



Réunion d'information

Résultats annuels 2014

AIRFRANCE **KLM**

◆ Résultats annuels 2014

◆ Conclusion de Transform 2015

◆ Principales initiatives Perform 2020

◆ Cadre et objectifs financiers Perform 2020

Chiffres clés

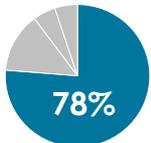
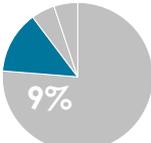
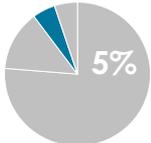
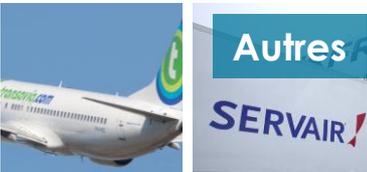
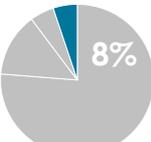
En millions d'€	T4 2014	T4 2013 ⁽¹⁾	Variation	2014	2013 ⁽¹⁾	Variation
Chiffre d'affaires	6 212	6 123	+1,5%	24 912	25 520	-2,4%
<i>A données comparables⁽³⁾</i>			-0,5%			+0,3%
EBITDA ⁽²⁾	316	382	-66m	1 589	1 855	-266m
EBITDA hors impact grève	411	382	+29m	2 014	1 855	+159m
<i>A données comparables⁽³⁾</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

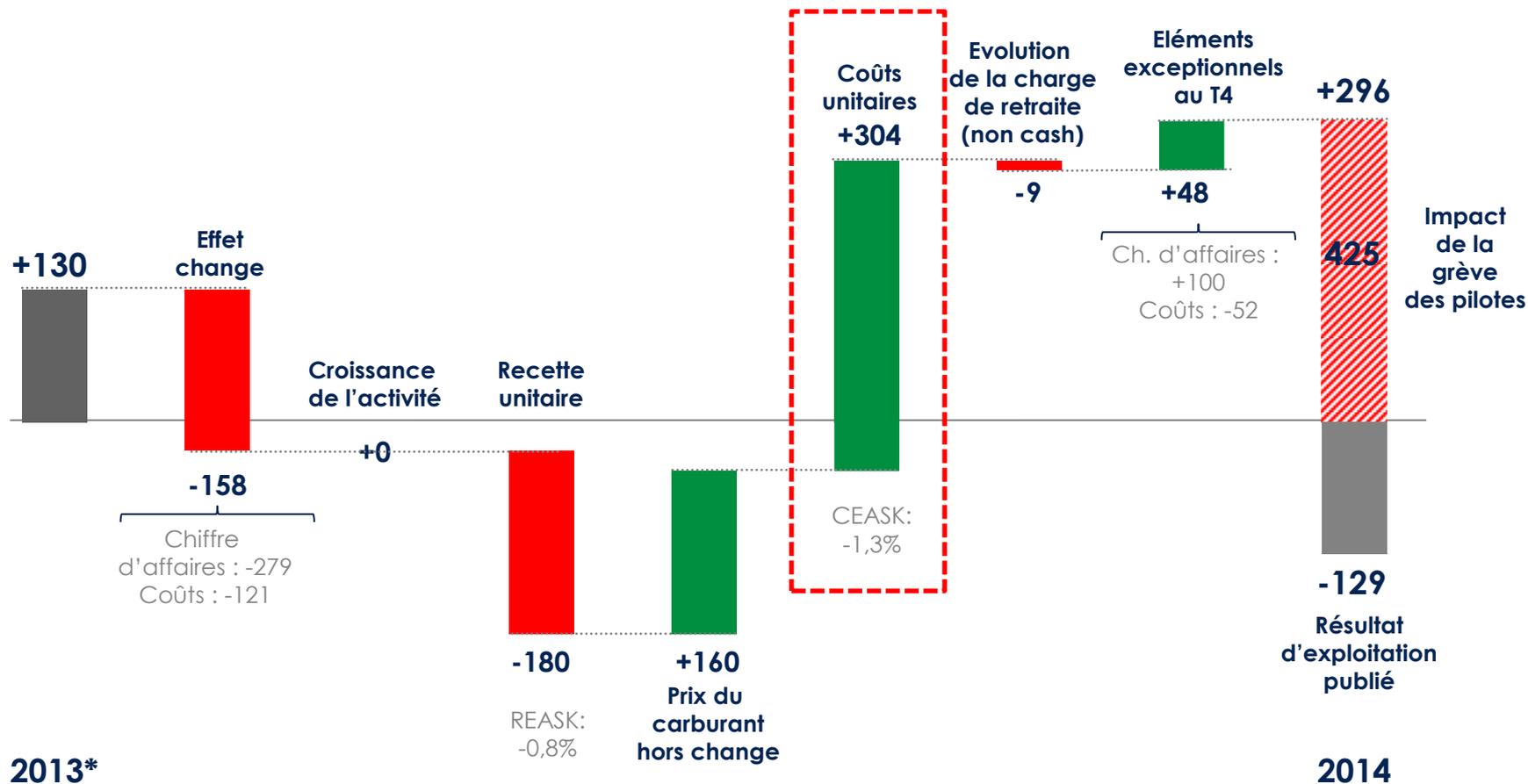
(3) A données comparables : hors change, grève des pilotes, et éléments exceptionnels enregistrés au T4. Sauf indication contraire, la même définition s'applique aux autres pages de la présentation

Résultats 2014 : contribution par activité hors grève

		Chiffre d'affaires* (mds€)	Variation (%)	Variation comp. (%)		Résultat d'exploitation* (m€)	Variation (m€)	Variation comp. (m€)	
		20,02	-0,5%	+0,3%	➔	289	+115	+208	➔
		2,72	-3,2%	-2,4%	➔	-188	+14	+33	➔
		1,25	+2,1%	+3,5%	➔	196	+37	+42	➔
		1,41	+3,1%	+3,0%	➔	-1	0	-8	➔
Total		25,40	-0,4%	+0,3%	➔	296	+166	+275	➔

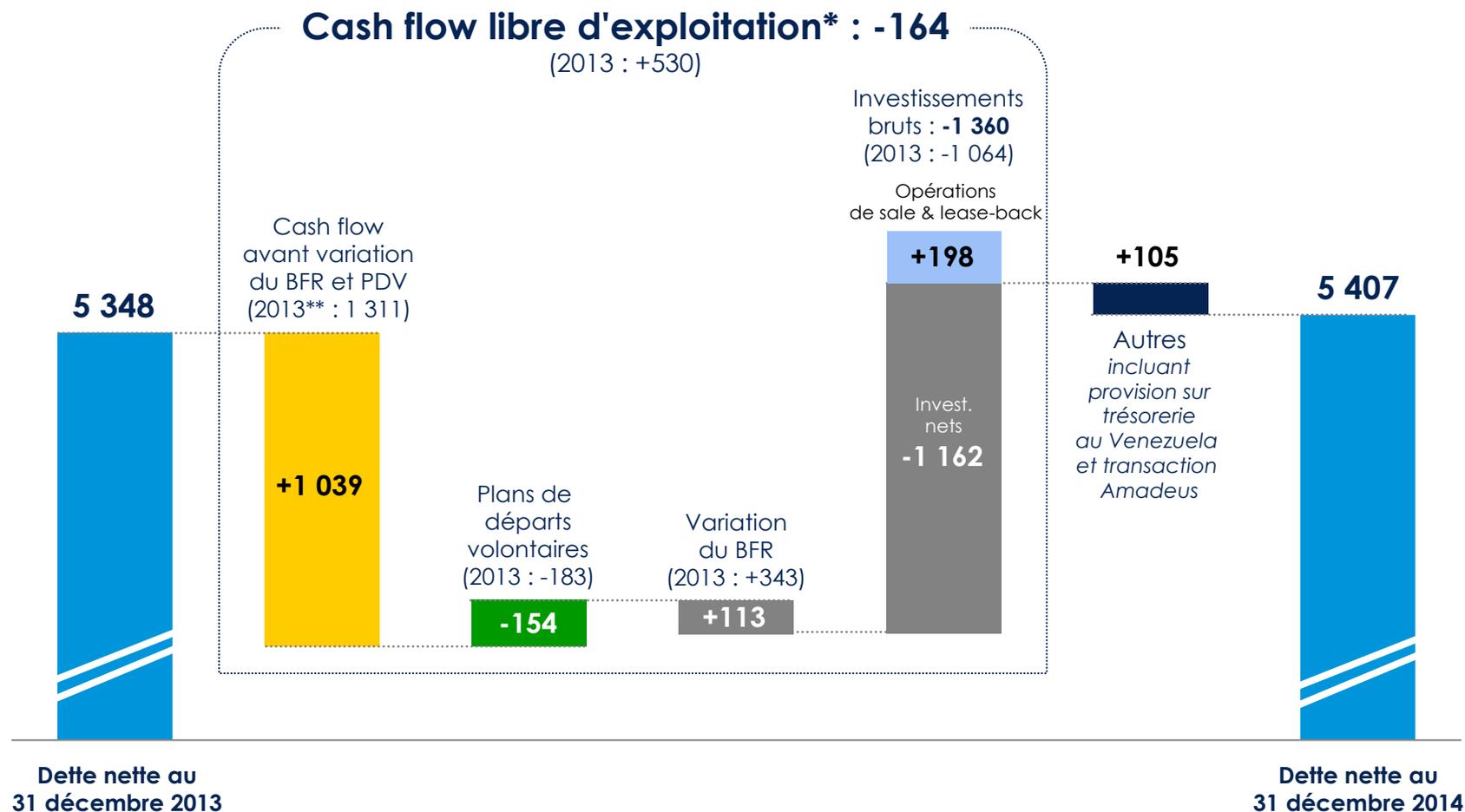
Une amélioration des résultats tirée par la baisse des coûts unitaires

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

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)

Agenda

- ◆ Résultats annuels 2014
- ◆ **Conclusion de Transform 2015**
- ◆ Principales initiatives Perform 2020
- ◆ Cadre et objectifs financiers Perform 2020

