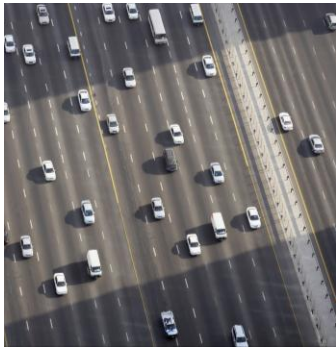


AIRFRANCE KLM



# Réunion d'information








---

# Activité et résultats



■ Impact croissant de Transform 2015


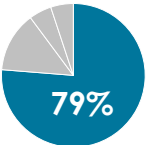

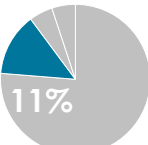

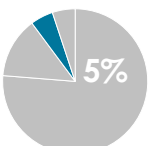
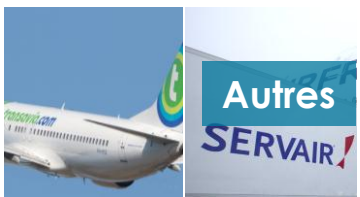
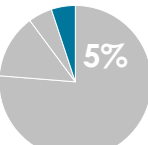
## Chiffres clés : amélioration de tous les indicateurs sous-jacents

	2013	2012 <sup>(1)</sup>	Variation
Chiffre d'affaires (Mds€)	25,52 	25,42	+0,4% Hors change : +2,3%
EBITDA <sup>(2)</sup> (M€)	1 855 	1 394	+461m
Résultat d'exploitation(M€)	130 	-336	+466m
Résultat net, part du groupe (M€)	-1 827 	-1 225	-602m
Résultat net retraité <sup>(2)</sup> (M€)	-349 	-696	+347m
Cash flow libre d'exploitation <sup>(2)</sup> (M€)	538 	-47	+585m
Dettes nettes en fin de période <sup>(2)</sup> (Mds€)	5,35 	5,97	-618m

(1) Retraité IAS 19 révisée, CityJet reclassée en activité non poursuivie

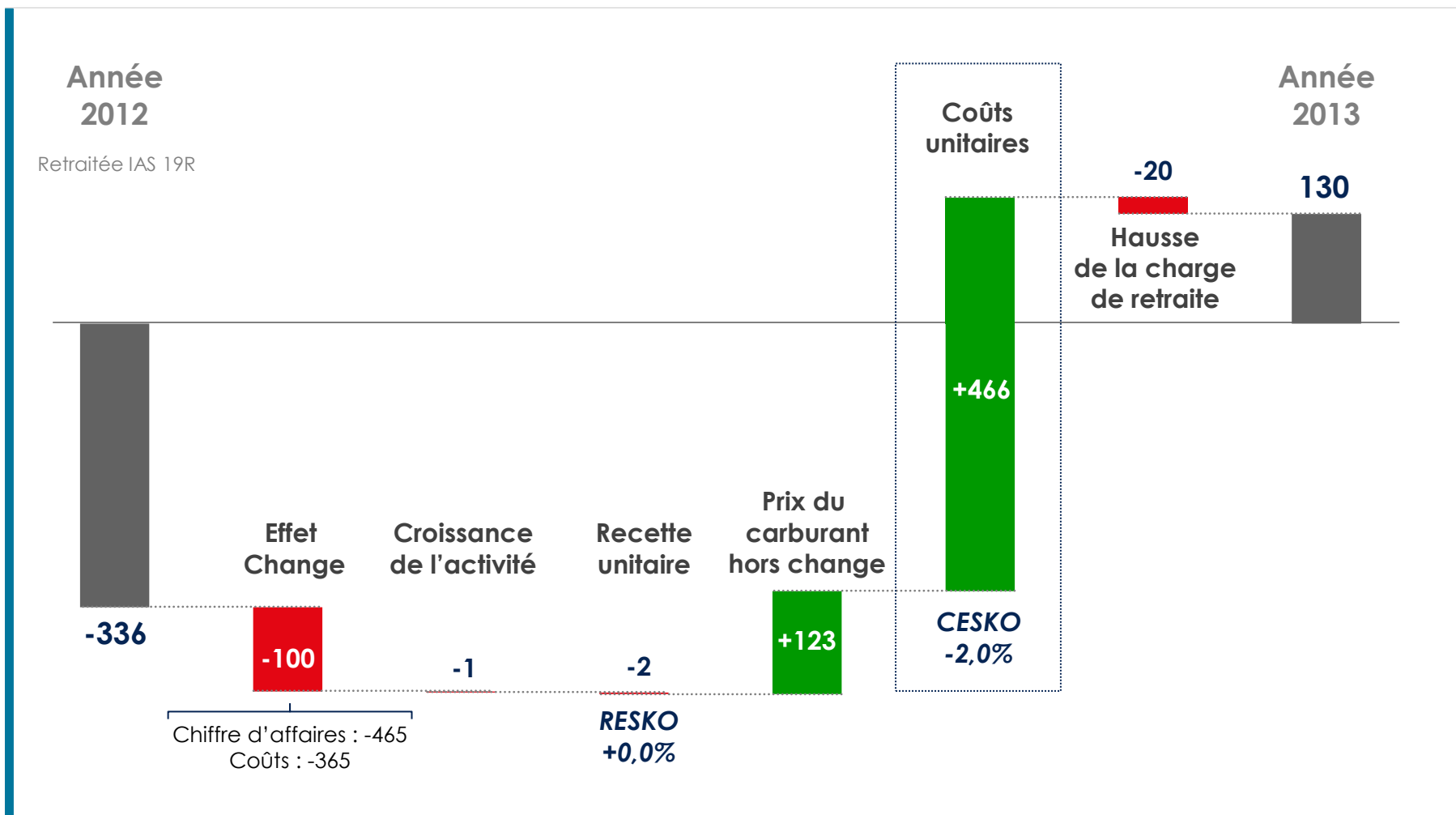
(2) Voir définition dans le communiqué de presse

# Résultats annuels par activités

		Chiffre d'affaires (Mds€)	Evolution (%)	Evolution hors change (%)		Résultat d'exploitation (m€)	Evolution (en m€)	Evolution hors change (en m€)	
		20,11	+0,7%	+2,6%	↗	174	+434	+499	↗
		2,82	-7,9%	-5,7%	↘	-202	+28	+37	↗
		1,22	+11,8%	+15,1%	↗	159	+19	+29	↗
		1,37	+5,6%	+5,3%	↗	-1	-15	+0	→
<b>Total</b>		<b>25,52</b>	<b>+0,4%</b>	<b>+2,3%</b>	<b>↗</b>	<b>130</b>	<b>+466</b>	<b>+566</b>	<b>↗</b>

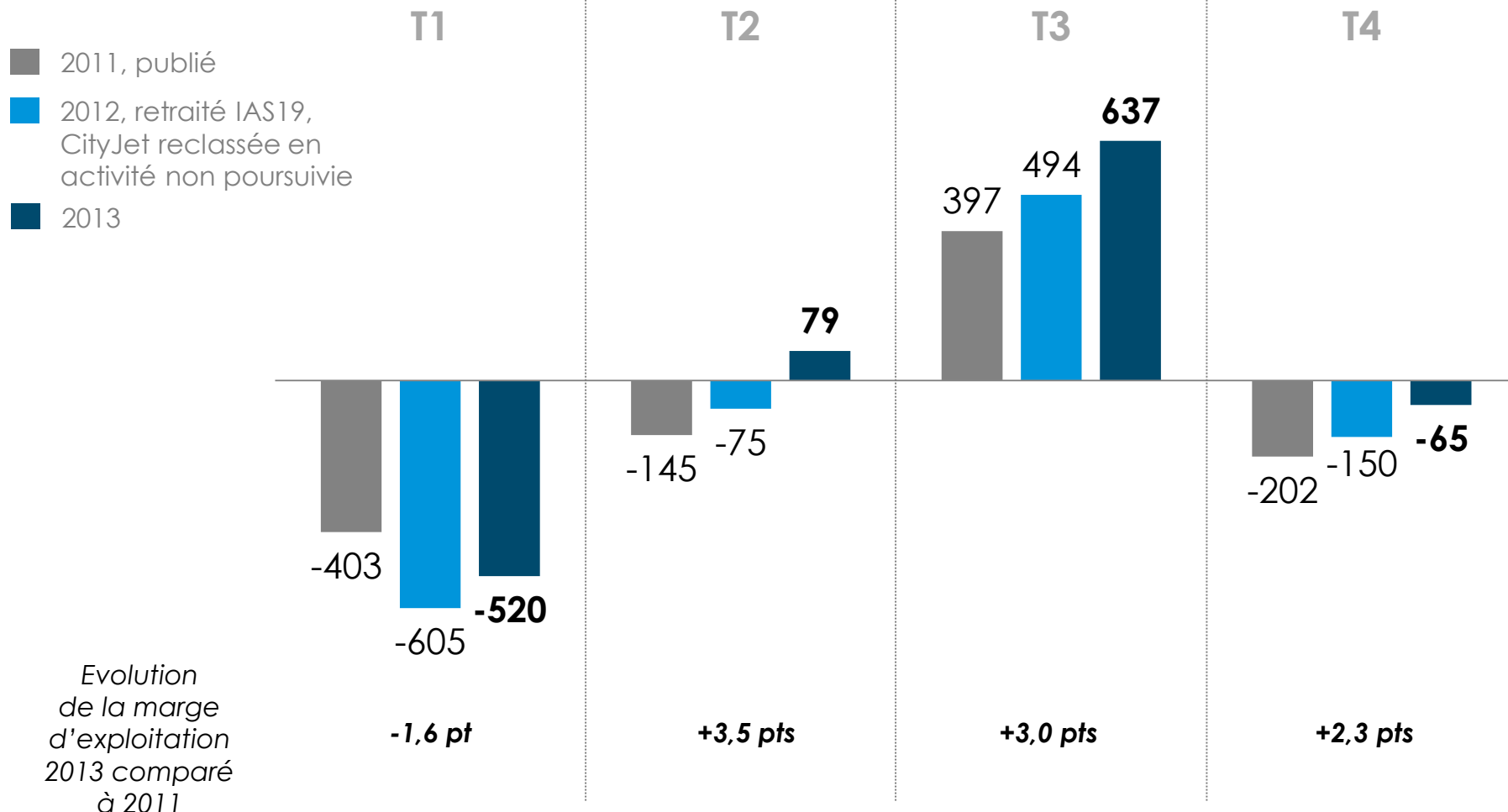
# Une amélioration du résultat d'exploitation tirée par les coûts...

