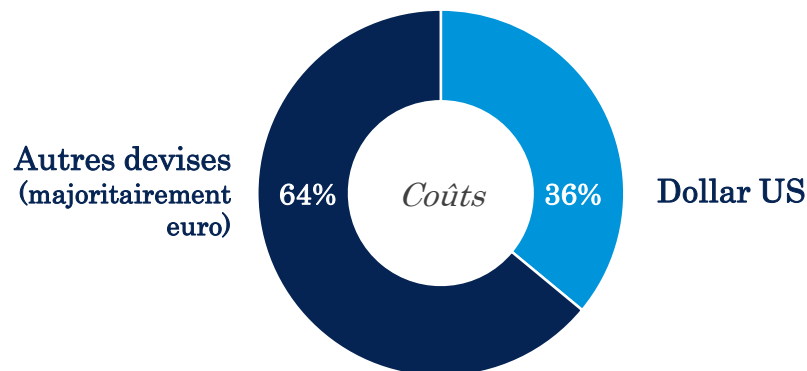
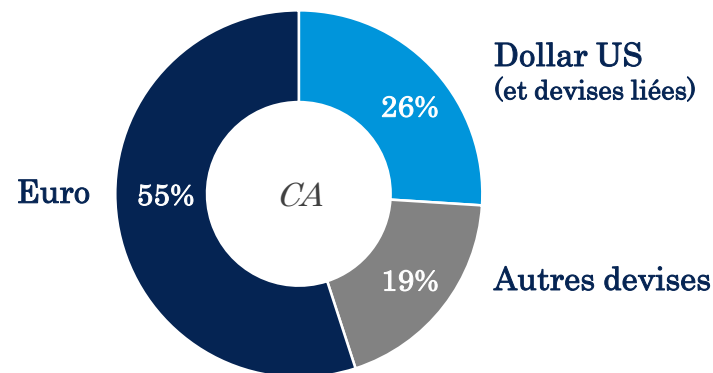
En millions d'euros



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


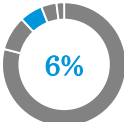
Chiffre d'affaires et coûts par devises

2015



* Effet change estimé hors impact de la grève de septembre 2014

Résultats 2015 : contribution par activité

		Chiffre d'affaires (mds€)	Variation publiée (%)	Variation comparée (%)		Résultat d'exploitation (m€)	Variation publiée (m€)	Variation comparée (m€)	
		20,54	+5,0%	-2,6%	↘	842	+925	+687	↗
		2,43	-9,5%	-17,4%	↘	-245	-33	-14	↘
		1,58	+26,1%	+7,3%	↗	214	+40	-20	↘
		1,10	+4,1%	+3,9%	↗	-35	+1	+34	↗
		0,42	+17,8%	+17,4%	↗	40	+12	+11	↗
Total		26,06	+4,6%	-3,2%	↘	816	+945	+698	↗

(1) Activité Passage réseaux : Air France, KLM et HOP!

Activité passage

■ Gestion stricte des capacités

- ▶ Capacité +0,7% hors grève
- ▶ Ajustement de réseaux favorables pour les recettes unitaires

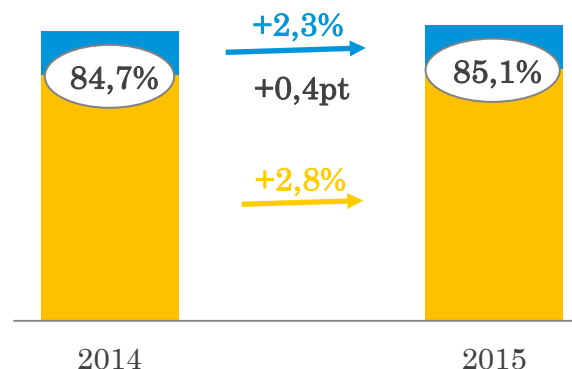
■ Pression accrue sur les recettes unitaires hors change

- ▶ Recette unitaire en baisse de 3,3% à taux de change constant :
 - ✦ Sur le long-courrier, baisse de 4,4%
 - ✦ Haute contribution : -1,8%
 - ✦ Cabine arrière : -4,4%
 - ✦ Recettes unitaires moyen-courrier stables
- ▶ Baisse importante de la demande au Brésil et au Japon, ces deux marchés représentant 10% de la capacité totale
- ▶ Réduction des budgets voyages des clients du secteur pétrolier, notamment vers l'Afrique
- ▶ Impact des attentats à Paris en novembre estimé à 120 millions d'euros

■ Résultat d'exploitation en forte amélioration

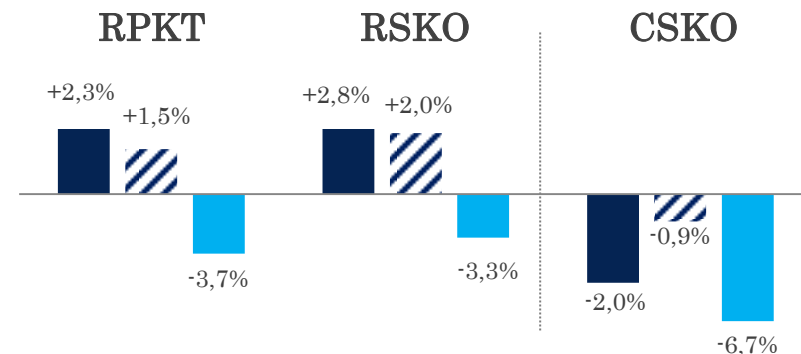
- ▶ En hausse de 687 m€ à données comparables

Activité



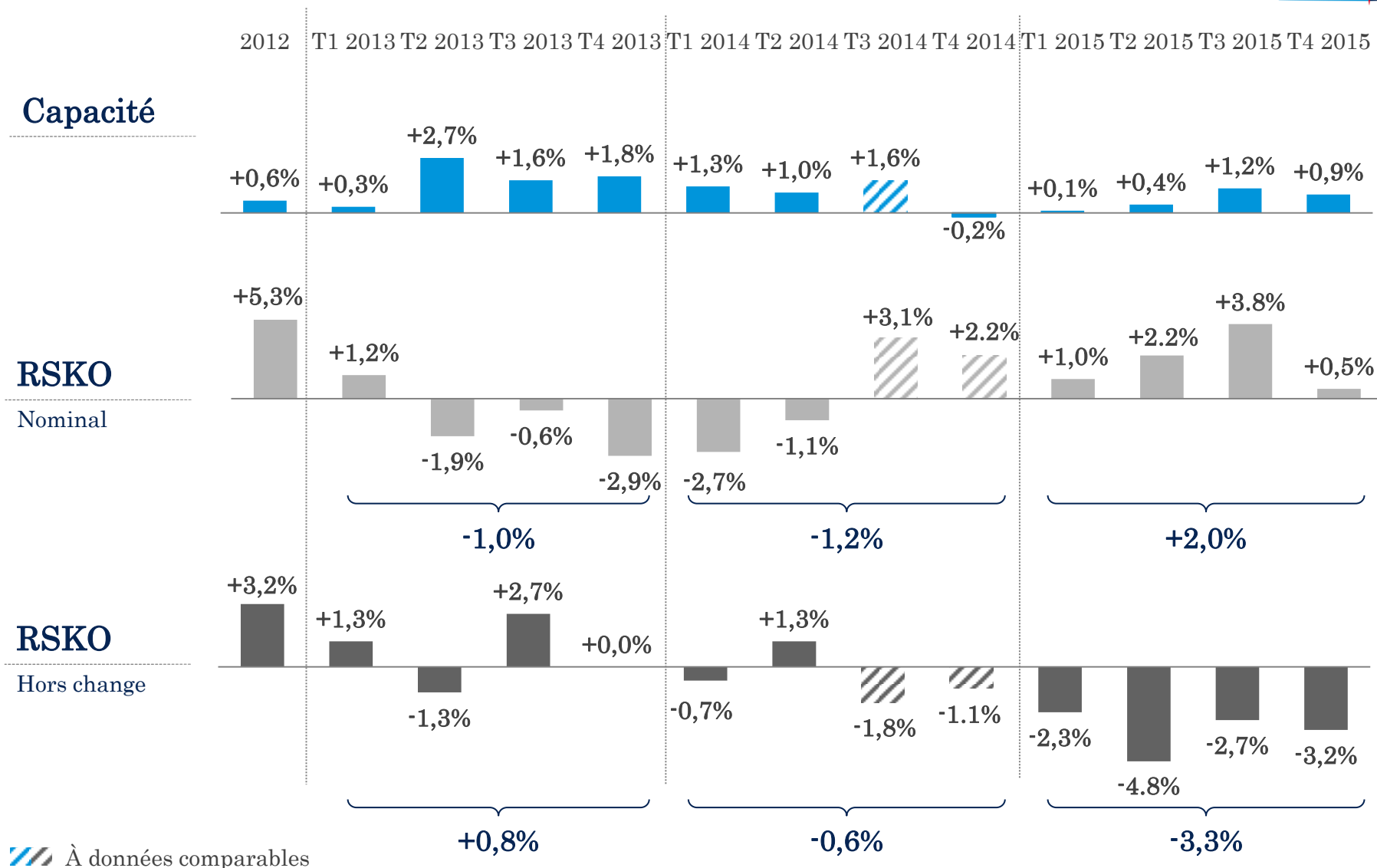
■ Capacité (SKO) ■ Trafic (PKT) ○ Coefficient d'occupation

Recette unitaire

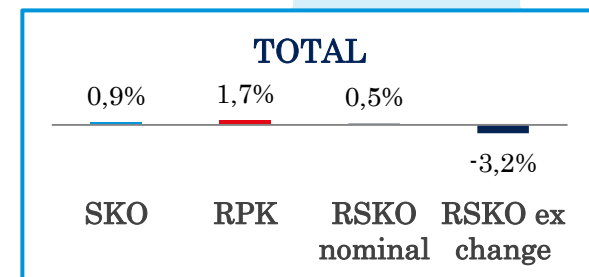
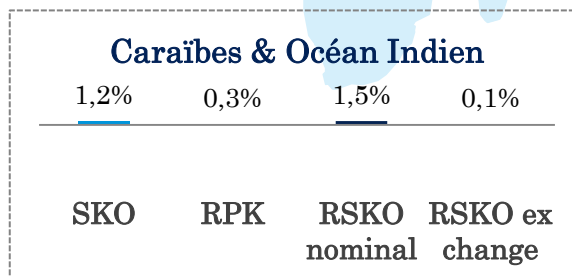
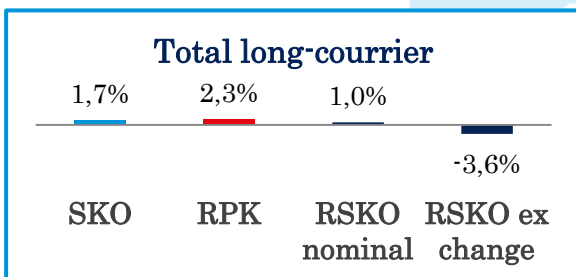
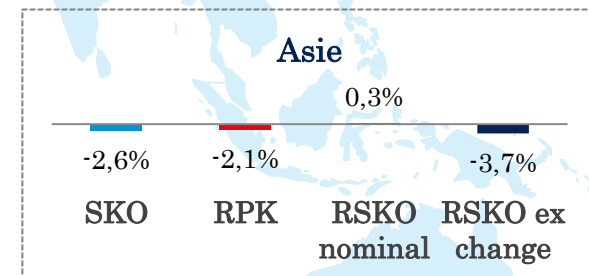
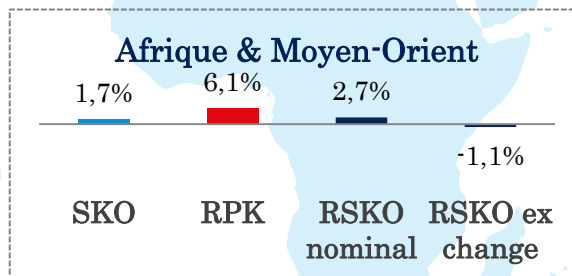
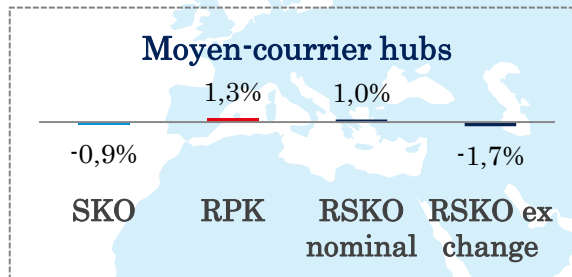
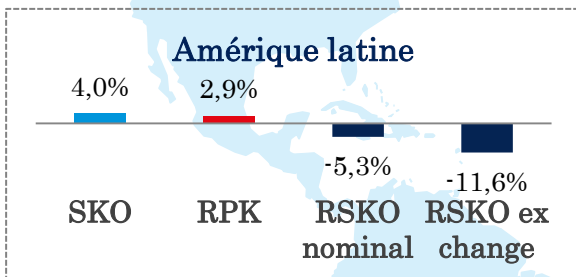
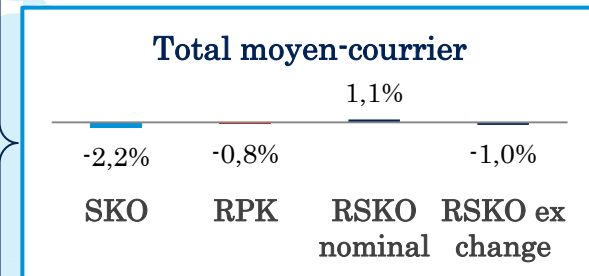
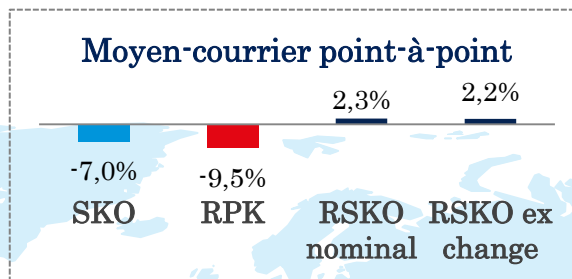
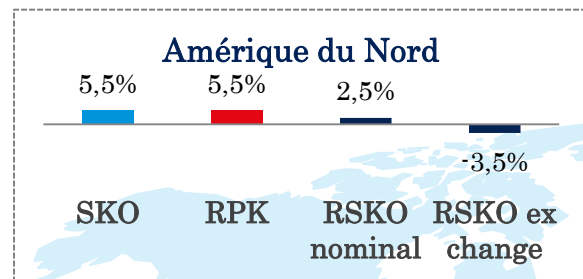


■ Publié ■ Hors grève ■ À données comparables

Capacités et recettes unitaires passage par trimestre



Quatrième trimestre 2015 : recette unitaire passage par réseau



Activité cargo

Capacité tout cargo réduite de 23,3%

Faiblesse continue de la demande

- ▶ RTKO en baisse de 12,8% à taux de change constant
- ▶ Environnement prix dicté par les compagnies sans couverture carburant

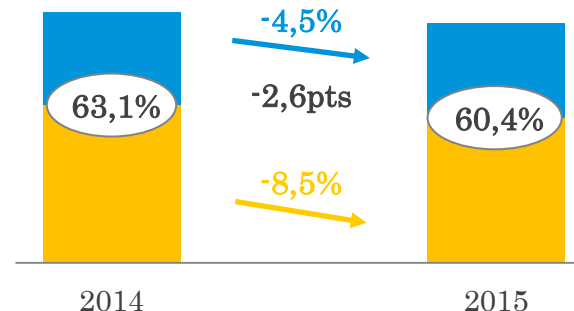
Poursuite de la restructuration et de la réduction de la flotte tout-cargo

- ▶ Effectif en baisse de 8,8% par rapport à 2014
- ▶ Sortie de 5 avions tout cargo : flotte réduite à 9 avions à la fin de l'année