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
largement avancée

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

Développement accéléré de Transavia

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

Réduction significative de l'activité tout-cargo

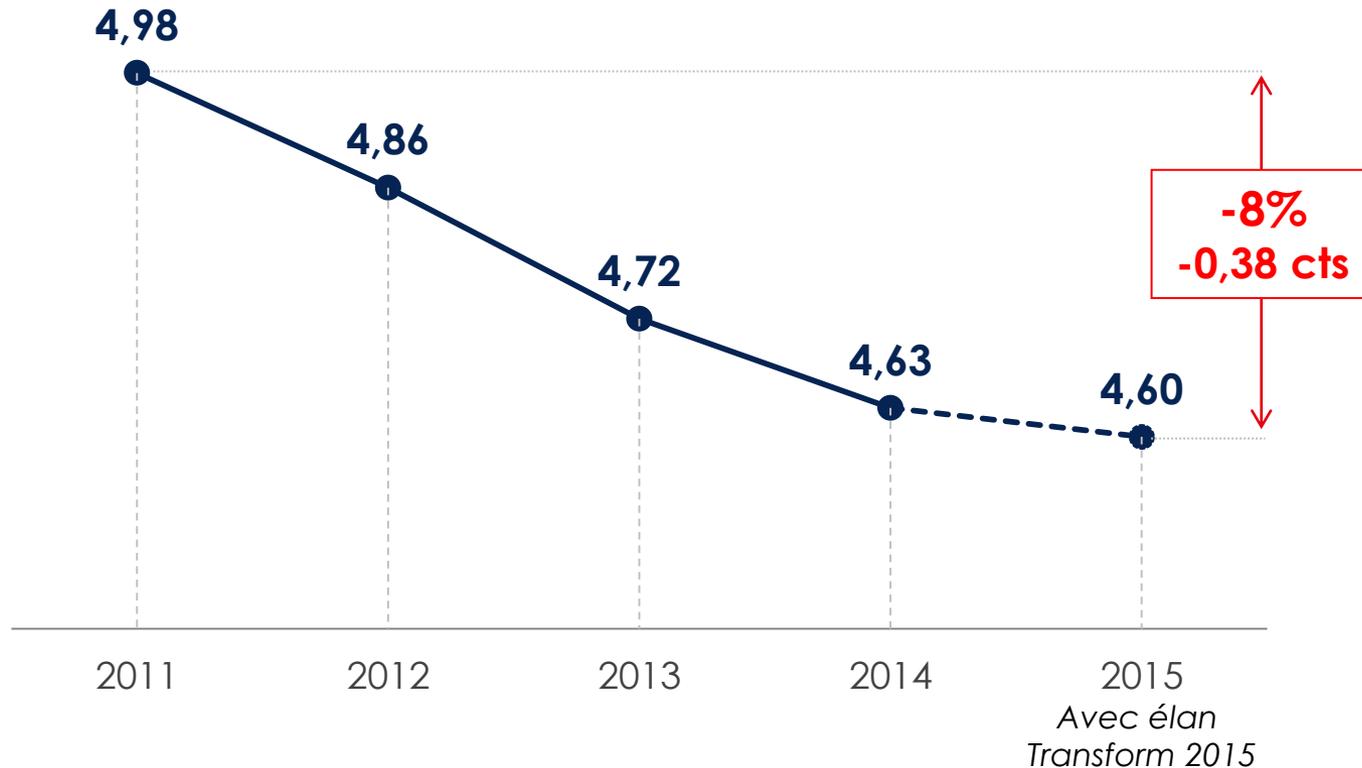
Capacité
tout cargo
2011-14 **-23%**

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

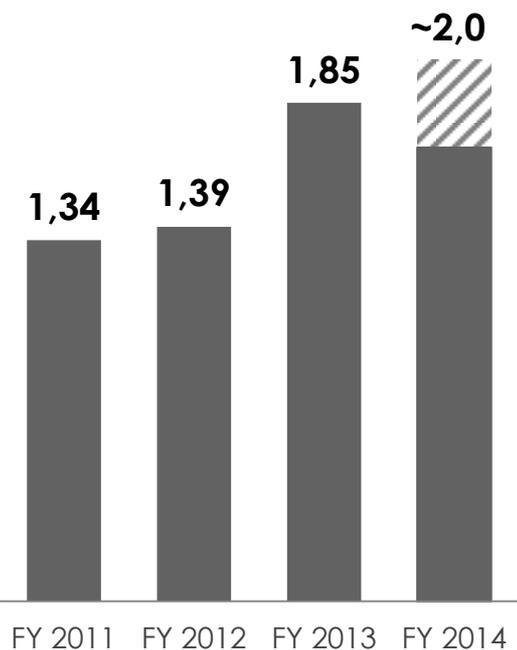


**Réduction des coûts annuels
de plus d'un milliard d'euros en 3 ans**

...assurant un redressement important de la situation financière

EBITDA

(mds€)



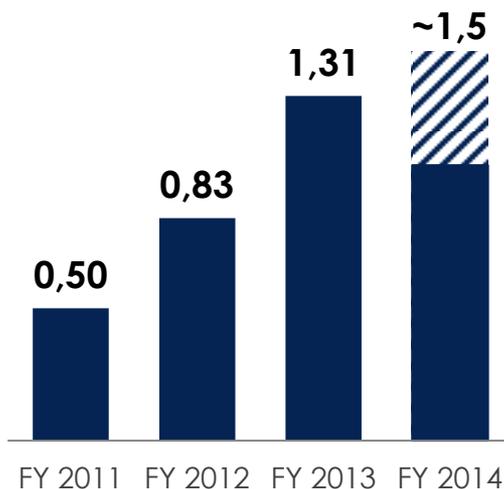
▨ Impact grève



2014* vs 2011 :
+670m€

Cash-fow d'exploitation

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



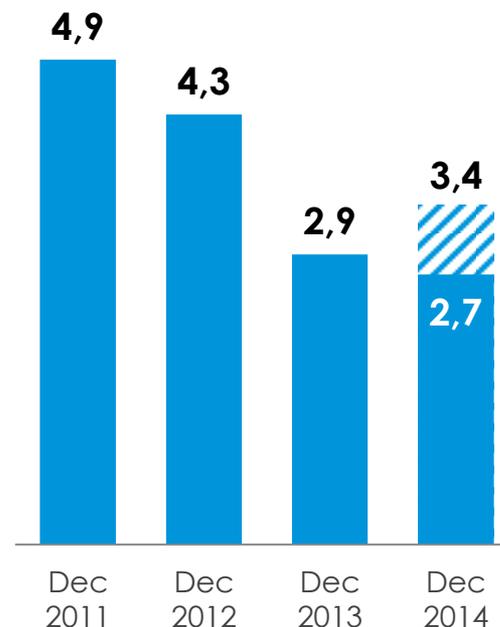
▨ Impact grève



2014* vs 2011 :
+960m€

Ratio dette nette/EBITDA

12 mois glissants



▨ Impact grève



Déc 2014* vs Déc 2011 :
quasi division par 2

Agenda

- ◆ Résultats annuels 2014
- ◆ Conclusion de Transform 2015
- ◆ **Principales initiatives Perform 2020**
- ◆ Cadre et objectifs financiers Perform 2020

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

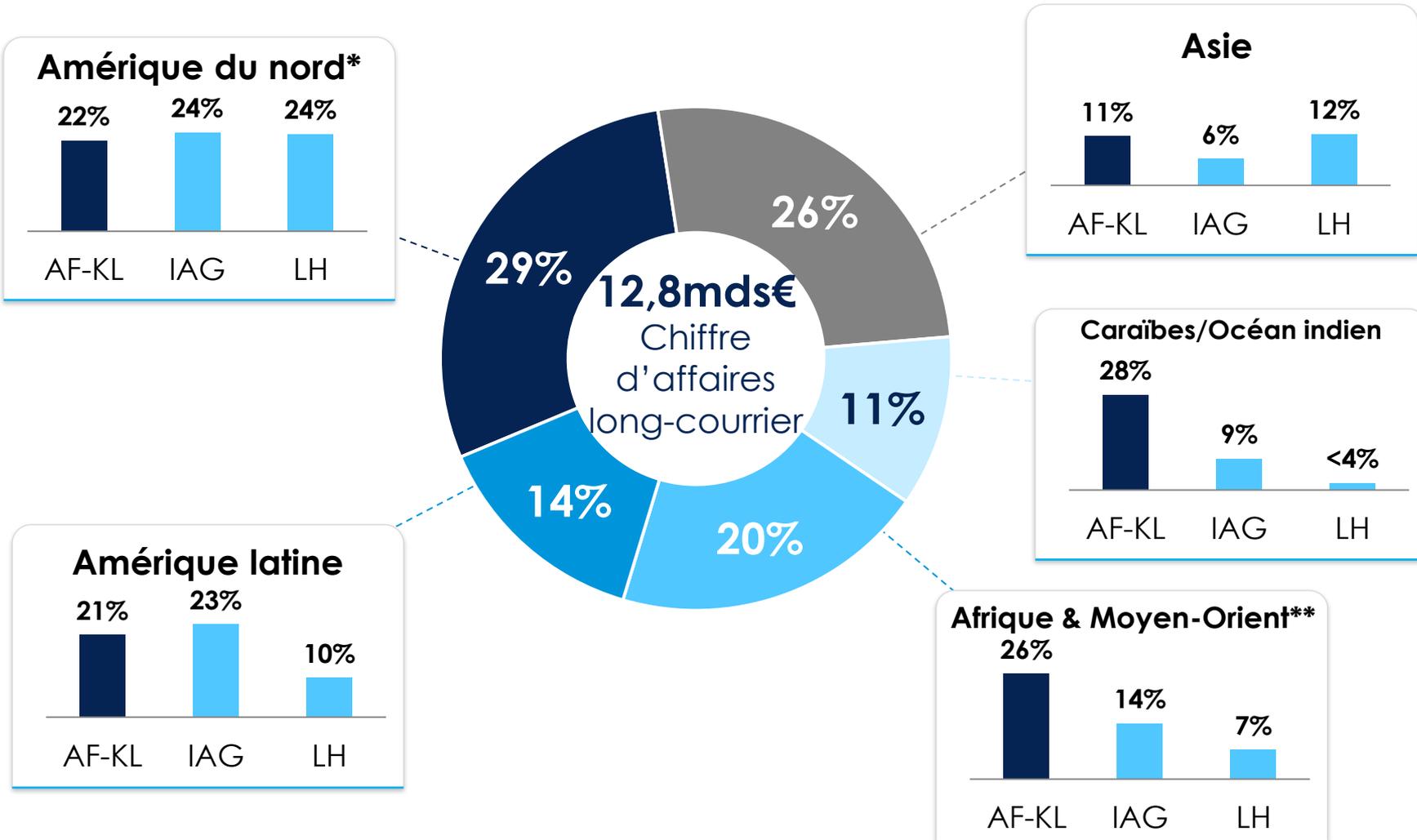
Principales initiatives de croissance

- ◆ Dynamisation des activités de réseau (Air France, KLM, HOP!)
 - ◆ 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

Une position de leader sur le long-courrier au départ d'Europe

Trafic long-courrier 27% plus élevé que les deux grands concurrents européens

Chiffre d'affaires 2014 hors grève, parts de marché par région long-courrier, saison Hiver 2014-15, source OAG



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

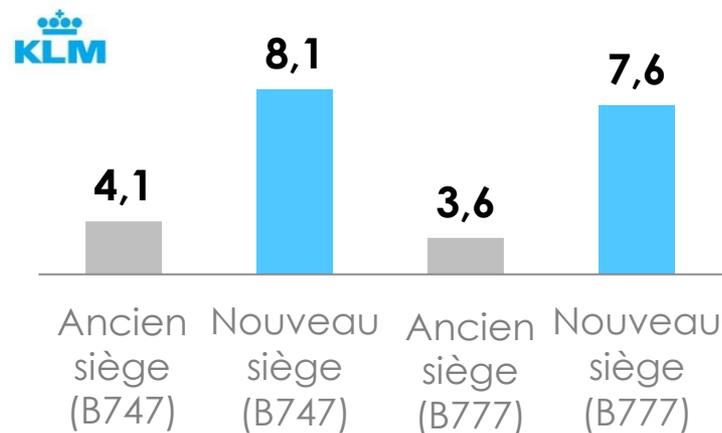
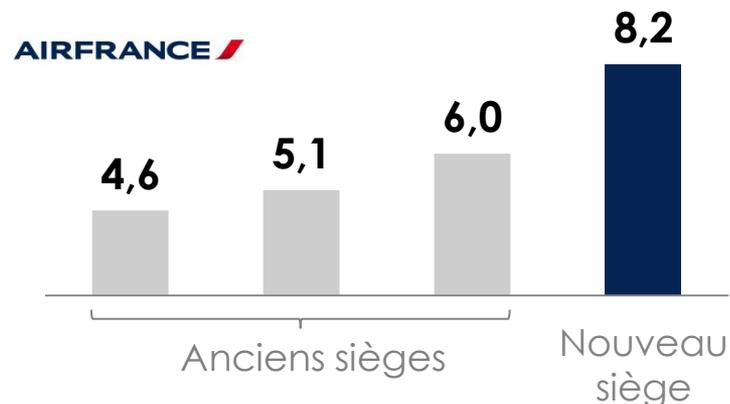
- ♦ Déploiement du nouveau produit Air France à compter d'avril 2015

♦ Digital



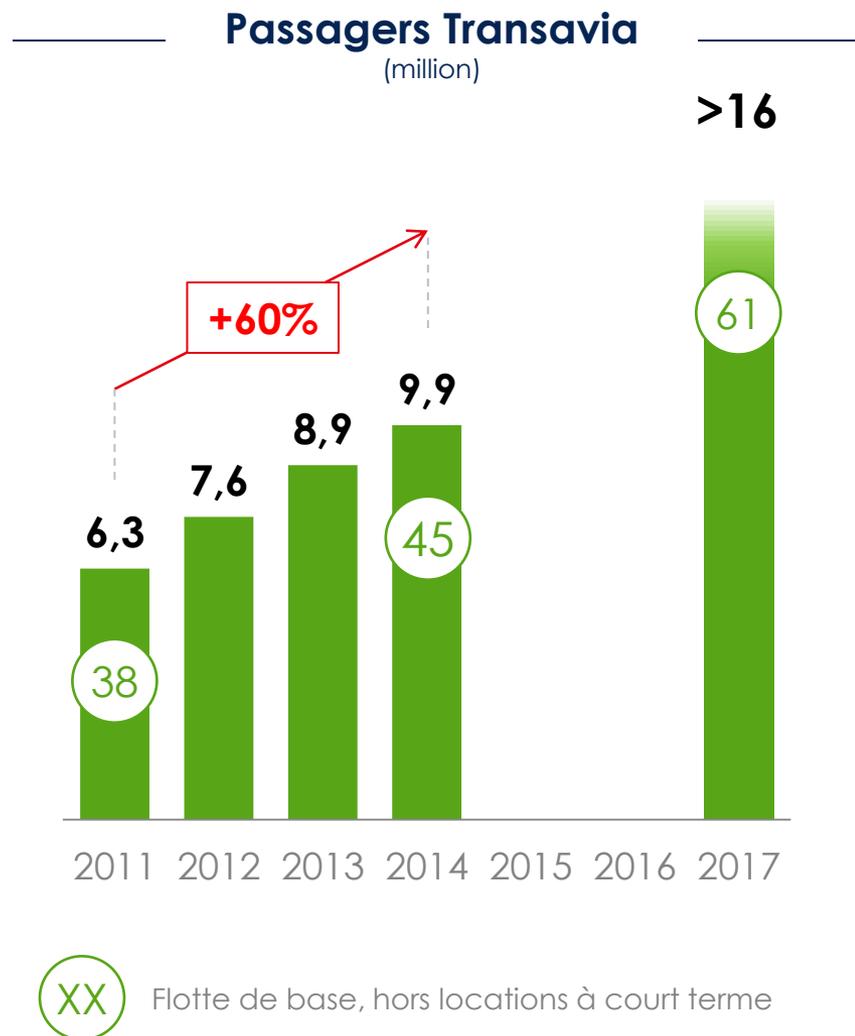
**37% de la flotte long-courrier
équipée des nouveaux produits
à fin 2015**

