

RÉUNION D'INFORMATION



Septembre 2015

Agenda

- Résultats du premier semestre 2015
- Principales initiatives du plan Perform 2020
- Perspectives

Chiffres clés du premier semestre 2015

En m€	T2 2015	T2 2014	Variation		S1 2015	S1 2014	Variation	
Chiffre d'affaires	6 642	6 451	+3,0%	↗	12 298	12 005	+2,4%	↗
<i>À données comparables⁽¹⁾</i>			-4,5%	↘			-3,6%	↘
EBITDAR ⁽²⁾	824	854	-30 m	↘	1 053	1 021	+32 m	↗
EBITDA ⁽²⁾	569	641	-72 m	↘	548	591	-43 m	↘
Résultats d'exploitation	185	238	-53 m	↘	-232	-207	-25 m	↘
Résultat net part du groupe	-79	-11	-68 m	↘	-638	-619	-19 m	=
Résultat net retraité ⁽²⁾	77	146	-69 m	↘	-427	-339	-88 m	↘
Cash flow libre d'exploitation ⁽²⁾	311	175	+136 m	↗	274	95	+179 m	↗
ROCE ^(2, 4)					5,5%	5,0%	+0,5 pt	↗
Dette nette en fin de période					4 550	5 407 ⁽³⁾	-857 m	↗
Dette nette ajustée / EBITDAR ^(2, 4)					3,8x	4,0x ⁽³⁾	-0,2	↗


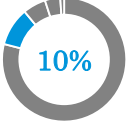
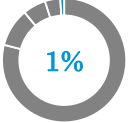
(1) Variation à données comparables : à change constant. Sauf mention contraire, la même définition s'applique dans le reste de la présentation

(2) Voir définition dans le communiqué de presse

(3) Au 31 décembre 2014

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

Premier semestre 2015 : contribution par activité

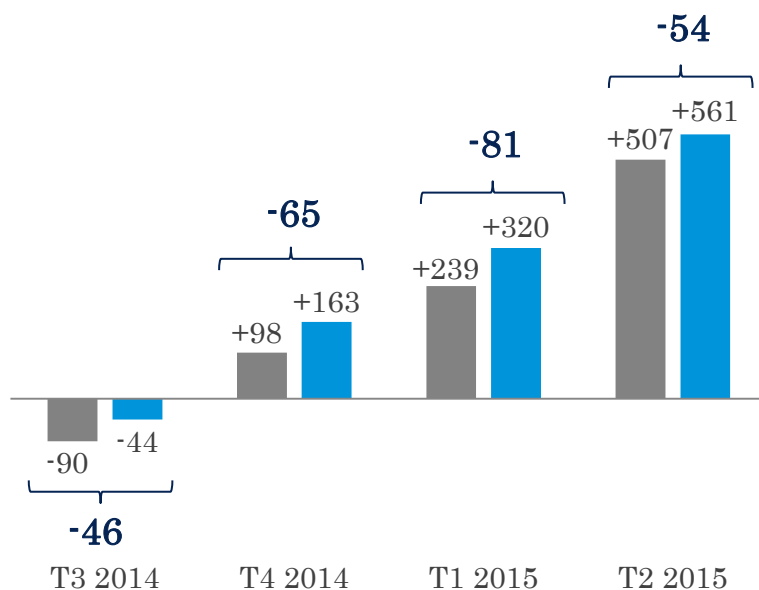
		Chiffre d'affaires (mds€)	Variation publiée (%)	Variation comparée (%)		Résultat d'exploit. (m€)	Variation publiée (m€)	Variation comparée (m€)	
 Passage réseaux ⁽¹⁾		9,66	+2,0%	-3,3%	↘	-112	+11	+129	↗
 Cargo		1,23	-8,6%	-16,1%	↘	-141	-62	-44	↘
 Maintenance		0,78	+34,7%	+13,4%	↗	86	+34	+15	↗
 Transavia		0,45	+3,5%	+3,1%	↗	-75	-11	+3	=
 Autres		0,18	+4,0%	+3,7%	↗	10	+3	+7	↗
Total		12,30	+2,4%	-3,6%	↘	-232	-25	+110	↗

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

Un effet change négatif toujours significatif sur le résultat d'exploitation

Effet change sur le chiffre d'affaires et les coûts

En m€

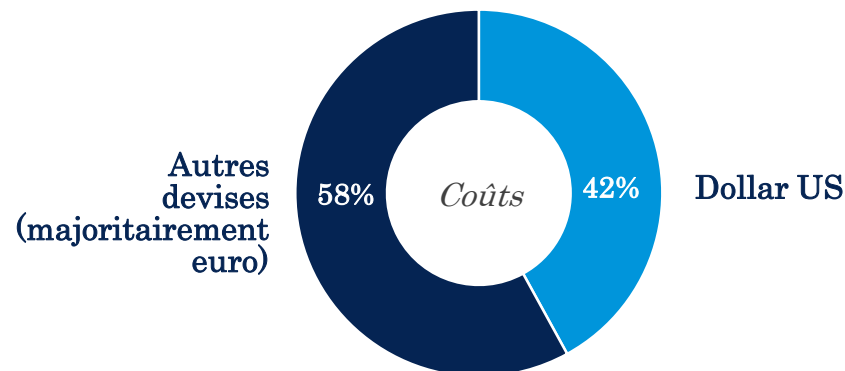
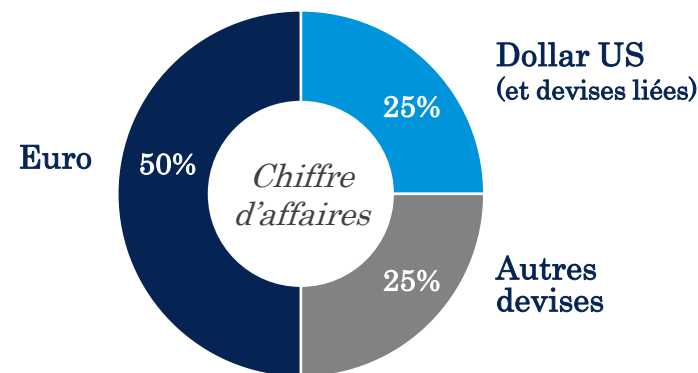


- Effet change sur le chiffre d'affaires
- Effet change sur les coûts, couvertures incluses

-XX Effet change sur le résultat d'exploitation

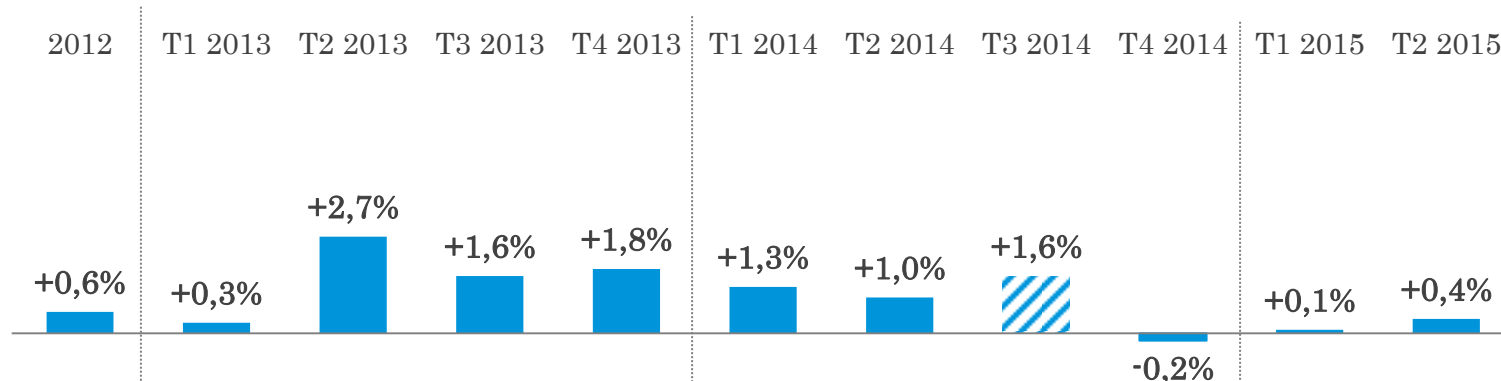
Chiffre d'affaires et coûts par devises

Année 2014



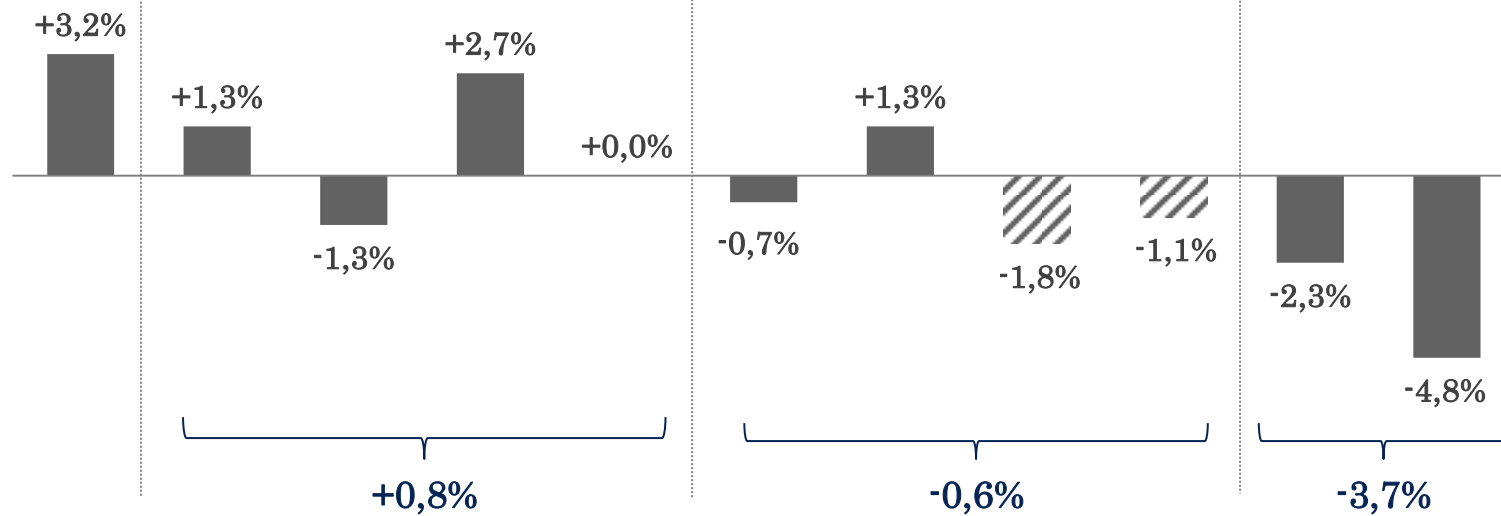
Capacités et recettes unitaires Passage réseaux par trimestre

