



AIRFRANCE **KLM**

Résultats annuels 2010-11

Agenda

Introduction

Pierre-Henri Gourgeon

Activité

Peter Hartman

Résultats

Philippe Calavia

Stratégie et perspectives

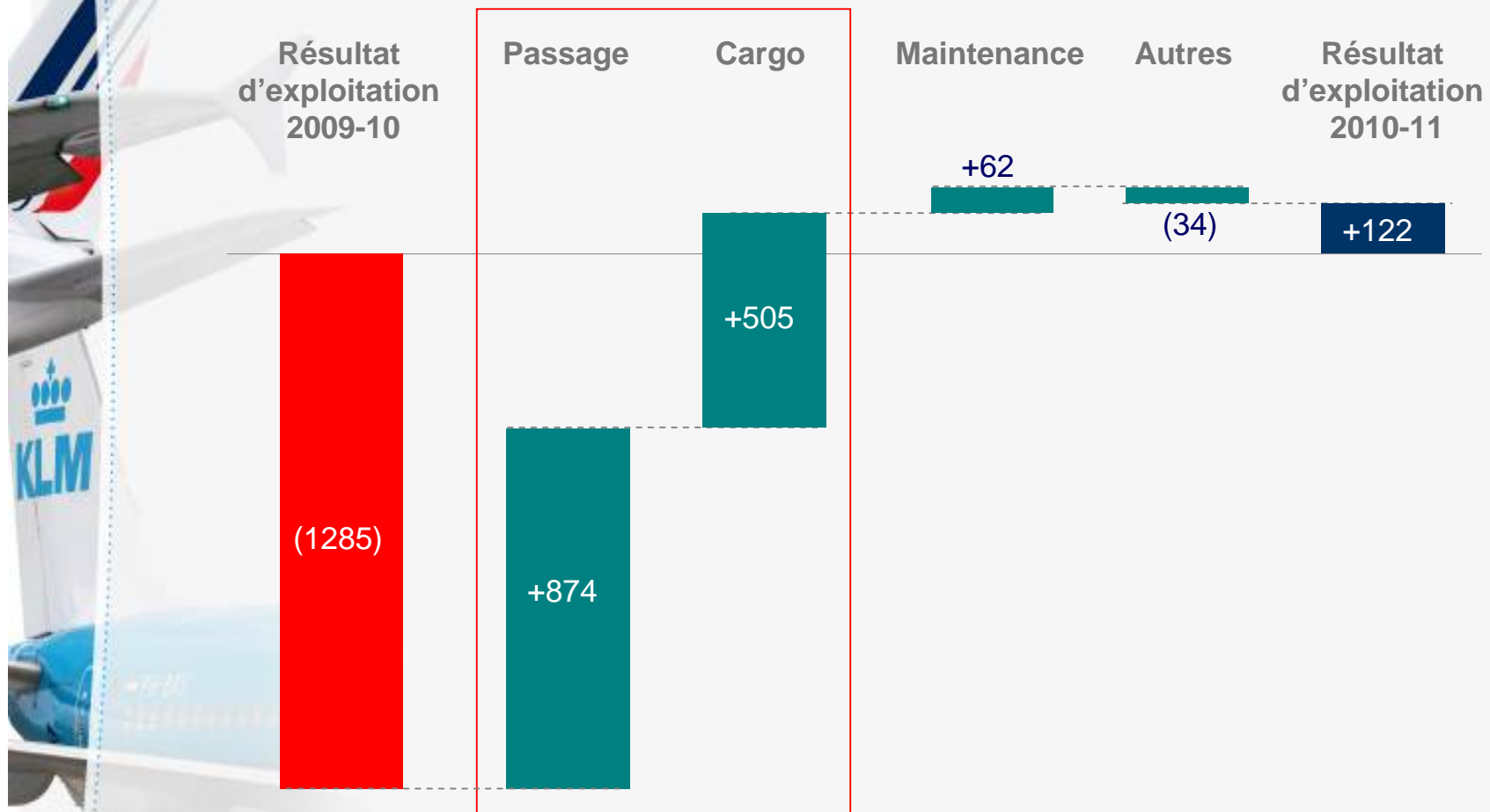
Pierre-Henri Gourgeon

2010-11 : Forte amélioration du résultat d'exploitation

- + Activité de transport dynamique soutenue par une conjoncture économique en amélioration
- + Un engagement d'amélioration du résultat d'exploitation tenu grâce à notre plan de réduction des coûts et à nos actions stratégiques...