Note de satisfaction des clients : confort du siège business



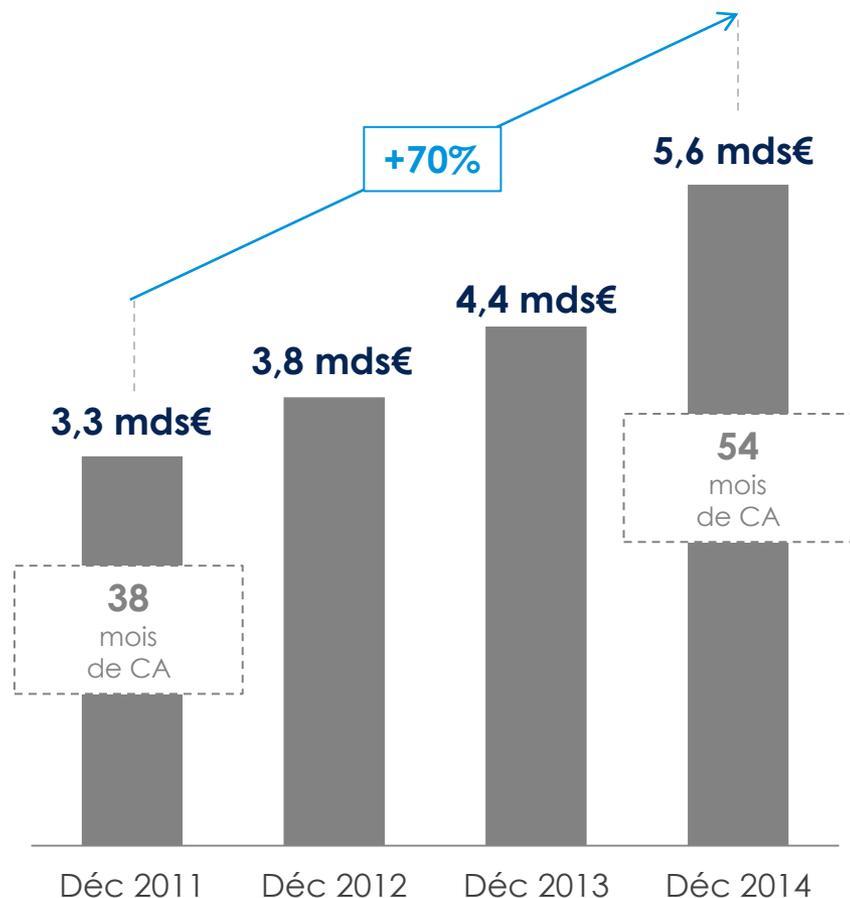
Transavia : une implantation solide dans le marché en croissance du low-cost, à l'équilibre en 2017 et rentable en 2018

- ◆ 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



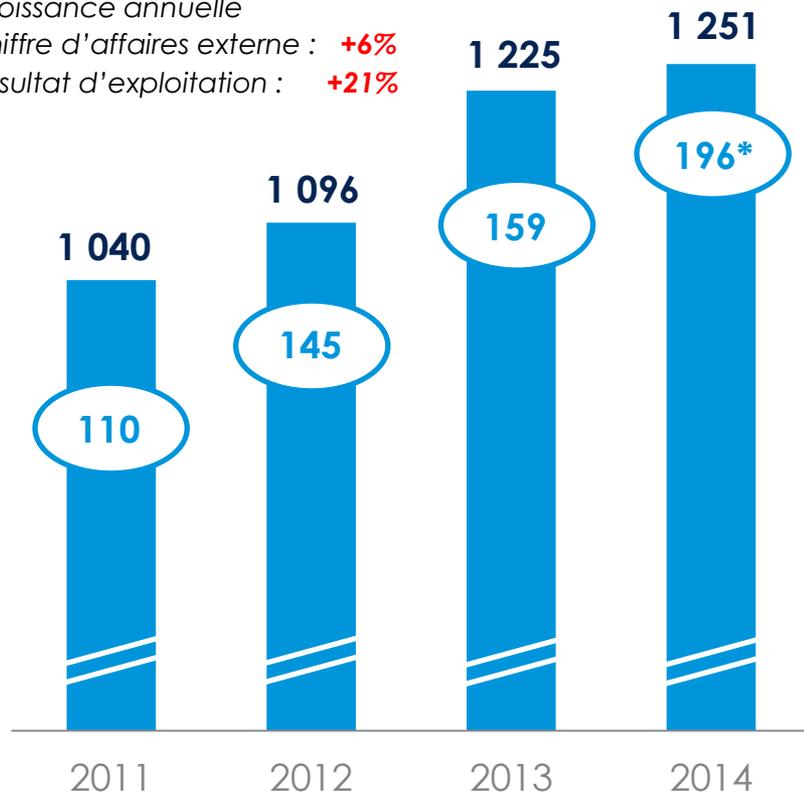
Maintenance : la croissance rapide du carnet de commande garantit une part importante du chiffre d'affaires des années à venir

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

PERFORM 2020

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

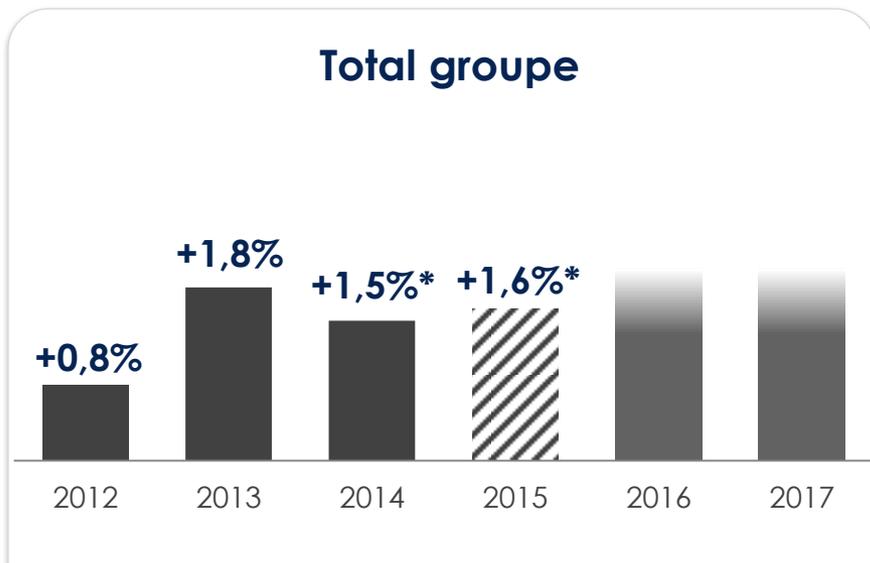
- ◆ Développement sélectif sur les marchés en croissance
- ◆ Montée en gamme des produits et services

- ◆ Poursuite des efforts de compétitivité
- ◆ Discipline financière

Maintien d'une forte discipline sur les capacités

Plan de croissance des capacités (SKO)

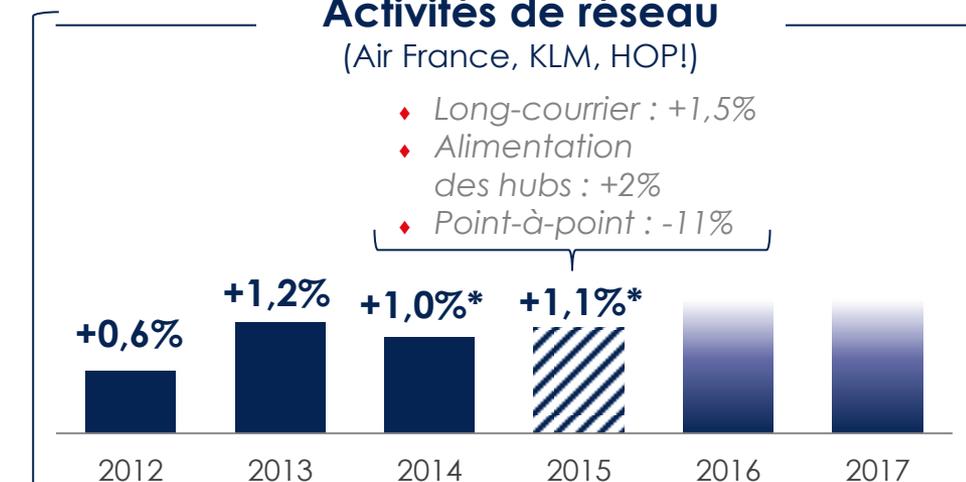
Total groupe



Activités de réseau

(Air France, KLM, HOP!)