En millions d'€



# ...avec une dynamique positive depuis le début de Transform 2015

En millions d'€





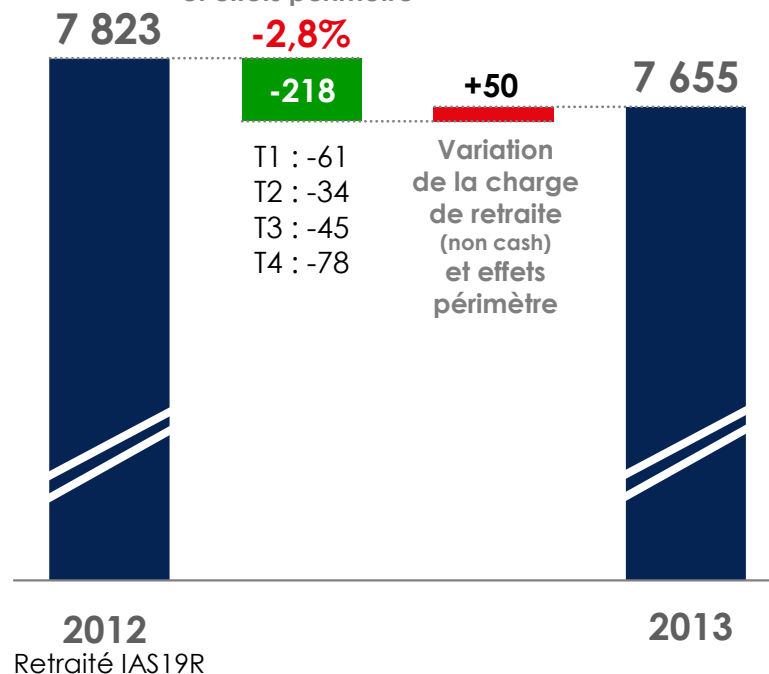
## Baisse significative des coûts de personnel

- + Baisse des effectifs
  - ▶ -3 700 ETP<sup>(1)</sup>
- + Suppression des augmentations générales de salaires chez Air France comme chez KLM
- + Sur le plan de marche afin de poursuivre la baisse en 2014<sup>(2)</sup>

### Evolution des coûts de personnel

(m€, y. c. intérimaires)

Coûts  
de personnel  
hors impact retraites  
et effets périmètre



(1) Décembre 2013 à périmètre constant.

(2) À périmètre et charges de pension constantes.

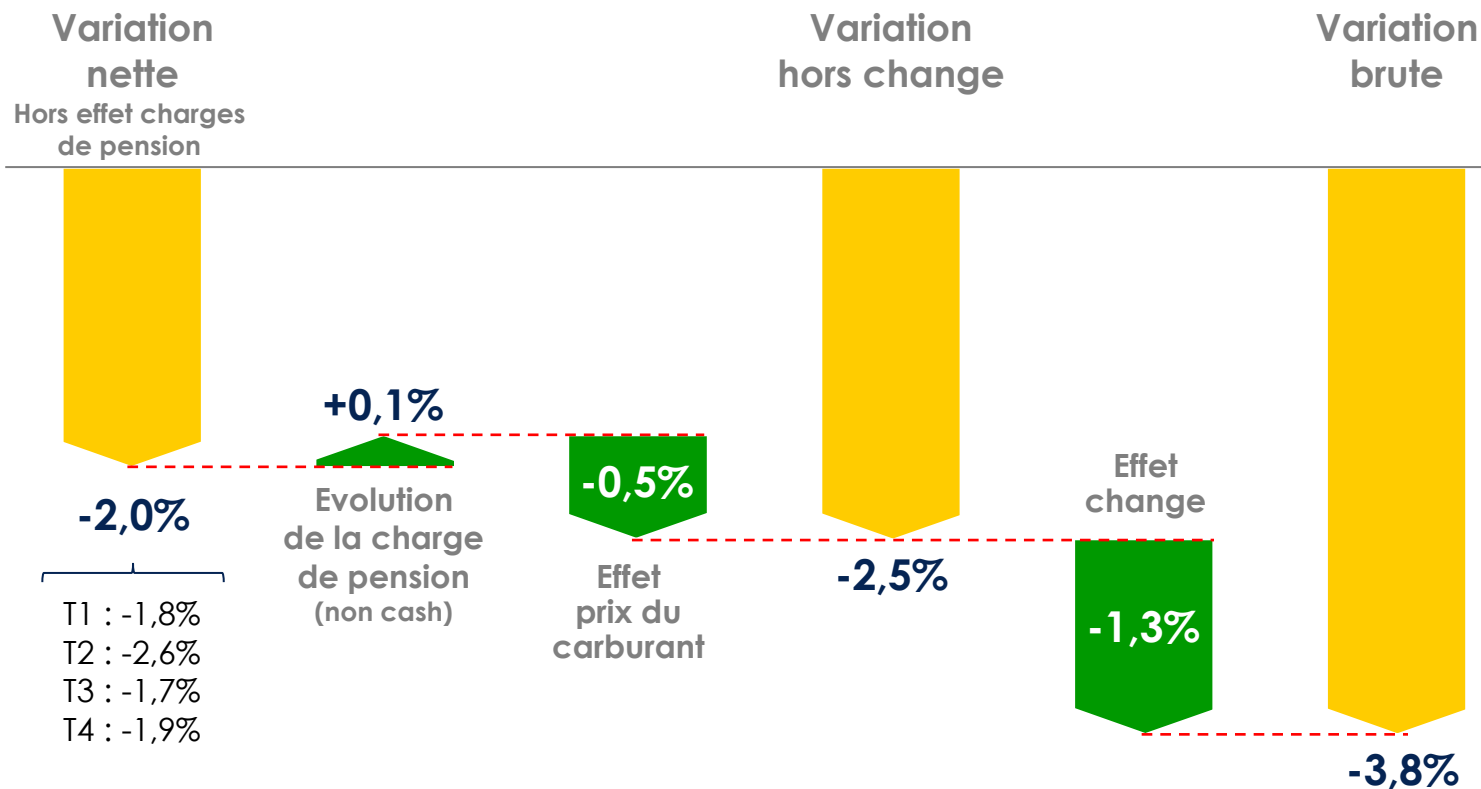
# Poursuite de la réduction des coûts unitaires

2013

Coût net : 22 613 m€ (-2,2%)

Capacité en ESKO : 333 480 m (+1,6%)

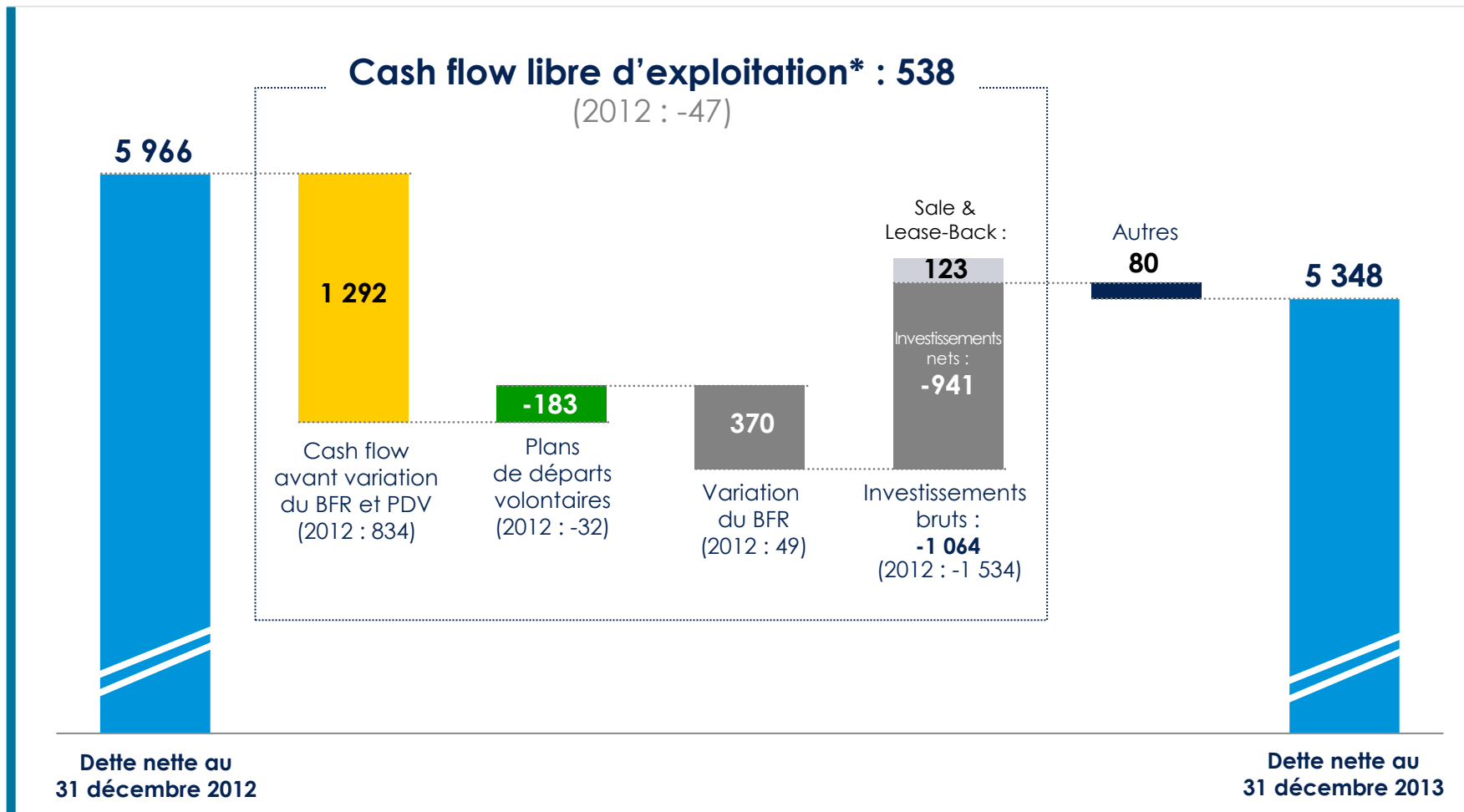
Coût unitaire à l'ESKO : 6,78 centimes d'euro