Résultat d'exploitation en baisse de 14 millions d'euros à données comparables

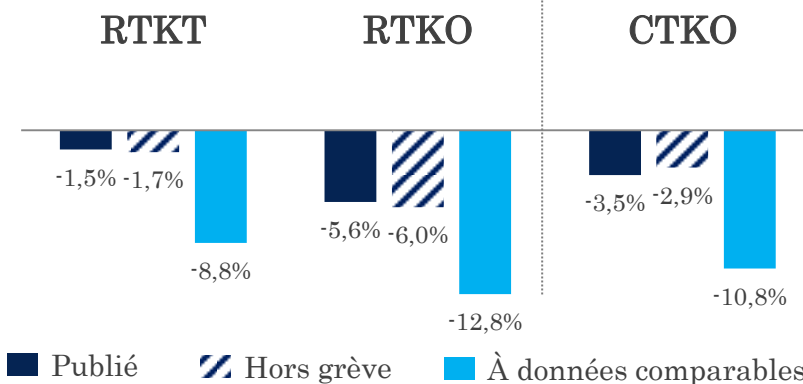
- ▶ Effet négatif des couvertures carburants (perte de 215 millions d'euros)
- ▶ Résultat d'exploitation de l'activité tout cargo en amélioration de 55 millions d'euros (base : publié)

Activité



■ Capacité (TKO) ■ Trafic (TKT) ○ Coefficient d'occupation

Recette unitaire



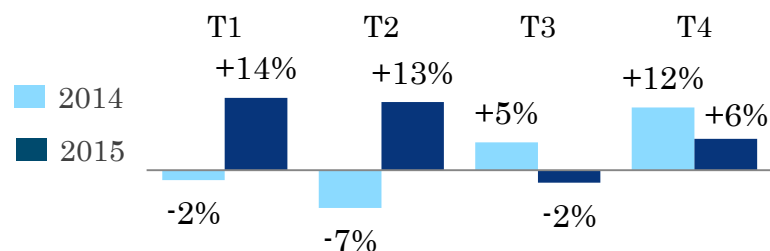
■ Publié ■ Hors grève ■ À données comparables

Activité maintenance

- Chiffre d'affaires externe en hausse de plus de 26%
 - ▶ +7,3% à données comparables
 - ▶ Chiffre d'affaires soutenu par l'appréciation du dollar

- Chiffre d'affaires maintenance toujours volatile

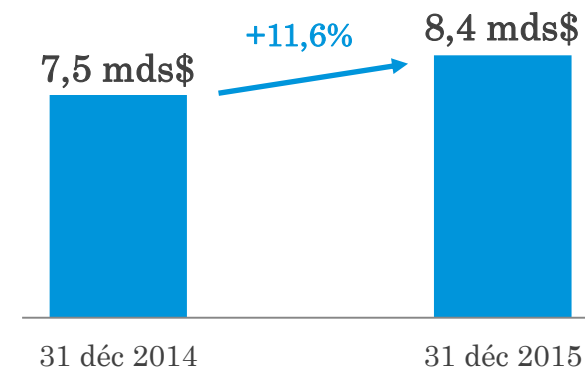
Évolution du chiffre d'affaires à données comparables



- Carnet de commande toujours en progression avec contrats sur moteurs GE90 et composants B787

Carnet de commande

En dollars US

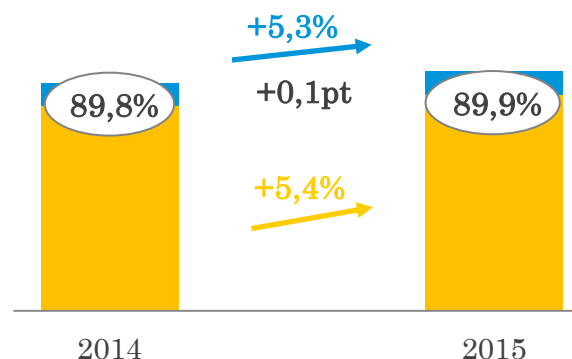


En m€	2015	2014	Var.	À données comp.
Chiffre d'affaires	4 012	3 392	+18,3%	
Chiffre d'affaires externe	1 577	1 251	+26,1%	+7,3%
Résultat d'exploitation	214	174	+40	-20
Marge d'exploitation	5,3%	5,1%	+0,2pt	-0,8pt

Activité Transavia

- 10,8 millions de passagers, en progression de 9,0%
- Effet négatif sur le chiffre d'affaires de la situation géopolitique
- Développement accéléré en France en ligne avec le plan de marche
 - ▶ Capacité +24,6%
- Accords de productivité signés dans les Pays-Bas, permettant de la croissance supplémentaire et une réorientation B2C en 2016
- Résultat d'exploitation en ligne avec le business plan
 - ▶ EBITDAR en hausse de 48 m€

Activité



■ Capacité (TKO) ■ Trafic (TKT) ○ Coefficient d'occupation

En million d'euros	2015	2014	Change
Chiffre d'affaires	1 099	1 056	+4,1%
RPKT (<i>€ cts par PKT</i>)	5,38	5,48	-1,7%
RSKO (<i>€ cts par SKO</i>)	4,84	4,92	-1,6%
CSKO (<i>€ cts par SKO</i>)	5,00	5,09	-1,8%
<i>À données comparables</i>			-4,6%
Longueur d'étape (km)	1 867	1 931	-3,4%
Résultat d'exploitation	-35	-36	+1
<i>À données comparables</i>			+34

Évolution des charges d'exploitation⁽¹⁾ sur l'année 2015

	En m€	Variation publiée	Variation hors grève	A données comparables
Coûts totaux de personnel <i>incluant intérimaires</i>	7 852	+2,8%	+2,6%	+2,0%
Coûts externes⁽²⁾ hors carburant et achat d'entretien aéronautique	6 697	+5,1%	+5,5%	+1,6%
Coûts avions⁽³⁾	3 088	+1,9%	+2,2%	-4,5%
Achats d'entretien aéronautique	2 372	+37,2%	+36,4%	+17,2%
Autres revenus et charges <i>incluant production capitalisée</i>	-949	+166%	+159%	+42%
Charges d'exploitation hors carburant	19 060	+3,5%	+3,5%	+1,1%
Carburant	6 183	-6,7%	-8,1%	-22,3%
Charges d'exploitation totales	25 243	+0,8%	+0,5%	-5,8%
<i>Capacité (ESKO)</i>			+0,2%	

(1) Certaines lignes du compte de résultat ont été retraitées, notamment pour imputer la production capitalisée sur la ligne « autres produits et charges ». Voir communiqué de presse

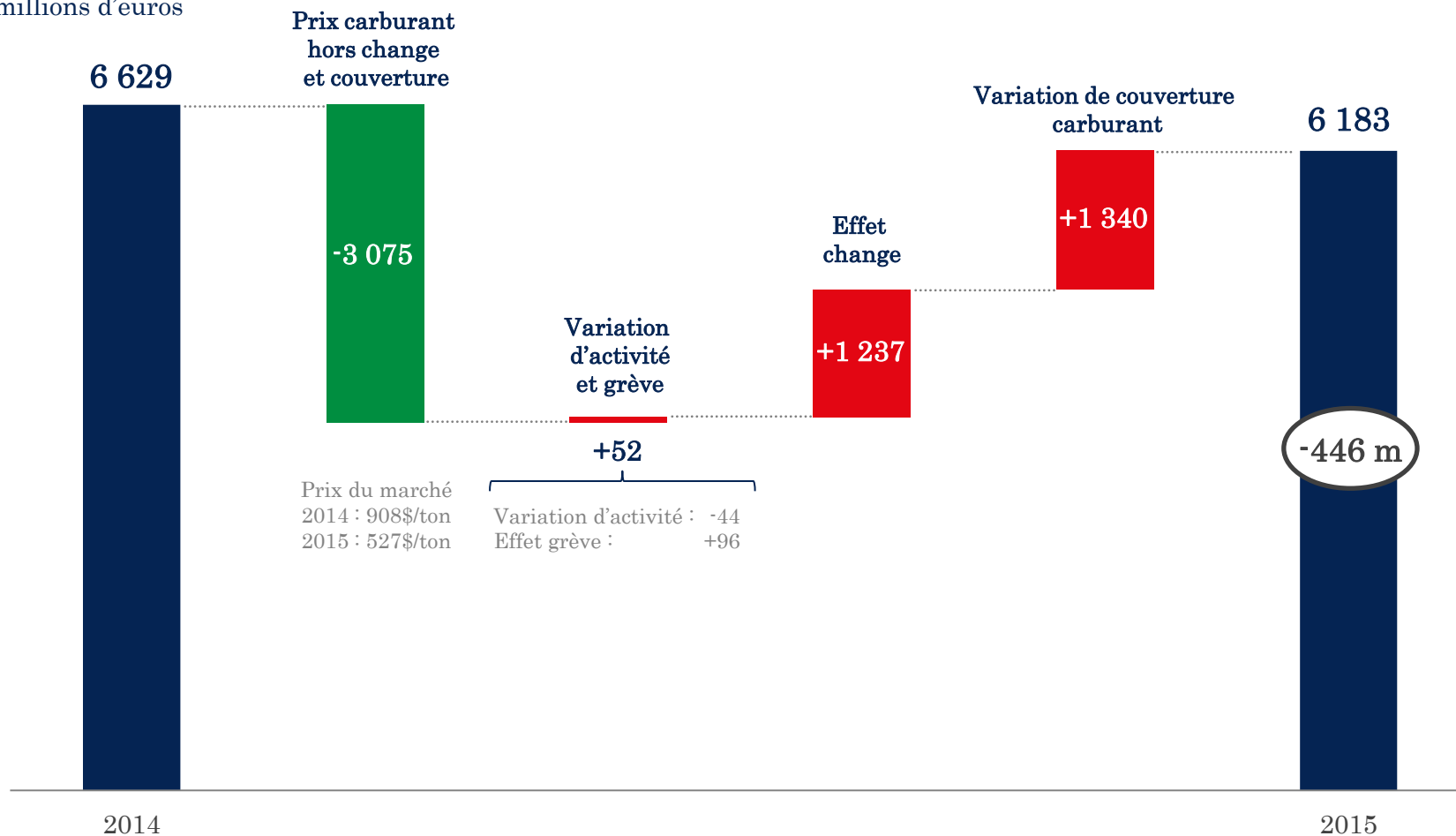
(2) Catering, achats d'assistance en escale, frais commerciaux et de distribution, redevances aéronautiques & autres frais, hors intérimaires

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

Facture carburant 2015

Facture carburant

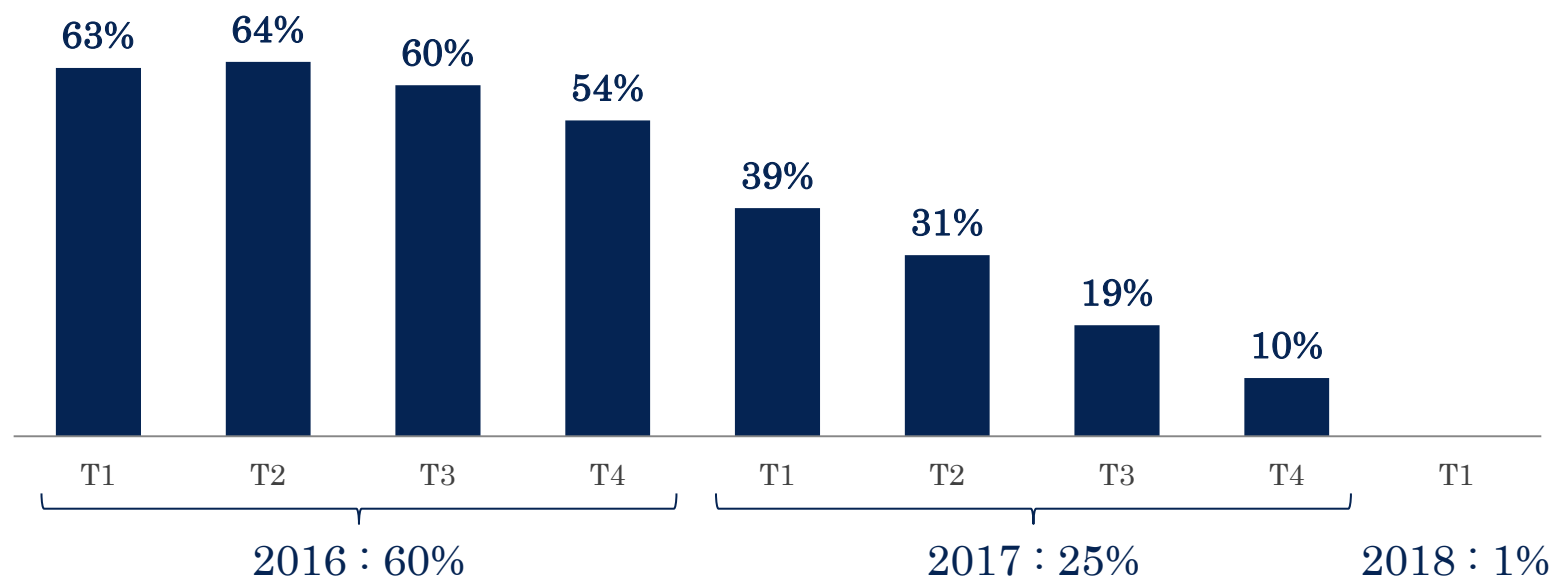
En millions d'euros



Politique de couverture carburant

% de consommation de carburant couverte

Situation au 5 février 2016



Évolution de la stratégie de couverture carburant au 1^{er} janvier 2016 :

- ▶ Réduction de la taille du portefeuille (~10%) : arrêt des couvertures carburant pour l'activité Cargo
- ▶ Introduction d'un budget de primes pour acheter les options
- ▶ Couvertures plus corrélées avec la facture carburant : utilisation du sous-jacent jet fuel par défaut, à la place du Brent

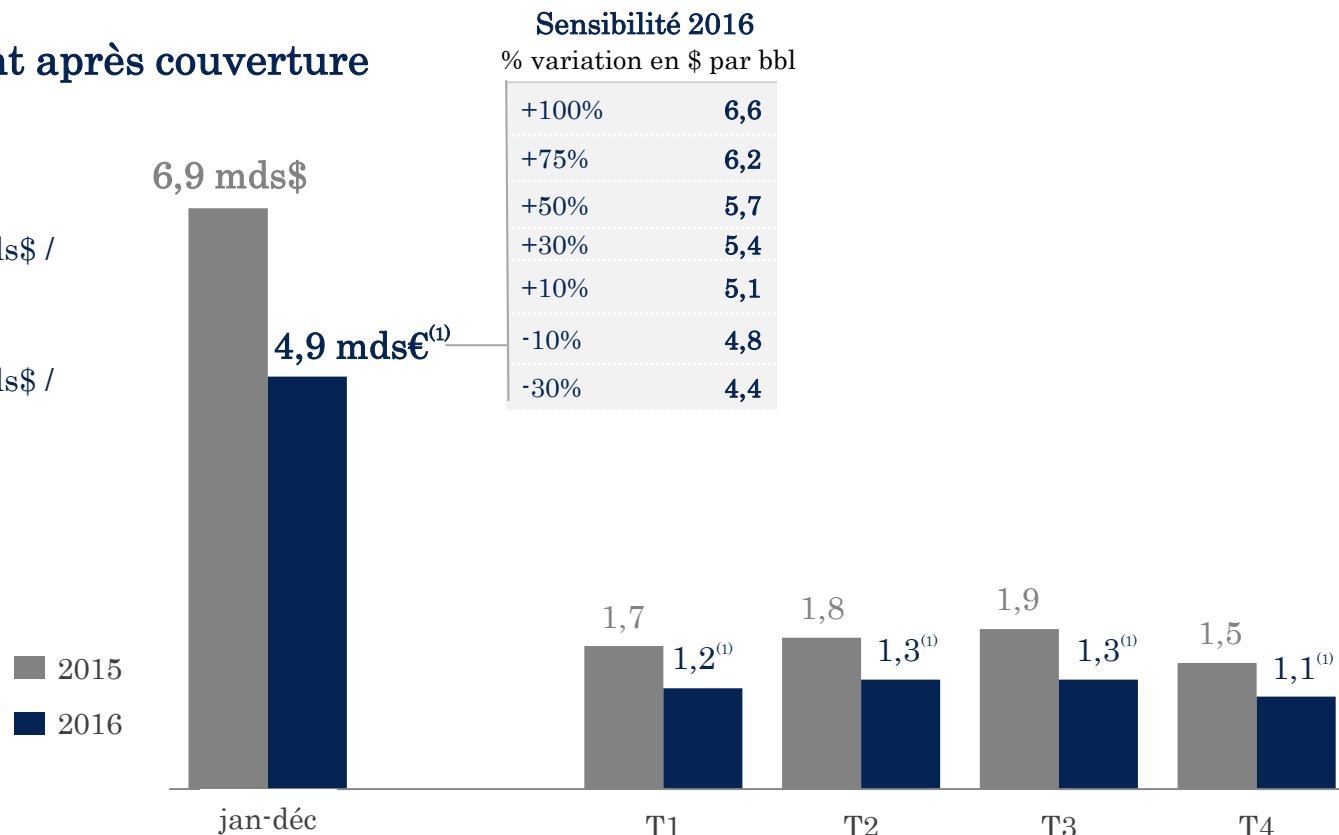
Point sur la facture carburant 2016

Facture de carburant après couverture

En milliards de dollars

2015 :
facture carburant de 6,9 mds\$ /
6,2 mds€

2016 :
facture carburant de 4,9 mds\$ /
4,5 mds€ ⁽²⁾



PRIX MARCHÉ 2016	Brent (\$ par bbl) ⁽¹⁾		T1		T2		T3		T4	
			37	34	36	38	40			
	Jet fuel (\$ par tonne) ⁽¹⁾		T1		T2		T3		T4	
		365	333	358	377	394				
	% de la consommation déjà couverte		T1		T2		T3		T4	
		60%	63%	64%	60%	54%				