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



Transavia

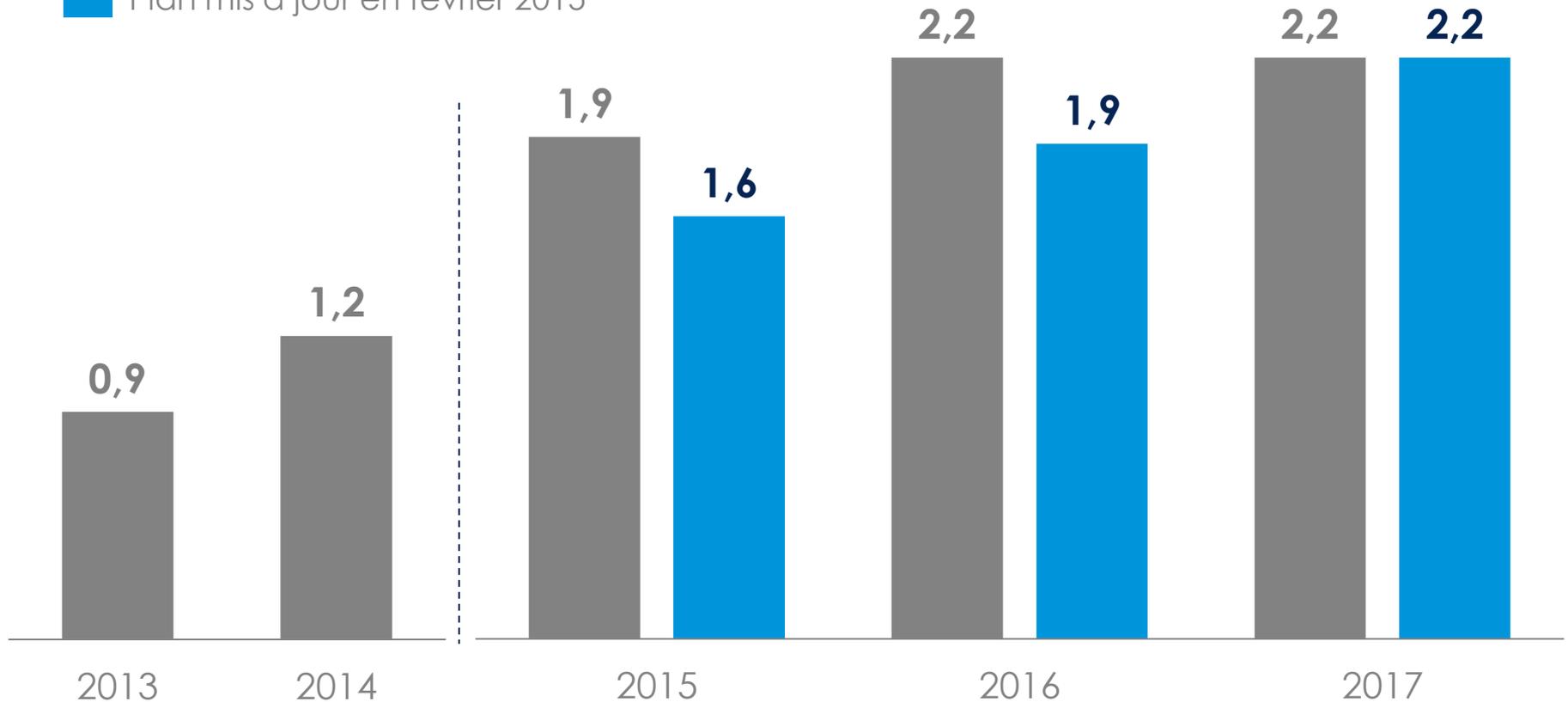


Révision à la baisse de 600 m€ du plan d'investissement 2015-16

Plan d'investissement net, en milliards d'euros

■ Plan présenté en septembre 2014

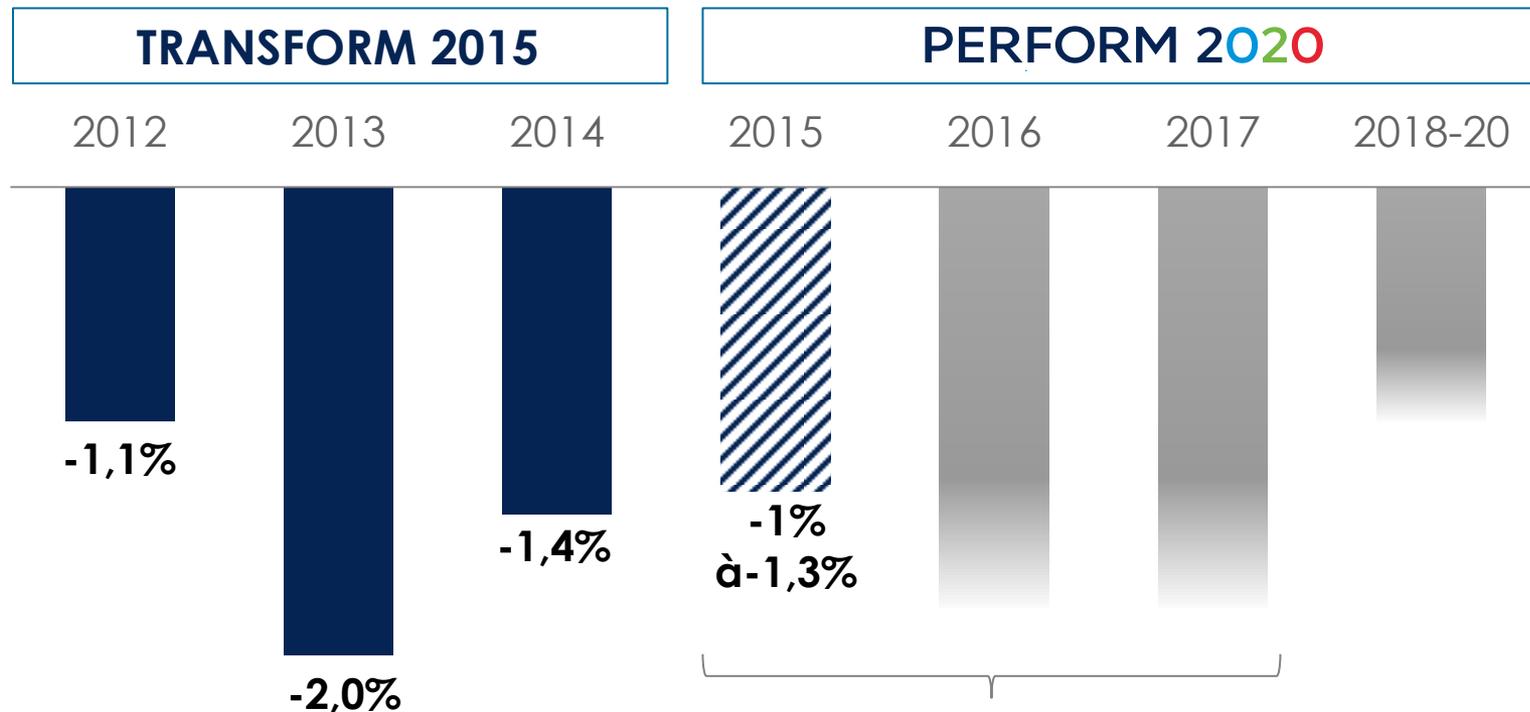
■ Plan mis à jour en février 2015



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*

Phasage du plan de réduction des coûts

AIRFRANCE

- ◆ 2015 tiré par
 - ◆ Elan de Transform 2015
 - ◆ Actions récemment lancées, incluant un nouveau plan de départs volontaires visant 800 postes
- ◆ Projets 2016-17 à l'étude

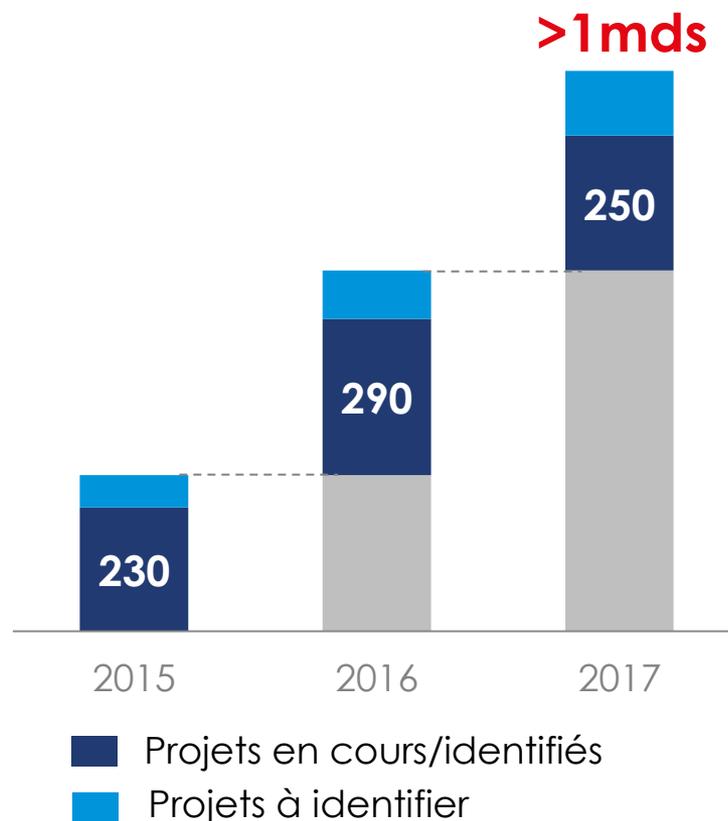
KLM

- ◆ 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

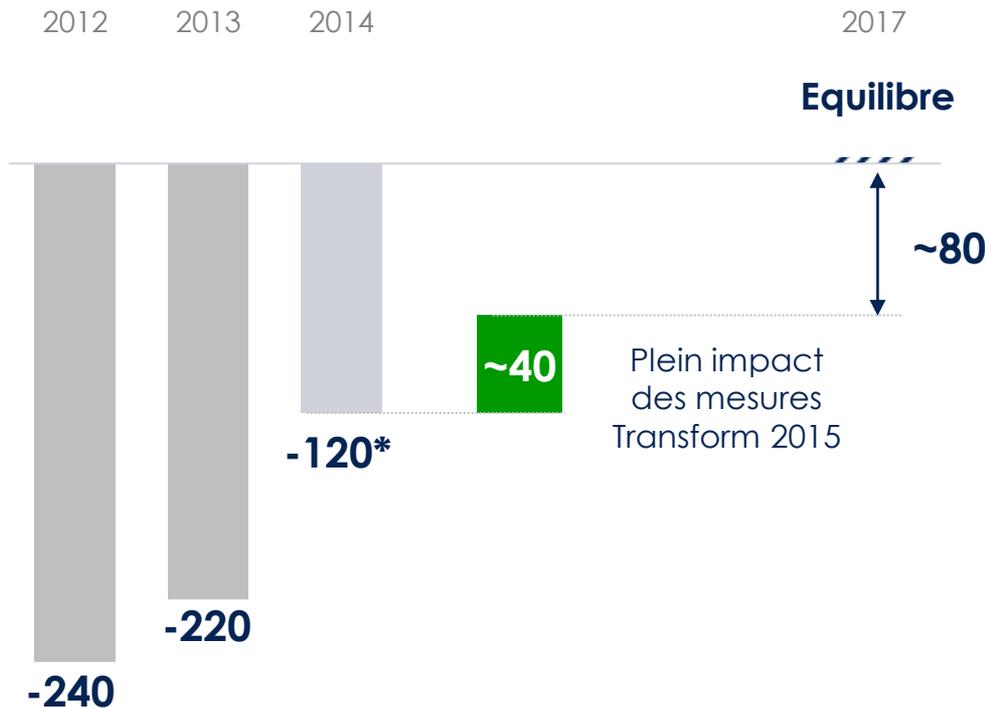
Perform 2020

(millions d'€)



Point-à-point : objectif d'équilibre d'ici 2017

Résultat d'exploitation point-à-point (m€)



PERFORM 2020



- ① Poursuite de la restructuration du réseau
- ② Poursuite de la réduction des coûts
- ③ Repositionnement de l'offre
- ④ Réorganisation en une seule *business unit*



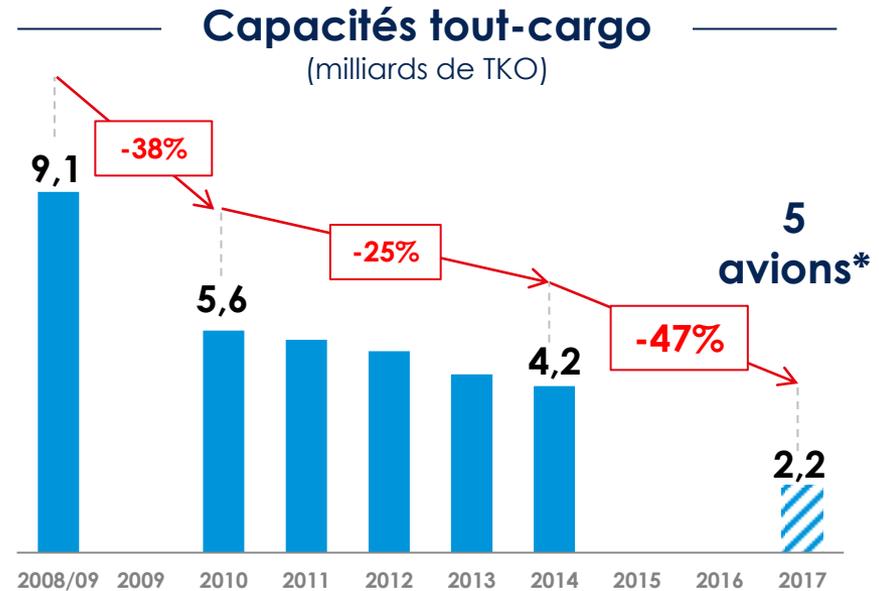
**A l'équilibre en 2017
et rentable après**

Cargo : poursuite de la réduction de la flotte tout-cargo

- ♦ Sortie accélérée de 5 MD11 à Amsterdam
 - ✦ En plus de la sortie de 5 avions tout-cargo déjà décidée en octobre 2013
- ♦ Conservation d'une petite flotte d'avions tout-cargo : levier commercial pour maintenir des recettes plus élevées dans les soutes
- ♦ Réduction des effectifs d'environ 400 personnes réalisée principalement via mobilité interne
 - ✦ Devrait se traduire par des charges de restructuration limitées

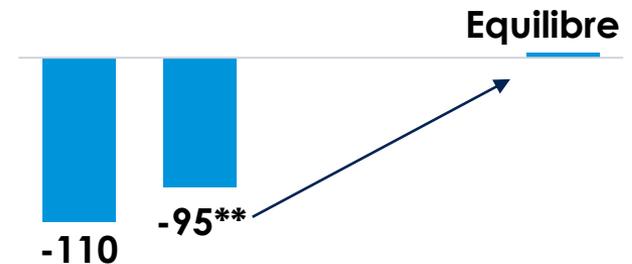


Trois avions tout-cargo en opération à Amsterdam d'ici 2016



Résultat d'exploitation tout-cargo (m€)

2013 2014 2015 2016 2017



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

Agenda

- ◆ Résultats annuels 2014
- ◆ Conclusion de Transform 2015
- ◆ Principales initiatives Perform 2020
- ◆ **Cadre et objectifs financiers 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