# Amélioration significative du cash flow libre d'exploitation

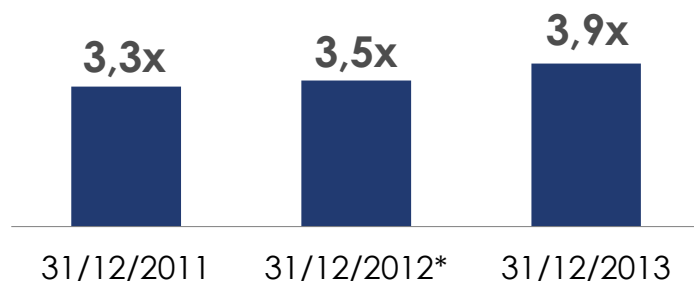
En millions d'€



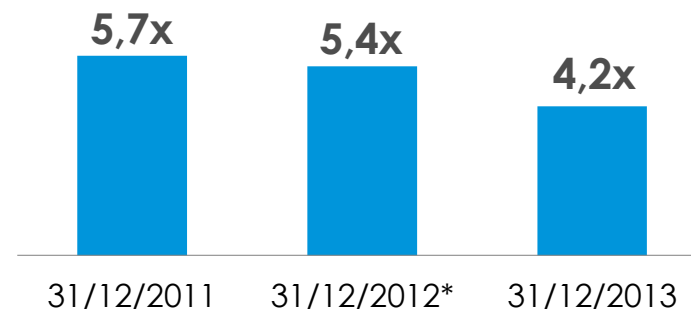
\* Flux net de trésorerie provenant de l'exploitation après investissements corporels et incorporels nets. Voir définition dans le communiqué de presse

# Amélioration des ratios financiers au 31 décembre 2013

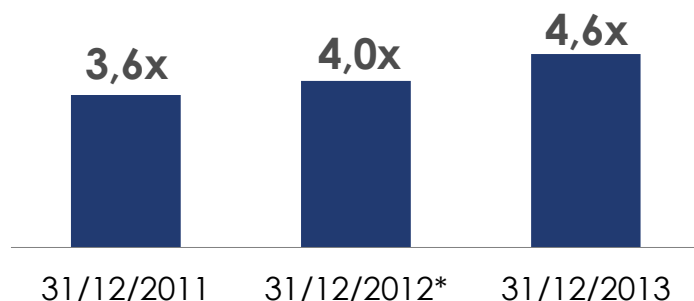
## EBITDAR / frais financiers nets ajustés<sup>(1)</sup>



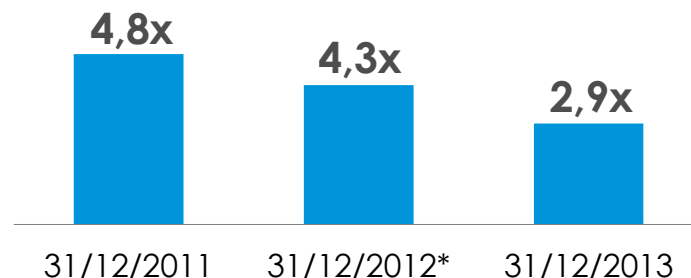
## Dette nette ajustée<sup>(2)</sup> / EBITDAR



## EBITDA / frais financiers nets



## Dette nette / EBITDA



\* Retraité IAS 19R, 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)

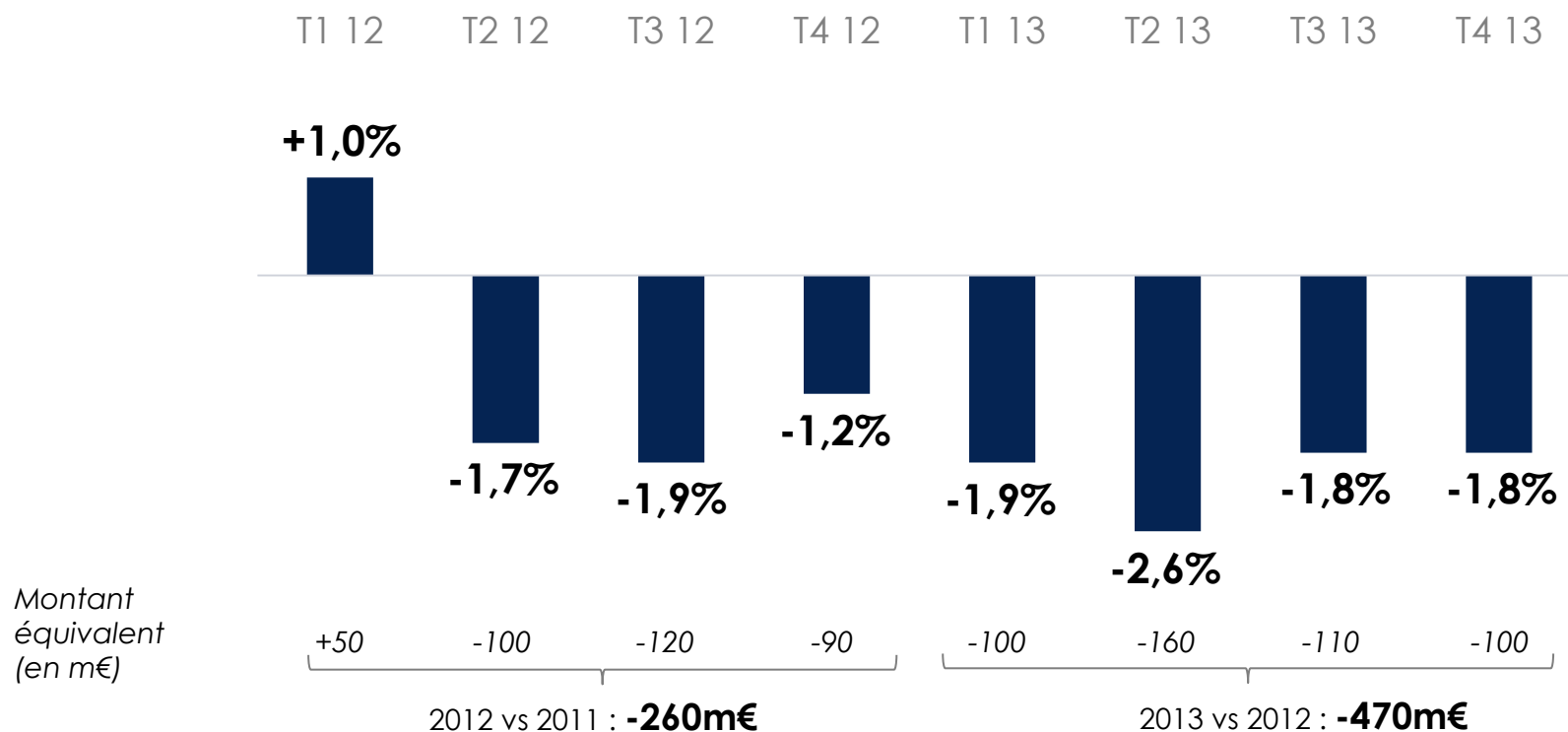
# Stratégie



- ✦ **Transform 2015 : réduction structurelle des coûts**
- ✦ Une nouvelle dynamique de recettes
- ✦ Elargissement et renforcement des réseaux internationaux

# Baisse sensible des coûts depuis le lancement de Transform 2015

## Evolution des coûts unitaires\*

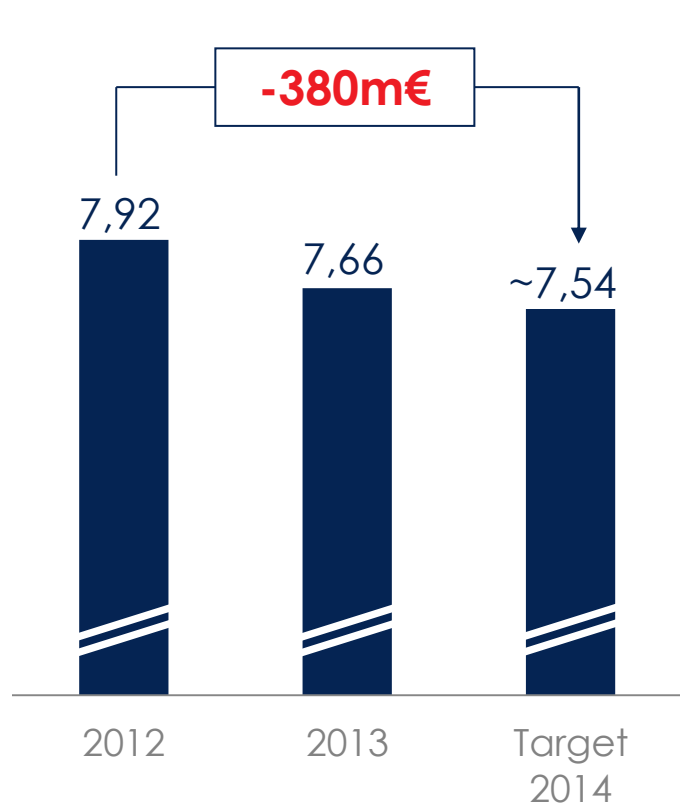


Réduction de plus de **700 millions d'€** en 2 ans

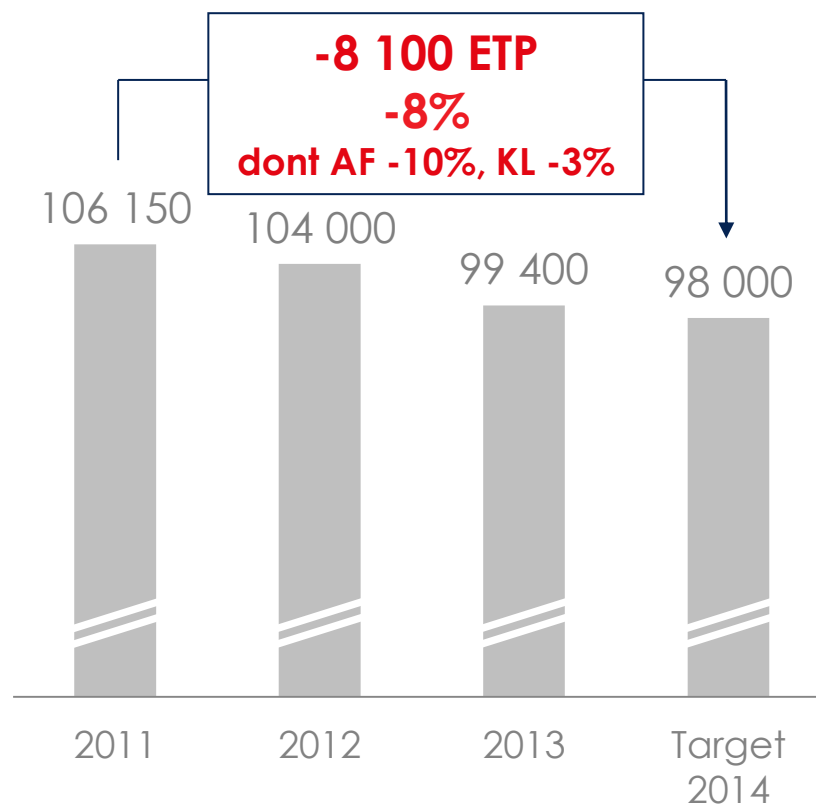
\* Coût unitaire à l'ESKO en cts d'euro, à change et prix du carburant constants et hors charges de retraite non cash