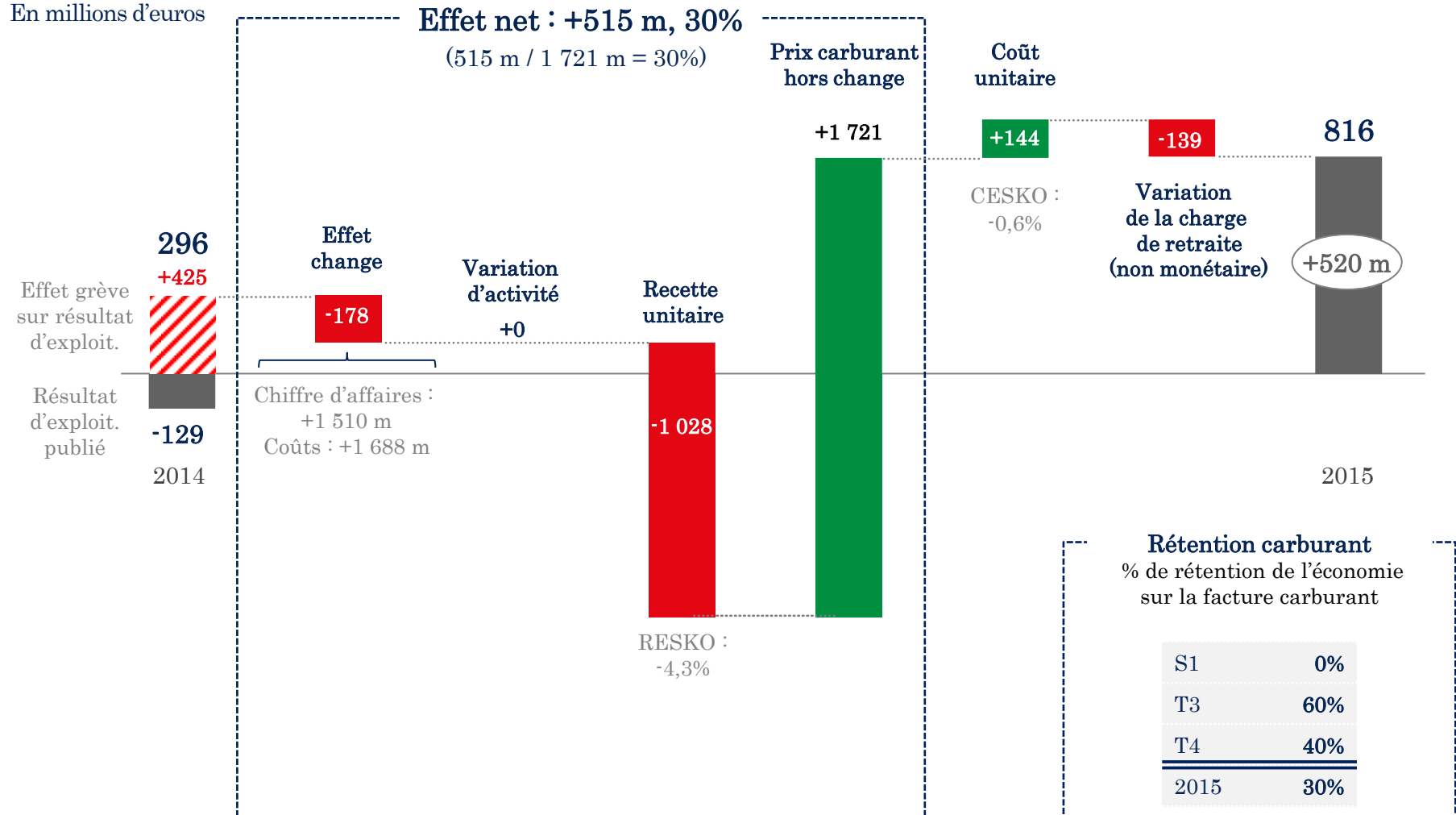
(1) Sur la base de la courbe à terme au 5 février 2016. Calcul de la sensibilité basé sur prix carburant de janvier-décembre 2016, avec hypothèse de stabilité de la marge de raffinage

(2) En supposant un taux de change moyen de 1,10 dollars par euro

Résultat d'exploitation : 30% de l'économie sur le prix du carburant retenue sur l'année pleine

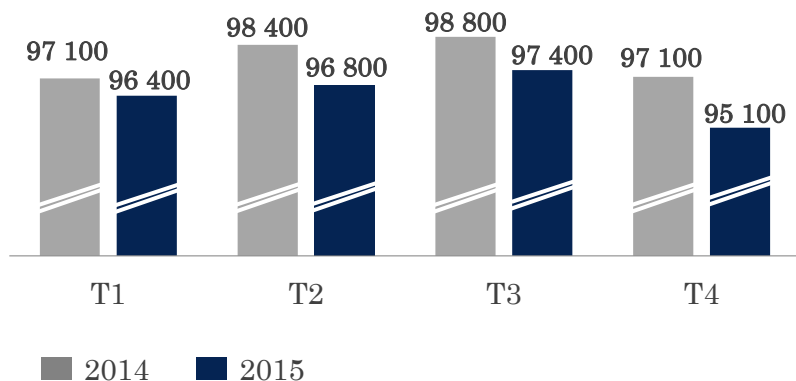
Variation du résultat d'exploitation

En millions d'euros



Point sur les coûts de personnel

- Baisse des effectifs de 1 430 ETP
 - ▶ Réduction de 1 940 ETP à périmètre constant

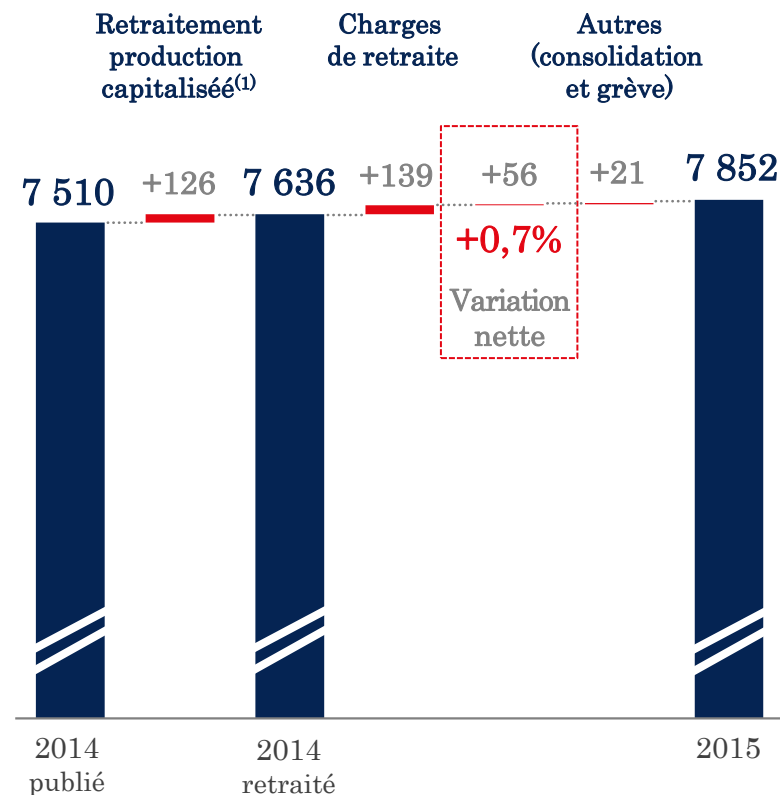


- Augmentation des charges de retraite (non monétaire)
- Coûts de personnel impactés par la participation

- ▶ Variation nette hors participation -0,2%

Évolution des coûts de personnel totaux

En millions d'euros, incluant intérimaires



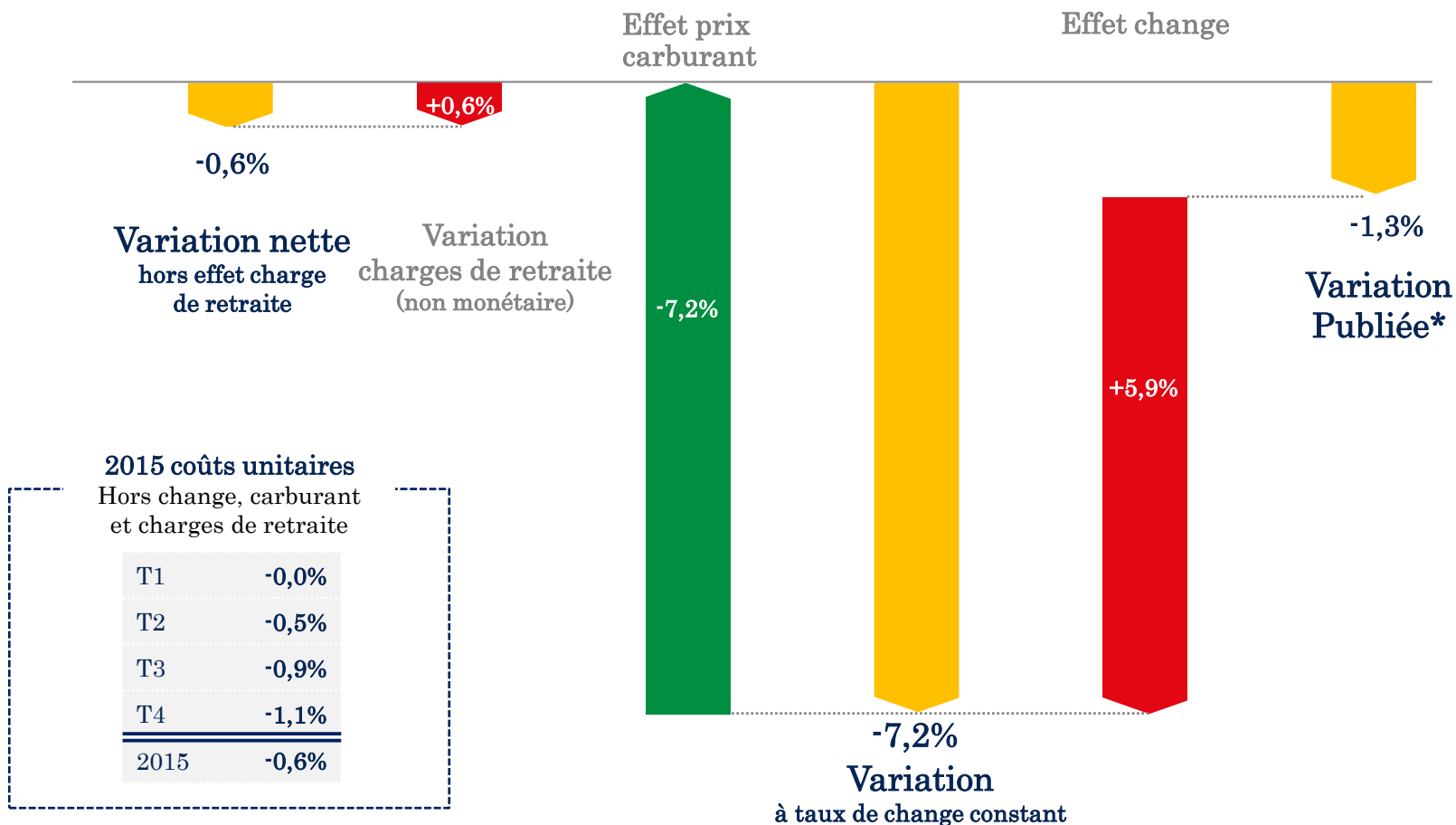
(1) Production capitalisée : voir explication dans le communiqué de presse

Évolution des coûts unitaires sur l'année 2015

Coûts nets* : 22 240 m€ (-1,1%)

Capacité en ESKO* : 337,993 m (+0,2%)

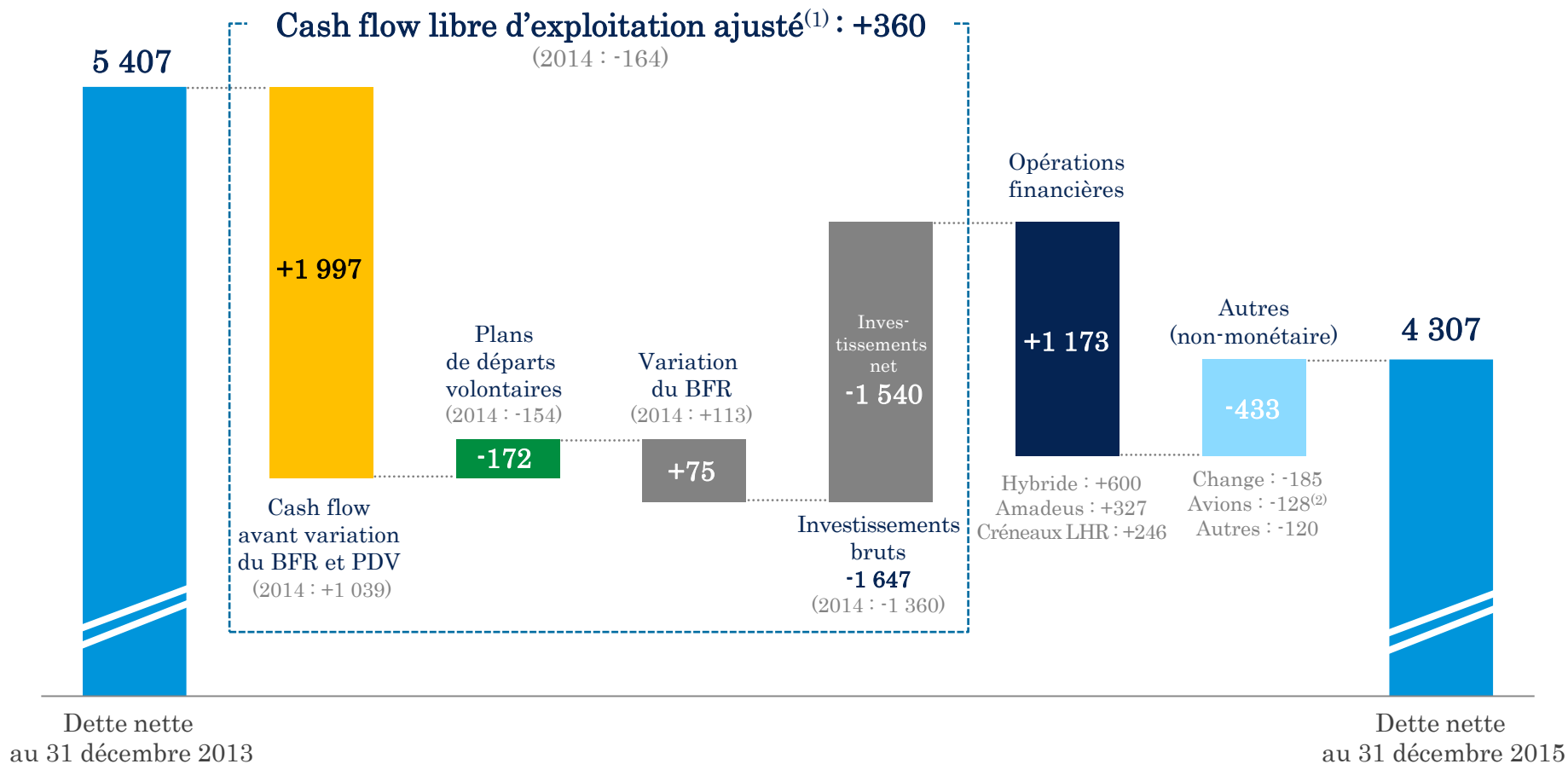
Coût unitaire à l'ESKO : 6,58 centimes d'euro