Capacité



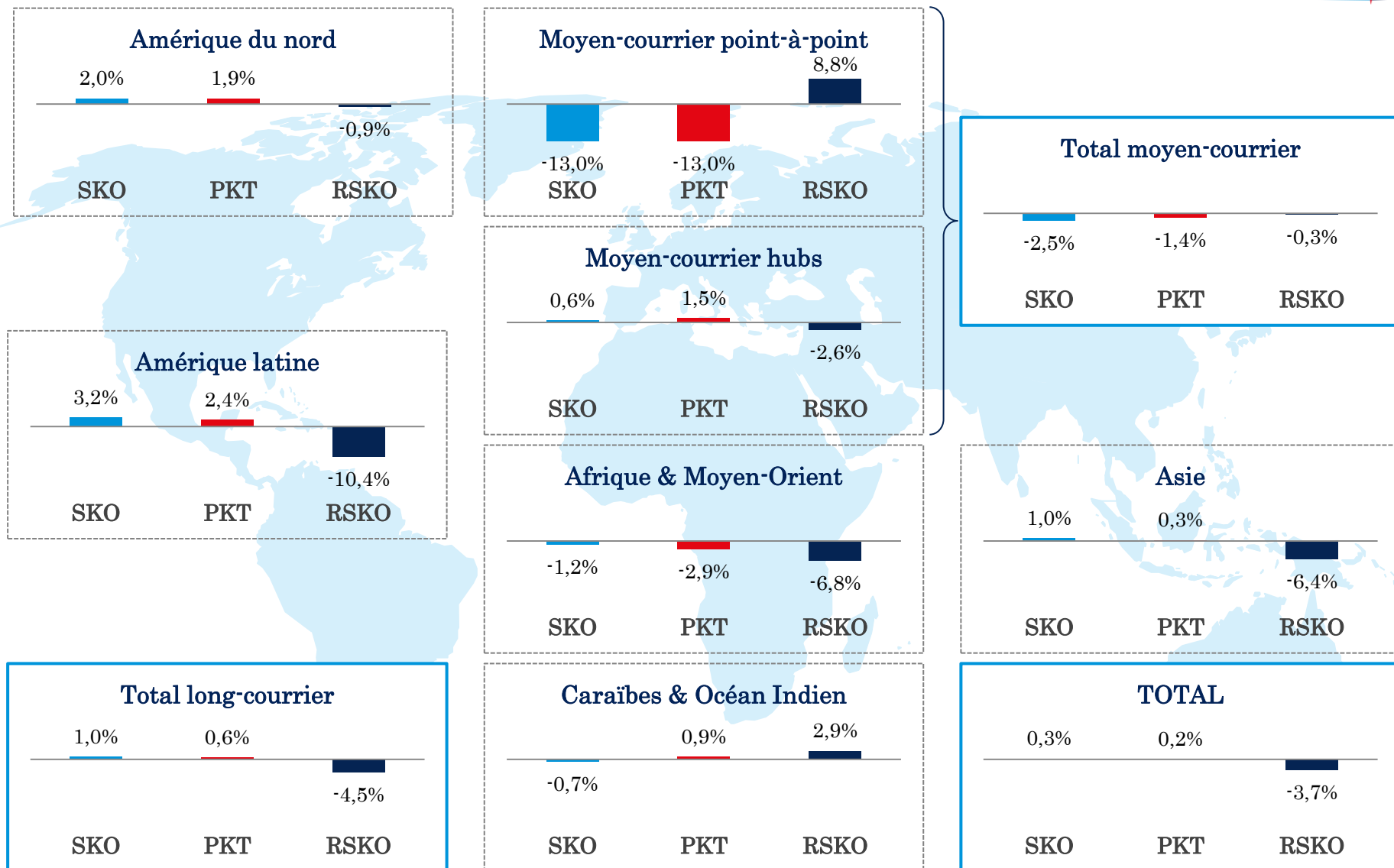
RSKO

Hors change



À données comparables⁽¹⁾

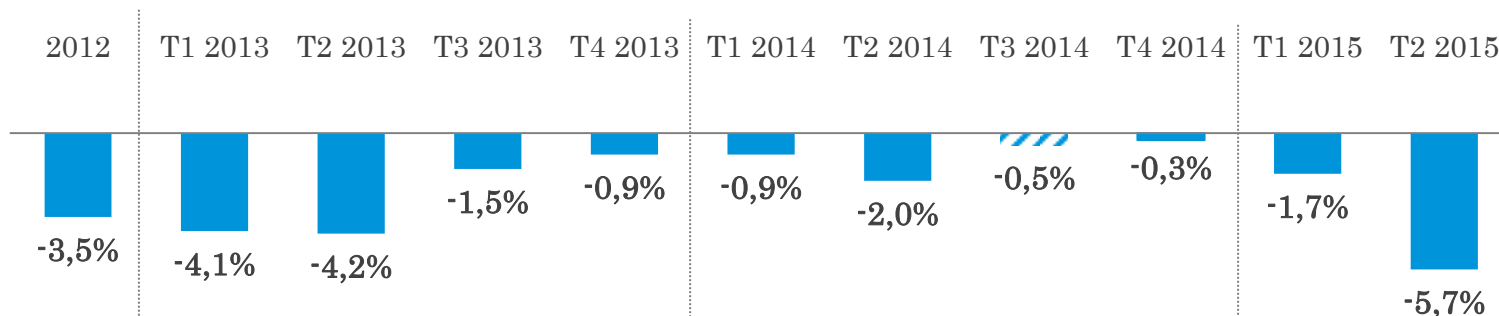
Premier semestre 2015 : recettes unitaires Passage réseaux par réseau



NB : RSKO hors change, activité Passage réseaux uniquement (Air France, KLM et HOP!)

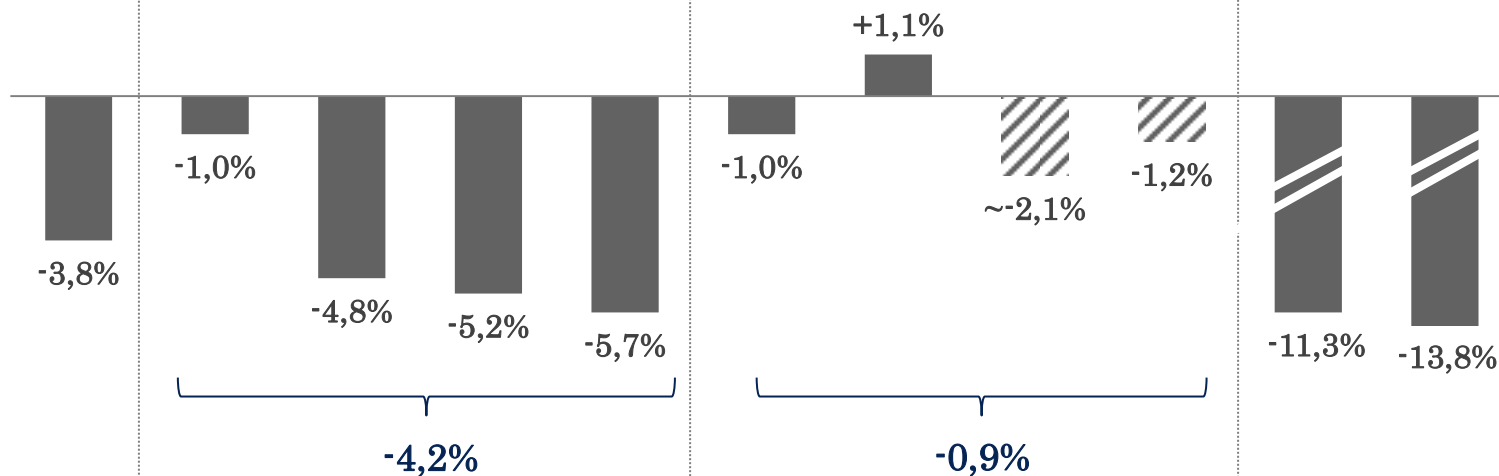
Capacité et recette unitaire cargo par trimestre

Capacité



RTKO

Hors change

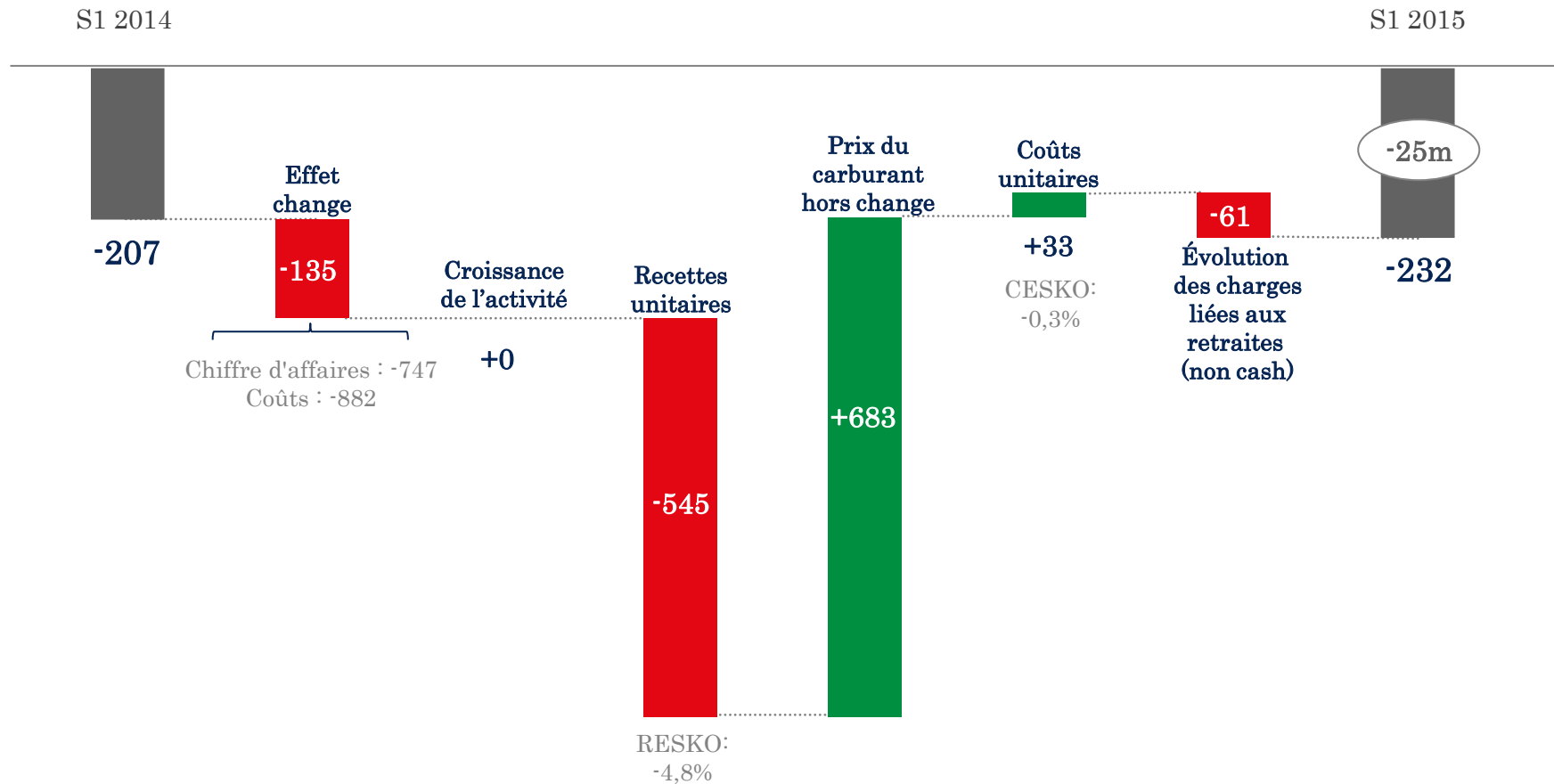


 Hors grève

Résultat d'exploitation : effet change et pression sur les recettes unitaires compensent l'effet prix du carburant

Résultat d'exploitation

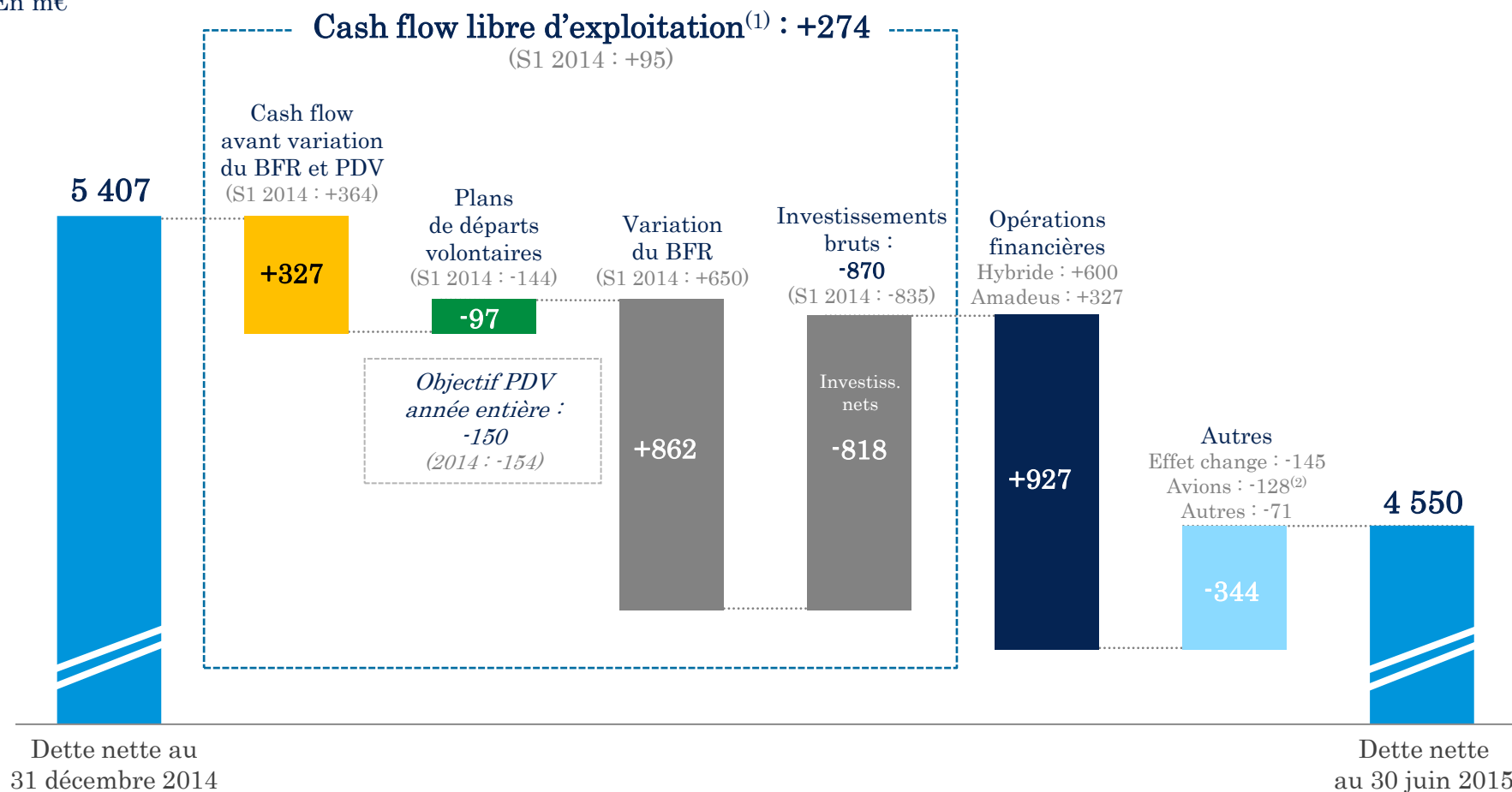
En m€



Premier semestre 2015 : baisse sensible de la dette nette...