# Réduction des effectifs et des frais de personnel

Frais de personnel\*  
(incluant intérimaires)



Effectifs\*  
(incluant intérimaires, en équivalents temps plein)

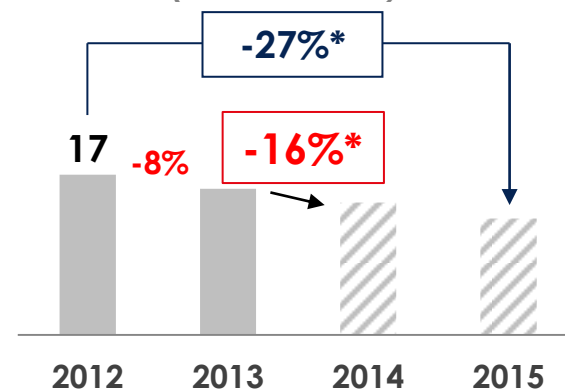


\* A charge de pension constante, CityJet exclue en 2013 et 2014

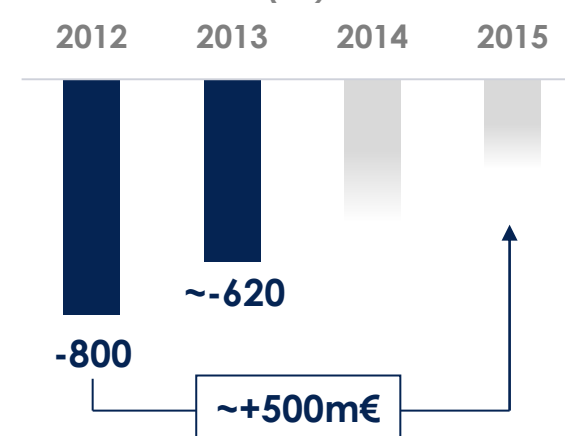
# Moyen-courrier : mise en œuvre des mesures complémentaires

- + Pertes réduites de 180m€ en 2013
  - ▶ Hubs : gains de productivité, densification des cabines, réduction des temps de demi-tour, développement des recettes annexes
  - ▶ Point-à-point : réduction de l'activité dans les bases de province, cession de CityJet
- + Déploiement des mesures complémentaires annoncées en octobre 2013
  - ▶ Hub de Paris-CDG : nouvelle réduction de la flotte et gains de productivité
  - ▶ Hub d'Amsterdam : nouvelles mesures pour améliorer l'utilisation des actifs
  - ▶ Point-à-point : baisse des capacités
  - ▶ Nouveau plan de départs volontaires en cours, visant 1 400 ETPs dans les escales françaises

Capacité point-à-point France  
(milliards de SKO)



Résultat d'exploitation moyen-courrier  
(m€)



\* Dont 5% dus à la cession de CityJet

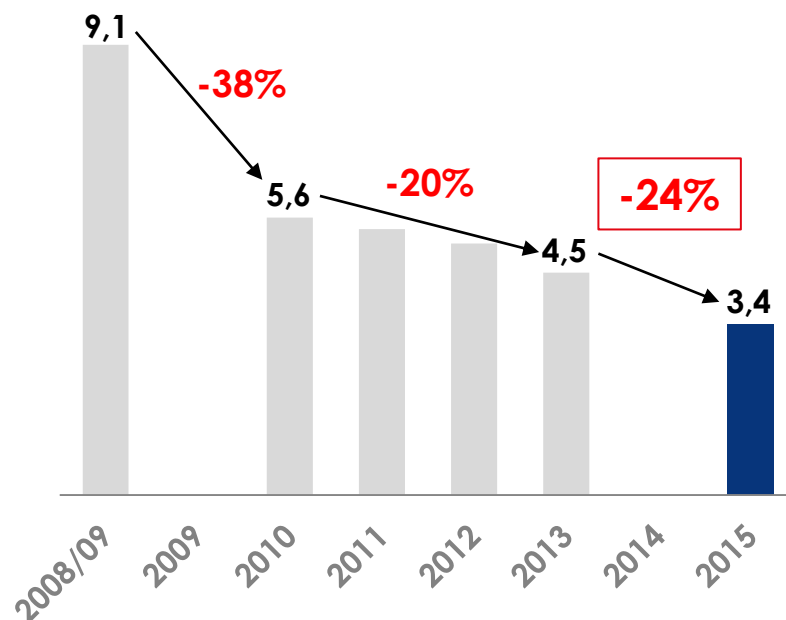


## Restructuration du cargo : prêt à étudier d'autres mesures

- + Forte baisse des coûts et des capacités en 2013
  - ▶ Avions tout cargo : -11%
  - ▶ CTKO : -4%
- + Déploiement en cours des nouvelles mesures annoncées en octobre 2013
  - ▶ Nouvelle baisse de la flotte tout cargo de 14 avions en 2013 à 10 en 2015
  - ▶ Sous-traitance du hangar d'Orly, PDV en France visant 280 ETPs
  - ▶ Nouvelles initiatives sur les revenus
- + Prêt à étudier d'autres mesures en absence de redressement du marché

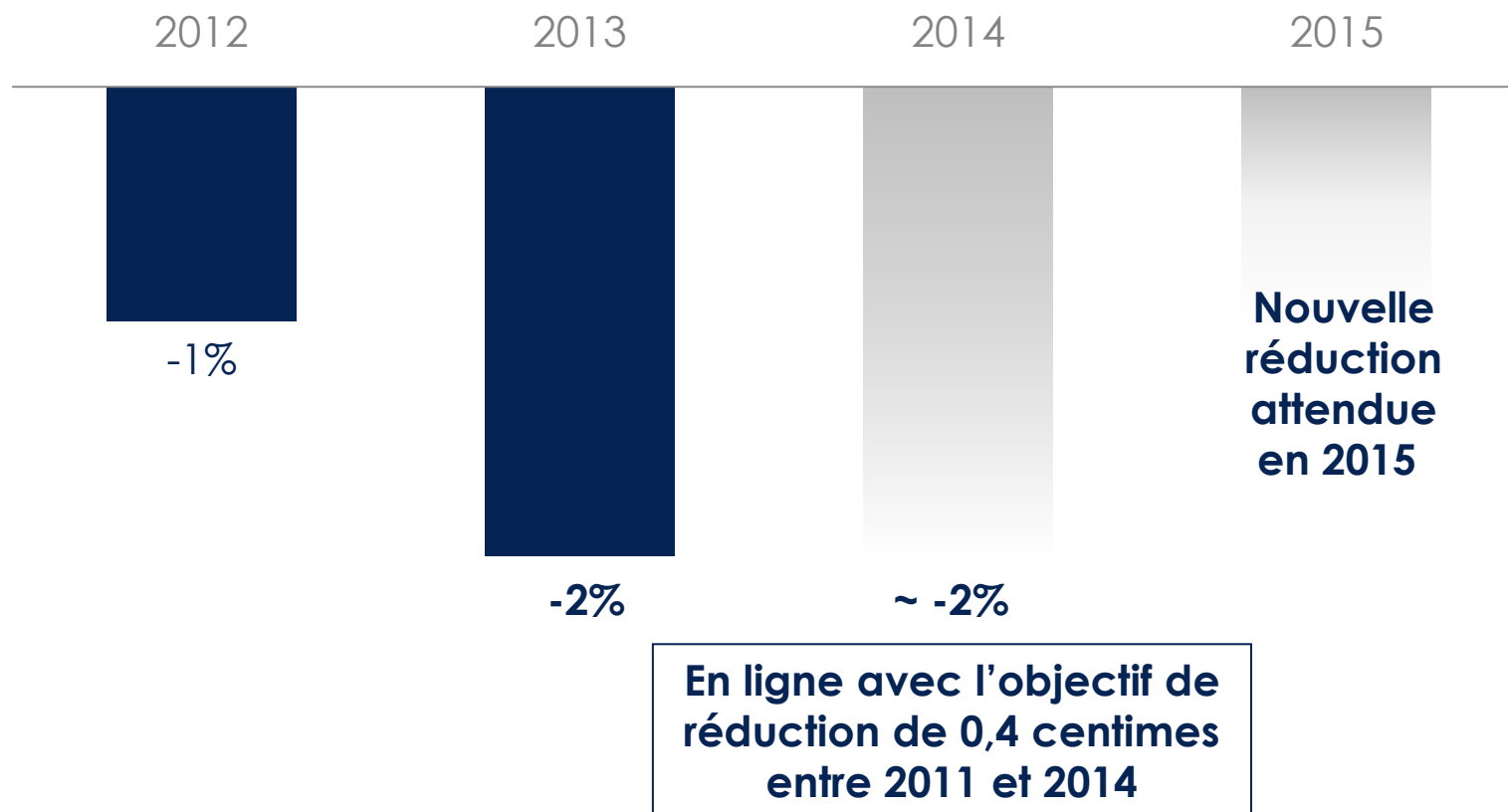
### Capacité avions tout cargo

(milliards de TKO)



# Poursuite de la réduction des coûts unitaires en 2014 et 2015

## Evolution des coûts unitaires\*



\* Coût unitaire à l'ESKO en cts d'euro, à change, prix du carburant et charge de pension constants. CityJet reclassifiée en activité non poursuivie. Voir définition dans le communiqué de presse.