Cash flow libre d'exploitation sur l'année

Analyse de la variation de la dette nette sur l'année 2015

En millions d'euros



(1) Flux net de trésorerie provenant de l'exploitation (activités poursuivies) après investissements corporels et incorporels nets. Tous les chiffres sont hors activités non poursuivies. Flux net de trésorerie ajusté pour la vente des créneaux horaires LHR en octobre 2015, comptée en investissements comme vente d'un actif incorporel

(2) Avions qualifiés de locations opérationnelles requalifiés sous locations financières

Liquidité renforcée et baisse des frais financiers

1,2 milliard d'euros d'opérations financières en 2015

- ▶ Janvier : 327 m€ provenant de la cession de titres Amadeus
- ▶ Avril : placement réussi de 600 m€ d'obligations hybrides
- ▶ Octobre : 246 m€ de trésorerie provenant de la transaction sur les "slots" de Londres Heathrow

Renouvellement des lignes de crédit

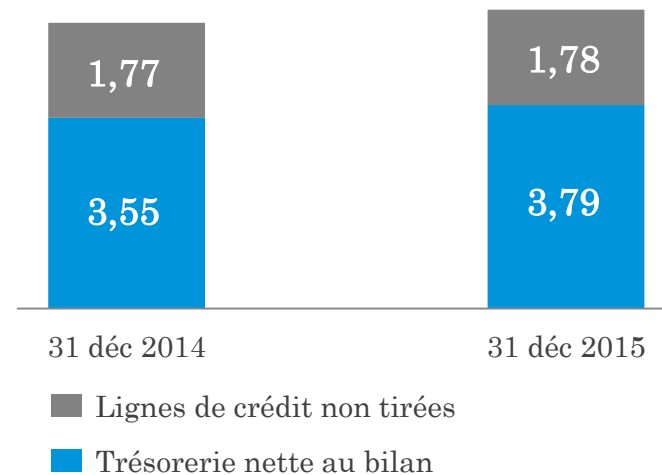
- ▶ Air France-KLM et Air France : 1,1 milliard d'euros
- ▶ KLM : 575 millions d'euros

Baisse des frais financiers

- ▶ Coût de la dette nette en baisse de 94 m€ sur deux ans

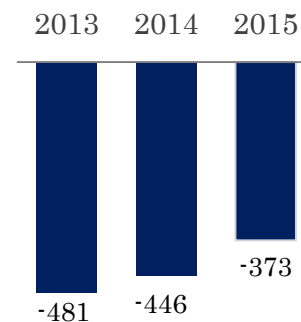
Liquidité

En millions d'euros



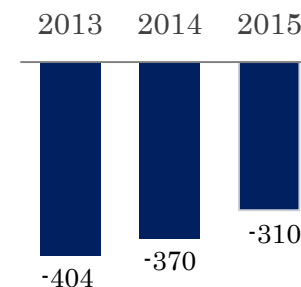
Coût brut de dette

En millions d'euros



Coût net de dette

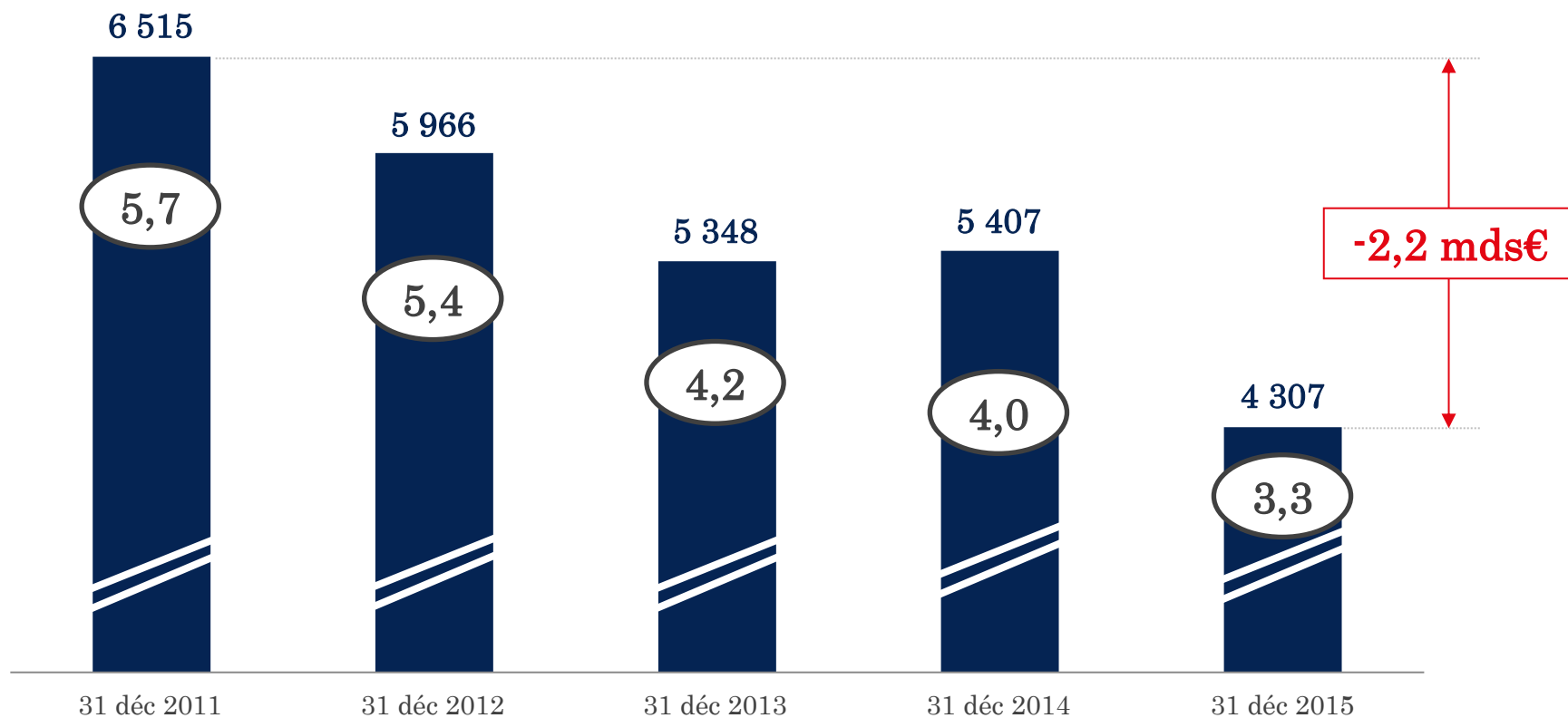
En millions d'euros



... en ligne avec l'objectif de désendettement

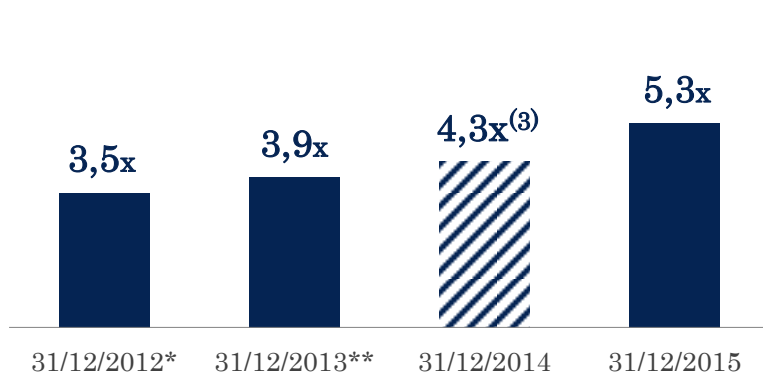
Dette nette depuis 2012

En millions d'euros, ratio dette nette ajustée / EBITDAR

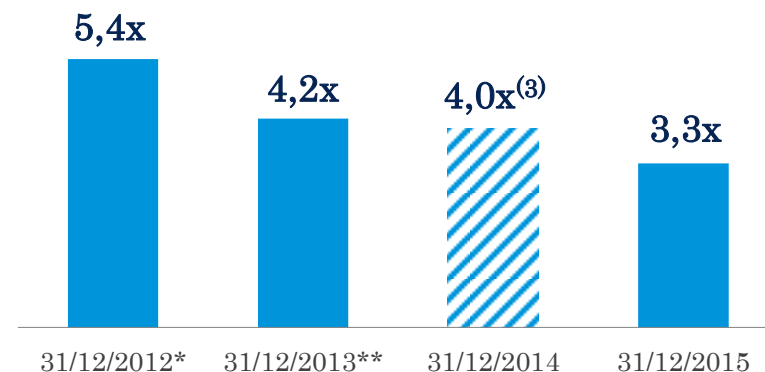


Ratios financiers au 31 décembre 2015

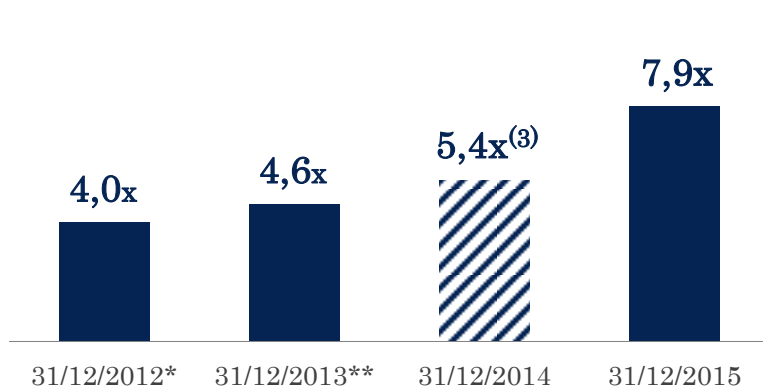
Ratio EBITDAR / frais financiers nets ajustés⁽¹⁾



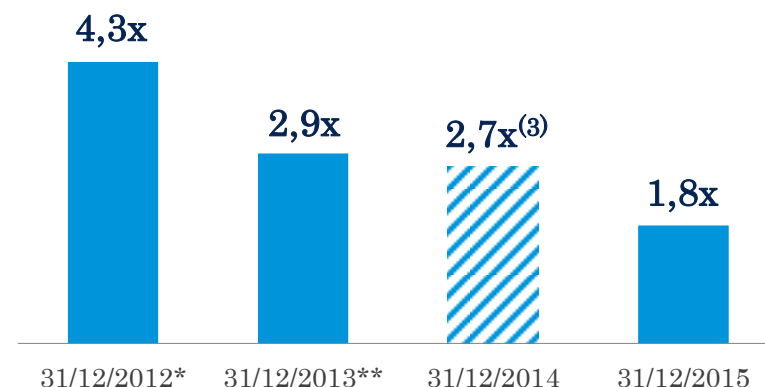
Dettes nette ajustée⁽²⁾ / EBITDAR



EBITDA / frais financier nets



Dettes nette / EBITDA



* Retraité IAS 19 ** Retraité IFRIC 21, CityJet reclassée en activité non poursuivie

(1) Ajusté de la quote-part des locations opérationnelles correspondant au frais financiers (34%)

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

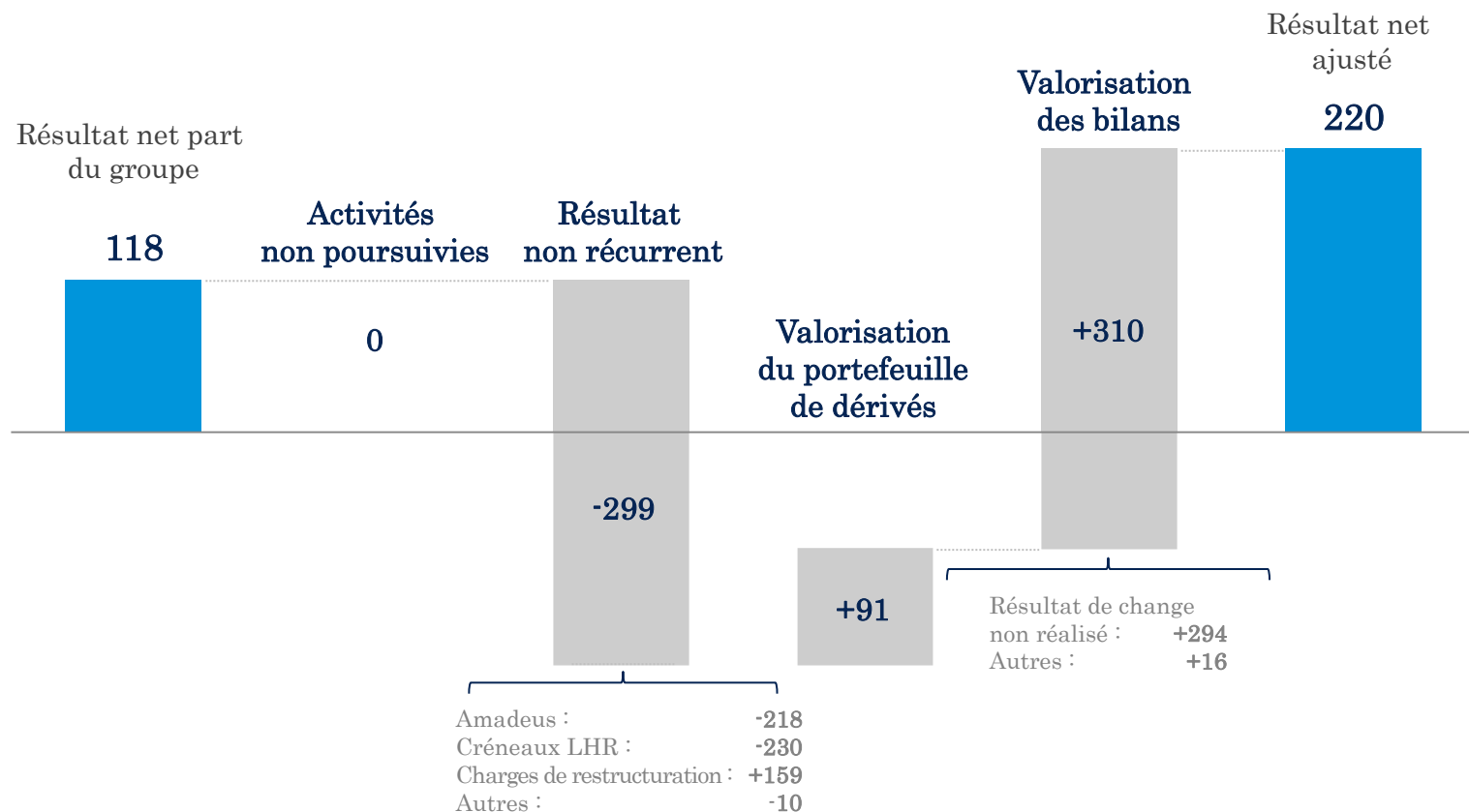
(3) Hors effet grève sur l'EBITDA(R). Dettes nette ajustée publiée / EBITDAR de 4,7x au 31 décembre 2014.