 - Résultat d'exploitation en amélioration de 1,4 Md€
- + ...malgré de fortes perturbations externes
 - Hausse de la facture carburant
 - Succession d'événements extérieurs exceptionnels
- + Un groupe reconnu comme leader dans le domaine du développement durable
 - Leader du secteur aérien pour la 6^{ème} année consécutive, selon DJSI

Redressement significatif des activités de transport...

Millions d'€



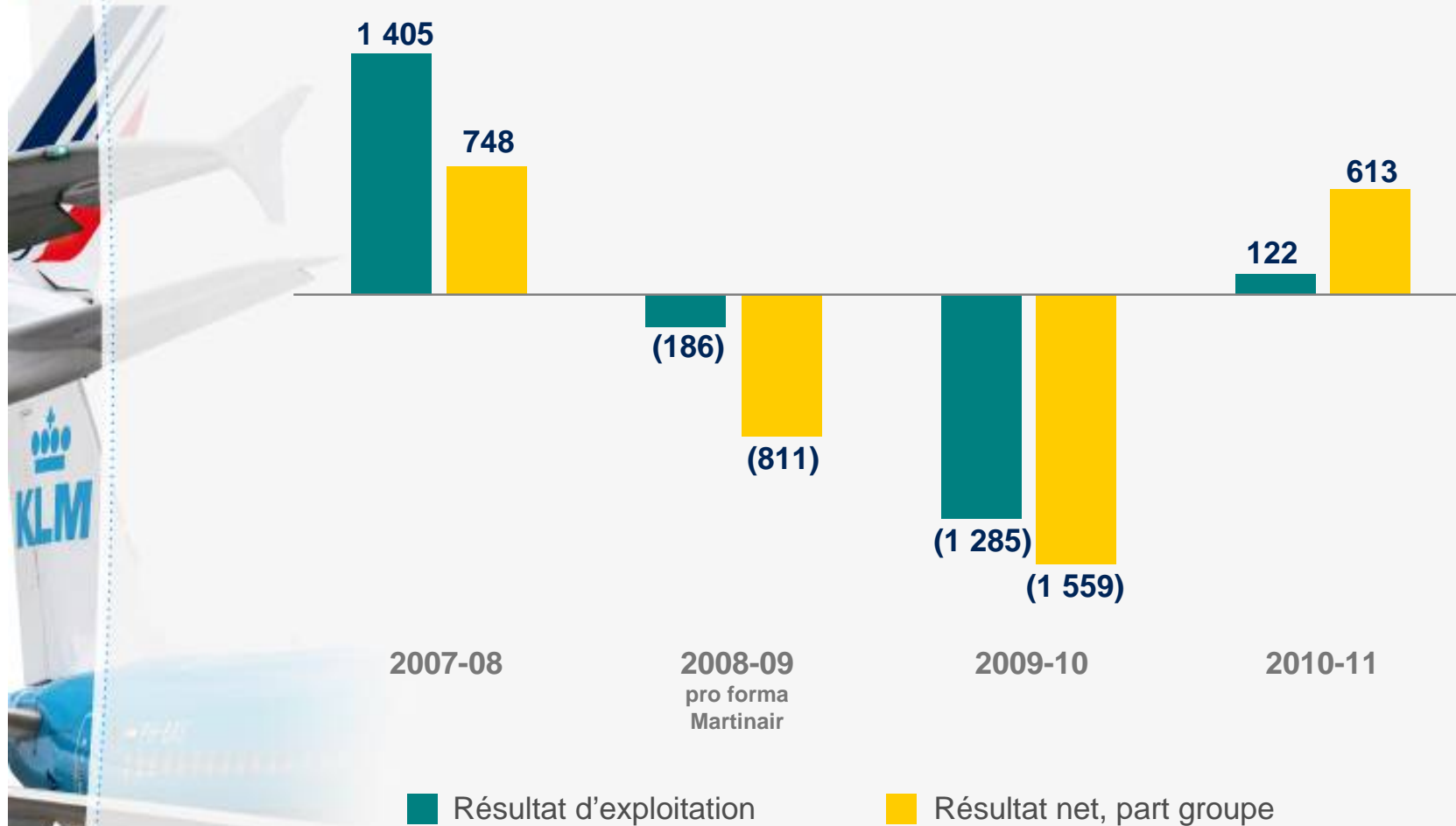
...conduisant à des résultats positifs en très forte amélioration