# Agenda

- + Transform 2015 : réduction structurelle des coûts
- + **Une nouvelle dynamique de recettes**
- + Elargissement et renforcement des réseaux internationaux

# Air France : montée en gamme du produit long-courrier

- + Investissement de 500 m€ dans le produit long-courrier d'ici fin 2015
- + Nouvelles cabines dans 44 B777
  - ▶ Premier vol en juin 2014
  - ▶ Nouveaux sièges et nouveau système vidéo dans toutes les cabines
- + Un nouveau siège Business positionné aux meilleurs standards
  - ▶ “full flat” : parfaitement horizontal
  - ▶ “full access” : accès direct à l’allée
  - ▶ “full privacy”
  - ▶ Système de “quick change” pour s’adapter à la saisonnalité de la demande



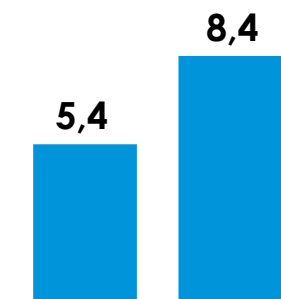
# KLM : montée en gamme du produit long-courrier

- + Investissement de 200 m€ dans le produit long-courrier d'ici fin 2015
- + Nouveau siège 'World Business Class'
  - ▶ Lancement en juillet 2013
  - ▶ 22 B747-400 équipés à l'été 2014
  - ▶ "full flat" : parfaitement horizontal
  - ▶ Amélioration significative de la satisfaction client
- + Remplacement accéléré des MD11s
- + Des équipes de frontline reconnues premières en Europe par SkyTrax



## Satisfaction client\*

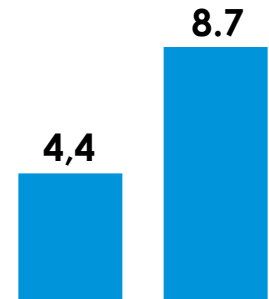
Confort global  
et cabine



Ancien  
siège

Nouveau  
siège

Confort du siège



Ancien  
siège

Nouveau  
siège

\* Premiers résultat sur 7 B747 équipés

# Réorganisation des marques moyen-courrier

Avril 2012



Sky Priority

Octobre 2012



Nouveau service à bord

Avril 2013



Lancement de HOP!

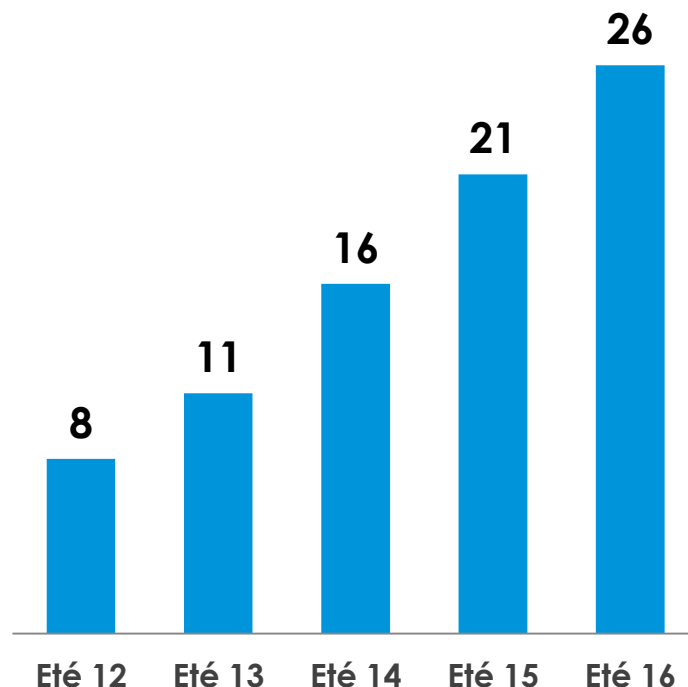
- + Investissement dans le produit moyen-courrier
  - ▶ Nouveau service à bord chez Air France (octobre 2012)
  - ▶ Lancement de 'Economy Comfort' chez KLM (décembre 2012)
- + Nouveau positionnement de l'activité point-à-point régionale
  - ▶ Nouvelle marque (HOP!) en soutien de l'évolution du produit et des tarifs
  - ▶ Réduction des capacités
- + Adaptation de la structure tarifaire
  - ▶ Air France : lancement réussi des tarifs « Mini » sans bagage
  - ▶ KLM : mise en œuvre réussie du premier bagage payant

# Développement accéléré de Transavia France

- + Objectif : tirer profit de la croissance du marché “loisirs”
  - ▶ Positionnement relativement haut de gamme
  - ▶ Basé à Orly
- + Développement significatif du réseau
  - ▶ Desserte à la fois de destinations « soleil » et « escapades citadines »
  - ▶ Desservies ou non par Air France
- + Evolution marketing et commerciale
  - ▶ Investissement pour accroître la notoriété de la marque
  - ▶ Développement des canaux de distribution en France et dans les marchés de destination
  - ▶ Lien avec Flying Blue

## Plan de flotte Transavia France

(nombre d'avions)

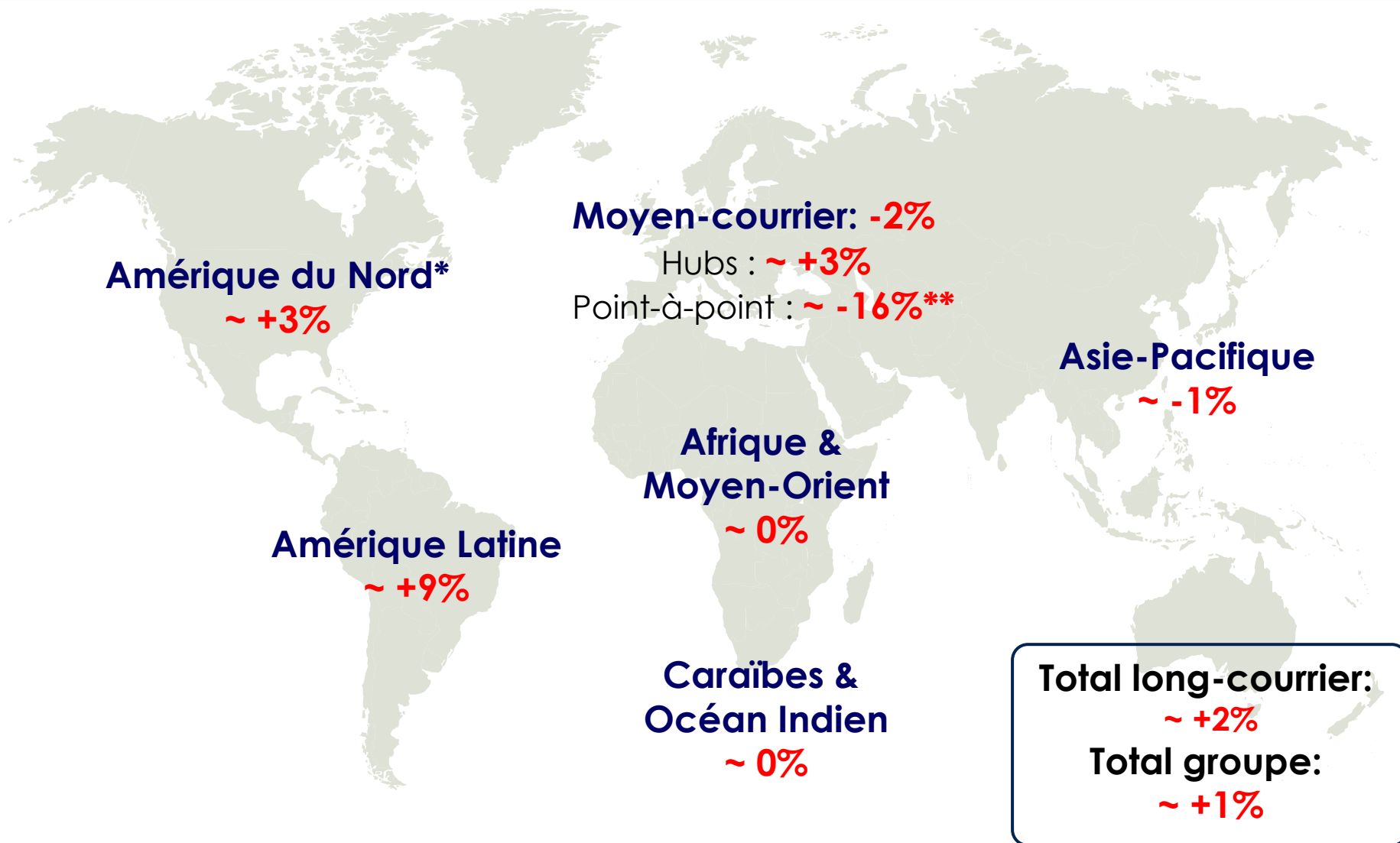




# Agenda

- + Transform 2015 : réduction structurelle des coûts
- + Une nouvelle dynamique de recettes
- + **Elargissement et renforcement des réseaux internationaux**

# Croissance ciblée des capacités en 2014



\* Y compris Mexique

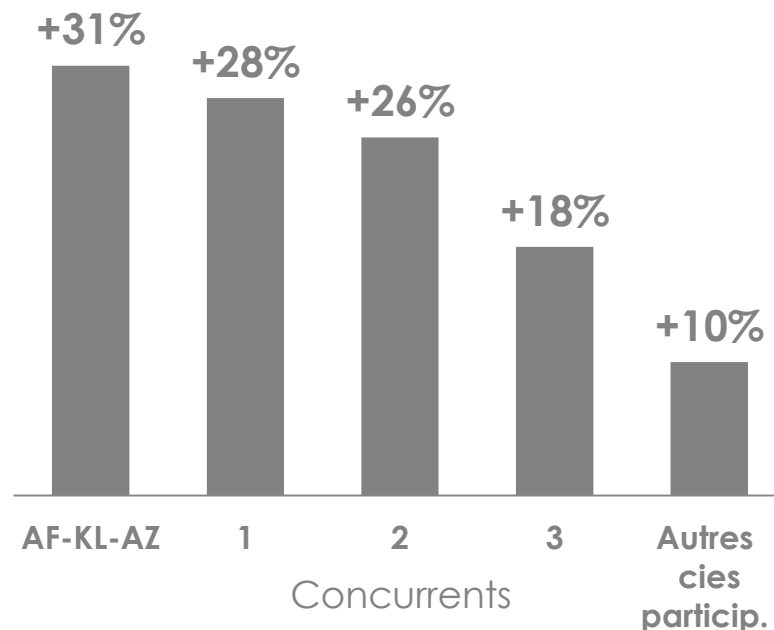
\*\* dont 5% liés à la cession de CityJet

## La JV transatlantique : un atout unique

- + La JV représente 23% de la capacité totale sur l'Atlantique Nord
  - ▶ 98 vols quotidiens
  - ▶ Chiffre d'affaires : 11 mds\$
- + Plus forte amélioration de la RSKO depuis 2008
- + De nouvelles initiatives
  - ▶ Commercialisation plus efficace des sièges en option
  - ▶ Meilleure intégration des programmes de fidélisation
  - ▶ Cargo

**Amélioration de 11 points de la rentabilité depuis 2008**

### RSKO Atlantique Nord 2013 comparé à 2008\*



\* Parmi 13 compagnies européennes participantes, RSKO Janvier-Septembre 2013 comparée à janvier-septembre 2008, en centimes d'€, source : AEA