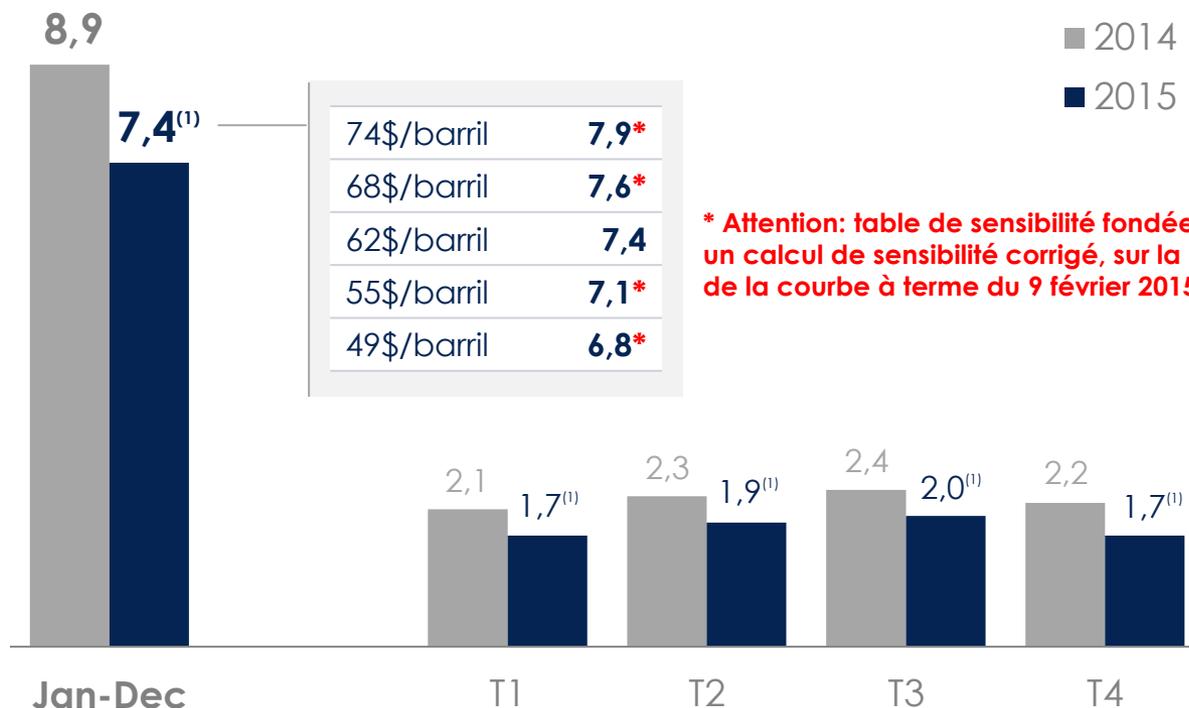
Point sur la facture carburant 2015

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**

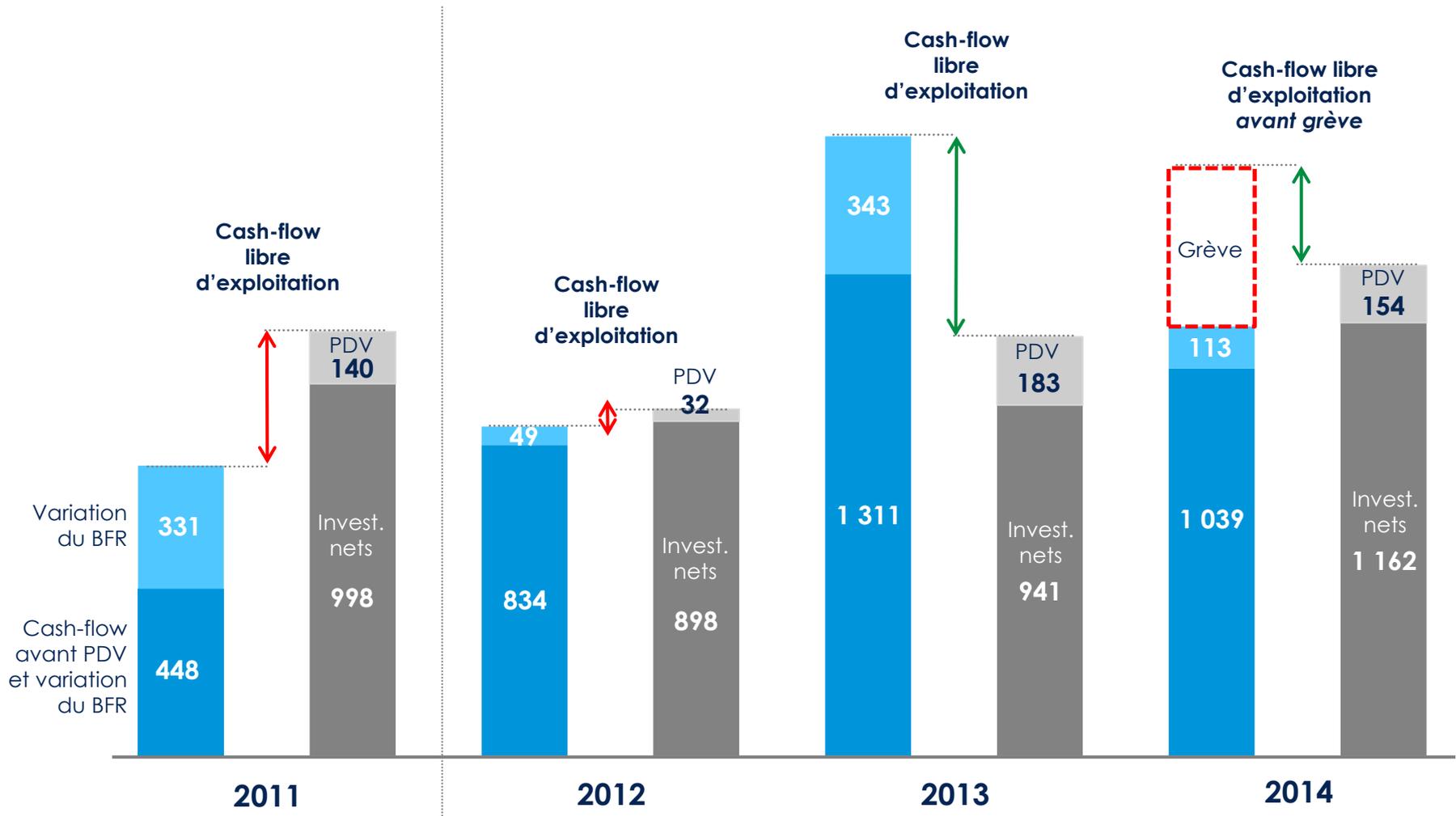
PRIX DE MARCHÉ	Jan-Dec		T1	T2	T3	T4
	Brent (\$ par baril) ⁽¹⁾	62	56	61	64	66
Jet fuel (\$ par tonne) ⁽¹⁾	605	574	602	616	629	
% de la consommation déjà couverte	62%	64%	66%	61%	57%	