Exercice 2010-11

+ Chiffre d'affaires :	23,62 Md€	+12,5%
+ EBITDAR :	2 629 m€	+137%
+ Résultat d'exploitation :	122 m€	+1 407 m€
+ Résultat d'exploitation ajusté* :	405 m€	+1 444 m€
+ Résultat net, part du groupe :	613 m€	+2 172 m€
+ Cash flow opérationnel :	1 350 m€	+ 2 148 m€

* Résultat d'exploitation courant ajusté de la part des loyers opérationnels correspondant aux frais financiers (34%)

Une performance qui traduit un important redressement après deux années de pertes





AIRFRANCE **KLM**

Activité

Peter Hartman

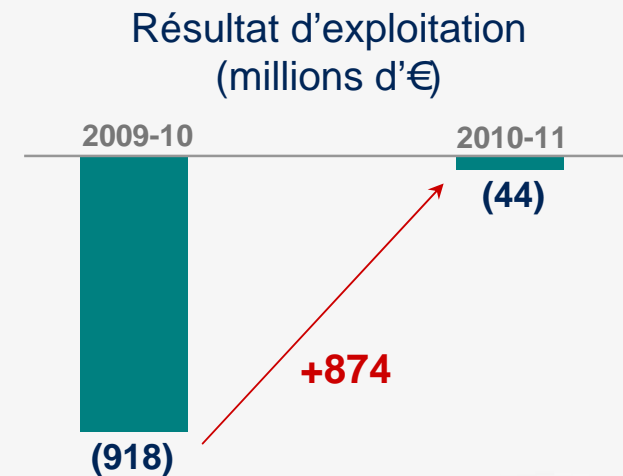
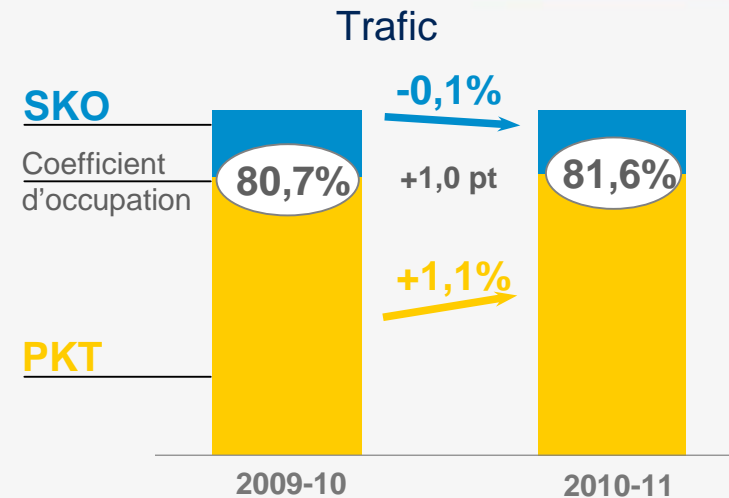
Forte amélioration du résultat d'exploitation des principaux métiers