# Développement accéléré en Amérique Latine

- + Air France-KLM : forte croissance organique sur les 5 dernières années
  - ▶ 12 destinations, dont 6 desservies à partir des deux hubs
  - ▶ Eté 2014 : premier opérateur entre l'Europe et l'Amérique latine
- + Air France-KLM et GOL
  - ▶ Un acteur local puissant au Brésil
  - ▶ Accord de partage de code sur 28 destinations en place depuis 2009
- + 2014 : nouvel accord stratégique
  - ▶ Accès exclusif au réseau domestique
  - ▶ Coordination renforcée des réseaux
  - ▶ Extension des partages de code
  - ▶ Coordination des forces de vente en Europe et au Brésil
  - ▶ Accord dans la maintenance
  - ▶ Renforcé par une prise de participation

## Développement du réseau Amérique latine de Air France-KLM

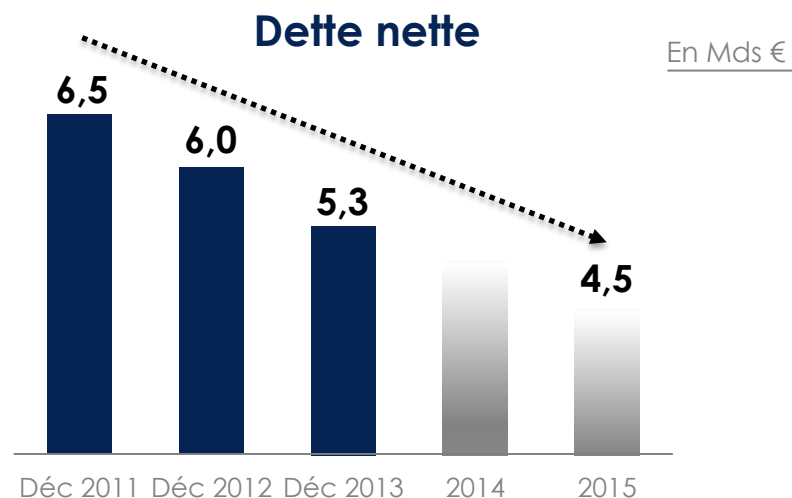
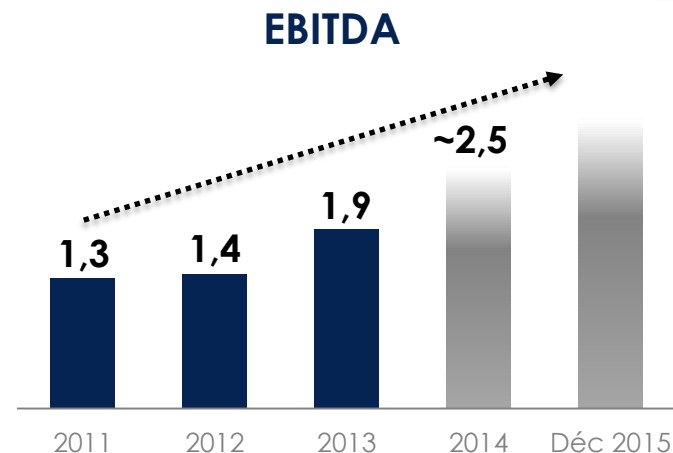
(été 2014 vs été 2009)



# Perspectives pour 2014

- + Environnement économique incertain
  - ▶ Incertitudes sur la reprise économique dans certaines régions
  - ▶ Evolution des taux de change et du prix du carburant
  - ▶ Evolution des capacités
- + Effet de Transform 2015
  - ▶ Plein effet des mesures initiales
  - ▶ Premiers effets des mesures complémentaires à compter du second semestre 2014
- + EBITDA de l'ordre de 2,5 Mds€ en 2014, sous réserve de l'absence d'une nouvelle dégradation de la conjoncture
- + Poursuite de la réduction de la dette nette
  - ▶ Objectif de 4,5 Mds€ en 2015

En Mds €



# Annexes



# Chiffres clés du 4<sup>ème</sup> trimestre et de l'année

En millions d'€	<b>T4 2013</b>	T4 2012 <sup>(1)</sup>	variation	<b>2013</b>	2012 <sup>(1)</sup>	variation
Chiffre d'affaires	<b>6 123</b>	6 258	-2,2%	<b>25 520</b>	25 423	+0,4%
<i>Variation hors change</i>			+0,7%			+2,3%
EBITDA <sup>(2)</sup>	<b>381</b>	281	+100	<b>1 855</b>	1 394	+461
<i>Marge d'EBITDA</i>	<b>+6,2%</b>	+4,5%	+1,7 pt	<b>+7,3%</b>	+5,5%	+1,8 pt
Résultat d'exploitation	<b>-65</b>	-152	+87	<b>130</b>	-336	+466
<i>Marge d'exploitation</i>	<b>-1,1%</b>	-2,4%	+1,3 pt	<b>0,5%</b>	-1,3%	+1,8 pt
Résultat net, part du groupe	<b>-1 177</b>	-244	-933	<b>-1 827</b>	-1 225	-602
Résultat net retraité, part groupe <sup>(2)</sup>	<b>-112</b>	-126	+14	<b>-349</b>	-696	+347
Cash flow libre d'exploitation <sup>(2)</sup>				<b>538</b>	-47	+585
Dette nette en fin de période <sup>(2)</sup>				<b>5 348</b>	5 966	-618

(1) Retraité IAS 19R, Cityjet traité en activité abandonnée

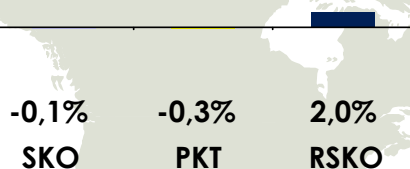
(2) Voir le passage du résultat net au résultat net ajusté en page 7



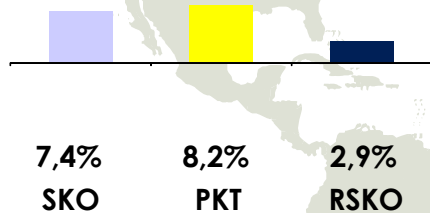
# 2013 : recette unitaire passage par réseau

Janvier-décembre 2013  
RSKO hors change

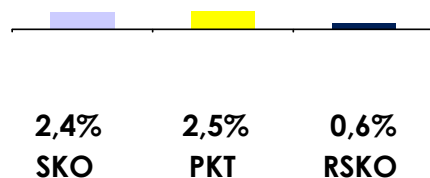
## Amérique du nord



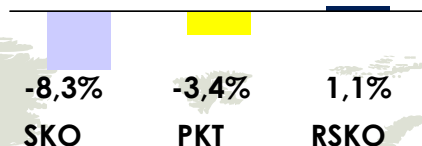
## Amérique latine



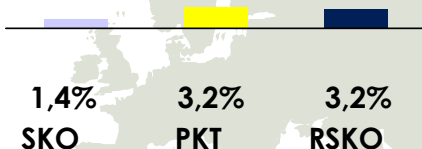
## Total long-courrier



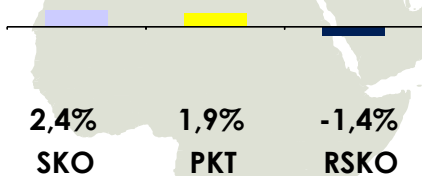
## Moyen-courrier point-à-point



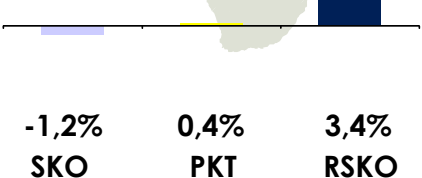
## Moyen-courrier hubs



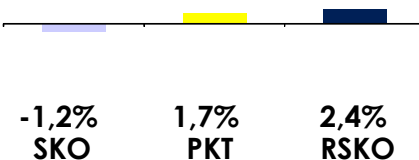
## Afrique et Moyen Orient



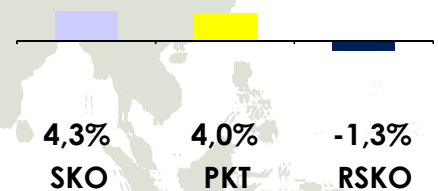
## Caraïbes et Océan Indien



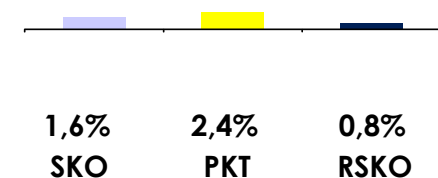
## Total moyen-courrier



## Asie



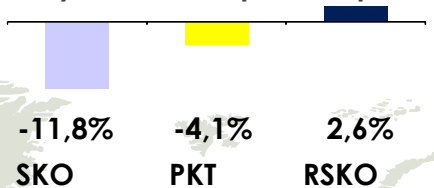
## Total



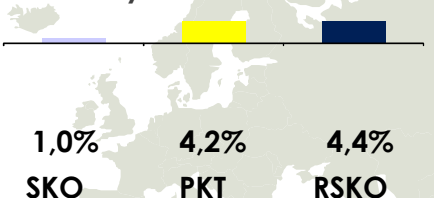
# Quatrième trimestre : recette unitaire passage par réseau