(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

Adaptation des investissements à la génération de trésorerie

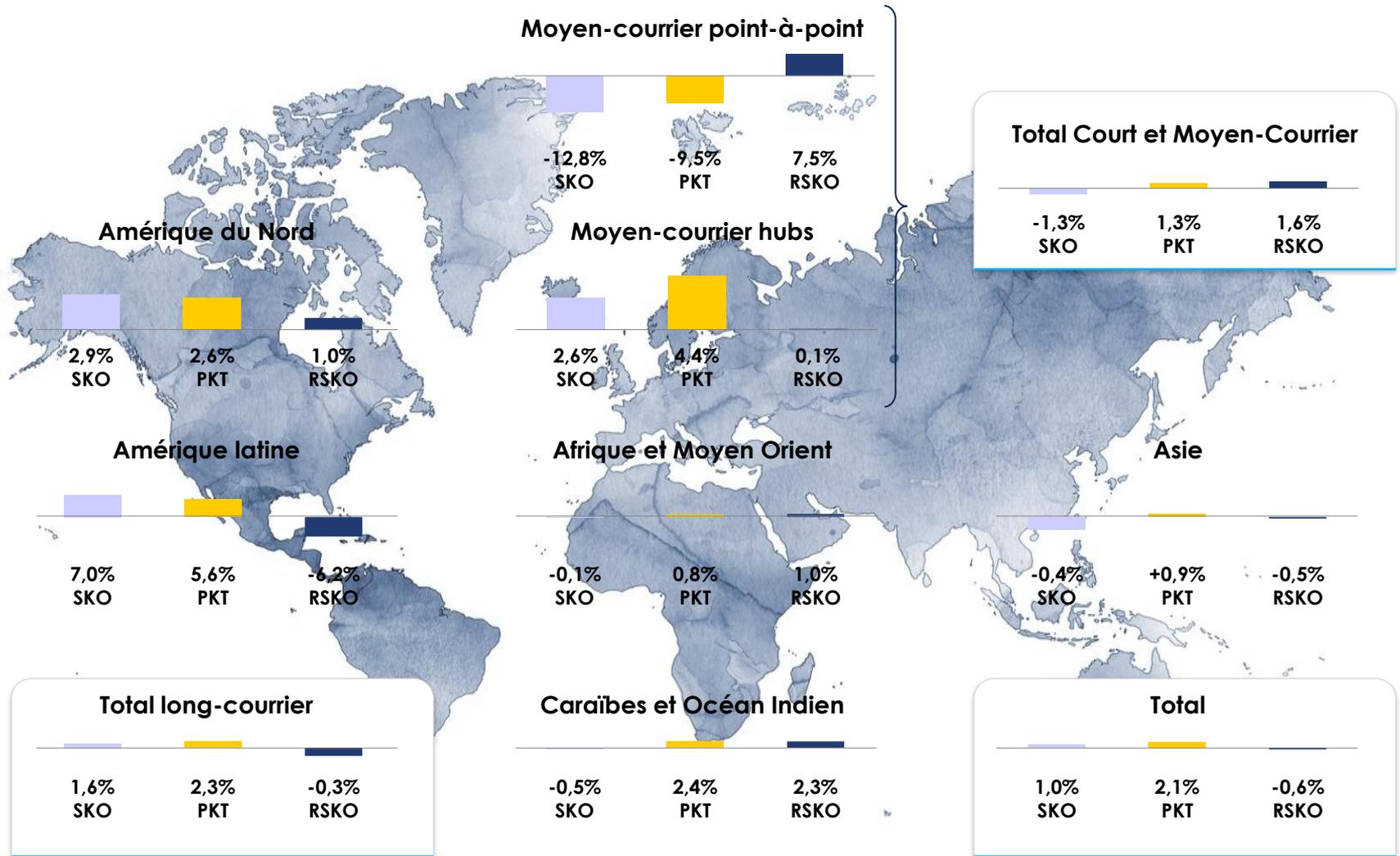
Millions d'€



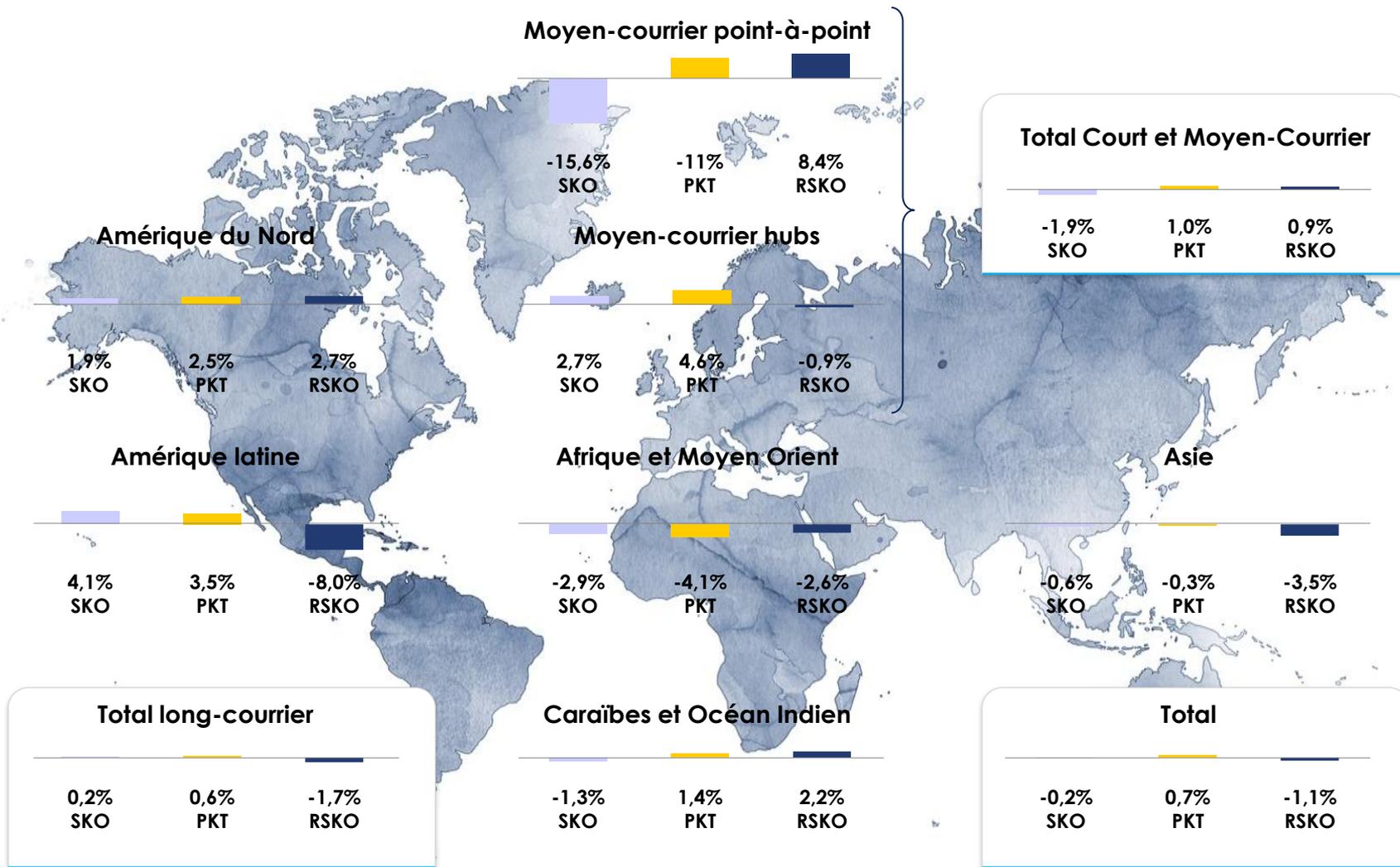
Annexes



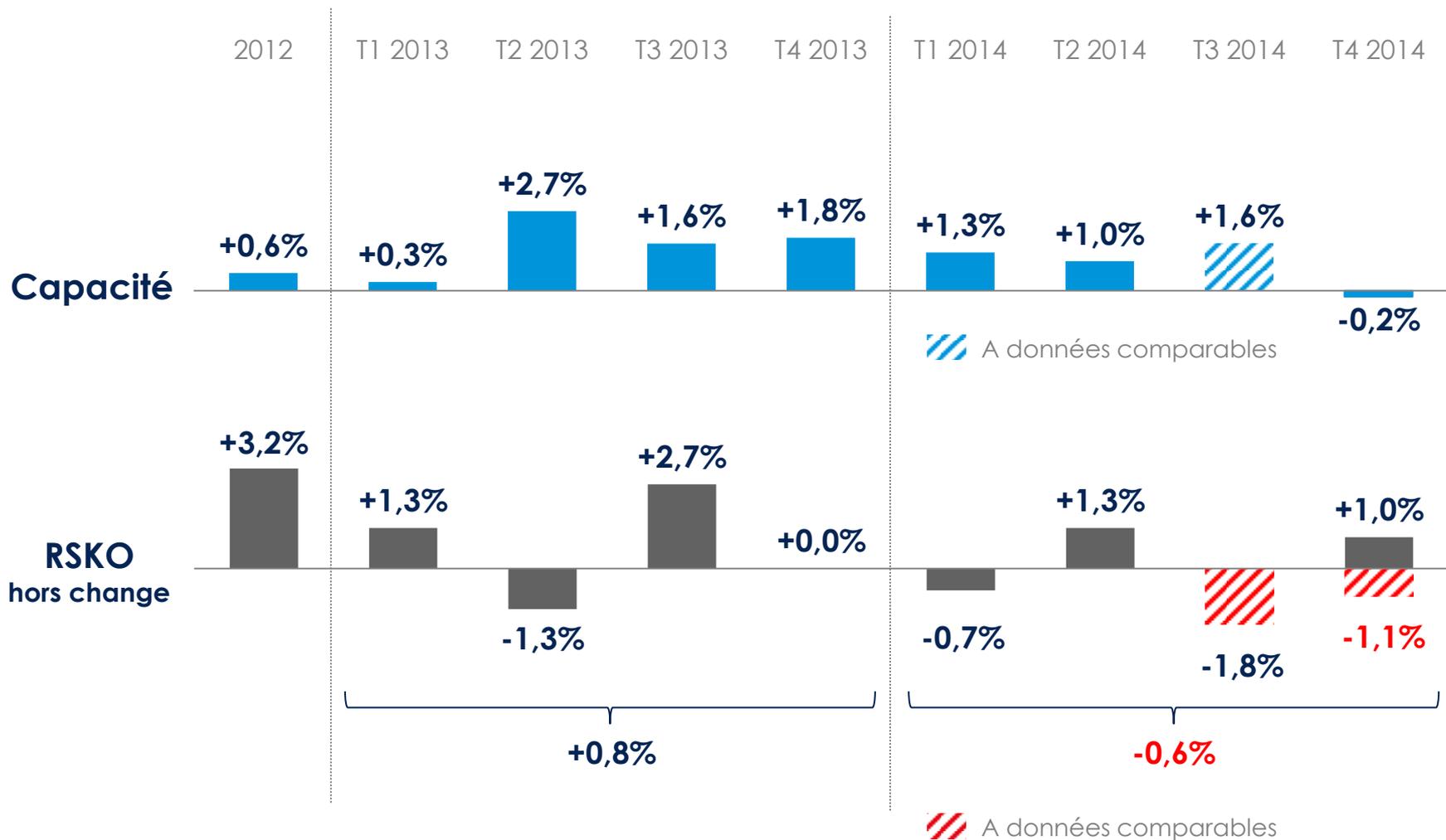
2014 : recettes unitaires passage zone géographique à données comparables*



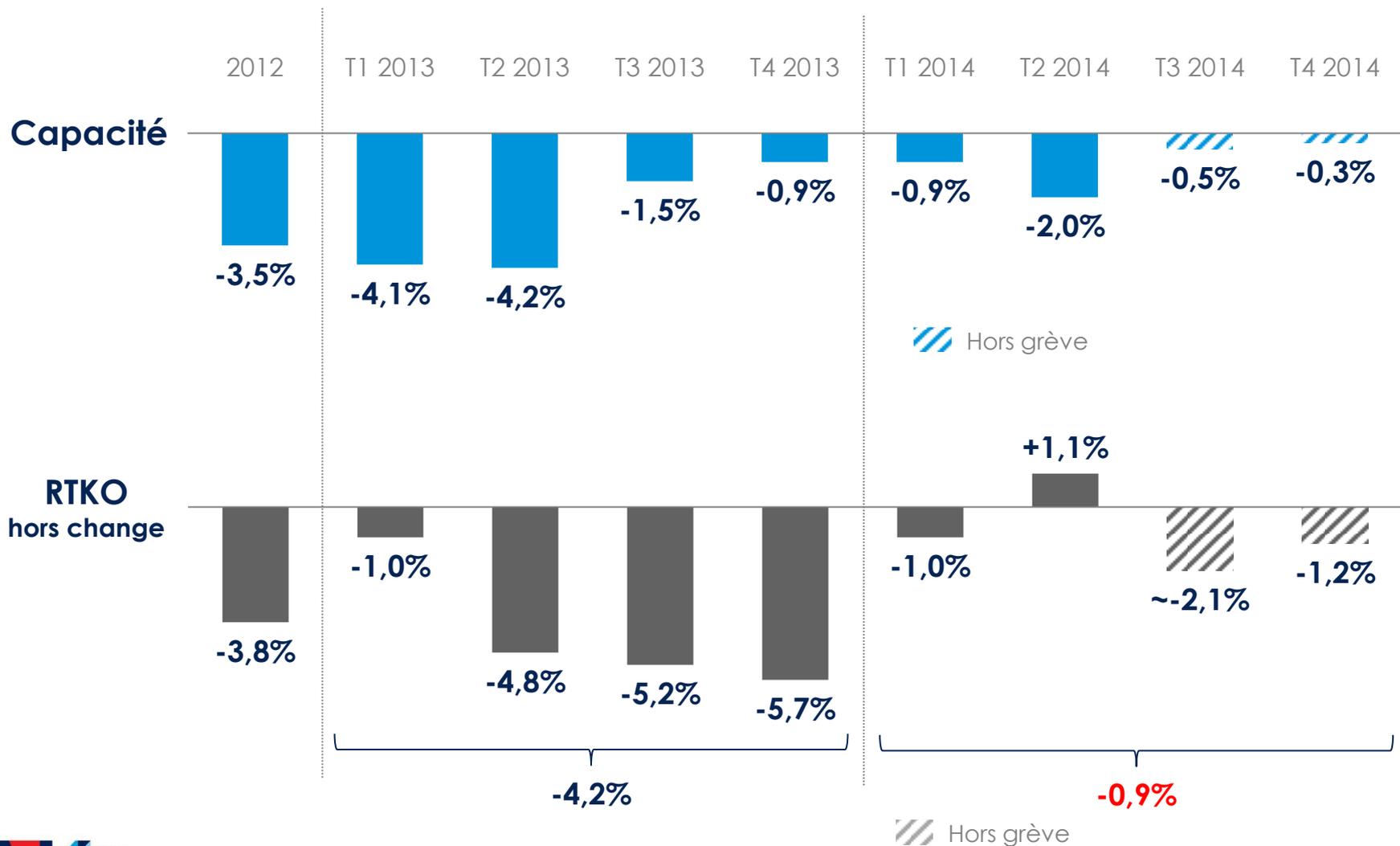
4^{ème} trimestre 2014 : recettes unitaires passage par zone géographique à données comparables*



Capacités et recettes unitaires passage par trimestre



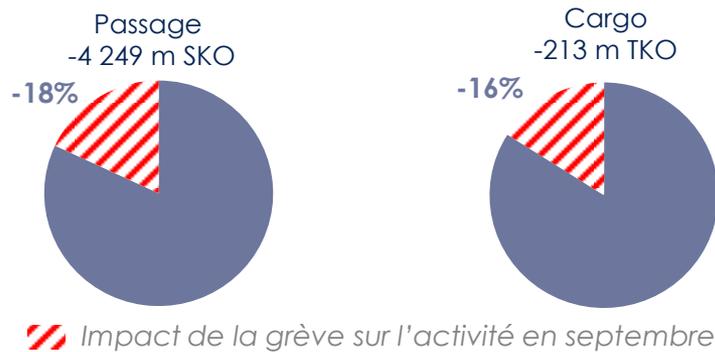
Capacités et recettes unitaires cargo par trimestre



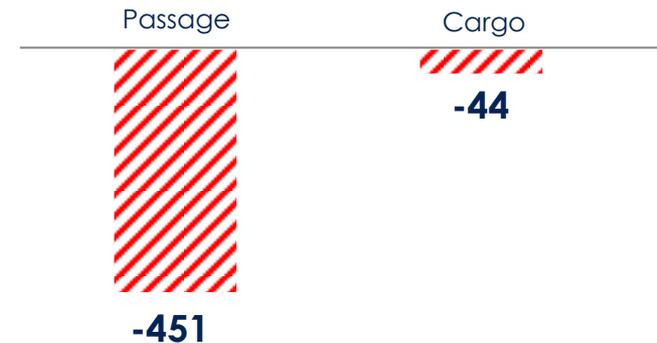
Impact de la grève des pilotes sur le compte de résultat