Exercice 2010-11

		Chiffre d'affaires En Mds€	Résultat d'exploitation En m€
 <p>77% Passage</p> 	18,10	+11,3%	-44 +874
 <p>13% Cargo</p> 	3,16	+29,5%	+69 +505
 <p>4% Maintenance</p> 	1,03	+7,6%	+143 +62
 <p>6% Autres</p> 	1,32	-0,6%	-46 -34

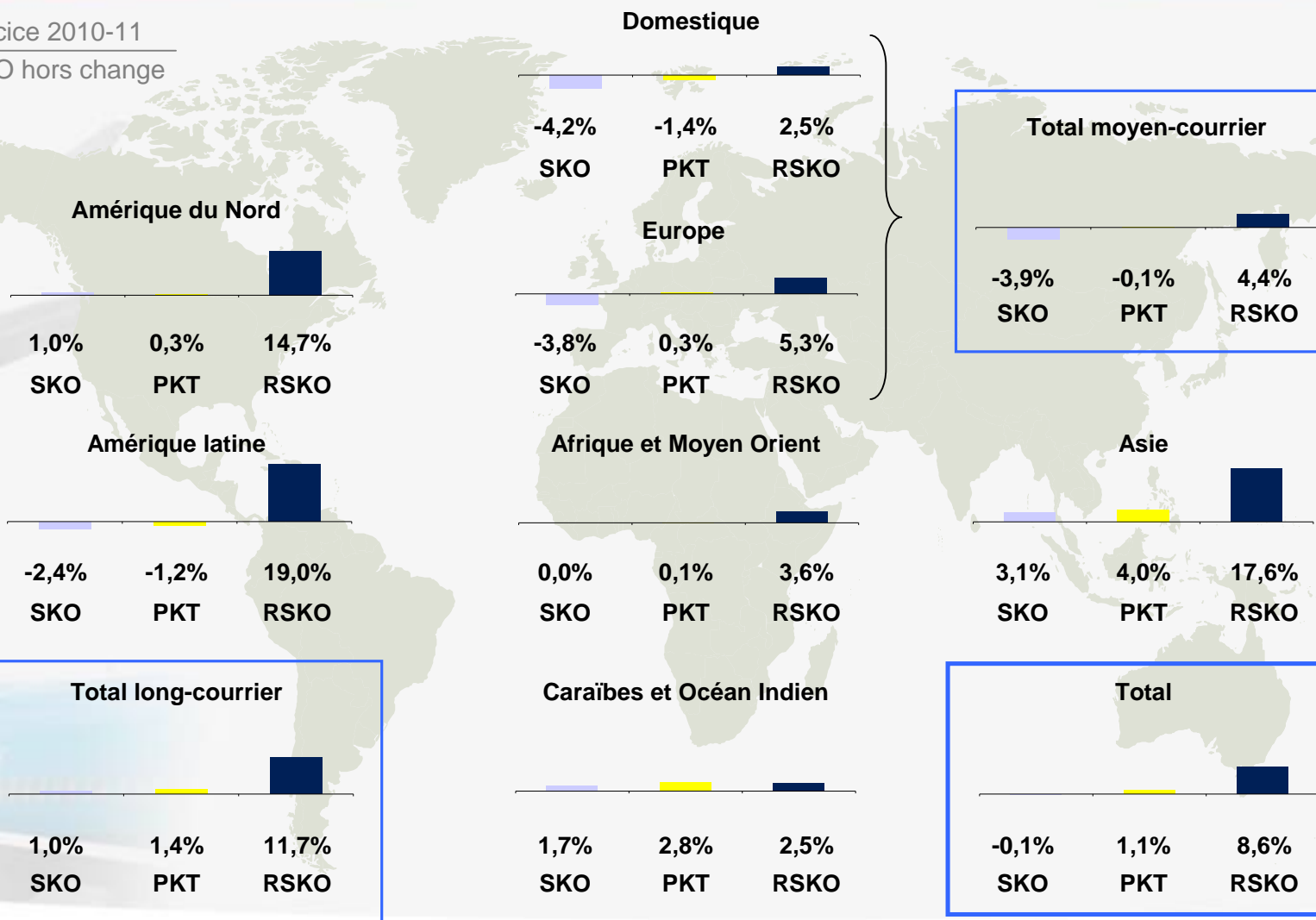
Passage : une forte reprise

- + Un niveau d'activité satisfaisant malgré les différentes crises et le prix élevé du carburant
 - CA long-courrier : +17,5%
 - CA moyen-courrier : +2,1%
- + Long courrier : redressement de la recette unitaire haute contribution
 - RSKO classe avant : +17,0%
 - RSKO classe arrière : +15,5%
- + Moyen-courrier : mise en œuvre de la nouvelle offre Air France
 - En ligne avec l'objectif de 350 m€ fixé pour l'année