Analyse de la variation de la dette nette au cours du premier semestre 2015

En m€



(1) Flux net de trésorerie provenant de l'exploitation (activités poursuivies) après investissements corporels et incorporels nets.

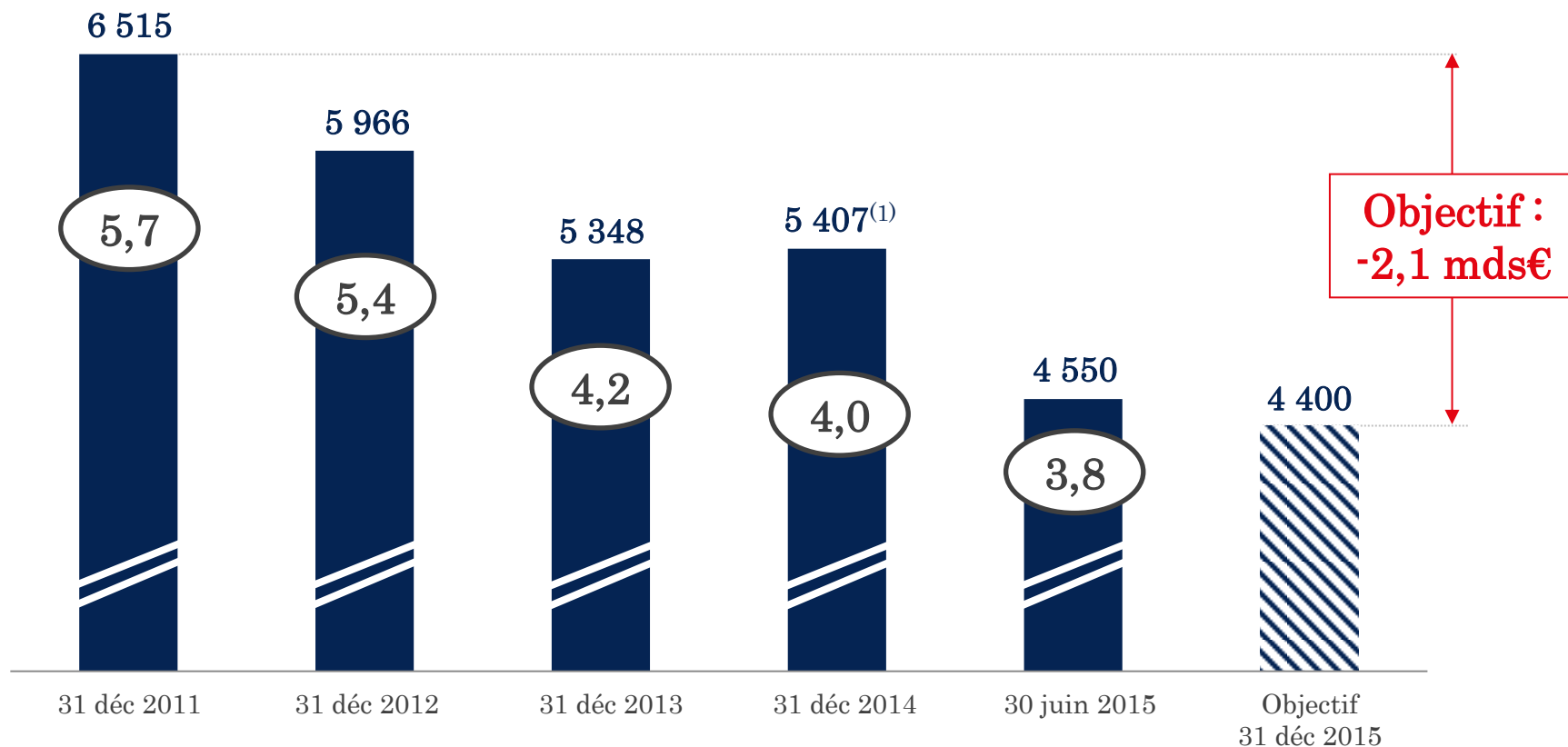
Voir définition dans le communiqué de presse

(2) Requalification en location financière d'avions en location opérationnelle

... en ligne avec l'objectif de réduction de l'endettement

Évolution depuis 2012 de la dette nette

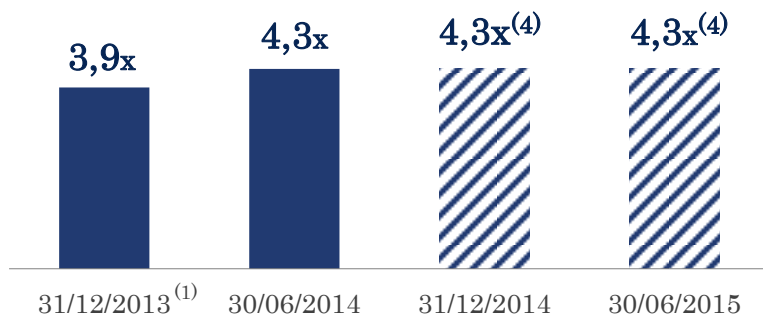
En m€, ratio dette nette ajustée / EBITDAR



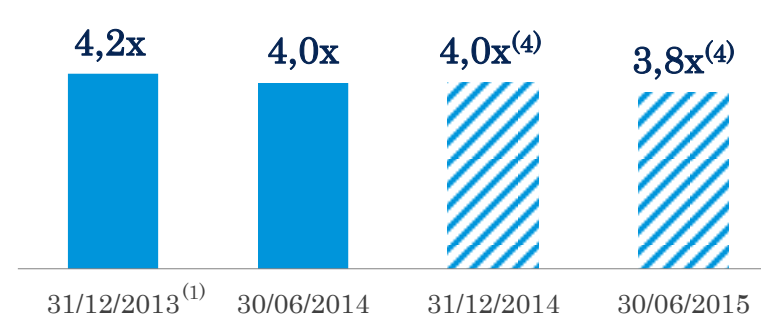
(1) Niveau de dette nette affecté par la grève des pilotes (impact supérieur à 400 m€)

Ratios financiers au 30 juin 2015, sur 12 mois glissants

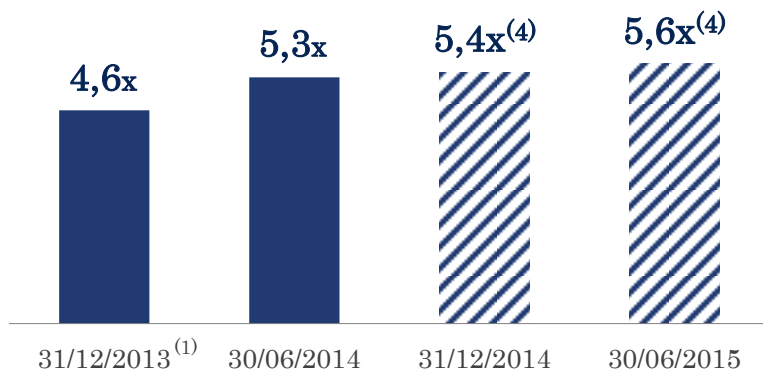
EBITDAR / frais financiers ajustés⁽²⁾



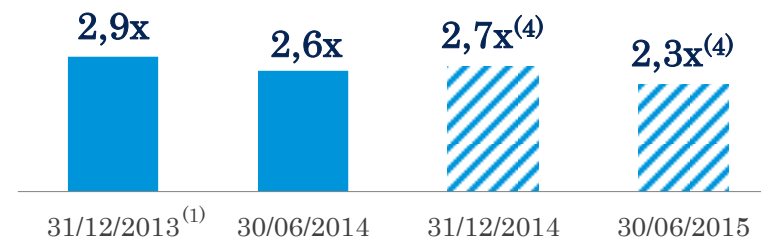
Dettes nette ajustée⁽³⁾ / EBITDAR



EBITDA / frais financiers nets



Dettes nette / EBITDA



(1) Retraité IFRIC 21, CityJet reclassée en activité non poursuivie

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

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

(4) Hors impact de la grève des pilotes sur l'EBITDA(R) ; ratio dette nette ajustée / EBITDAR publié : 4,7 au 31/12/14 et 4,5 au 30/6/2015 ; ratio dette nette / EBITDA publié : 3,4 au 31/12/14 et 2,9 au 30/6/15

Agenda

- ❶ Résultats du premier semestre 2015
- ❷ Principales initiatives du plan Perform 2020
- ❸ Perspectives

Des investissements dans les produits et les services très appréciés par les clients

■ Poursuite du déploiement des nouveaux produits long-courrier

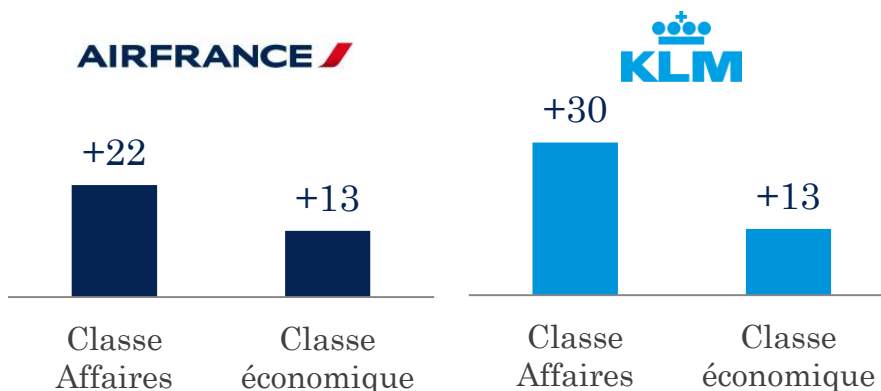
- ▶ 30% de la flotte long-courrier équipée au 30 juin 2015, dont la moitié de la flotte de KLM

■ Rénovation du produit moyen-courrier d'Air France au départ du hub de Paris-CDG

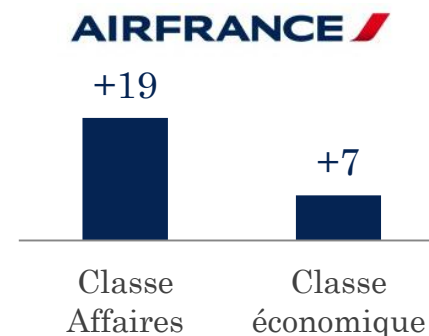
- ▶ 19 A319s équipés avec les nouvelles cabines au 30 juin 2015
- ▶ Repositionnement du produit et amélioration de la restauration

■ Air France reconnue par Skytrax comme la compagnie s'étant le plus améliorée en 2014

Amélioration de la satisfaction long-courrier⁽¹⁾



Amélioration de la satisfaction moyen-courrier⁽¹⁾



(1) Mesuré grâce au « Net Promoter Score »

Sources : enquêtes de satisfaction réalisées depuis le lancement des nouveaux produits et services

Développement rapide de Transavia, en ligne avec le plan

Première low-cost à l'international au départ de Paris-Orly et des Pays-Bas

- ▶ 63 destinations à l'été 2015, dont 18 capitales européennes (Berlin, Copenhague, Dublin, Prague, Varsovie...)

Évolution du positionnement commercial

- ▶ Lancement d'une nouvelle plateforme numérique
- ▶ Nouvelles offres

Renforcement des initiatives de réduction des coûts

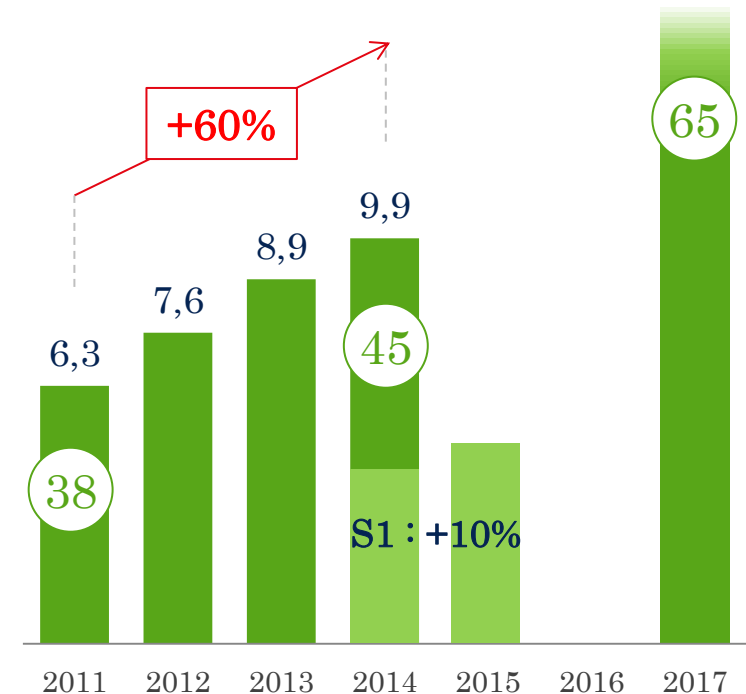
- ▶ Nouveaux accords collectifs signés aux Pays-Bas, permettant de relancer la croissance
- ▶ Mise en œuvre de synergies supplémentaires