Dettes nette publiée / EBITDA de 3,4x au 31 décembre 2014

Résultats 2015 : résultat net ajusté

Résultat net 2015 ajusté

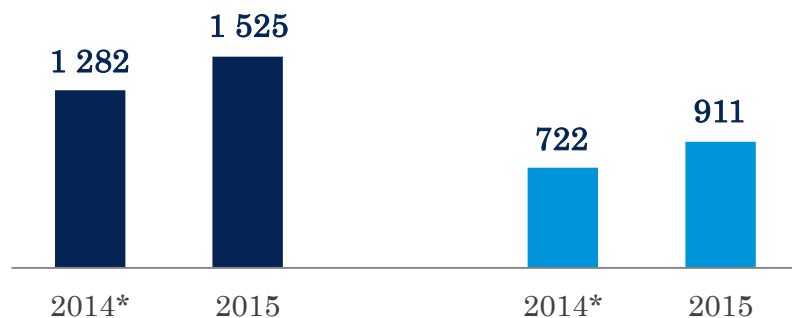
En millions d'euros



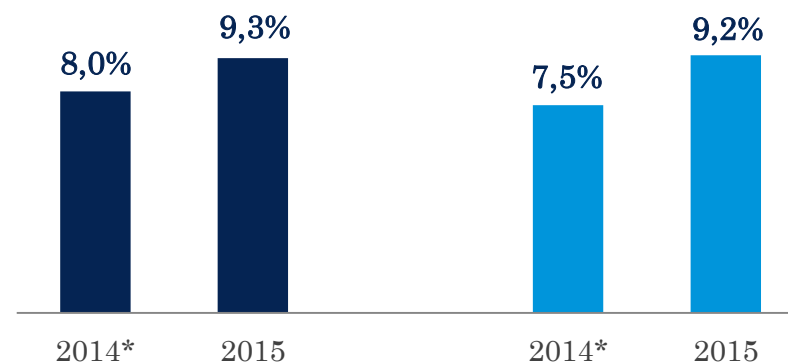
EBITDA et cash flow par compagnie

EBITDA

En millions d'euros

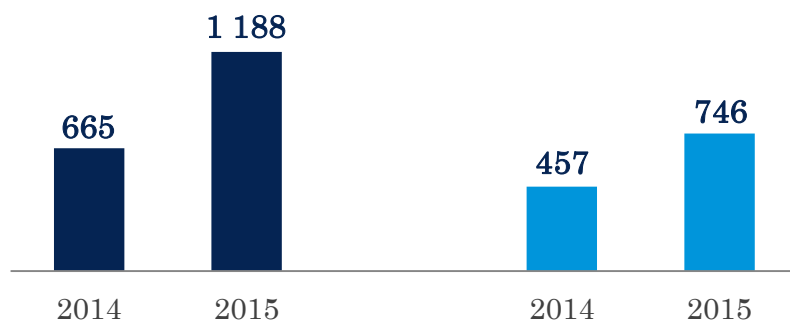


Marge d'EBITDA



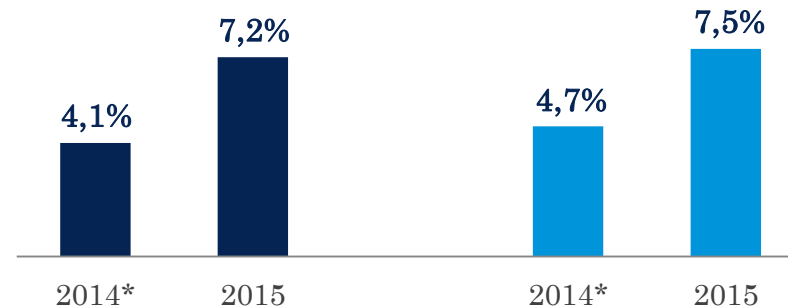
Cash flow d'exploitation

En millions d'euros, avant PDV et BFR



Marge de cash flow d'exploitation

Avant PDV et BFR



* Hors grève

L'EBITDA et le résultat d'exploitation de KLM sont impactés par une augmentation non-monnaire de 139 millions d'euros liée aux charges de retraites

NB : La somme des compagnies n'est pas égale aux chiffres consolidés à cause des écritures intra-groupe et des transactions réalisées au niveau du groupe

Stratégie



■ Point sur Perform 2020

■ Initiatives Perform 2020

- ▶ Principaux projets de croissance
- ▶ Cadre strict de discipline financière
- ▶ Déploiement des initiatives de réduction de coûts

Perform 2020 : avancée significative du plan Perform 2020

PERFORM 2020



✓ Montée en gamme des produits et services bien avancée

✓ Renforcement des partenariats sur l'Asie-Pacifique

✓ Poursuite du développement accéléré de Transavia

✓ Croissance rentable de l'activité maintenance

✓ Gestion stricte des capacités

✓ Restructuration du réseau point à point d'Air France en bonne voie

✓ Restructuration de l'activité tout-cargo en ligne avec la prévision

✓ Négociation des accords de productivité

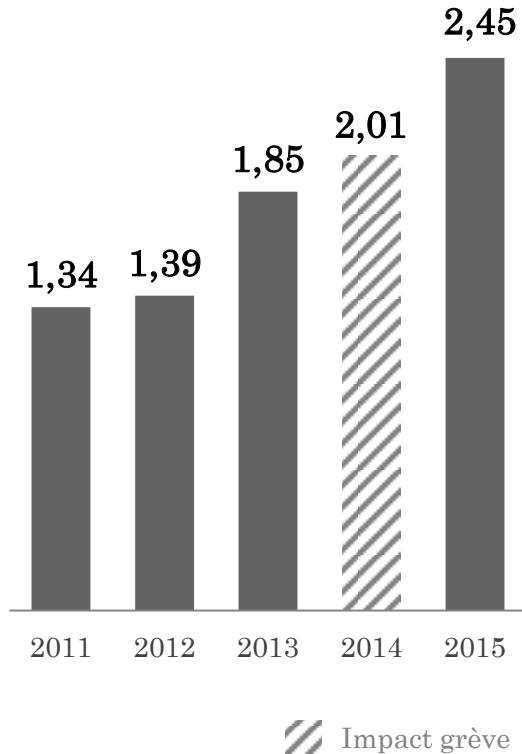
✓ Forte génération de cash flow libre et désendettement

✓ Baisse des coûts unitaires de 1,5% en moyenne par an sur 2015-2017

... conduisant à une amélioration importante de la situation financière

EBITDA

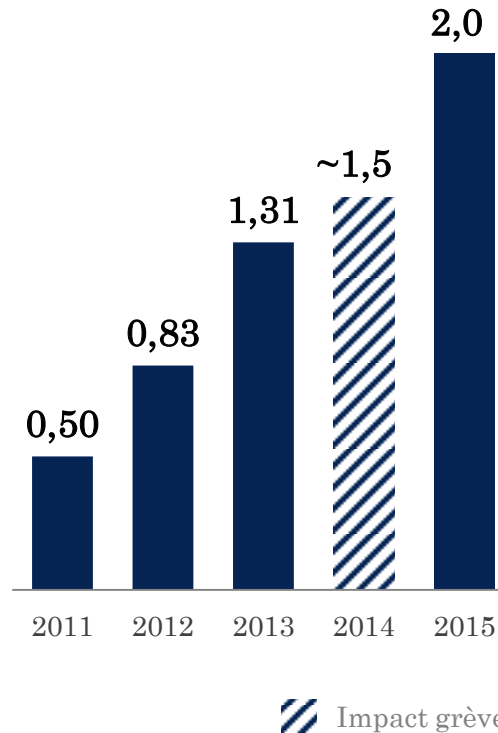
Mds d'euros



2015 vs 2011 :
+1 110 m€

Cash flow d'exploitation

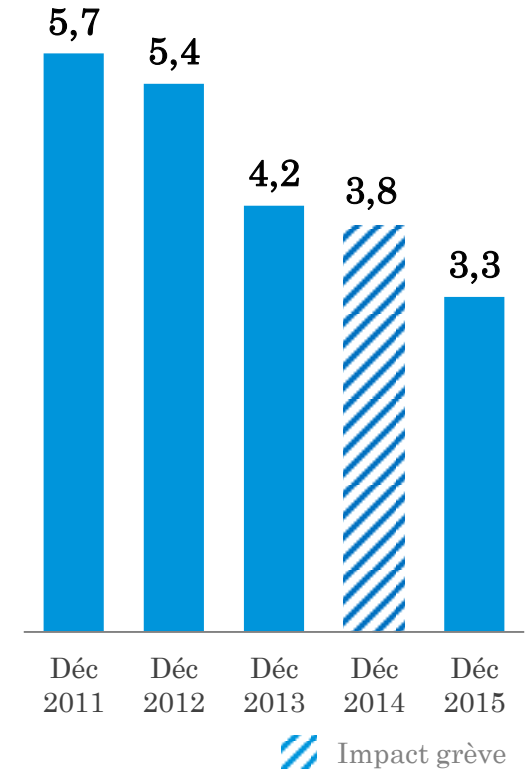
Mds d'euros avant variation de BFR et PDV



2015 vs 2011 :
+1 500 m€

Dette nette ajustée / EBITDAR

12 mois glissants



2015 vs 2011 :
-2,4

■ Point sur Perform 2020

■ Initiatives Perform 2020

- ▶ Principaux projets de croissance
- ▶ Cadre strict de discipline financière
- ▶ Déploiement des initiatives de réduction de coûts

PERFORM 2020



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

- ◆ Gestion stricte des capacités et des investissements
- ◆ Poursuite des restructurations et de la réduction des coûts unitaires

Digital 2015 : chiffres clés



5 mds€ de ventes en ligne en 2015

1 billet sur 3 vendu sur AF.com et KLM.com

70% des enregistrements en self-service

50% des interactions en ligne via mobile

22,5 millions de fans sur Facebook
et **3,5 millions** de followers sur Twitter



12 000 cas traités sur les réseaux sociaux
par semaine (AF et KLM)



L'innovation digitale au cœur de la relation client

Développer les ventes

- ▶ airfrance.com optimisé pour les tablettes
- ▶ Possibilité de paiement PayPal
- ▶ Plateforme de « display programmatique » pour recruter de nouveaux clients
- ▶ Campagne d'e-mails personnalisés pour promouvoir des destinations selon les préférences personnelles des clients (pilote en cours)
- ▶ Proposition de surclassement de dernière minute à l'aéroport : 105 m€ de revenus en 2015 (+40% par rapport à 2014)
- ▶ Proposition de réservation de sièges en fonction des préférences clients

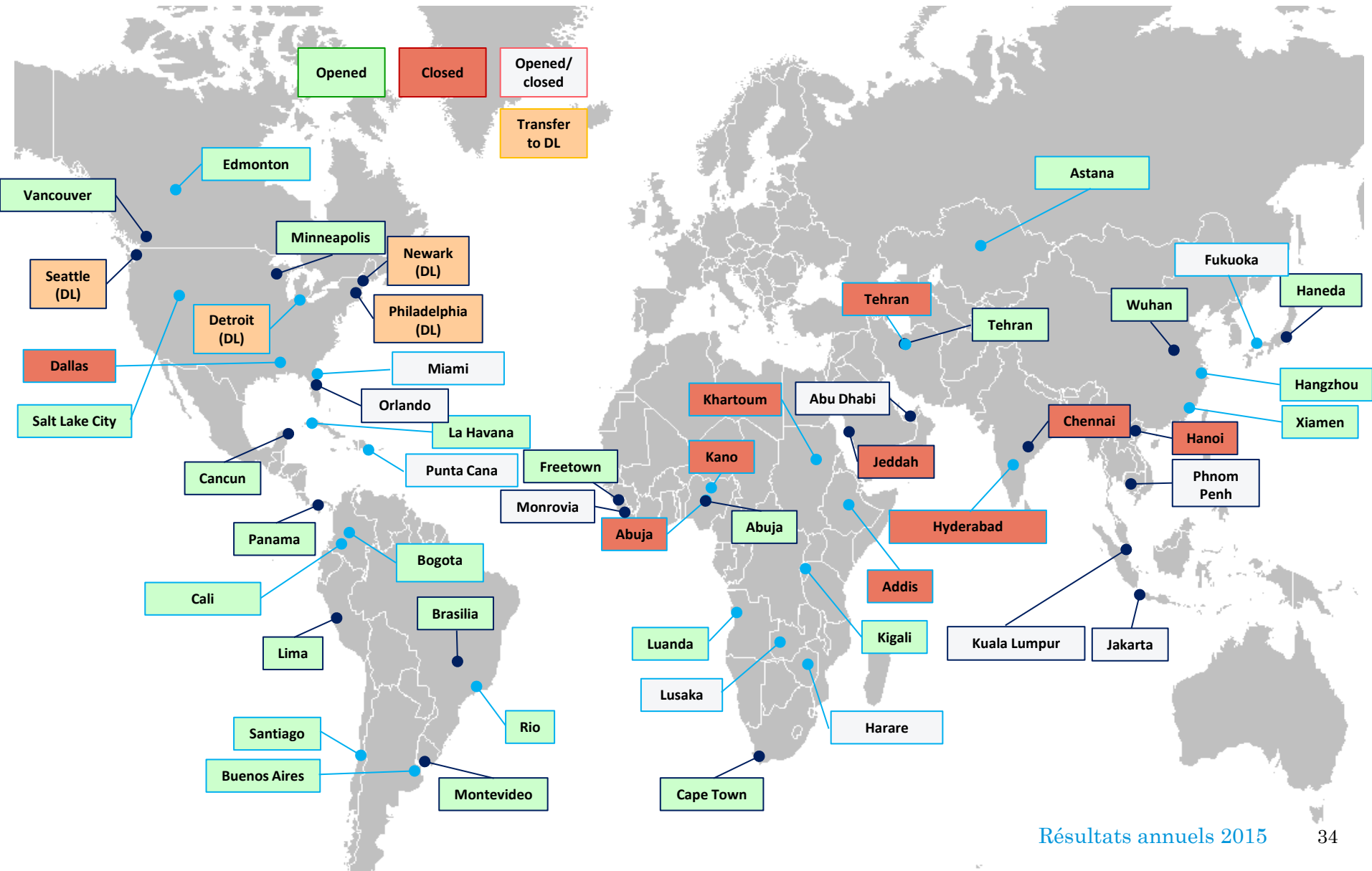
Personnalisation de l'expérience client

- ▶ Apple watch app, avec les principales informations du voyage (Air France)
- ▶ Déploiement dépose-bagages automatique : déjà utilisé par 1 client sur 2 à CDG
- ▶ Notifications sur les mobiles : information de l'ouverture de l'enregistrement et de l'embarquement (KLM)
- ▶ Aéroport de Nice : première escale « 100% digitale » : nouvelles bornes, dépose-bagages automatique, embarquement automatisé

Faciliter le support et l'interaction avec les clients

- ▶ iPad pour les agents en escale chargés d'aider les clients : pilote en cours avec 400 agents
- ▶ Social service : Air France et KLM offrent un contact 7 jours sur 7 en 13 langues sur les réseaux sociaux. Elles ont été élues « marques les plus socialement investies » sur Facebook (source : Socialbakers)

Évolution significative du réseau long-courrier, avec une augmentation nette de 12 destinations entre 2009 et 2016



Activité passage : montée en gamme de l'offre produit

■ Déploiement continu des nouveaux produits long-courrier

- ▶ 37% de la flotte long-courrier équipée des nouveaux fauteuils au 31 décembre 2015, avec un objectif de 51% à la fin de 2016
- ▶ Amélioration continue et significative en 2015 des indices de satisfaction clients* : +16 points pour la cabine business Best long-courrier Air France et + 5 points pour l'indice global KLM