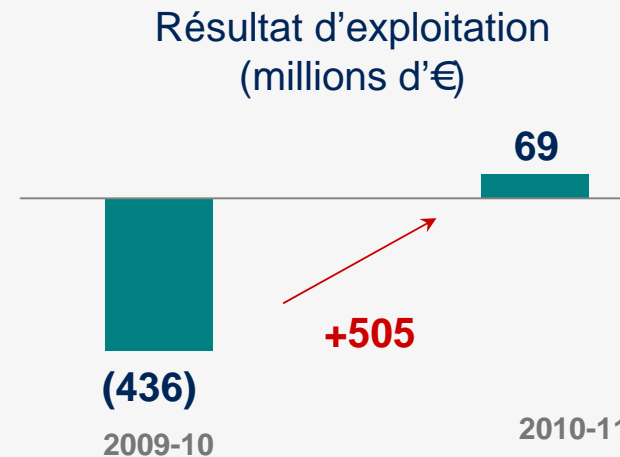
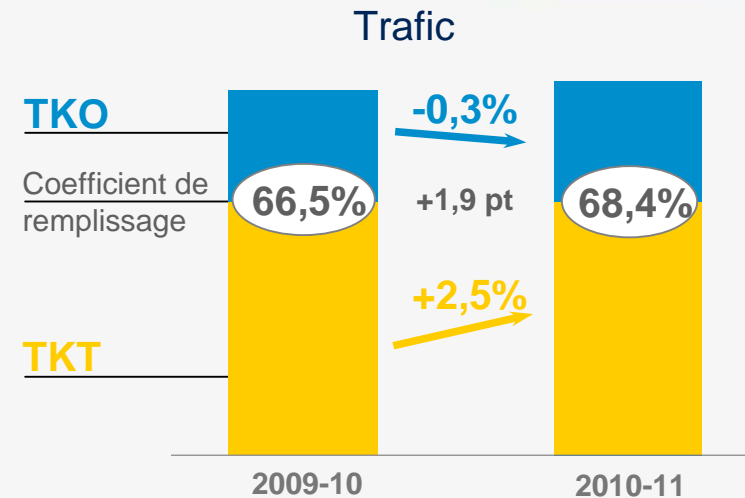
Une activité dynamique sur les lignes Asie et Amériques

Exercice 2010-11
RSKO hors change



Cargo : une restructuration en avance d'un an sur le plan de marche

- + Reprise du commerce mondial
- + Gestion rigoureuse des capacités
 - Inférieures au niveau de 2008-09
 - Flotte tout cargo réduite de 25 à 14 appareils
- + Priorité aux soutes et combis
 - Soutes et combis : 67% de l'offre
 - Avions tout cargo : 33% de l'offre
- + Hausse des recettes unitaires
 - RTKO : +29,9%
 - RTKT : +26,3%
- + Un résultat d'exploitation positif de 69 m€
 - Objectif initial : diviser la perte par deux



Maintenance : rentabilité solide dans une activité moins cyclique que le transport