Relance des discussions sur l'extension hors de France et des Pays-Bas

Passagers Transavia

En millions

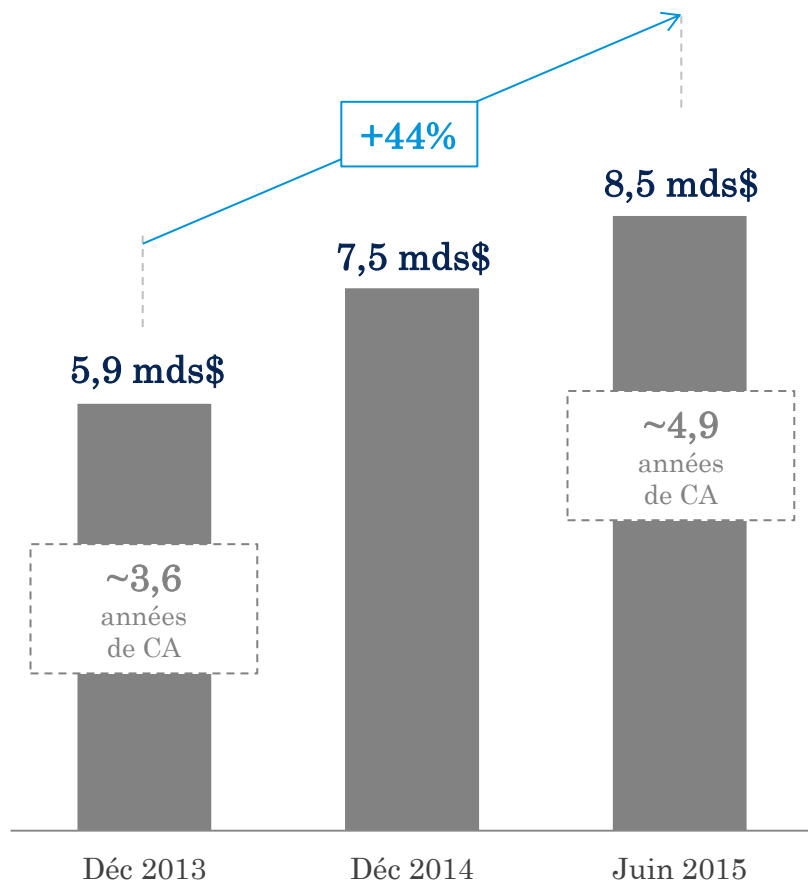
>16



○ Flotte de base, hors locations à court terme

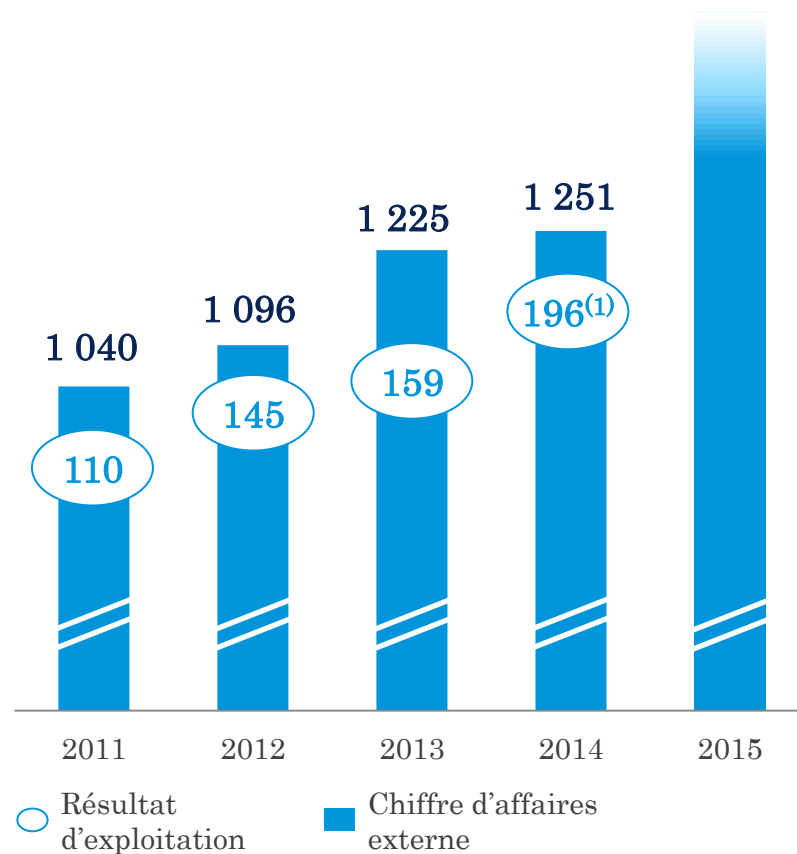
Poursuite de la forte dynamique dans la maintenance

Croissance du carnet de commande



Chiffre d'affaires externe et résultat d'exploitation

En m€



○ Résultat d'exploitation

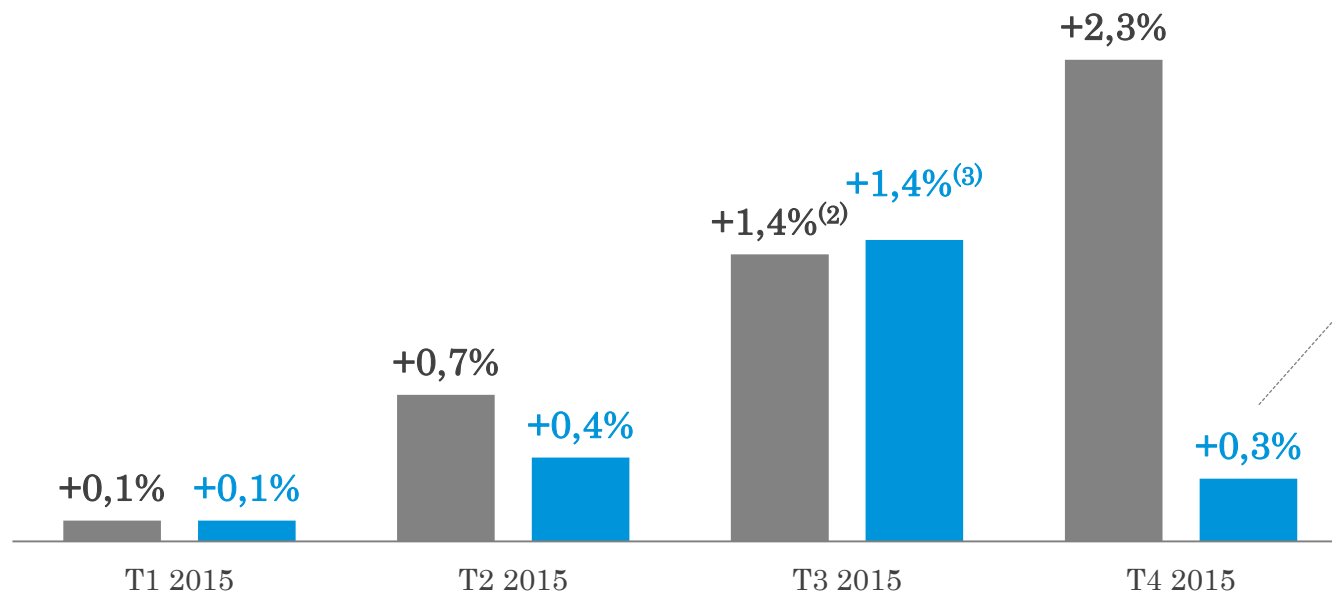
■ Chiffre d'affaires externe

(1) Hors impact de la grève de septembre 2014 (impact de 22 m€ sur le résultat d'exploitation)

Révision des capacités à la saison Hiver 2015-16 : des ajustements significatifs sur les lignes les plus affectées

Croissance des capacités « Passage réseaux »⁽¹⁾

SKO



Programme Hiver 2015/16

- ▶ Japon : -14%
- ▶ Brésil : -5%
- ▶ Afrique de l'est : -6%

■ Plan de février 2015.
■ Mise à jour de juillet 2015.



Capacité 2015 revue à la baisse de +1,1%⁽²⁾ à +0.6%⁽³⁾

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

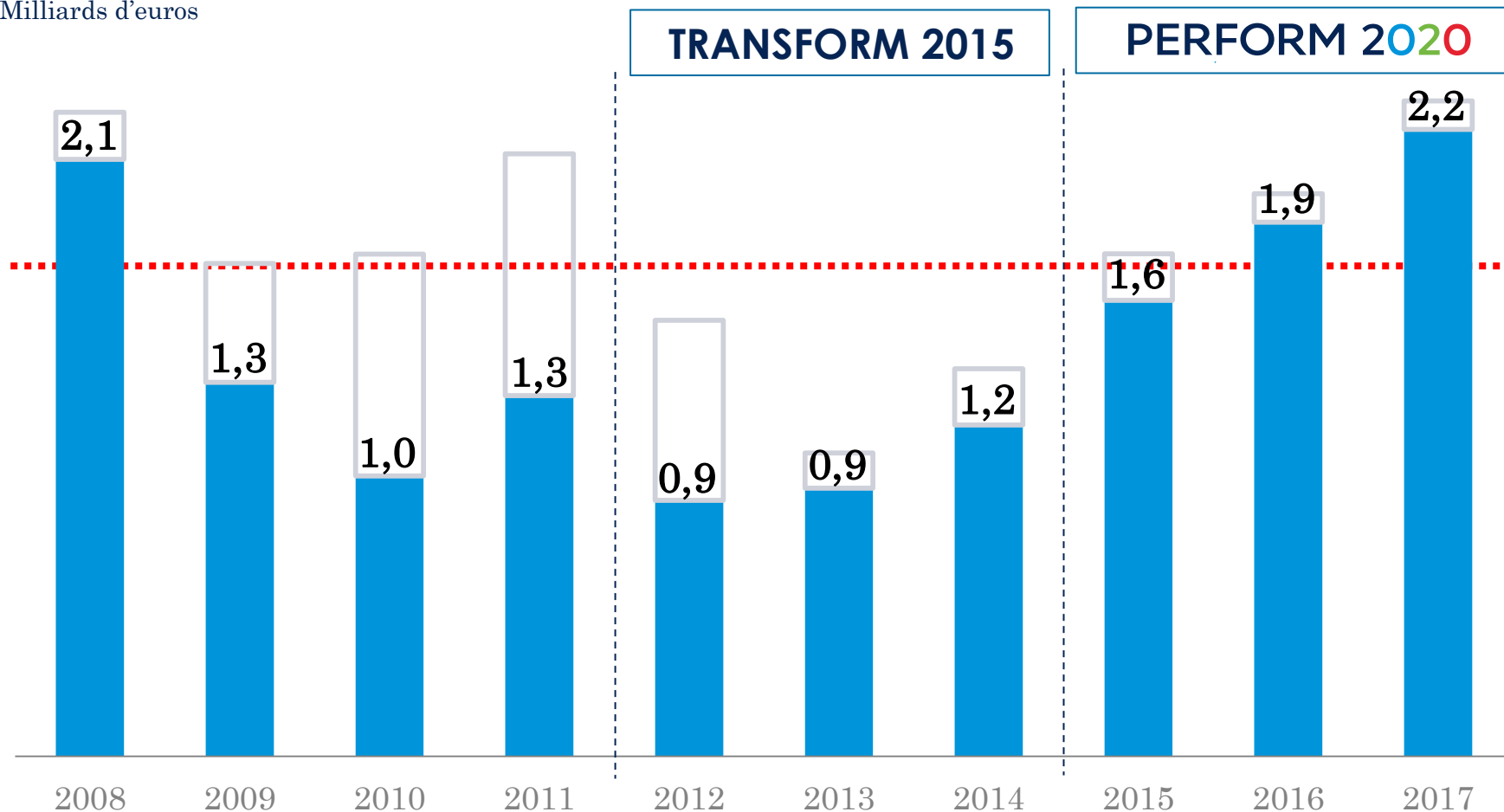
(2) Hors impact de la grève de septembre 2014. Croissance publiée sur l'année 2015 : +2,7%, sur le T3 : +7,6%

(3) Hors impact de la grève de septembre 2014. Croissance publiée sur l'année 2015 : +2,2%, sur le T3 : +7,6%