■ Refonte du produit moyen-courrier

- ▶ Hub moyen courrier Air France : tous les A319 équipés des nouvelles cabines en 2015 et tous les A320 avant le 30 juin 2016
- ▶ Montée en gamme de l'offre client en remplaçant les Fokker 70 par des Embraer



■ Décision de déployer une connectivité Wi-Fi sur toute la flotte long-courrier à partir de 2017

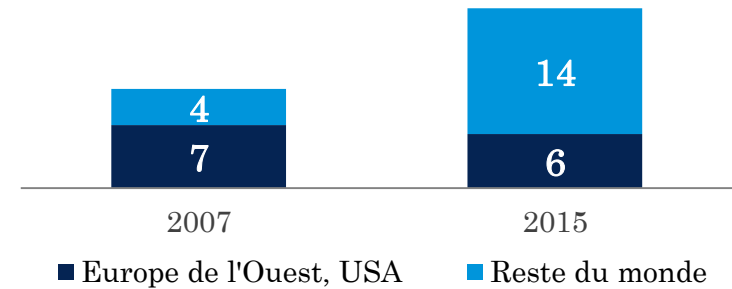
Activité passage : renforcement des partenariats long-courriers sur l'Asie-Pacifique

Renforcement de la position entre l'Inde et l'axe transatlantique par une extension de l'accord avec Jet Airways

- ▶ Le hub de KLM à Schiphol deviendra la principale plate-forme européenne de correspondance de Jet Airways pour ses clients voyageant en Europe ou en Amérique du Nord
- ▶ Il offrira des correspondances optimisées vers le sous-continent indien
- ▶ Complète le partenariat déjà en place avec Air France

Étude d'autres partenariats potentiels

Membres de SkyTeam



Partenaires stratégiques long-courriers



Développement accéléré de Transavia

- 1^{ère} low-cost international à Paris-Orly et aux Pays-Bas
 - ▶ 109 destinations à la saison été 2016

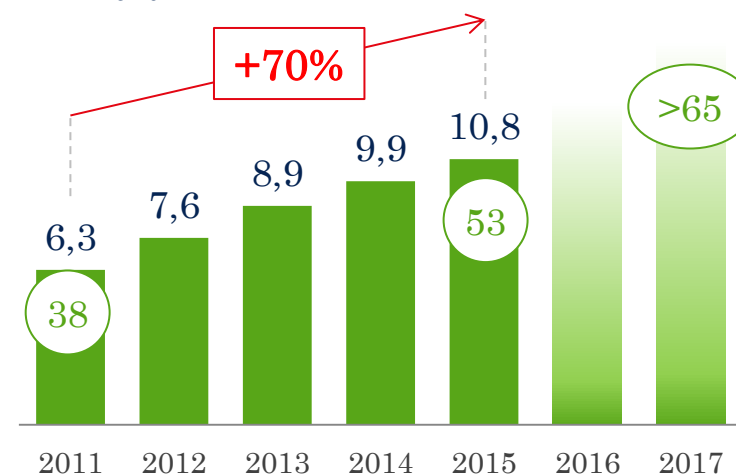
- Ouverture d'une nouvelle base à Munich à partir de mars 2016
 - ▶ 101 vols par semaine pendant la saison été 2016

- En ligne avec les objectifs moyen terme de Perform 2020

- ✓ Objectif 2014-2017 : 100 millions d'euros d'amélioration de l'EBITDAR
- ✓ Point mort prévu pour 2017

Nombre de passagers de Transavia

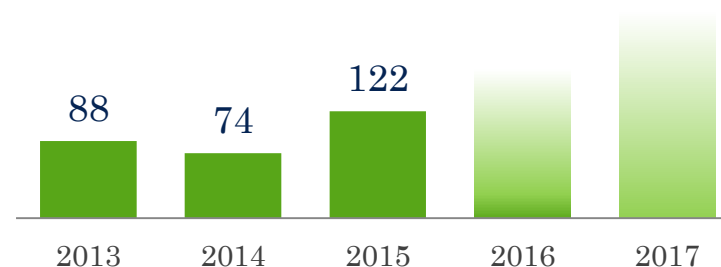
En millions



○ Flotte de base, hors leases court terme

EBITDAR de Transavia

En millions



Maintenance : croissance rentable

Pionnier dans la maintenance des avions de nouvelle génération

- ▶ Développement de nouveaux produits (B787, A350, GEnX)
 - ✦ Premiers succès sur la maintenance long-terme des moteurs GEnX engines
- ▶ Nouvel atelier pour les aérostructures de nouvelle génération

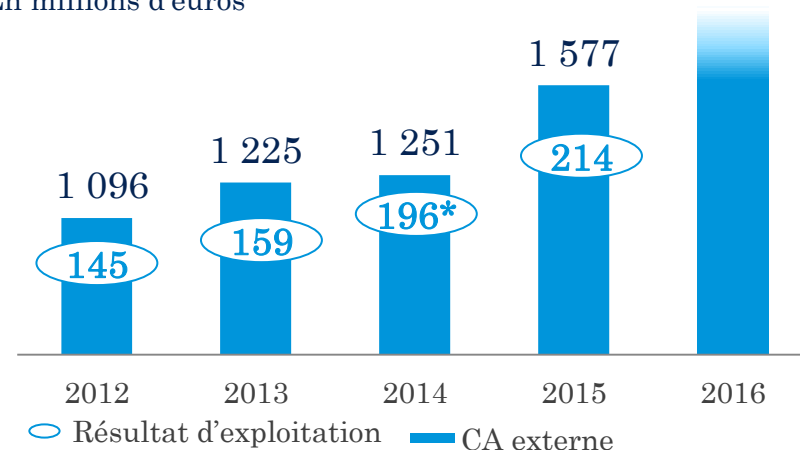
Ouverture d'un nouveau « MRO Lab » à Singapour pour le développement de R&D

En ligne avec les objectifs moyen terme de Perform 2020

- ✓ Objectif 2014-2017 : +50 à 80 millions d'euros d'EBITDAR

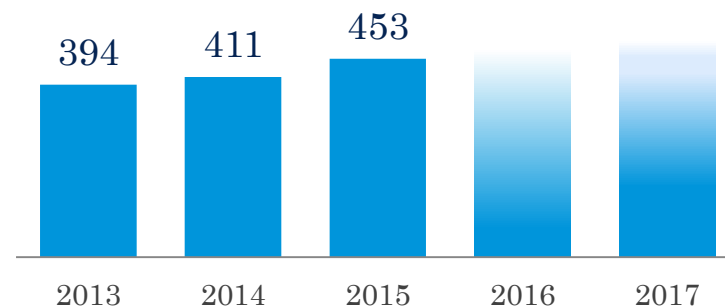
Chiffre d'affaires externe et résultat d'exploitation

En millions d'euros



EBITDAR Maintenance

En millions d'euros



PERFORM 2020

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

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

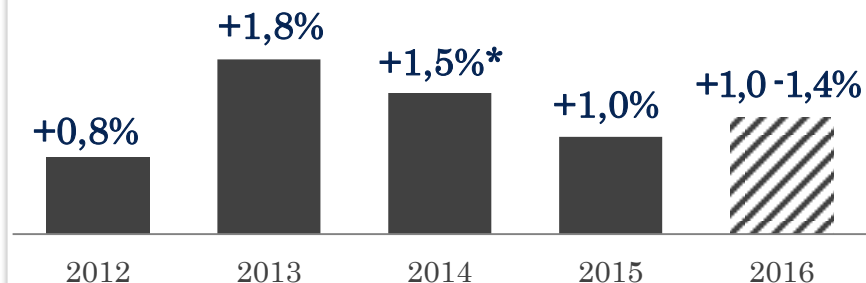
- ◆ Gestion stricte des capacités et des investissements
- ◆ Poursuite des restructurations et de la réduction des coûts unitaires

Discipline en matière de capacités : croissance ciblée de l'activité passage

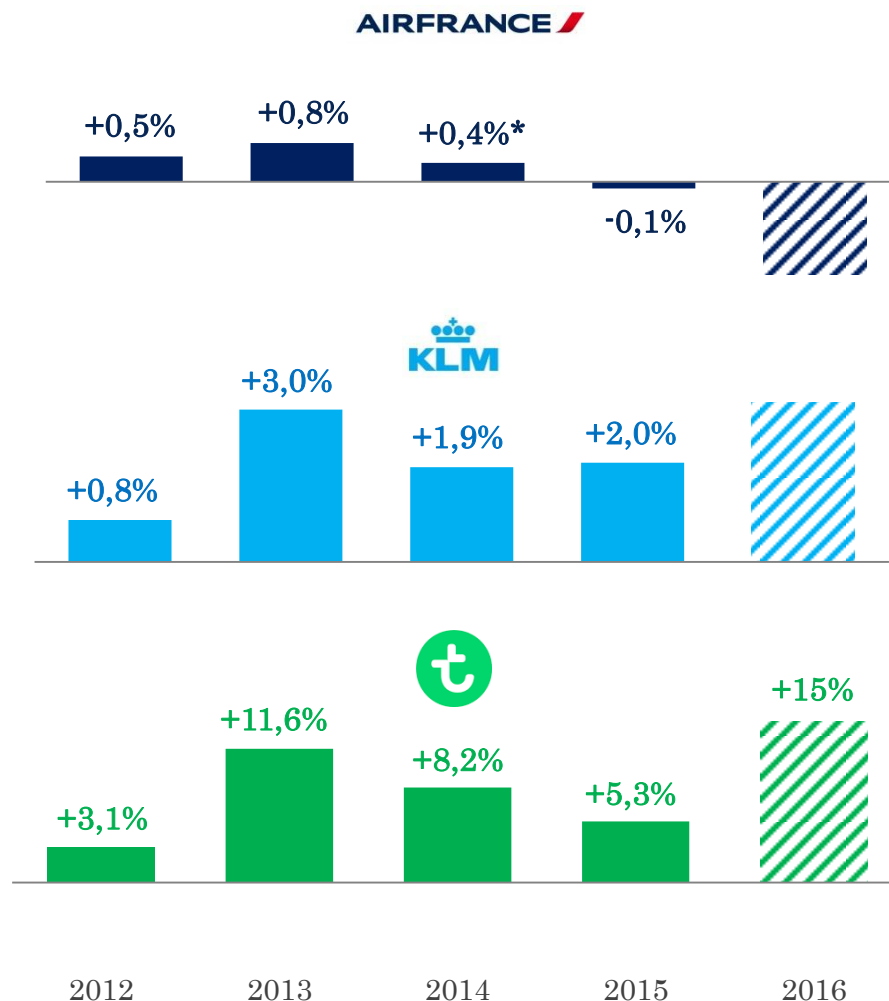
Plan de croissance des capacités (% augmentation de SKO)

Total groupe passage

(Air France, KLM, HOP!, Transavia)



- En ligne avec les objectifs moyen terme de Perform 2020
 - ✓ Maintien d'une forte discipline sur les capacités
- Croissance sélective en 2016 au niveau du groupe
- Croissance de capacité en 2017 qui dépendra des négociations avec les syndicats

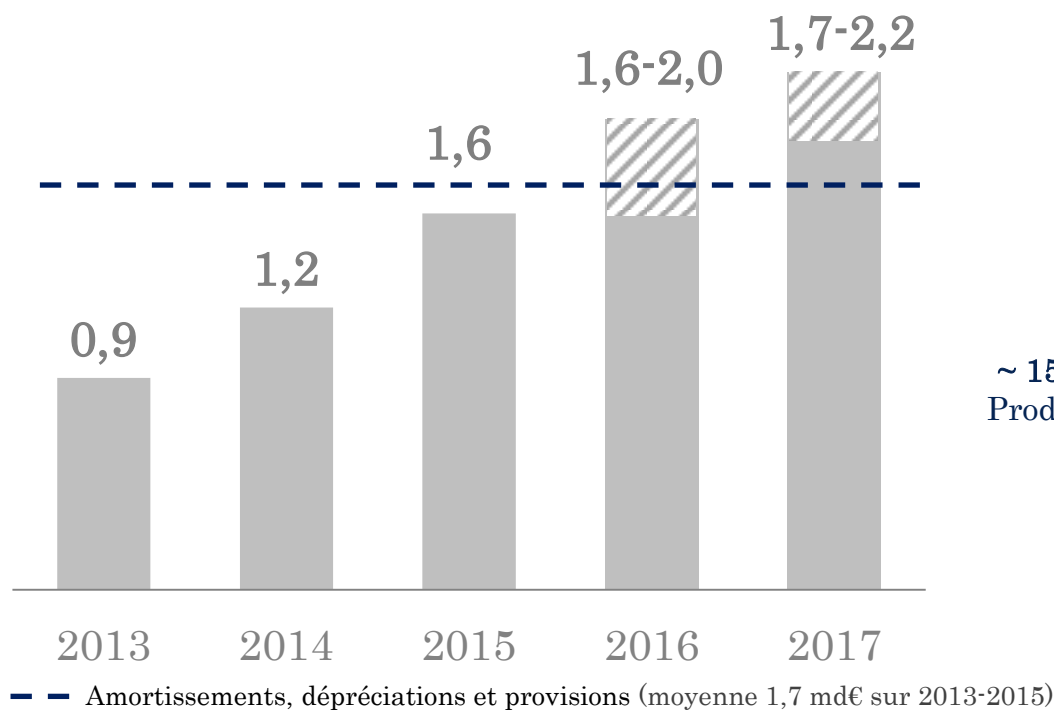


* Hors impact grève

Croissance maîtrisée des investissements

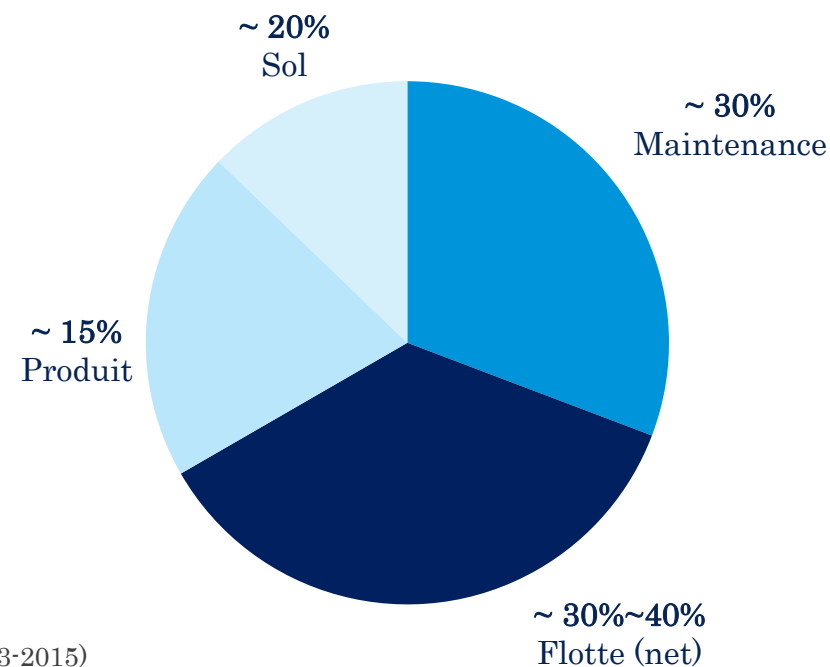
Investissements

En milliards d'euros



Plan d'investissement 2016-2017

En milliards d'euros



■ Activités de base générant du free cash flow chaque année

✓ Free cash flow opérationnel ajusté* : 360 millions d'euros

Activité passage : restructuration de l'activité point-à-point Air France en bonne voie

Restructuration en bonne voie

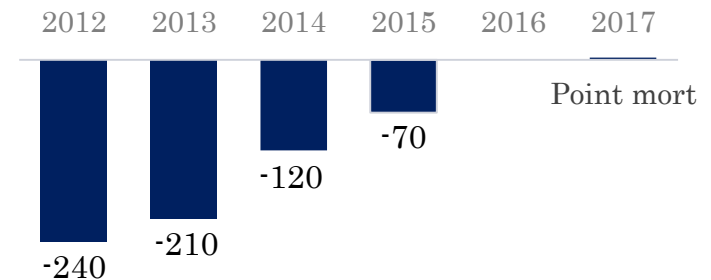
- ▶ Création d'un pôle d'activité unique Hop! Air France
 - ✦ Amélioration de l'efficacité et optimisation de la stratégie commerciale et marketing
- ▶ Poursuite de la restructuration du réseau et de la réduction des capacités
 - ✦ Capacité -11,5% SKO en 2015