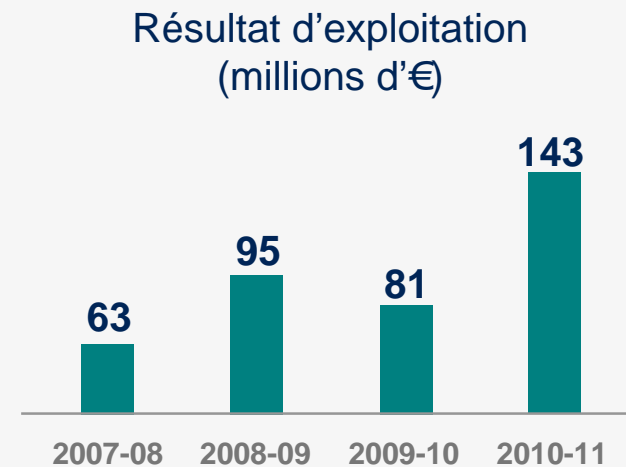
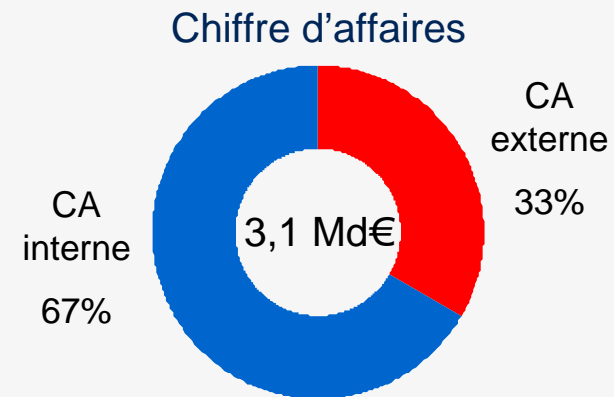
Exercice 2010-11

- + Un bon niveau d'activité
 - CA externe en hausse de 8%
 - Résultat d'exploitation : +76%

- + Amélioration de la rentabilité de tous les domaines
 - Moteurs
 - Équipements
 - Cellules

- + Poursuite des investissements
 - Réseau en propre : aux États-unis, en Afrique du nord, à Dubai
 - Par l'intermédiaire de Joint Ventures

- + Carnet de commande : visibilité sur les prochaines années



Autres activités

Exercice 2010-11

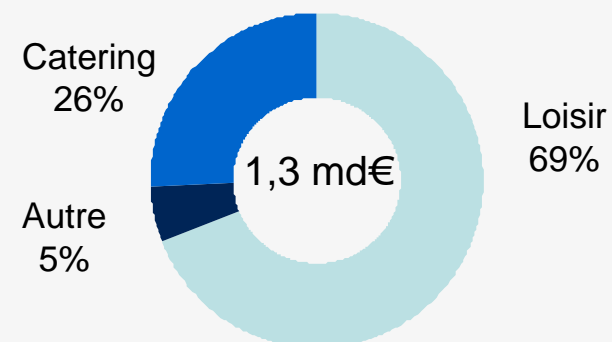
* Catering

- ▶ Stabilité du chiffre d'affaires et du résultat d'exploitation

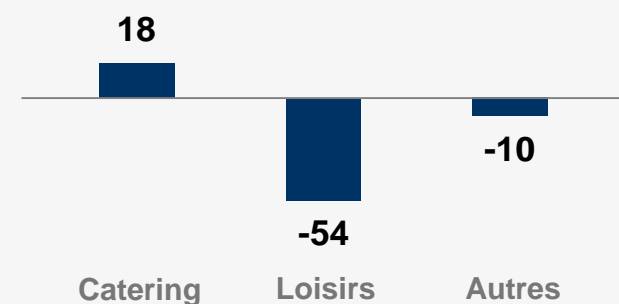
* Loisirs

- ▶ Activité affectée par la fermeture du ciel européen et par l'instabilité politique en Afrique du Nord
- ▶ Un trafic et des capacités stables par rapport à 2009-10 avec une légère détérioration des recettes unitaires ne permettant pas d'absorber la hausse du pétrole
- ▶ Fin programmée des activités long-courrier de Martinair en Octobre 2011