Remontée progressive des investissements

Plan d'investissement net

Milliards d'euros



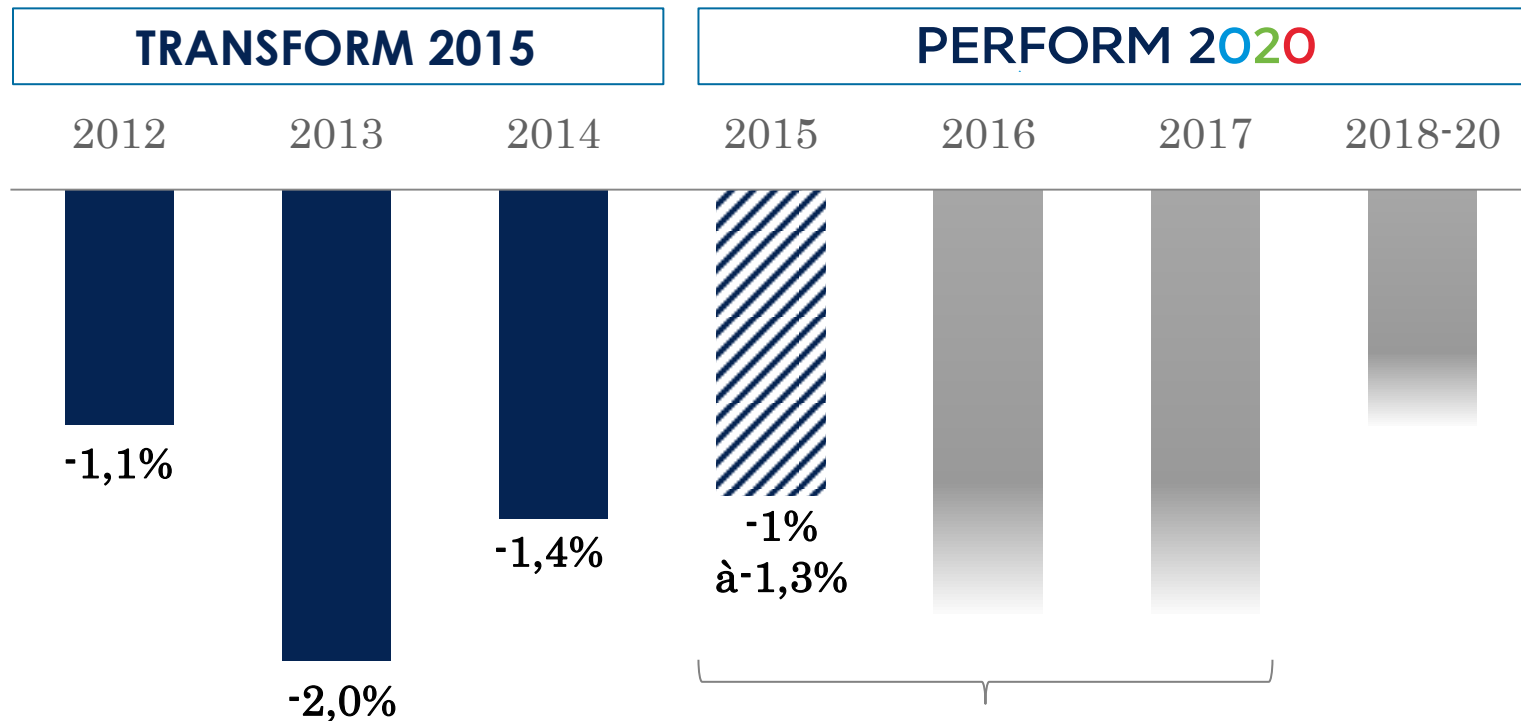
■ Investissement net □ Transactions de *sale and lease-back*

..... Amortissements et dépréciations (~1,7mds€)

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

Evolution des coûts unitaires

Coût unitaire par ESKO⁽¹⁾



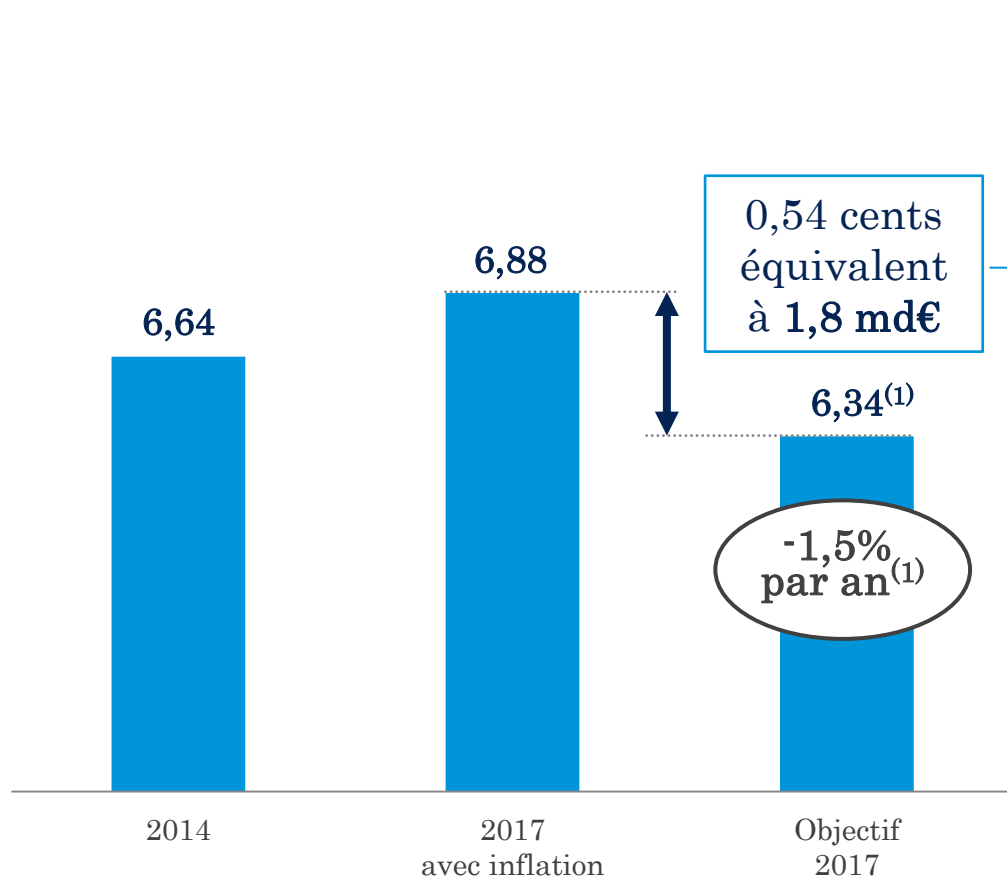
**Objectif : en moyenne
-1,5% par an
2015-17 : ~1 mds€**

**Air France : 650 m€
KLM : 390 m€**

(1) Coût unitaire net par ESKO, en centimes d'euros, à change, prix du carburant et charges liées aux retraites constants

Toutes les initiatives de réduction des coûts ont été identifiées et sont en cours de mise en œuvre

Coût unitaire par ESKO



Initiatives PERFORM 2020



Productivité équipages	380
Autres économies, activité transport de passagers	260
Flotte/Effic. carburant	240
Commercial	190
Maintenance	180
Effet des initiatives Transform 2015	160
Cargo	110
Autres Général & Admin.	90
Transavia	90
Autres	100
Total (m€)	1 800
dont liés aux coûts de personnel	55%
dont non liés aux coûts de personnel	45%

(1) À change, prix du carburant et charges liées aux retraites constants

Point d'étape sur la négociation des accords de productivité

KLM

- ▶ Accords importants signés avec toutes les catégories de personnel, d'une durée de 15 à 36 mois
- ▶ Mise en place de Plans de Départs Volontaires ciblés
- ▶ Concentration sur l'exécution des nouveaux accord à compter de septembre ; démarrage de la deuxième phase de discussion après

Air France

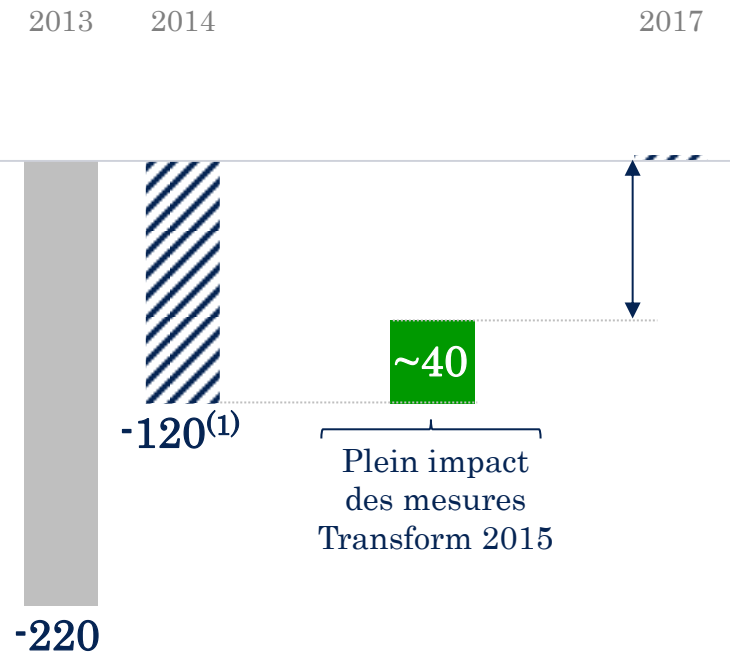
- ▶ Négociations en cours avec toutes les catégories de personnel, s'appuyant sur des benchmarks
- ▶ Conclusions attendues à la fin septembre
- ▶ Clôture des Plans de Départs Volontaires en cours fin septembre
- ▶ Reprise de la procédure judiciaire sur la mise en œuvre des dernières mesures Transform 2015 concernant les pilotes

Des initiatives lancées partout dans l'organisation : poursuite du repositionnement de HOP! Air France

- ❶ Rénovation de l'offre commerciale
- ❷ Mise en œuvre de Plans de Départs Volontaires pour réduire les coûts d'escale
- ❸ Fusion des compagnies régionales opérationnelles
- ❹ Gestion optimisée de la flotte
 - ▶ Combinant avions régionaux et famille A320

Résultat d'exploitation HOP! Air France

En m€



(1) Hors impact de la grève de septembre 2014

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

Sortie accélérée de 5 MD11

- ▶ Capacité tout-cargo en baisse de 26% au 2ème trimestre 2105
- ▶ 5 avions en opération d'ici juin 2016, 2 à Paris et 3 à Amsterdam

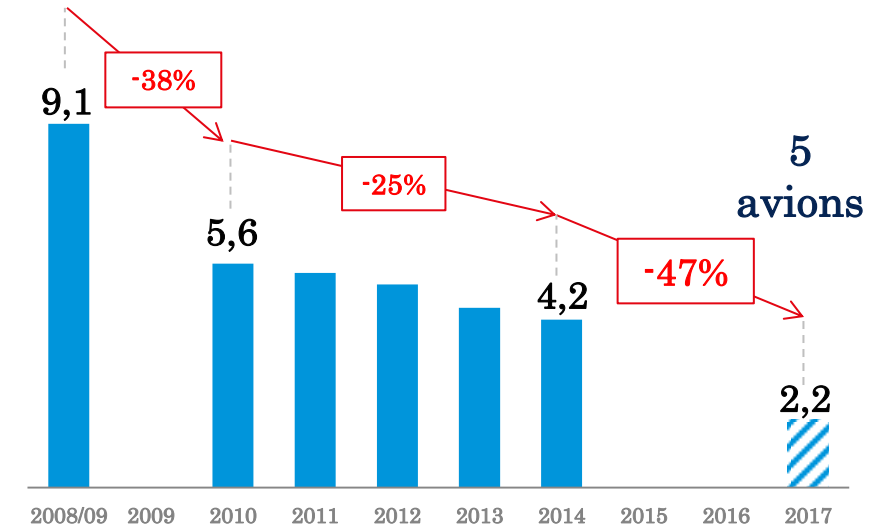
Conservation d'une petite flotte d'avions tout-cargo : levier commercial pour maintenir des recettes plus élevées dans les soutes

Charge de restructuration de 71m€

- ▶ Couvrant également des départs volontaires dans d'autres activités

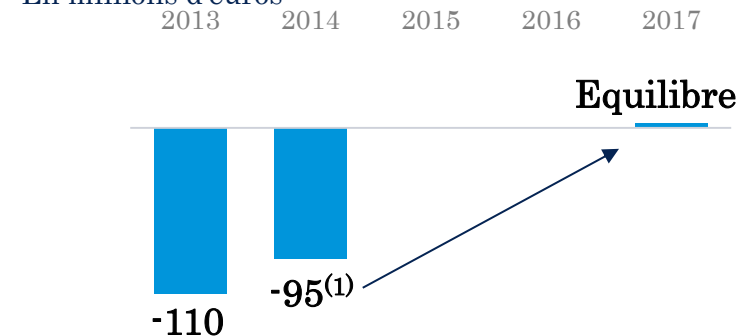
Capacités tout-cargo

En milliards de TKO



Résultat d'exploitation tout-cargo

En millions d'euros



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

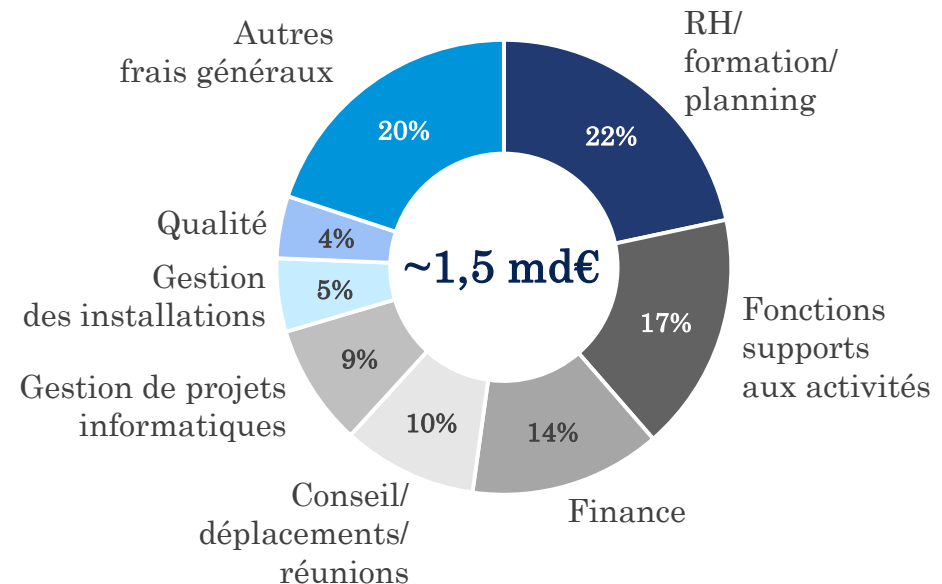
(1) Hors impact de la grève de septembre 2014