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

→ Activité : ~-4,75 mds ESKO



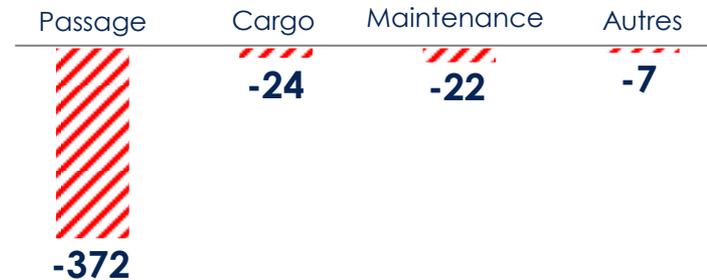
→ Chiffre d'affaires : ~-495 m€



→ Coûts nets* : ~-70 m€

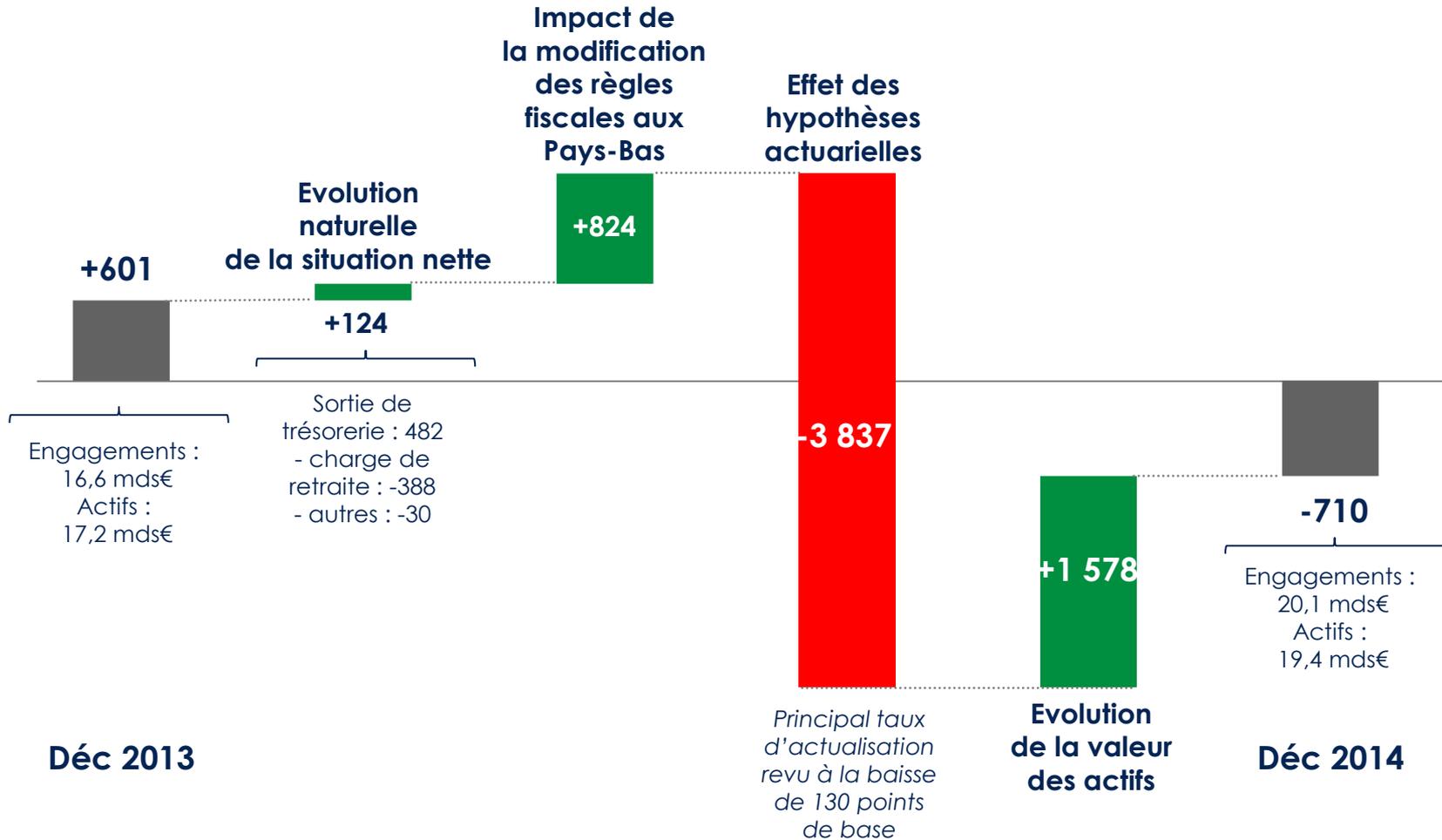


→ Résultat d'exploitation : ~-425 m€

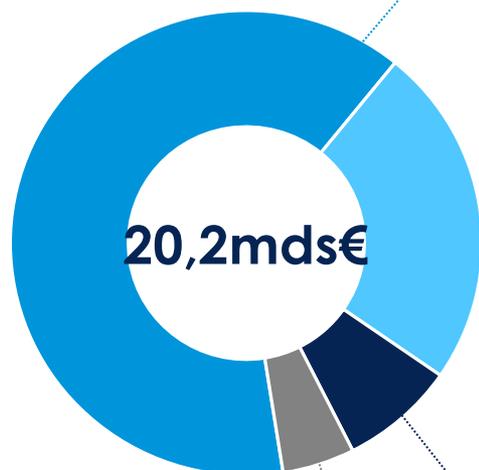


Des engagements de retraites encore bien couverts en dépit de la forte baisse du taux d'actualisation

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



Trois outils de production pour le transport de passagers

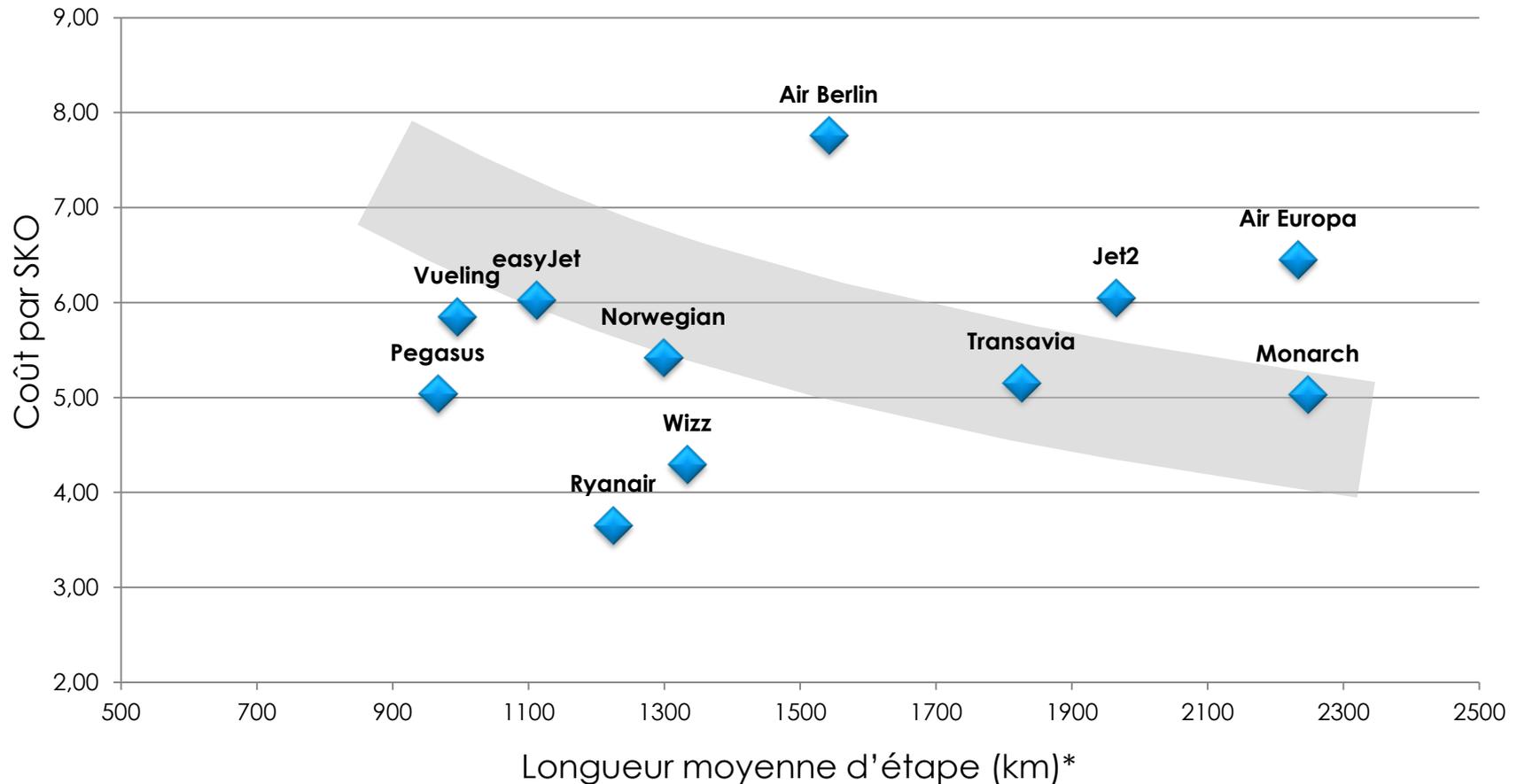


	Ch. d'affaires au transport (2014*, mds€)	Résultat d'exploit. (2014*, m€)
Long-courrier 	12,8 63%	+730m
Alimentation court et moyen-courrier des hubs 	4,8 24%	-320m
Point-à-point 	1,6 8%	-120m
Transavia 	1,0 5%	-36m

Marché low-cost court et moyen-courrier : nécessité absolue de disposer de coûts unitaires adaptés

Centimes d'€ par SKO, 2013. Source : Airline business, rapports financiers

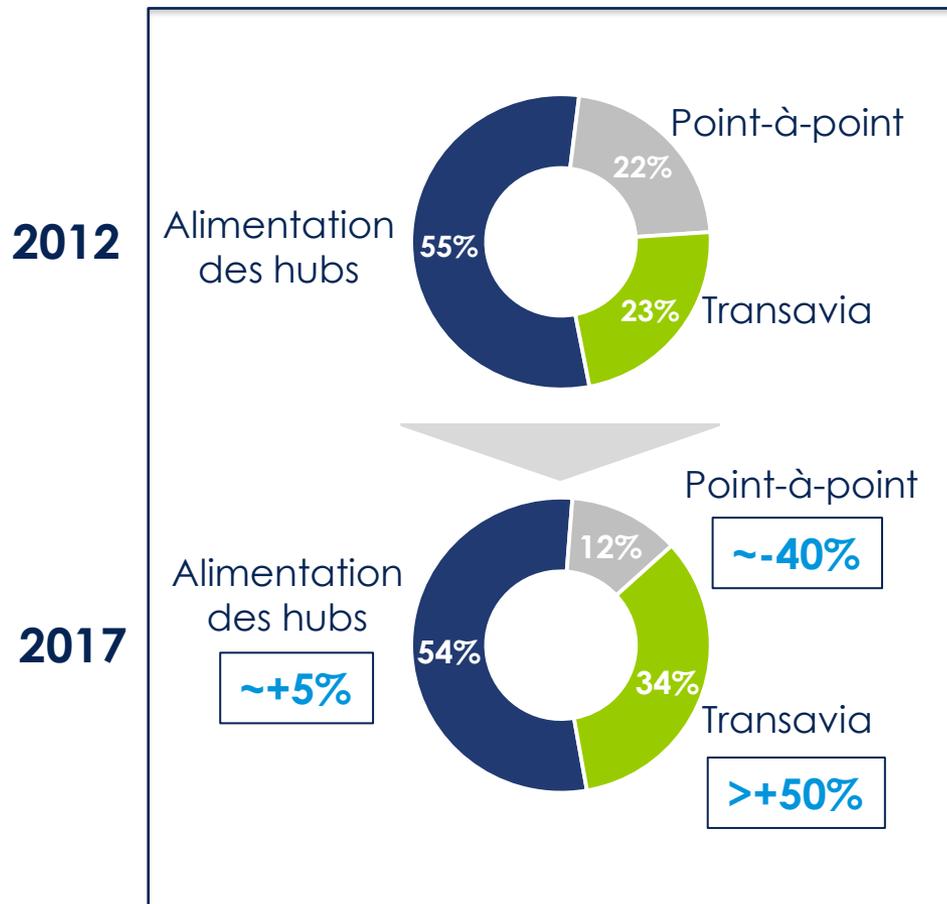
Coût par SKO et longueur moyenne d'étape