Octobre-décembre 2013  
R/SKO hors change

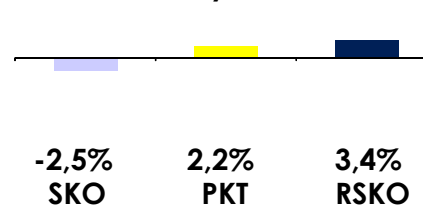
## Moyen Courrier point-à-point



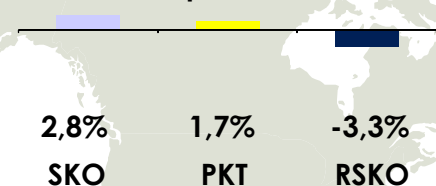
## Moyen Courrier hubs



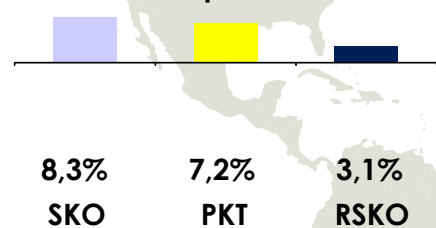
## Total moyen-courrier



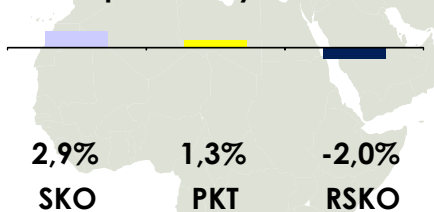
## Amérique du nord



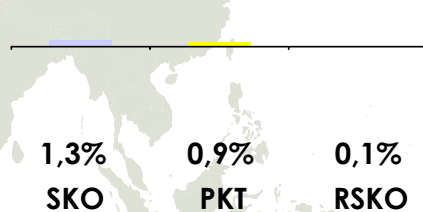
## Amérique latine



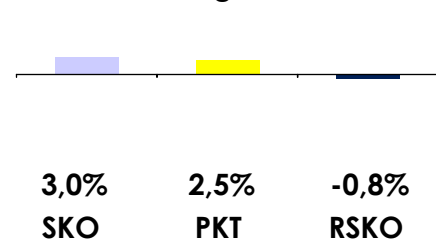
## Afrique et Moyen Orient



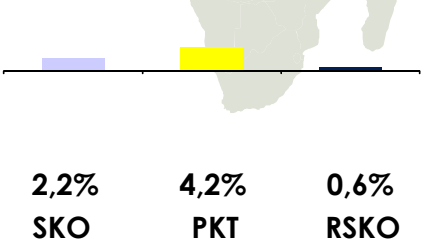
## Asie



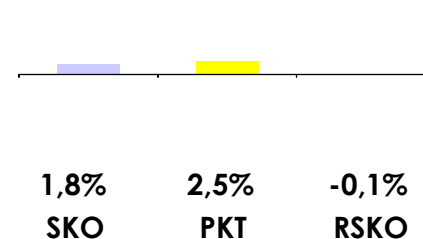
## Total long-courrier



## Caraïbes et Océan Indien



## Total



# Evolution des charges d'exploitation sur l'année

	m€	Variation brute	Variation hors change
 <b>Frais de personnel</b>	7 482	-2,3%	-2,1%
 <b>Coûts externes<sup>(1)</sup> hors carburant et achats d'entretien aéronautique</b>	6 429	+1,0%	+2,4%
 <b>Coûts avions<sup>(2)</sup></b>	3 093	-4,2%	-2,4%
 <b>Achats d'entretien aéronautique</b>	1 303	+15,2%	+18,4%
<b>Charges d'exploitation hors carburant<sup>(3)</sup></b>	<b>18 493</b>	<b>+0,1%</b>	<b>+0,8%</b>
 <b>Carburant</b>	6 897	-5,2%	-2,2%
<b>Charges d'exploitation totales</b>	<b>25 390</b>	<b>-1,4%</b>	<b>-0,0%</b>
<i>Capacité (ESKO)</i>			+1,6%

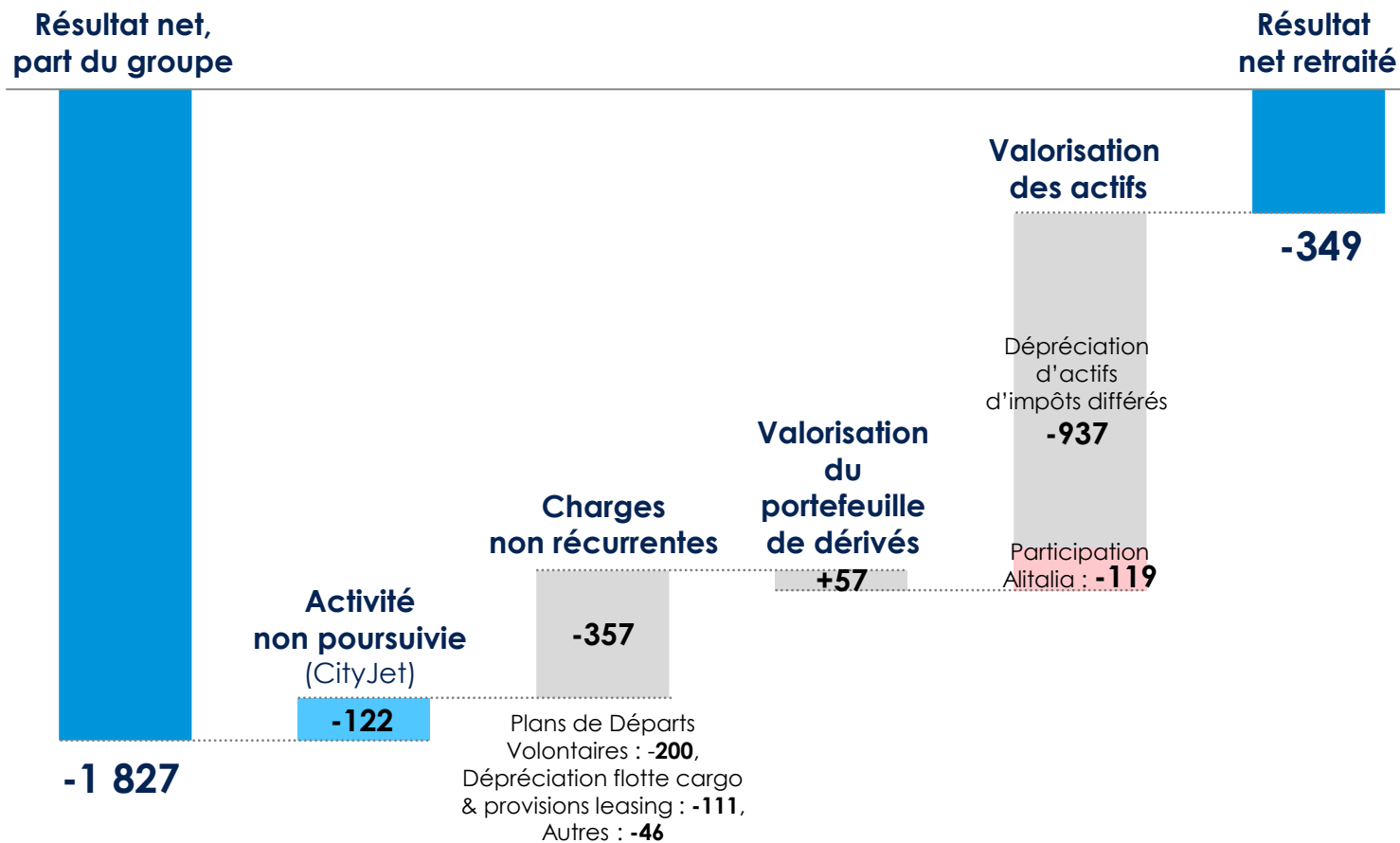
(1) Commissariat, achats d'assistance en escale, frais commerciaux et de distribution, redevances aéronautiques & autres frais.

(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.

# Un résultat net affecté par des éléments non récurrents

Année 2013  
En millions d'€

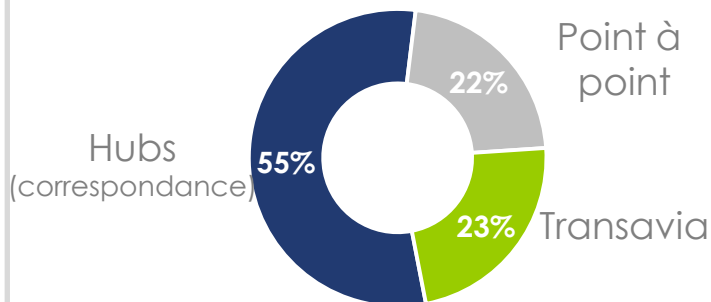


# Forte adaptation des capacités sur le moyen-courrier et le cargo

## Capacité moyen-courrier (SKO)

## Capacité cargo (TKO)

2012



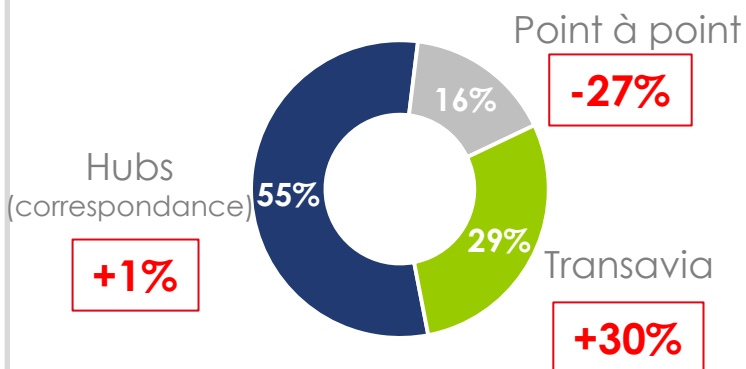
Soutes

69%

31%

Avions tout cargo

2015



Soutes

78%

22%

Avions tout cargo

-32%

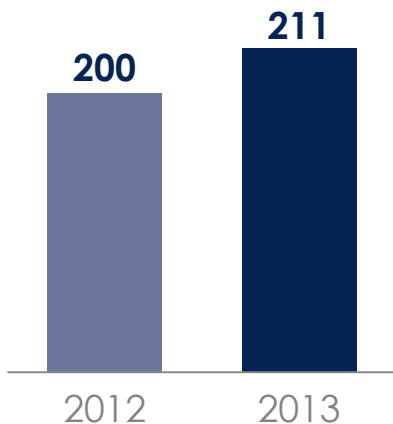
Evolution  
des capacités  
2015 vs 2012