Des initiatives lancées partout dans l'organisation : initiative « G&A »

- Revue systématique des process de frais généraux et administratifs (« G&A »)
- Combinée avec la simplification des organisations et des organigrammes
- Accroissement de l'externalisation
- 150 m€ d'économies déjà identifiées
 - ▶ Potentiel supplémentaire du même montant

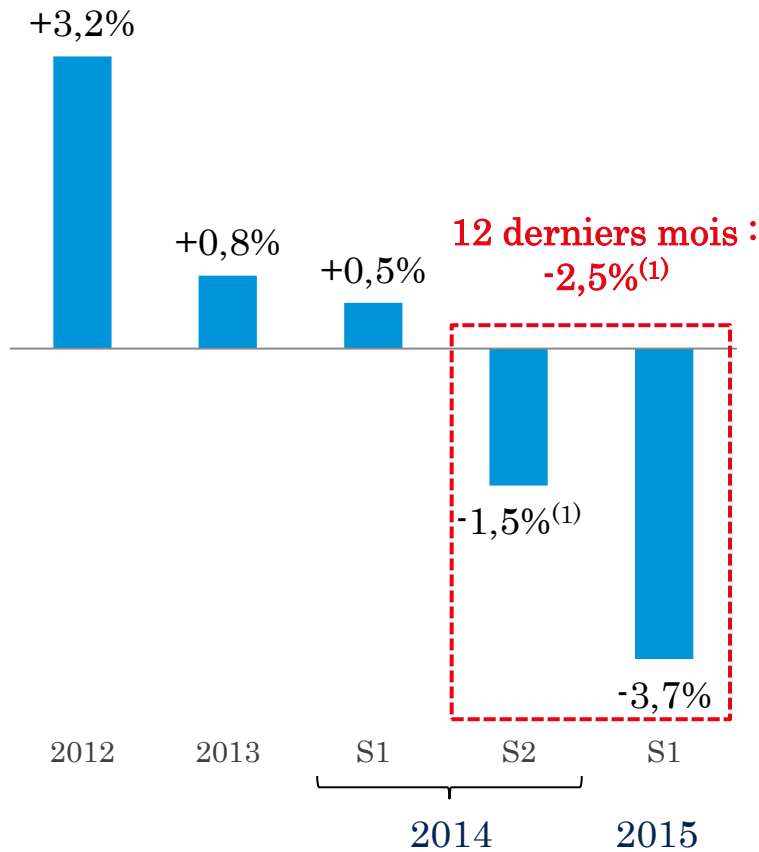
Frais généraux et administratifs

En m€



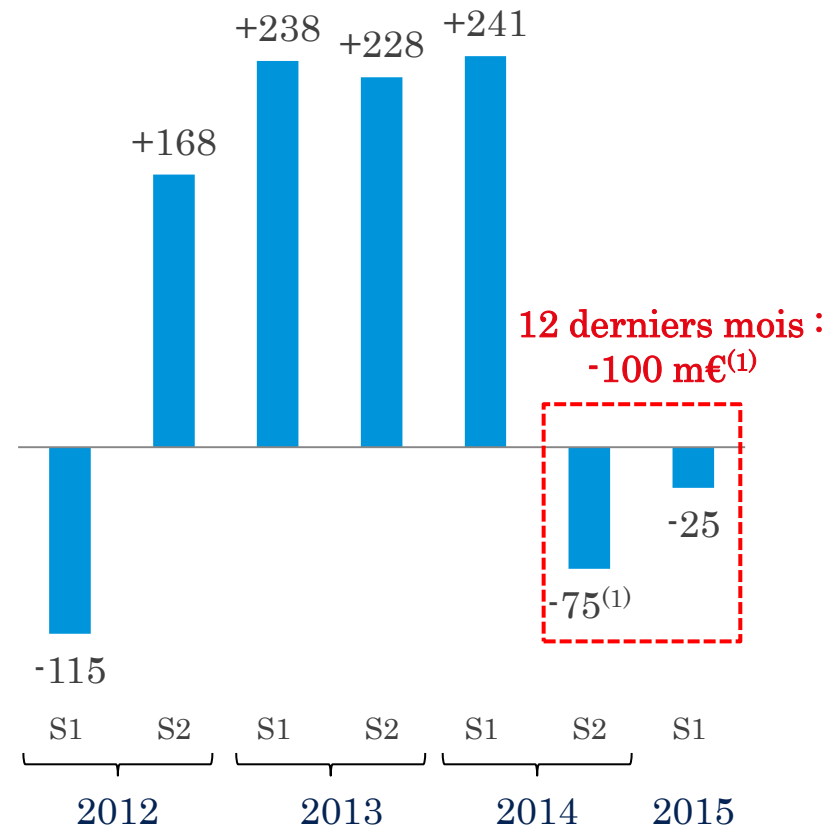
La dégradation du contexte de recette ralentit le rythme d'amélioration de nos résultats...

Évolution hors change de la recette unitaire « Passage réseaux »



Évolution du résultat d'exploitation

En m€



(1) Hors impact de la grève de septembre 2014

...et nous amène à accélérer et amplifier Perform 2020

- Révision des capacités à l'hiver 2015-16
 - ▶ Croissance du T4 revue à la baisse de +2,3% à +0,3%
- Mise en œuvre de mesures immédiates
 - ▶ Initiatives à court-terme ciblant les achats externes et les frais généraux
 - ▶ Objectif chez Air France : 80 millions d'euros d'économies
- Accélération de toutes les initiatives de réduction des coûts
- Négociations avec les syndicats selon un calendrier resserré
 - ▶ Air France : conclusions attendues à la fin septembre
 - ▶ KLM : concentration sur l'exécution des nouveaux accord à compter de septembre ; démarrage de la deuxième phase de discussion après
- Selon le résultat des négociations, conception et mise en œuvre de plans alternatifs impliquant des réductions significatives des capacités

Agenda

- ❶ Résultats du premier semestre 2015
- ❷ Principales initiatives du plan Perform 2020
- ❸ Perspectives

Point sur la facture carburant 2015

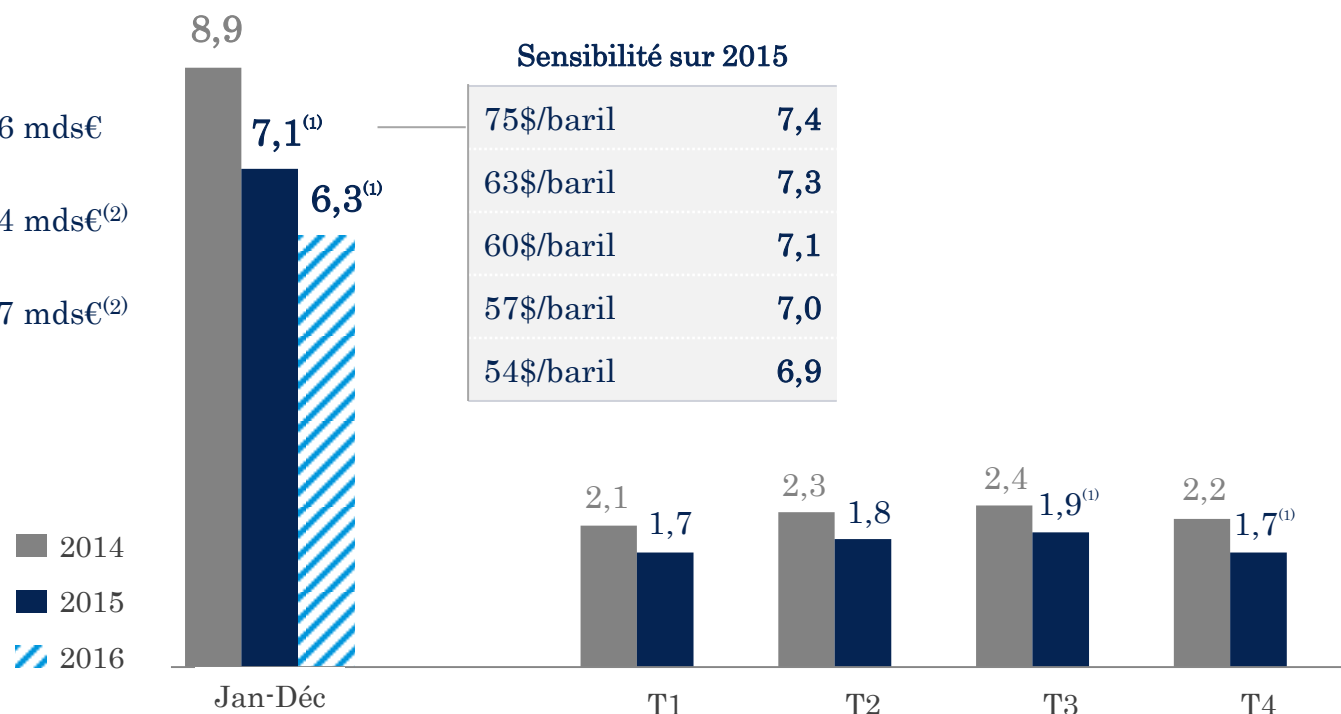
Facture de carburant après couvertures

En mds\$

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

2015 :
facture de 7,1 mds\$, soit 6,4 mds€⁽²⁾

2016 :
facture de 6,3 mds\$, soit 5,7 mds€⁽²⁾



PRIX DE MARCHÉ (2015)	Brent (\$ par baril) ⁽¹⁾		T1		T2		T3		T4			
		60	55	64	59	61						
	Carb. avion (\$ par tonne) ⁽¹⁾		578		565		603		563		578	
	% de la consommation déjà couverte		75%		76%							

(1) Sur la base des courbes à terme au 10 juillet 2015. Calcul de sensibilité selon des hypothèses de prix moyen du baril sur la période juillet-décembre 2015, avec hypothèse de stabilité de la marge de raffinage entre brent et carburant avion

(2) En supposant un taux de change moyen de 1,10 dollar par euro à partir du T3 2015

Perspectives pour le second semestre 2015

- Toutes les initiatives opérationnelles prévues dans le cadre de Perform 2020 sont en cours de déploiement
- La quasi-totalité des économies attendues sur la facture carburant pourrait être absorbée par la pression sur les recettes unitaires et l'effet change négatif
- Révision à la baisse de la croissance des capacités⁽¹⁾ au deuxième semestre : +0,9% au lieu de +1,8%
- Objectifs financiers inchangés :
 - ▶ Une baisse du coût unitaire de 1% à 1,3%⁽²⁾
 - ▶ Un niveau de dette nette à fin 2015 d'environ 4,4 milliards d'euros

(1) Capacités « passage réseaux », hors impact de la grève de septembre 2014

(2) À change, prix du carburant et charges liées aux retraites constants

PERFORM 2020



- ❶ Développement sélectif sur les marchés en croissance
- ❷ Montée en gamme des produits et services
- ❸ Stricte discipline financière
- ❹ Calendrier adapté au contexte social dans chaque compagnie
- ❺ Accélération des initiatives de réduction des coûts
- ❻ Soutien des autres parties prenantes

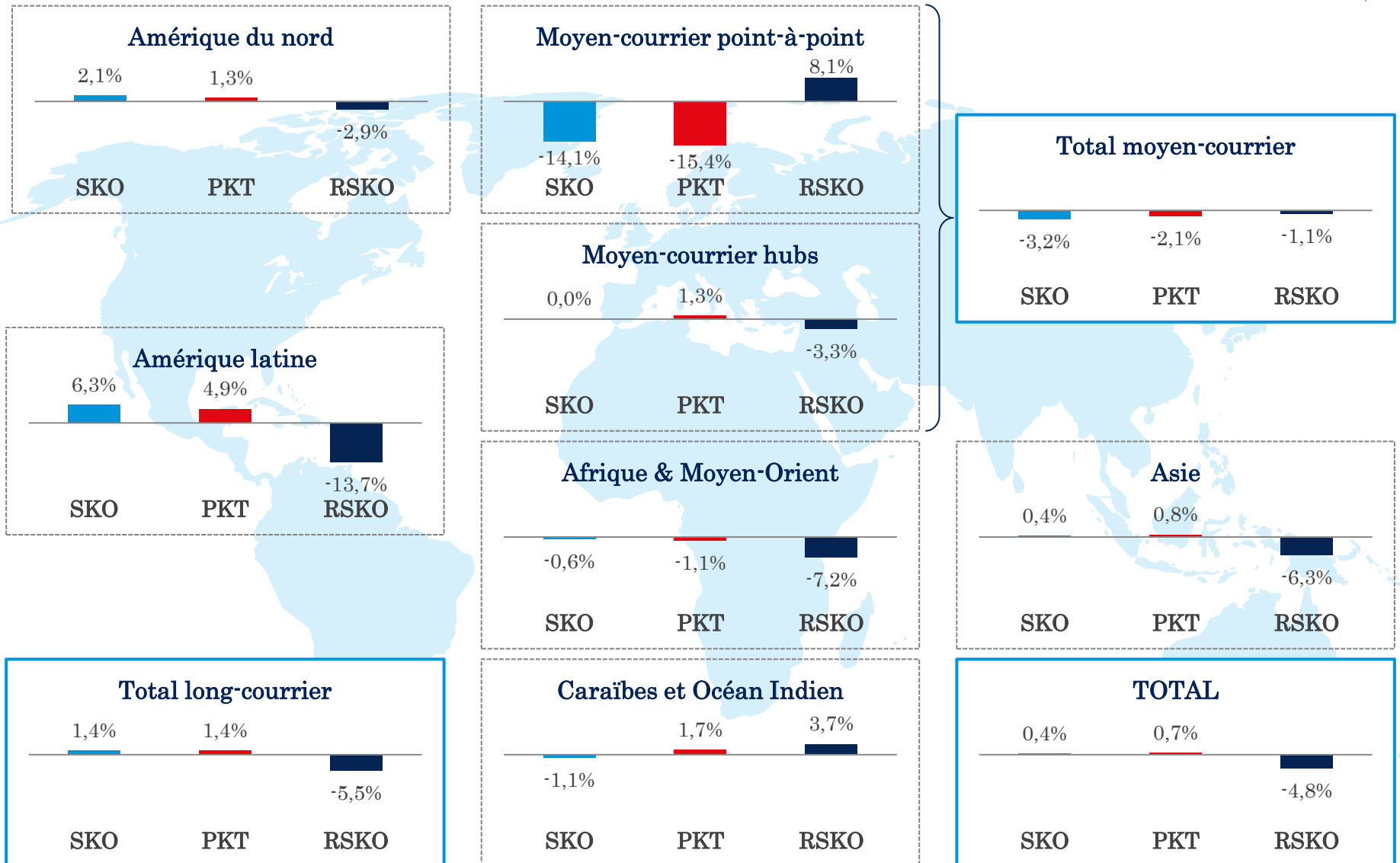


Un groupe plus performant, moins endetté, en position de prendre toute sa part de la croissance du marché