En ligne avec les objectifs moyen terme de Perform 2020

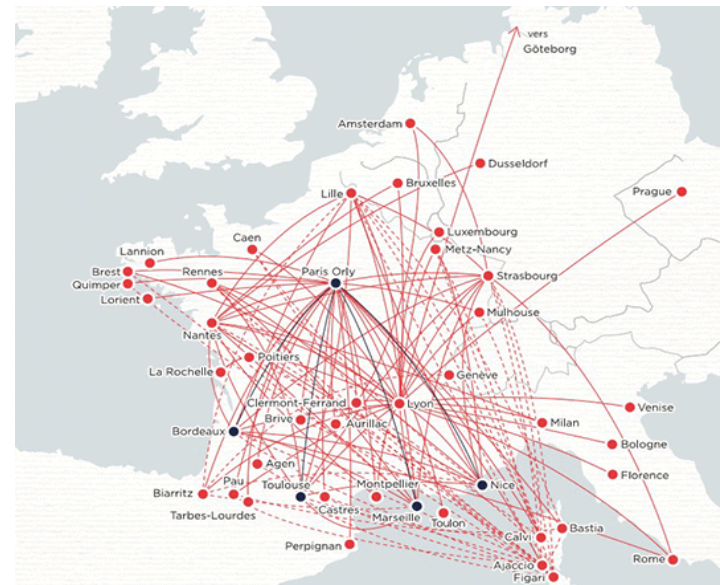
✔ Objectif de point mort en 2017

Point à Point : résultat d'exploitation

En millions d'euros



Point à Point : réseau été 2015



Cargo : restructuration en ligne avec le plan de route

- ❑ Poursuite d'un environnement difficile pour l'activité cargo, marqué notamment par une surcapacité structurelle
 - ▶ Capacité supplémentaire due à la croissance du nombre d'avions passagers (soutes)
 - ▶ Environnement tarifaire dicté par des acteurs non couverts provoquant une pression continue sur la RTKO

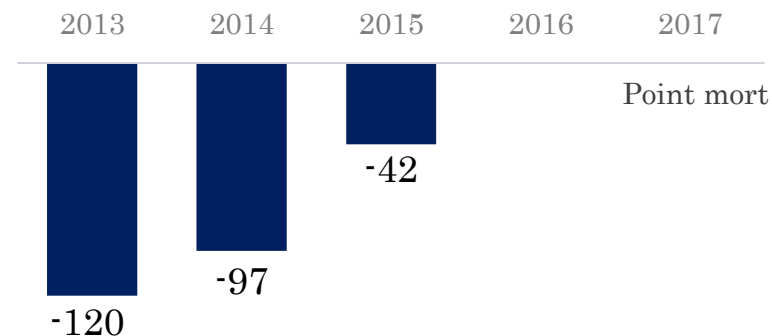
- ❑ Restructuration en bonne voie
 - ▶ Capacité tout-cargo en baisse de 23,3%
 - ▶ Effectifs ETP réduits de 8,8% vs 2014

- ❑ En ligne avec les objectifs moyen terme de Perform 2020

✅ Point mort tout-cargo attendu en 2017

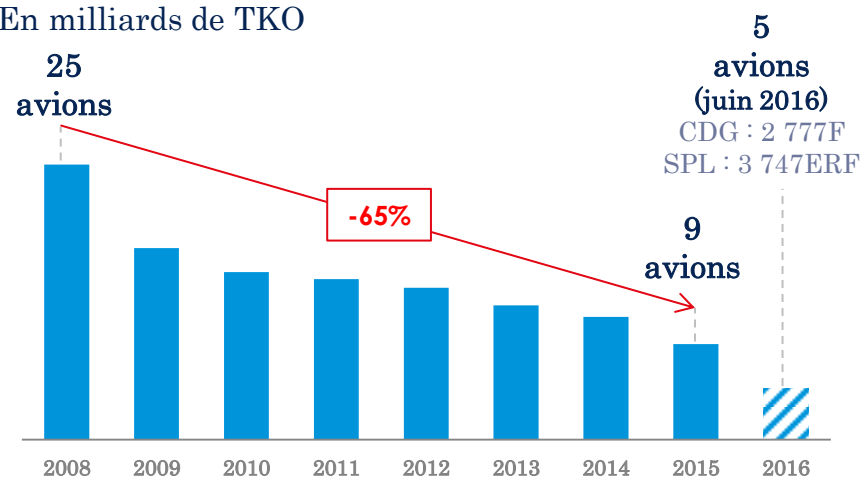
Résultat d'exploitation tout-cargo

En millions d'euros



Capacité tout-cargo

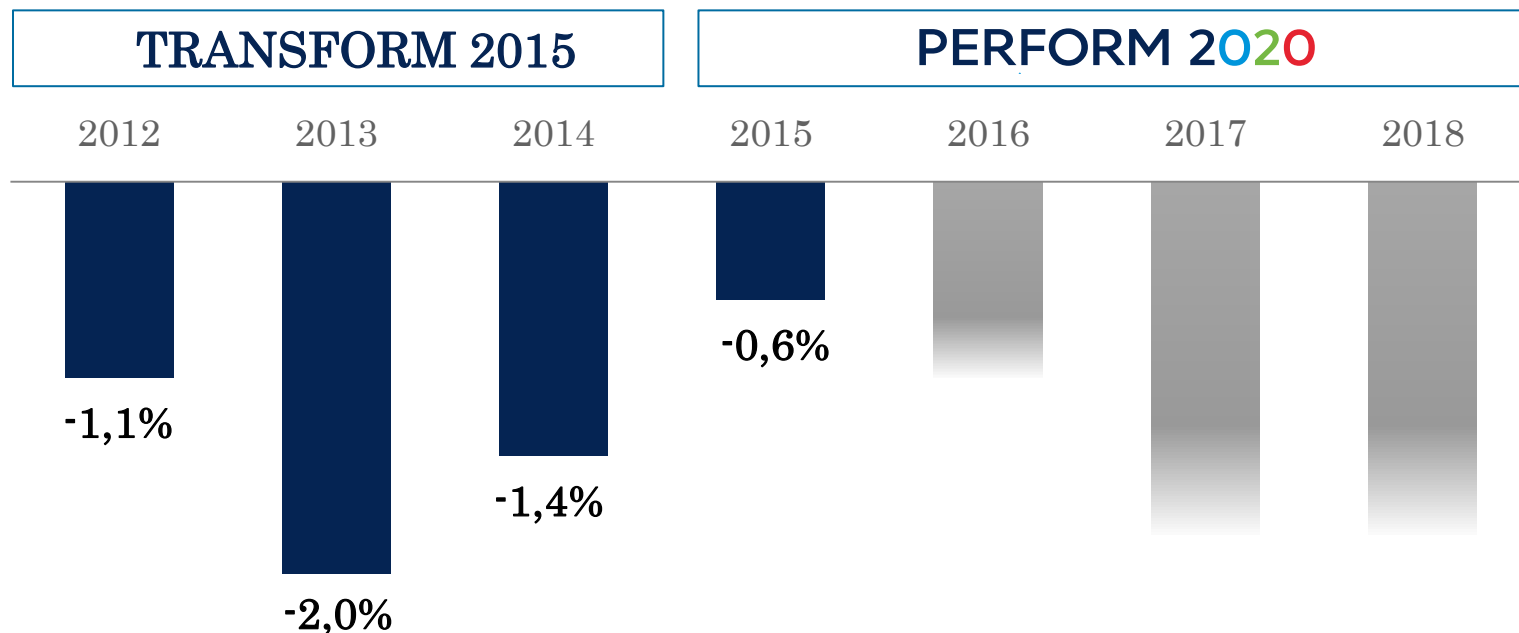
En milliards de TKO



Objectif de baisse des coûts unitaires inchangé

Coût unitaire net par ESKO en centimes d'euros, à change, prix du carburant et charges de retraites constant

Variation du coût unitaire



🔴 Objectif moyen terme de réduction des coûts unitaires Perform 2020 :

✅ Réduction moyenne des coûts unitaires de 1,5% sur la période 2015-2017

Initiatives Perform 2020 visant une baisse des coûts unitaires de 1,5% par an

- 2 mds€ d'économies identifiés et en cours d'exécution
- Efficacité de la flotte : exemples
 - ▶ Sortie de 6 B747-400 en 2015 et janvier 2016
 - ▶ Introduction de 2 B787-9 en 2015 et de 6 B787-9 en 2016
 - ▶ Densification de la flotte moyen-courrier : 24 A319 en 2015, 25 A320 et 25 B737-800 avant fin juin 2016
 - ▶ Opération de « Quick change » de 15 B777 pendant l'été 2015 : densification permettant de générer du résultat d'exploitation supplémentaire
- Changements organisationnels
 - ▶ HPO (High Performance Organisation) en implémentation chez KLM
 - ▶ Phase finale de la réorganisation de Hop! avec la fusion des trois compagnies régionales en 2016
- Initiatives G&A :
 - ▶ En 2015 : finalisation du transfert des services comptables internationaux dans un centre de services partagés situé à Budapest
 - ▶ 150 m€ d'économies ont été identifiés en 2015, dont 50 m€ déjà sécurisés par des réductions d'effectifs à hauteur de 500 ETP et des baisses des frais généraux (G&A)

Avancement des négociations sociales

■ Air France :

- ▶ En 2015, absence d'augmentation générale de salaires, et plan de départs volontaires pour les personnels de bord et les personnels au sol
- ▶ En 2016, absence d'augmentation générale de salaires avec mesure exceptionnelle de participation aux bénéficiaires ; accord collectif sur la gestion prévisionnelle des emplois favorisant la mobilité et les départs volontaires sans départs contraints jusqu'en 2018
- ▶ À finaliser : nouveau plan de départs volontaires pour 2016-2017 qui va être présenté au Comité Central d'Entreprise le 26 février 2016
- ▶ En attente : négociation des accords collectifs Pilotes et personnels de bord (l'accord collectif du personnel de bord expire en octobre 2016)

■ KLM :

- ▶ En 2015, accords significatifs avec toutes les catégories de personnel pour des durées de 15 à 36 mois
- ▶ Nouvel accord collectif pour Transavia Holland
- ▶ Premier plan de départ volontaire pour les activités maintenance et cargo
- ▶ À finaliser : nouvel accord collectif pour le personnel au sol et le personnel de bord, et déploiement du centre de mobilité

Perspectives



- Très peu de visibilité sur le prix du carburant et les recettes unitaires en raison du contexte géopolitique et de la situation de capacités de l'industrie
- Baisse de la facture carburant susceptible d'être compensée en grande partie par la pression sur les recettes unitaires et un effet change négatif
- Poursuite de la réduction du coût unitaire⁽¹⁾ d'environ 1% en 2016
- Cash flow libre d'exploitation après cessions compris entre 0,6 et 1,0 md d'euros
 - ▶ Le cash flow d'exploitation dépendra de l'évolution des recettes unitaires
 - ▶ Le plan d'investissement (compris entre 1,6 et 2,0 mds d'euros) et les cessions (0,2 à 0,5 md d'euros) seront ajustés si nécessaire
- Poursuite d'un désendettement significatif

(1) À change, prix carburant et charges liées à la retraite constant

Perform 2020 : objectifs financiers à moyen terme inchangés

PERFORM 2020



- Dette nette ajustée⁽¹⁾/EBITDAR⁽²⁾ autour de 2,5x pour fin 2017
 - ▶ Des activités de base générant chaque année du free cash flow
- Objectif de moyen terme de réduction des coûts unitaires de 1,5% par an
- Impliquant un ROCE de 9 à 11% en 2017 et au-delà

(1) Ajusté de la capitalisation des locations opérationnelles (7x dépenses annuelles)

(2) A change, prix du carburant et charges de retraites constants

PERFORM 2020



- ❶ Développement sélectif dans les marchés en croissance
- ❷ Montée en gamme des produits et services
- ❸ Gestion stricte des capacités et des investissements
- ❹ Calendrier adapté au contexte social dans chaque compagnie
- ❺ Poursuite des initiatives de réduction des coûts
- ❻ Soutien des autres parties prenantes



Un groupe plus performant, moins endetté, en position de prendre toute sa part de la croissance du marché

Annexes



Autres activités : catering

Chiffre d'affaires externe en hausse

- Poursuite de développement / consolidation de nouvelle activité en Afrique, Asie et Amérique latine


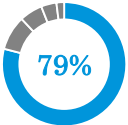
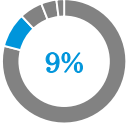
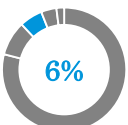

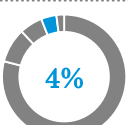

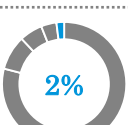
Amélioration importante de la rentabilité

- Hausse de la productivité et de l'efficacité



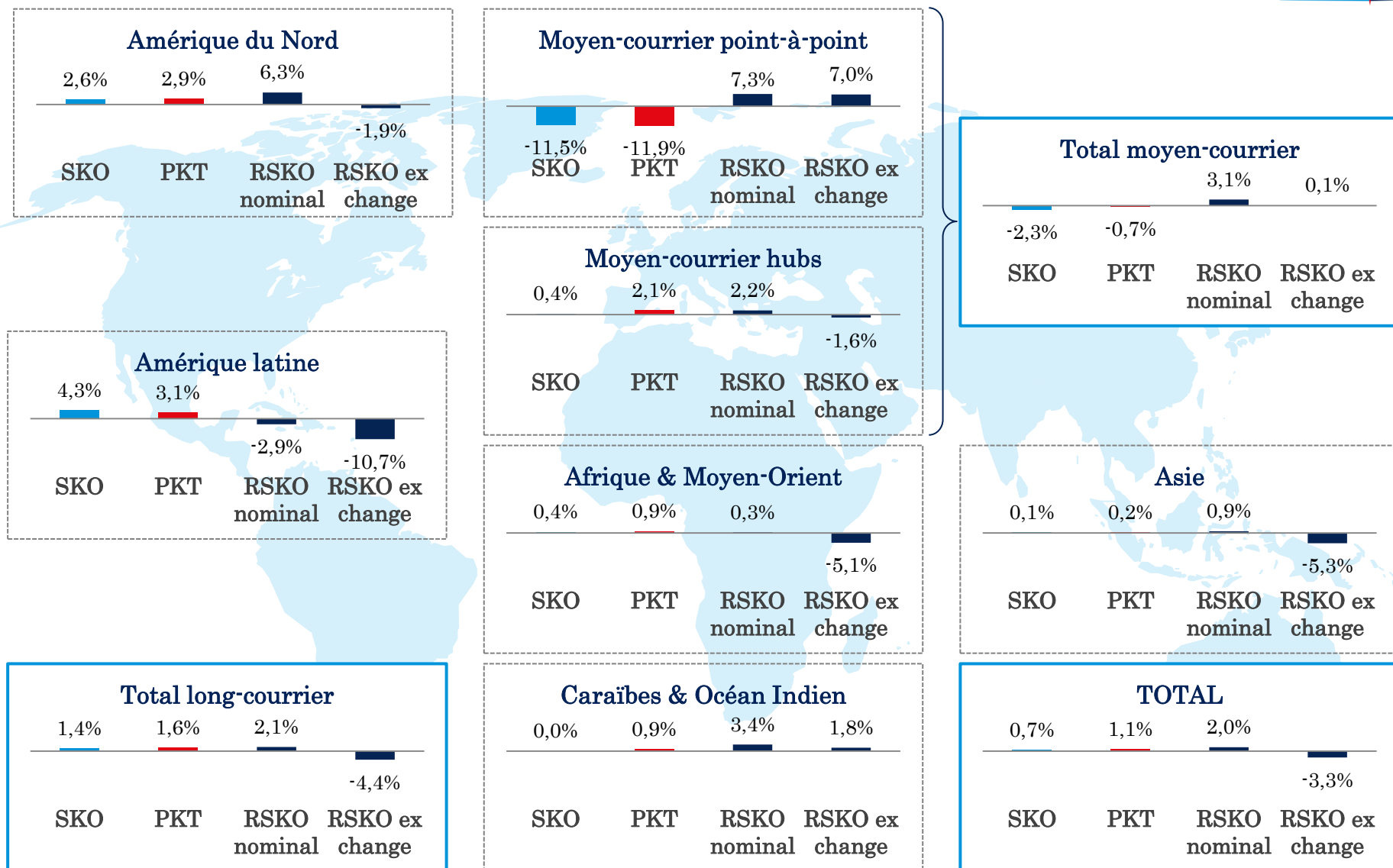
Catering	2015	2014	Variation
Chiffre d'affaires	947	871	+8,7%
CA externe	374	311	+20,3%
EBITDA	62	42	+20
Résultat d'exploitation	37	18	+19