# Effacité et productivité accrues grâce aux nouveaux accords collectifs chez Air France

## Sol

Personnel au sol :  
jours travaillés par an

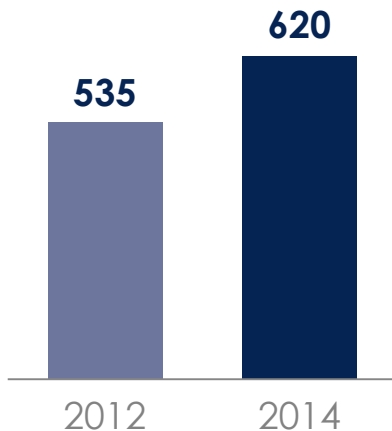
+5,5%



## Moyen-courrier

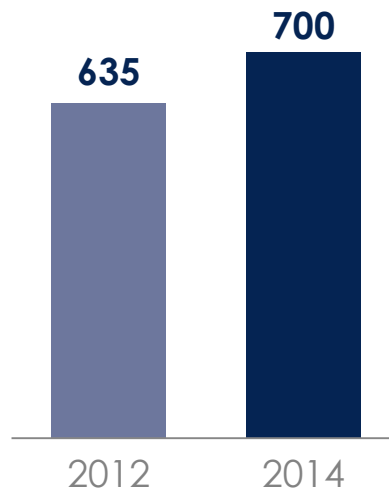
PNC : heures de vol  
par an

+16%



Pilotes : heures de vol  
par an

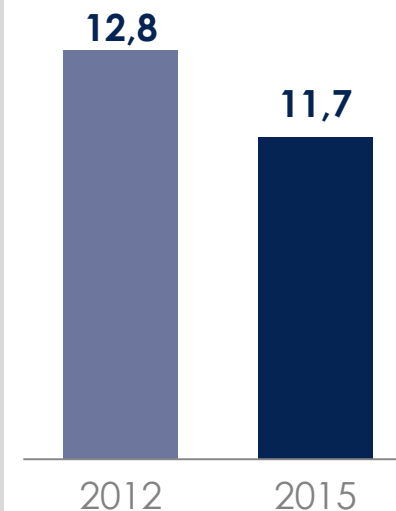
+10%



## Long-courrier

Equipage PNC moyen  
par vol

-8%



# Un réseau long-courrier équilibré avec une forte exposition aux marchés en forte croissance et des partenaires solides

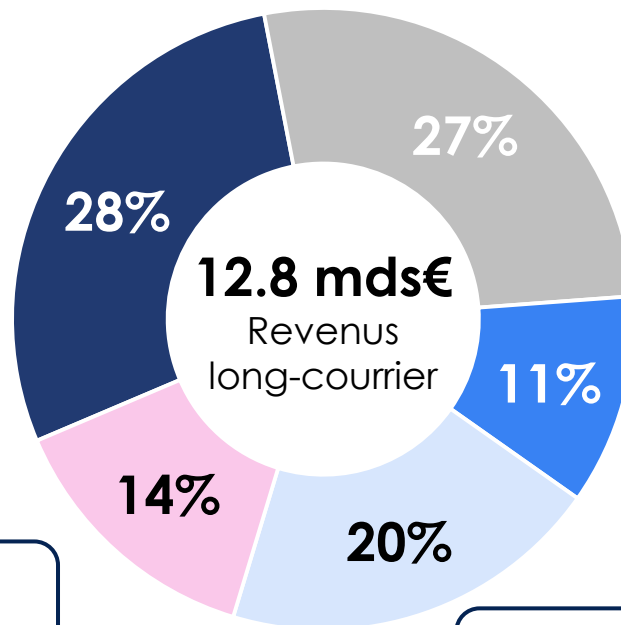
## Amérique du nord Bénéfice de la JV avec Delta

<b>No. 1*</b>	<b>51*</b>	<b>25*</b>
Position sur le marché	Vols quotidiens	Destinations

## Asie-Pacifique

JVs avec les compagnies chinoises  
Développement du partenariat avec Etihad

<b>No. 2</b>	<b>34</b>	<b>23</b>
Position sur le marché	Vols quotidiens	Destinations



## Caraïbes & Océan indien

<b>No. 1</b>	<b>13</b>	<b>14</b>
Position sur le marché	Vols quotidiens	Destinations

## Amérique latine Développement accéléré Partenariat avec GOL

<b>No. 2</b>	<b>15</b>	<b>11</b>
Position sur le marché	Vols quotidiens	Destinations

## Afrique & Moyen-Orient Expansion de la JV avec Kenya Airways

<b>No. 1</b>	<b>42</b>	<b>46</b>
Position sur le marché	Vols quotidiens	Destinations

\* Y compris vols et destinations desservies par Delta dans le cadre de la JV transatlantique, données pour l'été 2013

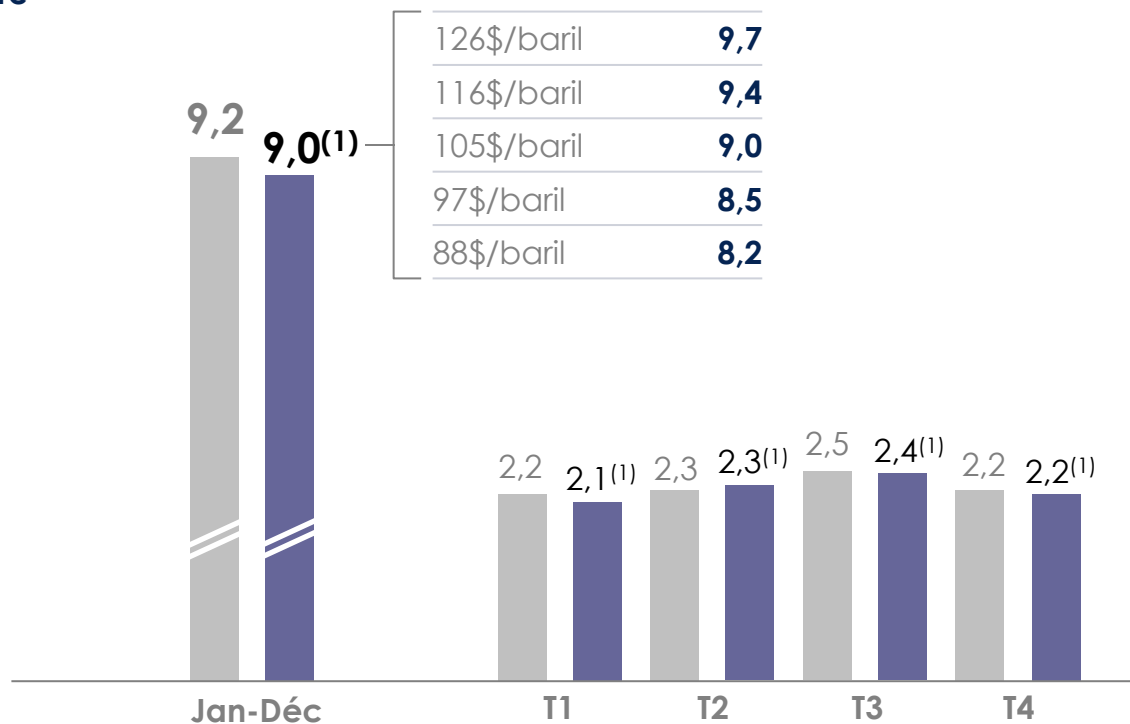


# Point sur la facture carburant

En milliards de \$

## Facture de carburant après couverture

- 2013
- 2014

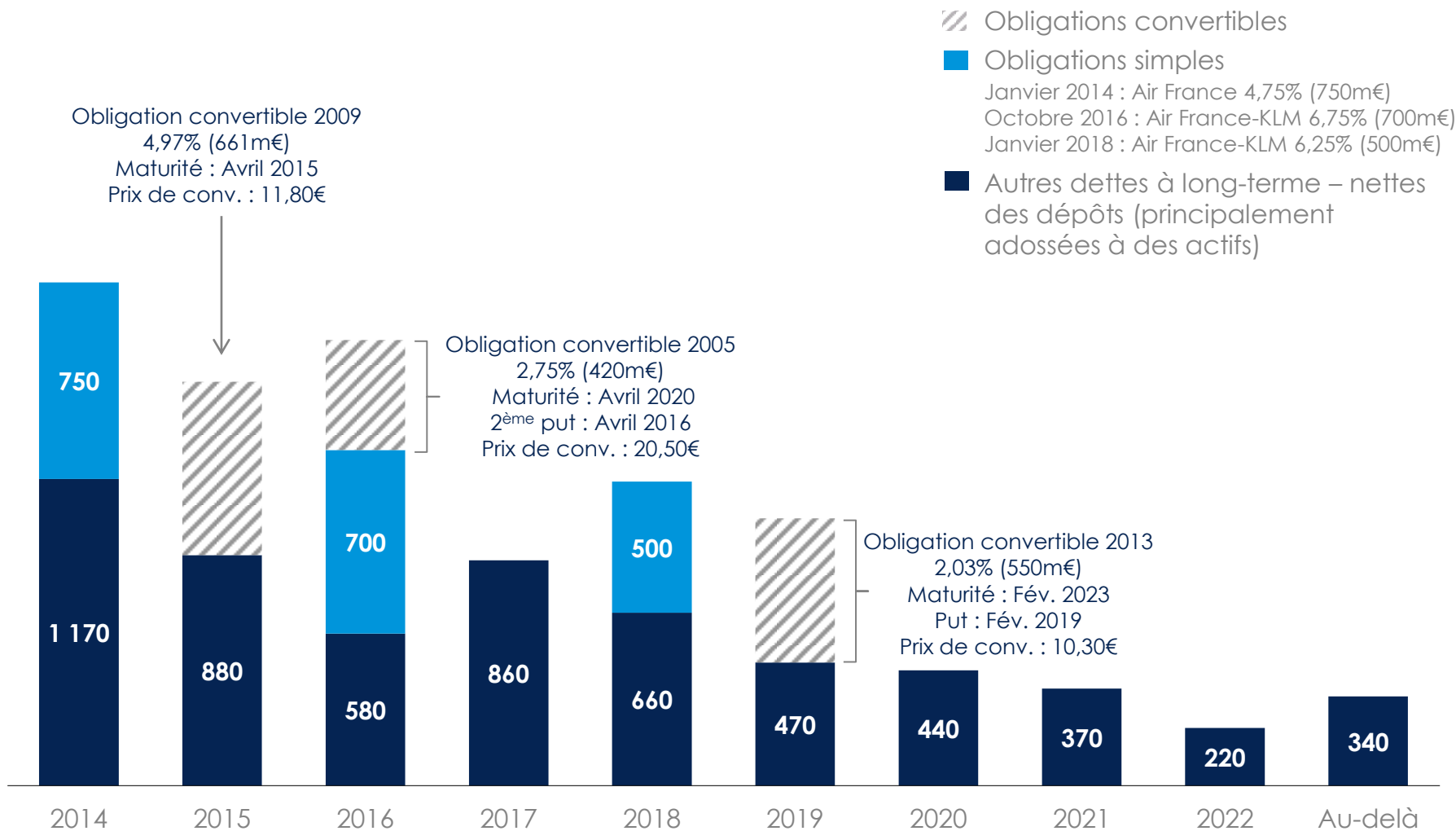


<b>Prix marché</b>	<b>Brent (\$ par baril)<sup>(1)</sup></b>	105	107	106	104	103
	<b>Jet fuel (\$ par tonne)<sup>(1)</sup></b>	970	980	970	965	960
	<b>% de la consommation couverte</b>	63%	66%	67%	64%	54%

(1) Moyenne des courbes à termes des 5 dernières semaines (10 janvier au 7 février 2014)

Calcul de sensibilité selon des hypothèses de prix moyen du baril sur février-décembre 2014

# Profil de remboursement de la dette au 31 décembre 2013\*



\* En millions d'€, net des dépôts sur locations financières et hors dettes perpétuelles de KLM (550m€)