Annexes



Deuxième trimestre 2015 : recettes unitaires Passage réseaux par réseau

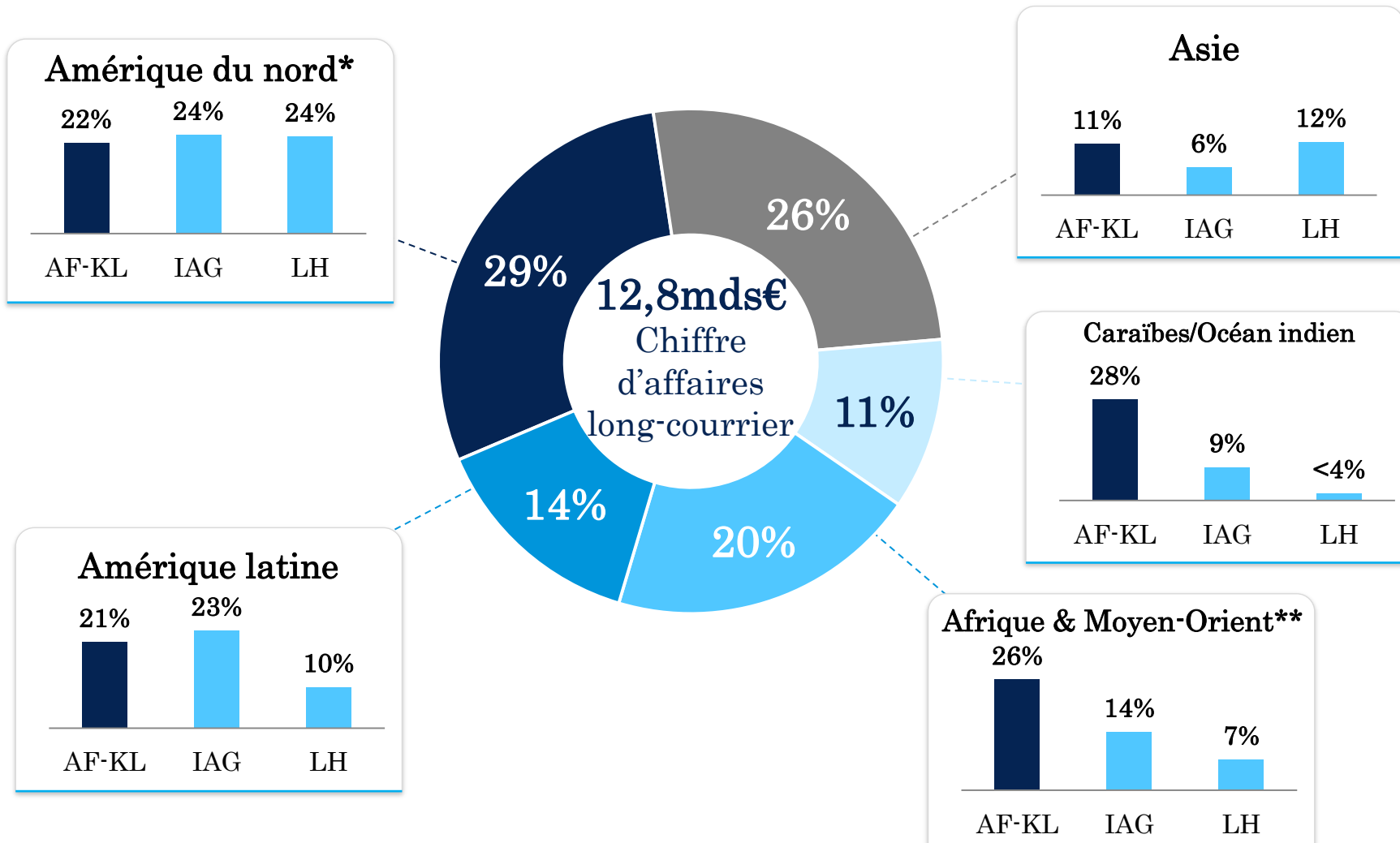


NB : RSKO hors change, activité Passage réseaux : Air France, KLM and HOP!

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

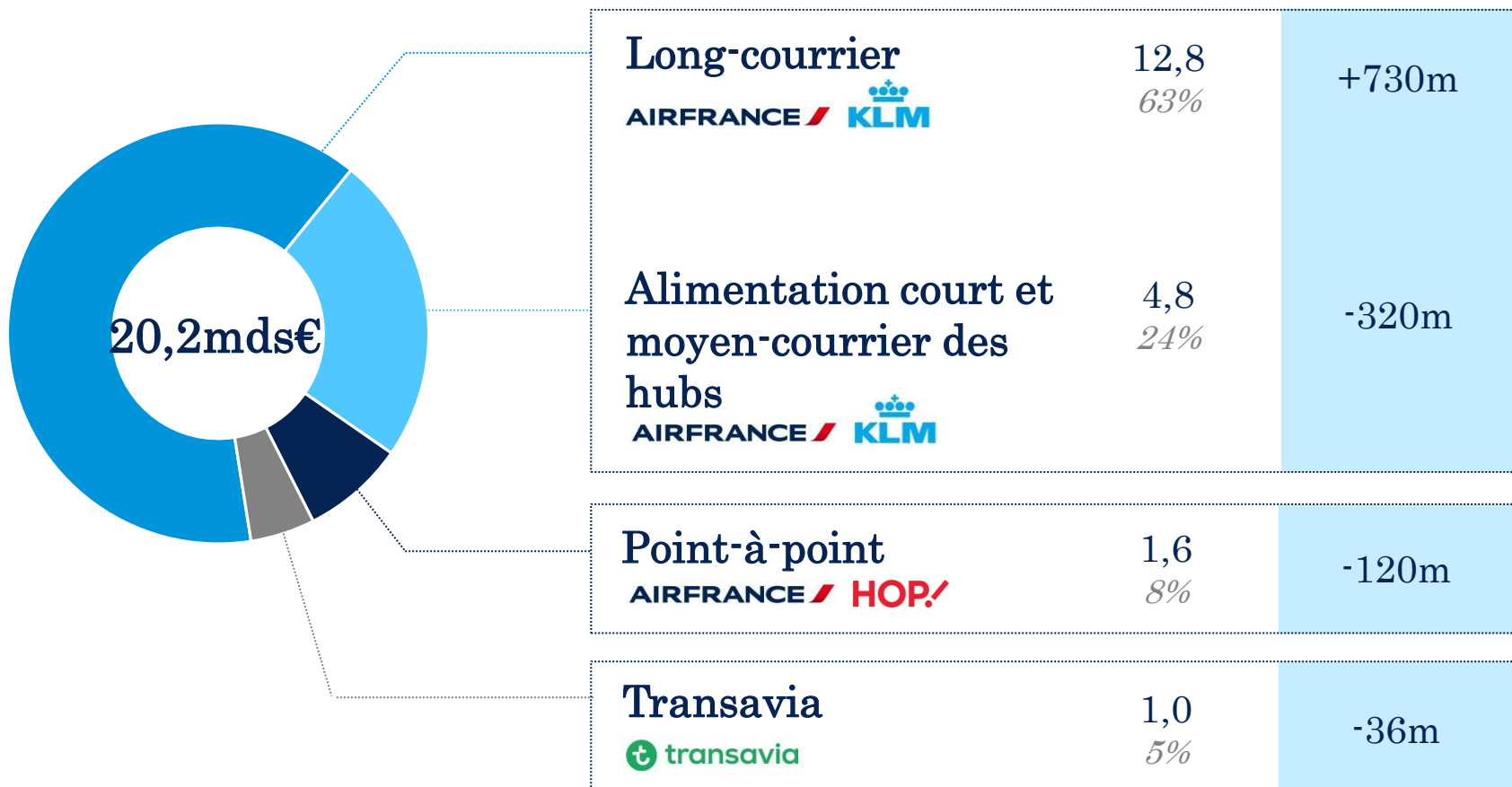
Trafic long-courrier 27% plus élevé que les deux grands concurrents européens

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



* En incluant les partenaires respectifs aux Etats-Unis
 ** Parts de marché uniquement sur l'Afrique subsaharienne

Trois outils de production pour le transport de passagers

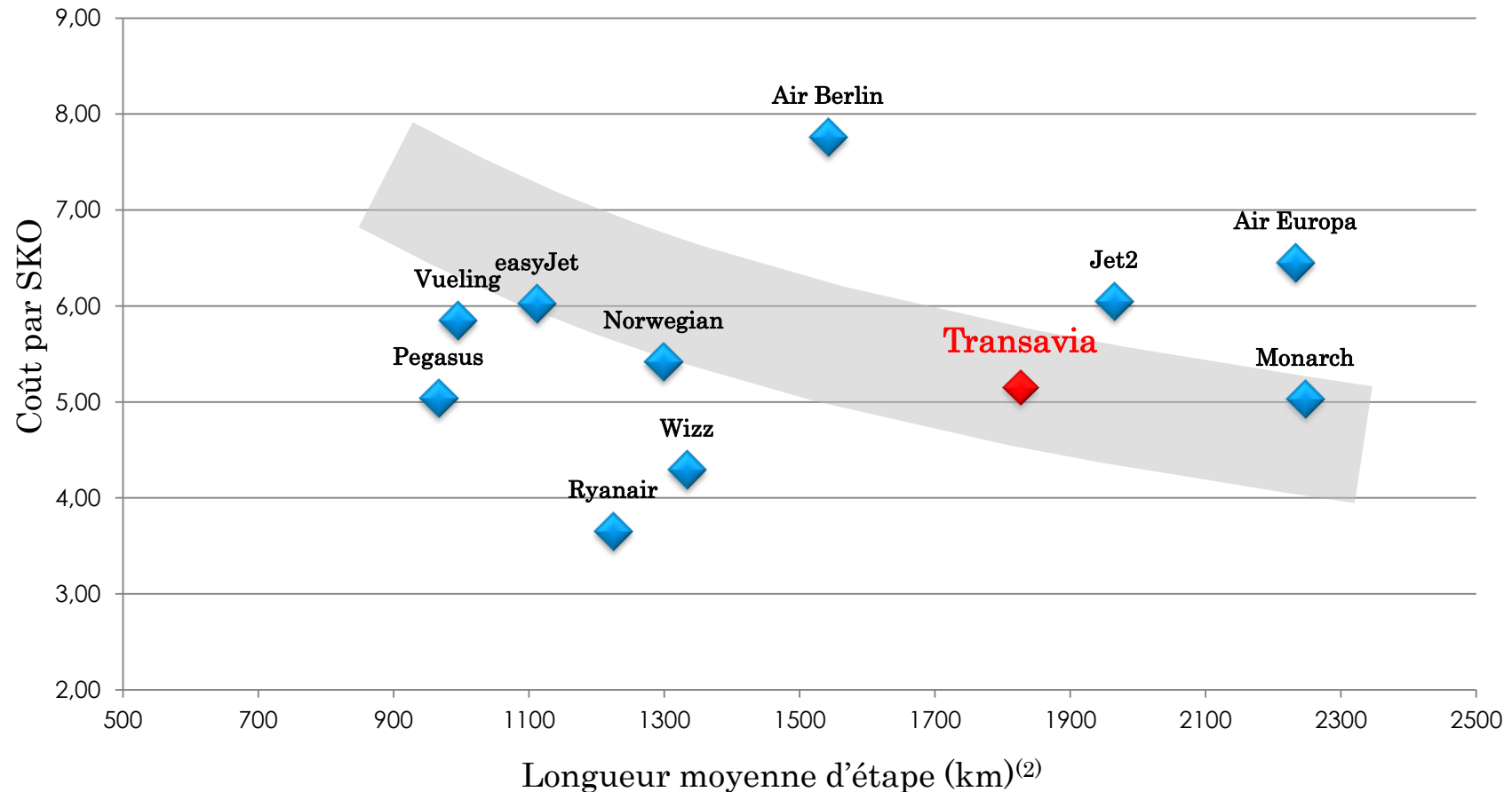


(1) Hors impact de la grève de septembre 2014

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

Coût par SKO et longueur moyenne d'étape

En centimes d'euros par SKO, 2013 ⁽¹⁾



(1) Sources : Airline business, rapports financiers

(2) Distance moyenne parcourue par vol

KLM : résumé des accords signés

Personnel au sol

- Accord de 18 mois (janvier 2015-juin 2016)
- Pas d'augmentation générale des salaires
- Réduction du nombre de jours de congés et autres mesures de productivité, équivalent à 4% de productivité par an
- Plans de Départs Volontaires