Une profonde transformation du portefeuille d'activité

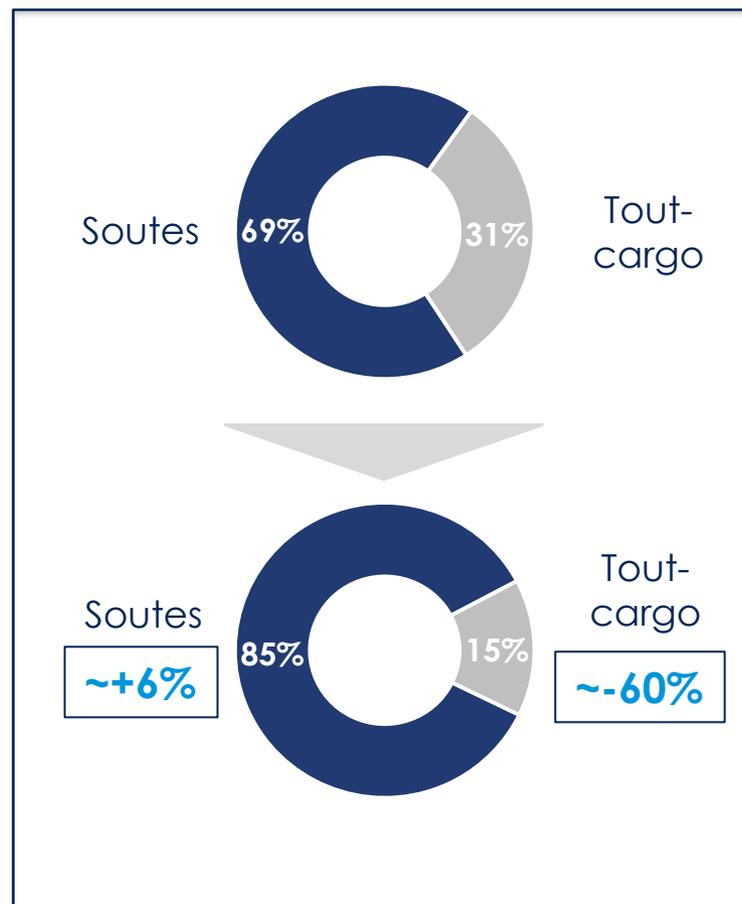
Capacité Moyen-Courrier

(SKO)

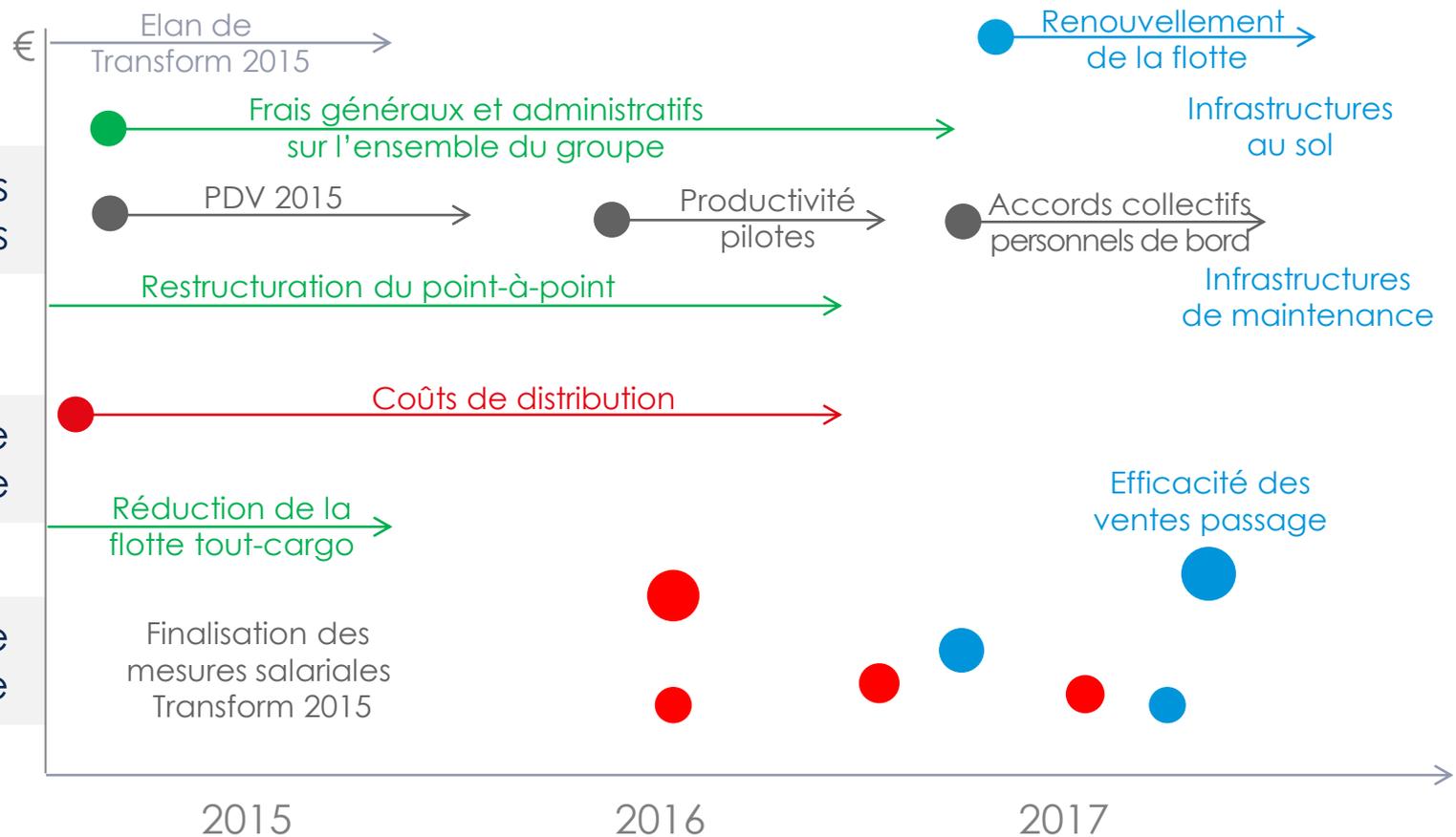


Capacité cargo

(TKO)

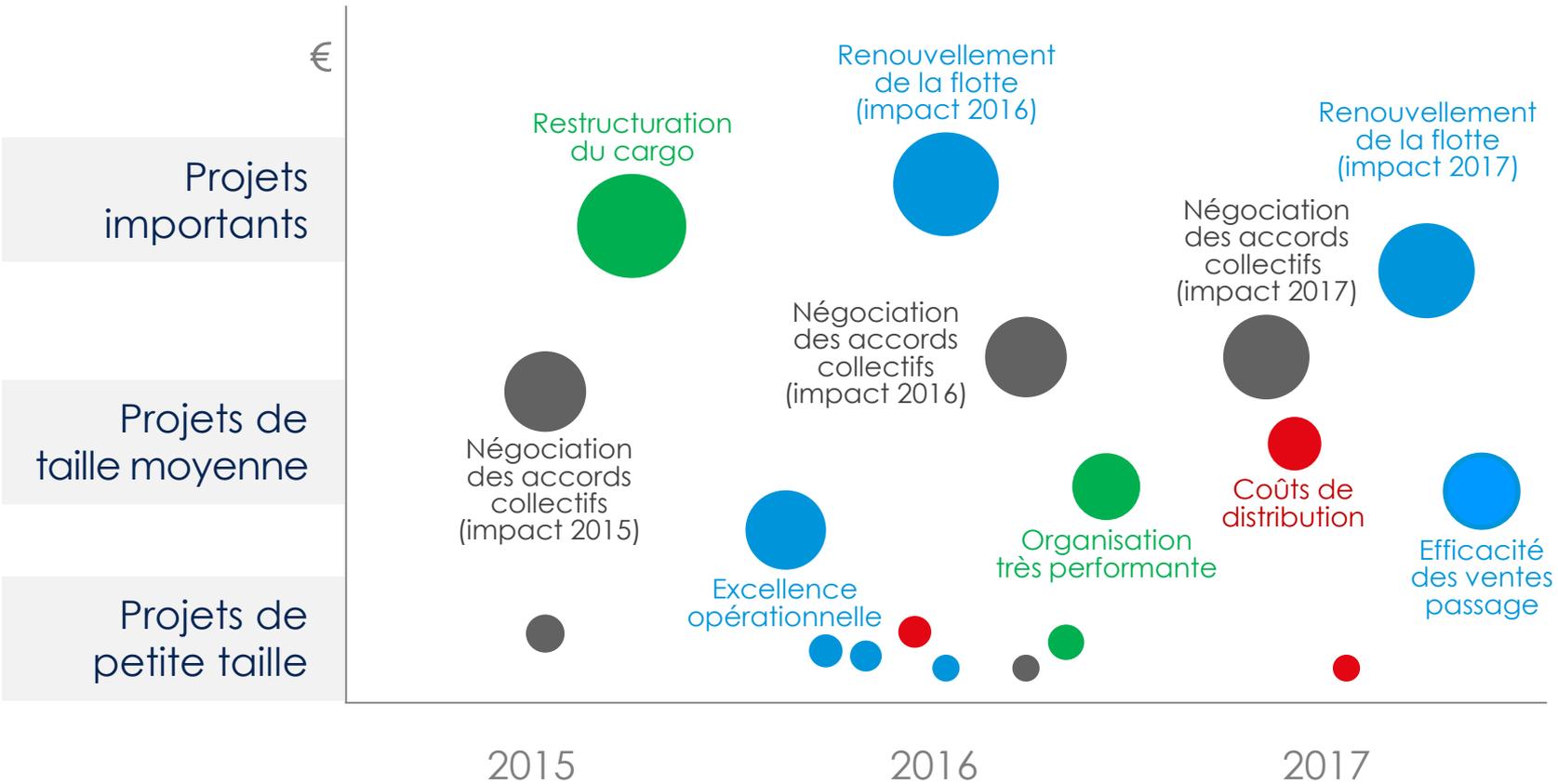


Air France : des actions de réduction des coûts dans tous les domaines



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

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

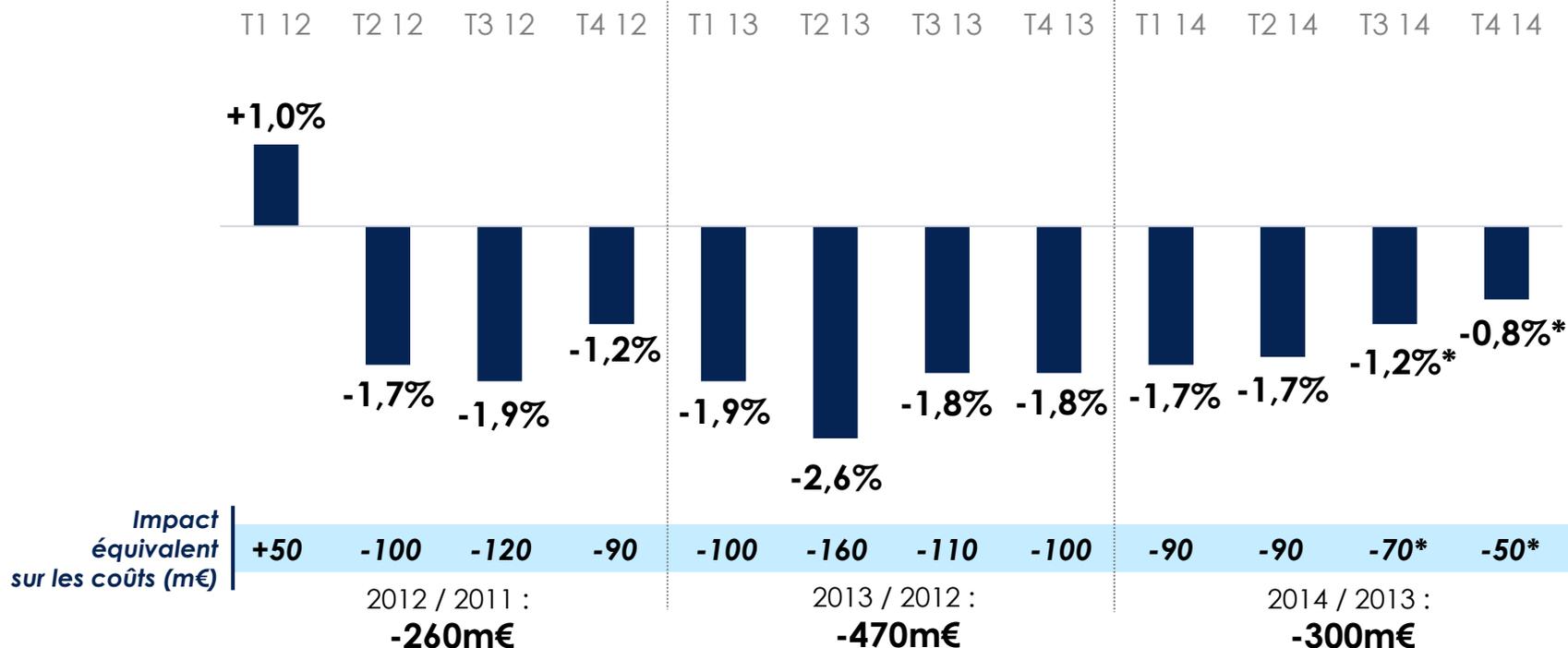


- Excellence opérationnelle
- Restructuration
- Réduction des coûts externes
- Coûts de personnel et productivité

Transform 2015 : mise en œuvre continue de la réduction des coûts unitaires

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

Evolution des coûts unitaires



**Des coûts réduits de plus
d'1 milliard d'euros en 3 ans**

Profil de remboursement de la dette au 31 décembre 2014*