Quatrième trimestre 2015 : contribution par activité

		Chiffre d'affaires (mds€)	Variation publiée (%)	Variation comparée (%)		Résultat d'exploitation (m€)	Variation publiée (m€)	Variation comparée (m€)	
 Passage réseaux ⁽¹⁾		4,98	+2,5%	-2,7%	↘	156	+327	+292	↗
 Cargo		0,61	-14,3%	-19,5%	↘	-23	+8	+9	↗
 Maintenance		0,43	+20,5%	+6,0%	↗	47	-14	-23	↘
 Transavia		0,21	+7,2%	+7,1%	↗	-37	-3	+3	=
 Autre		0,12	+30,8%	+30,2%	↗	7	+1	+2	↗
Total		6,35	+2,2%	-3,4%	↘	150	+319	+284	↗

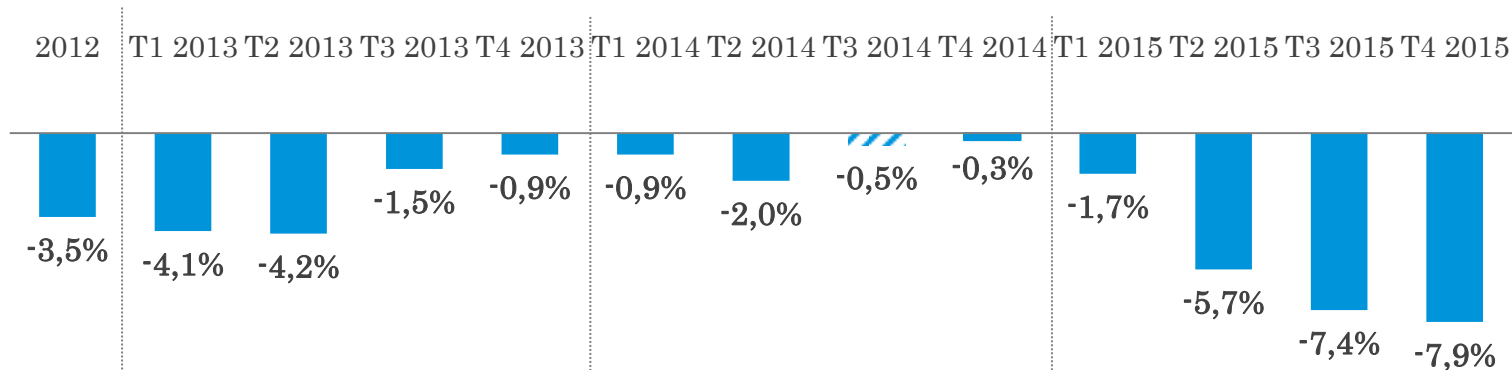
(1) Passage réseaux : Air France, KLM et HOP!

Année 2015 : recette unitaire passage par réseau



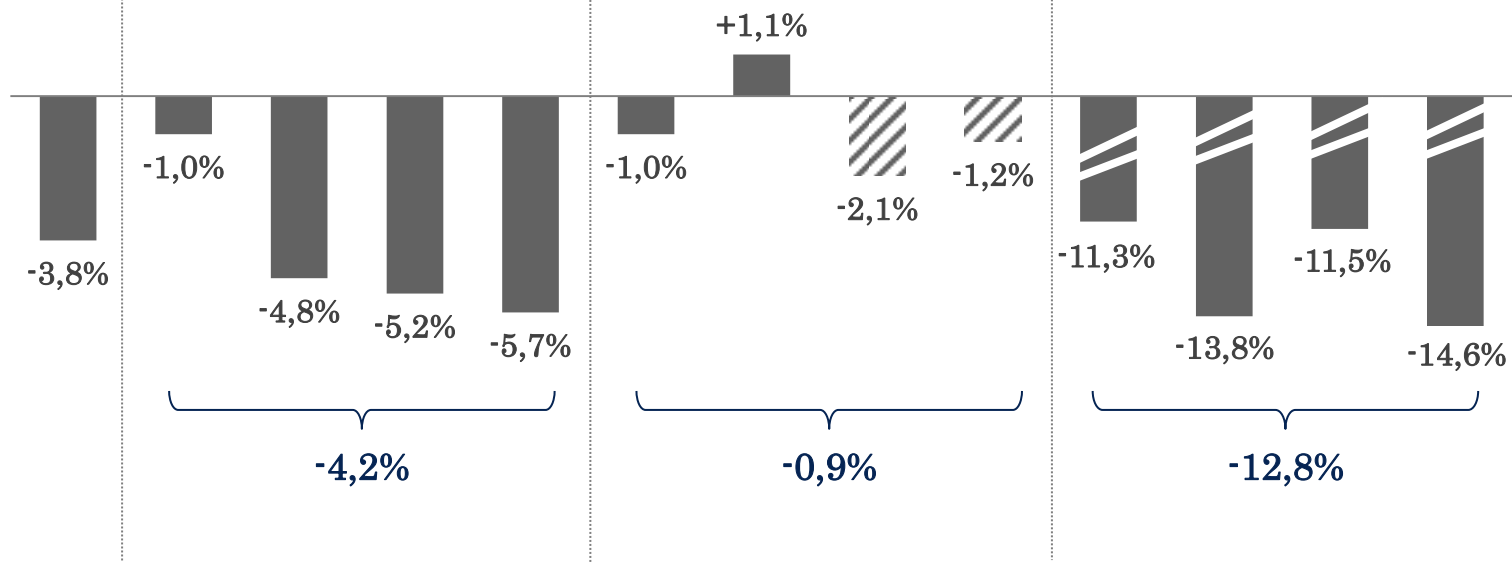
Capacité cargo et recette unitaire par trimestre

Capacité



RTKO

Hors change



 Hors grève

Quatrième trimestre 2015 : évolution des charges d'exploitation⁽¹⁾

	En m€	Variation publiée	Variation hors grève	Variation à données comp.
Coûts totaux de personnel <i>y. c. intérimaires</i>	1 980	+4,7%	+4,7%	+4,2%
Coûts externes ⁽²⁾ hors carburant et achat d'entretien aéronautique	1 629	+1,9%	+3,0%	+0,8%
Coûts avions ⁽³⁾	771	-6,1%	-6,1%	-11,2%
Achats d'entretien aéronautique	715	+49,0%	+49,0%	+32,0%
Autres produits et charges <i>y. c. production capitalisée</i>	-262	+134%	+134%	+64%
Charges d'exploitation hors carburant	4 833	+3,3%	+3,7%	+1,4%
Carburant	1 363	-20,0%	-20,0%	-29,6%
Charges d'exploitation totales	6 196	-2,9%	-2,7%	-7,5%
<i>Capacité (ESKO)</i>			+0,1%	

(1) Certaines lignes de compte de résultat ont été retraitées, notamment pour imputer la production capitalisée sur la ligne « autres produits et charges ». Voir communiqué de presse

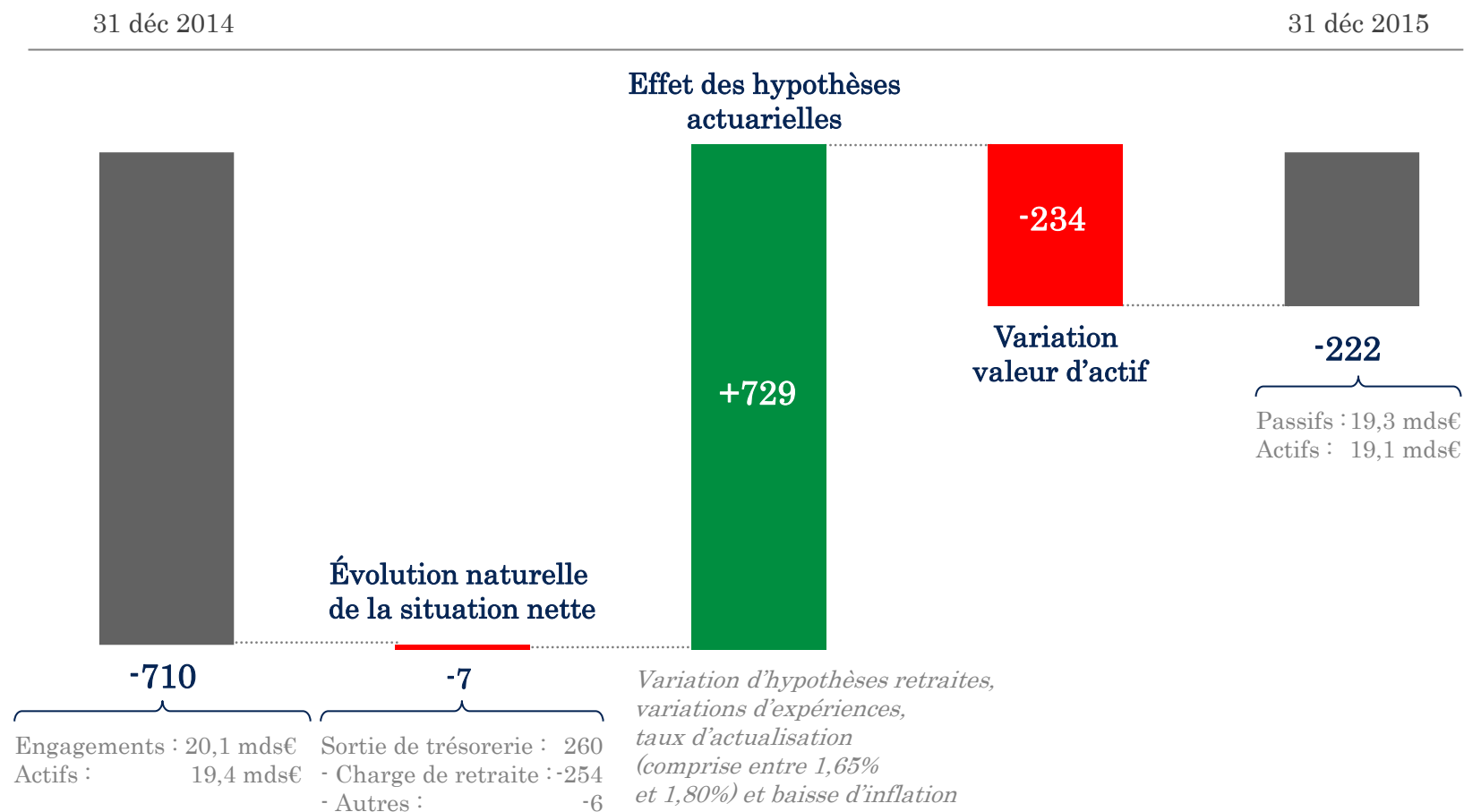
(2) Catering, achats d'assistance en escale, frais commerciaux et de distribution, redevances aéronautiques & autres frais, hors intérimaires

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

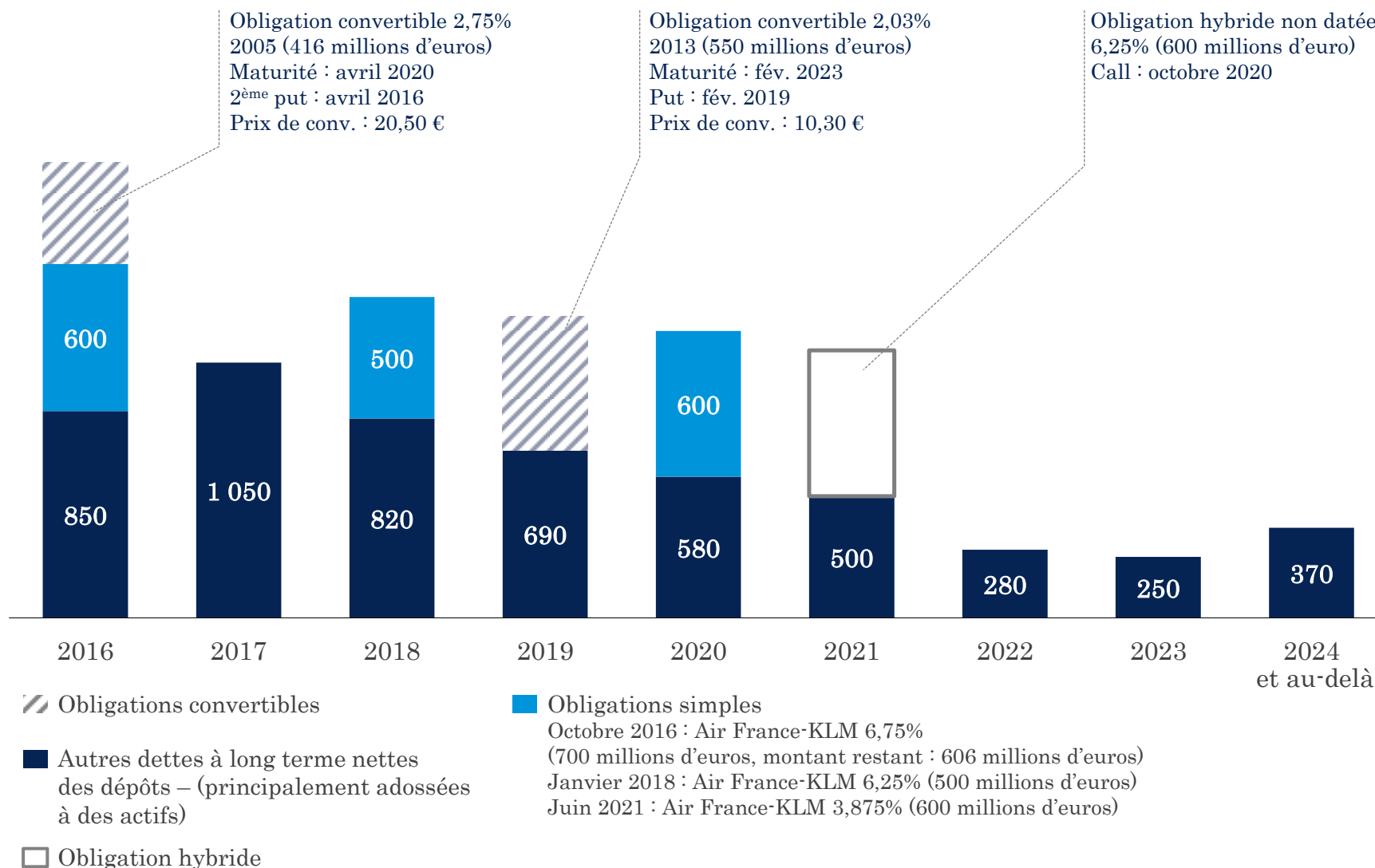
Point sur les engagements de retraites

Variation de la situation nette bilancielle

En millions d'euros



Profil de remboursement de la dette au 31 décembre 2015⁽¹⁾



(1) En millions d'euros, nets des dépôts sur locations financières et hors dette perpétuelle de KLM (637 millions d'euros)

RÉSULTATS ANNUELS 2015



18 février 2016