Personnel de bord

- Accord de 15 mois (janvier 2015-mars 2016)
- Pas d'augmentation générale des salaires
- Ajustement des règles de travail et autres mesures de productivité, équivalent à 4% de productivité par an

Pilotes

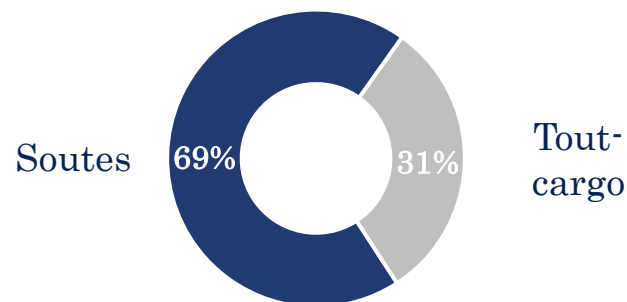
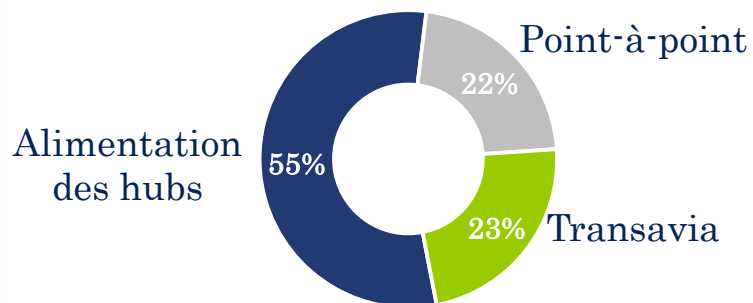
- Accord de 3 ans (janvier 2015-décembre 2017)
- Pas d'augmentation générale des salaires
- Série de mesures de productivité (4% par an)
- Recul de l'âge de départ à la retraite de 56 à 58 ans
- Mécanisme de profit sharing
- Exposition à l'action Air France-KLM soumis à l'approbation des adhérents du syndicat, attendue d'ici fin août

Une profonde transformation du portefeuille d'activité

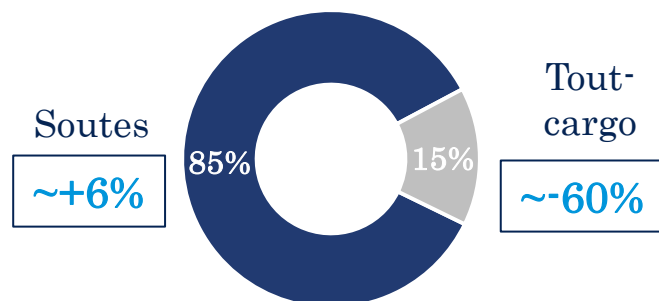
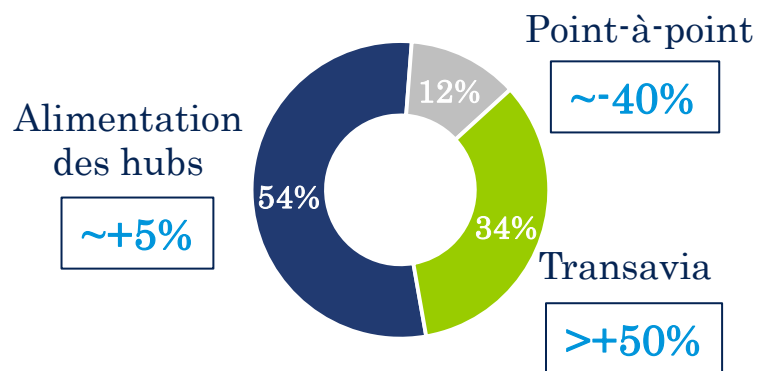
Capacité Moyen-Courrier (SKO)

Capacité cargo (TKO)



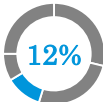



2012



2017



Évolution des charges d'exploitation au 1^{er} semestre 2015⁽¹⁾

	En m€	Variation publiée	Variation à change constant
 Coûts totaux de personnel <i>y c. intérimaires</i>	3 934	+2,3%	+1,8%
 Coûts externes⁽²⁾ hors carburant et achat d'entretien aéronautique	3 304	+7,0%	+2,9%
 Coûts avions⁽³⁾	1 502	+4,5%	-2,8%
 Achats d'entretien aéronautique	1 160	+42,0%	+20,7%
 Autres produits et charges <i>y c. production capitalisée</i>	-511	+215,4%	+56,9%
Charges d'exploitation hors carburant	9 389	+4,1%	+1,4%
 Carburant	3 141	-1,5%	-18,2%
Charges d'exploitation totales	12 530	2,6%	-4,3%
<i>Capacité (ESKO)</i>			+0,1%

(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

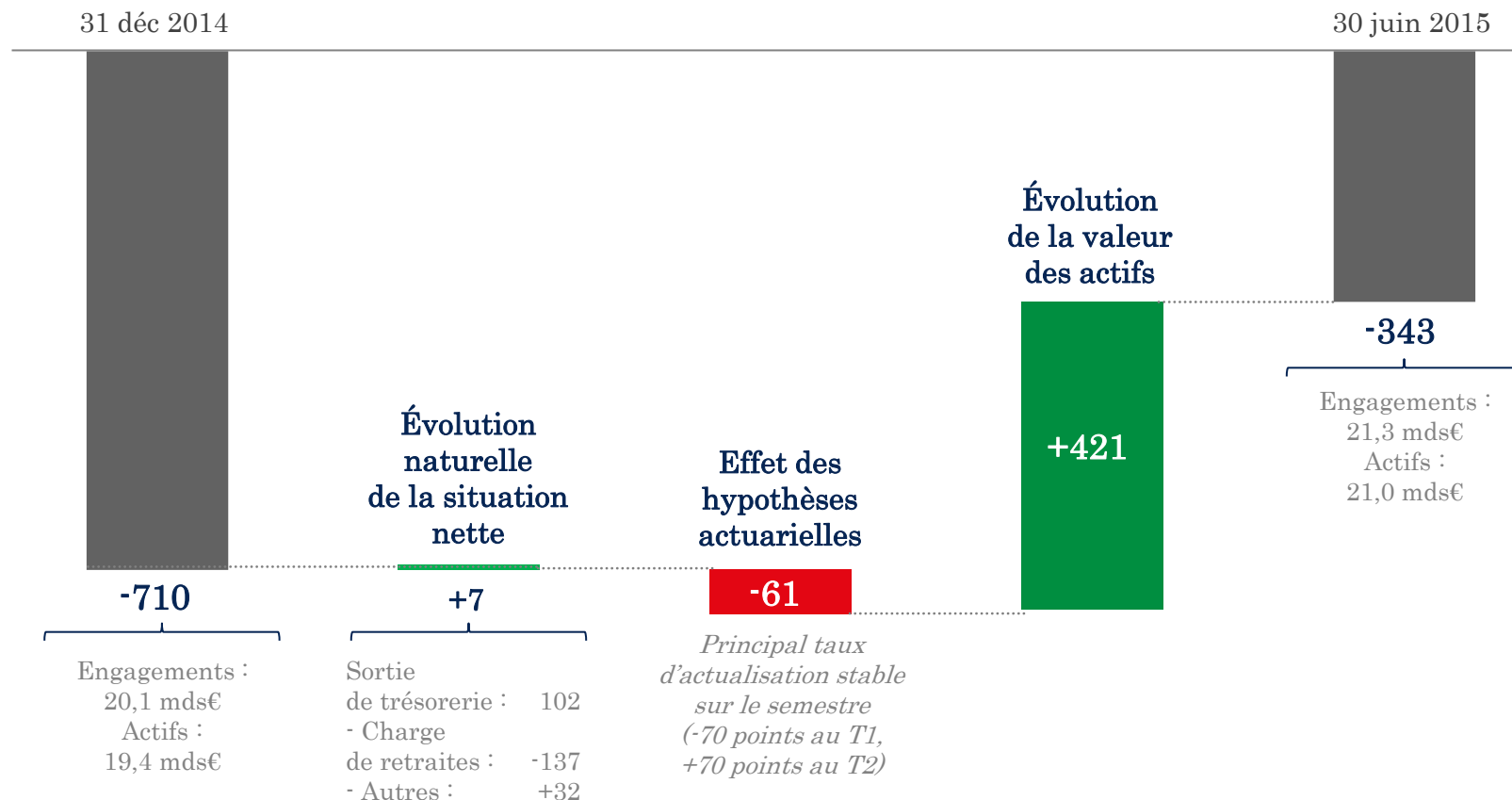
(2) Catering, achats d'assistance en escale, frais commerciaux et de distribution, redevances aéronautiques & autres frais, hors intérimaires

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

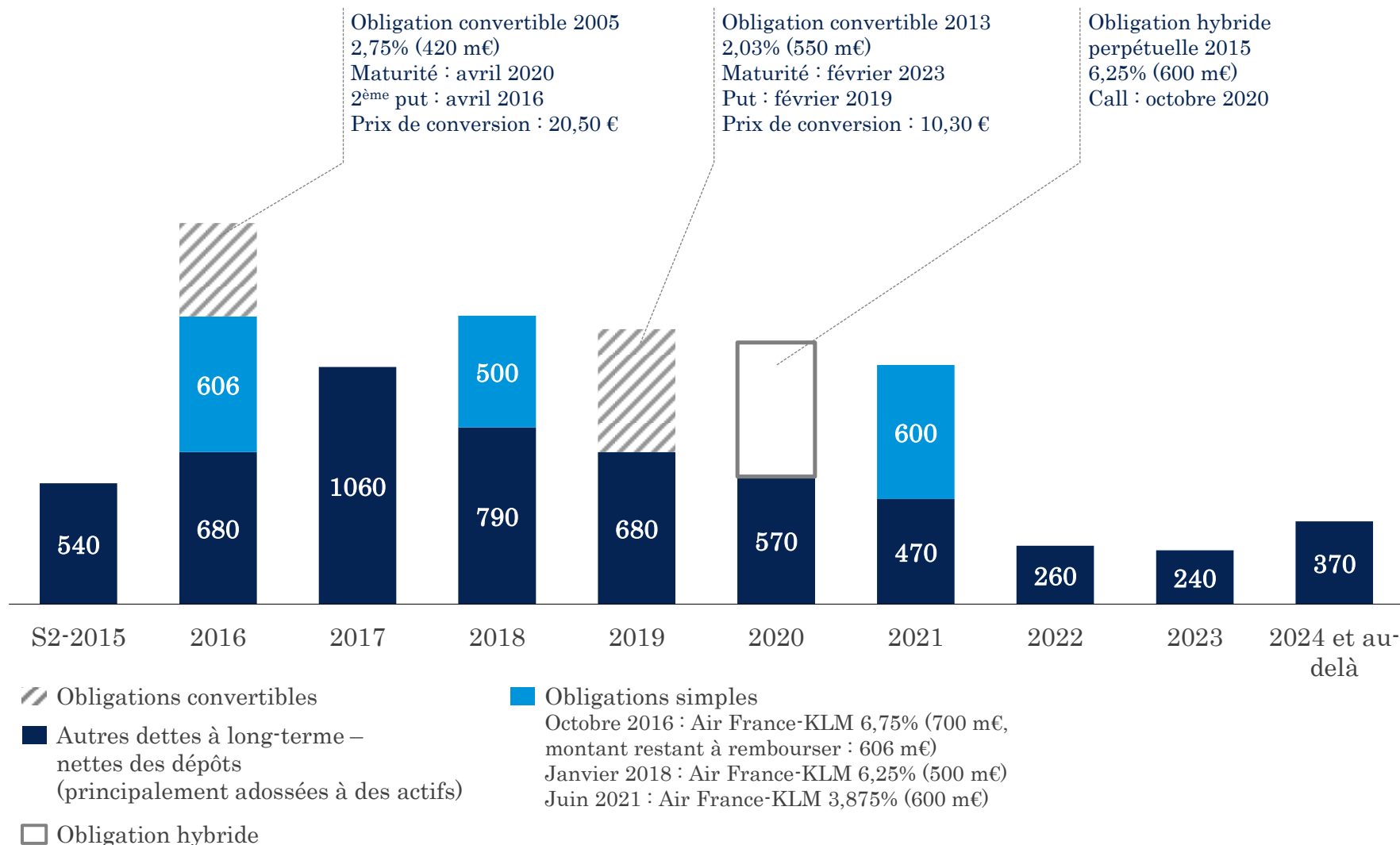
Premier semestre 2015 : baisse des engagements nets de retraites

Variation de la situation bilancielle de retraites au cours du premier semestre

En m€



Profil de remboursement de la dette au 30 juin 2015⁽¹⁾



(1) En millions d'€, net des dépôts sur locations financières et hors dettes perpétuelles de KLM (637 m€)