Chiffre d'affaires



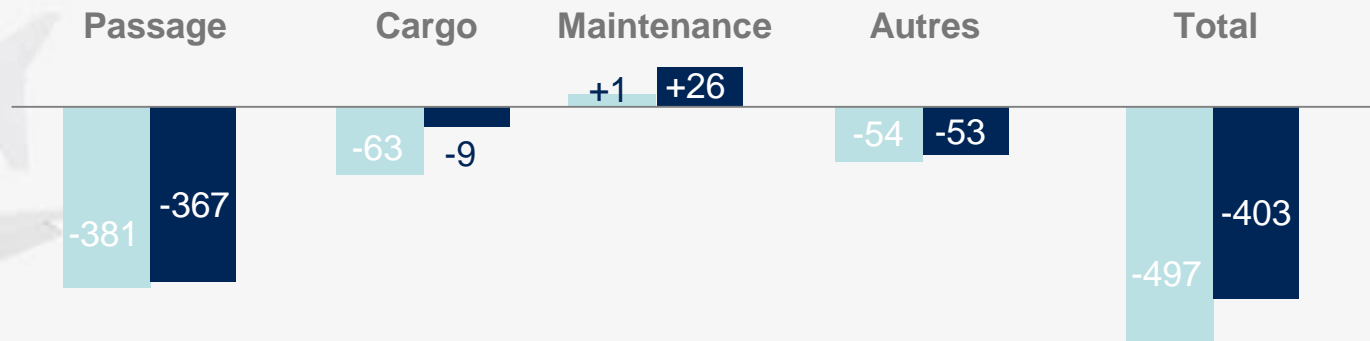
Résultat d'exploitation par activité (millions d'€)



4^{ème} trimestre : une activité perturbée par de nombreux événements externes...

Résultat d'exploitation
En millions €

■ T4 2009-10 ■ T4 2010-11



+ Passage

- ▶ Augmentation de la RSKO (+1,5%) limitée par l'instabilité politique en Afrique et au Moyen-Orient, le séisme au Japon et la surcapacité sur l'Atlantique Nord

+ Cargo

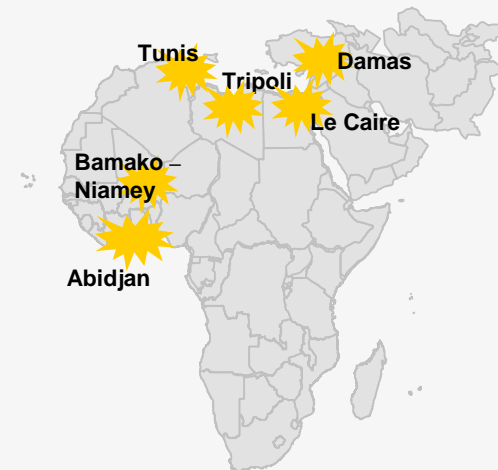
- ▶ Augmentation significative des recettes unitaires (RTKO : +14,3%)

+ Maintenance

- ▶ Très bonne tenue des activités moteurs et équipements

...dont l'impact a été réduit grâce à la flexibilité et à l'équilibre du réseau

- + La diversification du réseau est un atout...
 - Couverture naturelle des aléas
 - 76 pays desservis en long-courrier, 20 pays de plus que notre concurrent européen immédiat
- + ...même si elle nous expose à presque toutes les crises
 - 2010-11, une année exceptionnelle
- + Forte adaptation de notre activité, au service de nos clients
 - Maintien de tous les vols sur Tokyo, avec stop si nécessaire
 - Adaptation permanente du programme en Afrique et au Moyen-Orient
- + Une mobilisation exceptionnelle de toutes les équipes





AIRFRANCE **KLM**

Résultats

Philippe Calavia

Résultats financiers

- + Changement de date de clôture*
- + Amélioration de la rentabilité
- + Réduction des coûts
- + Renforcement de la situation financière

* Voir annexe

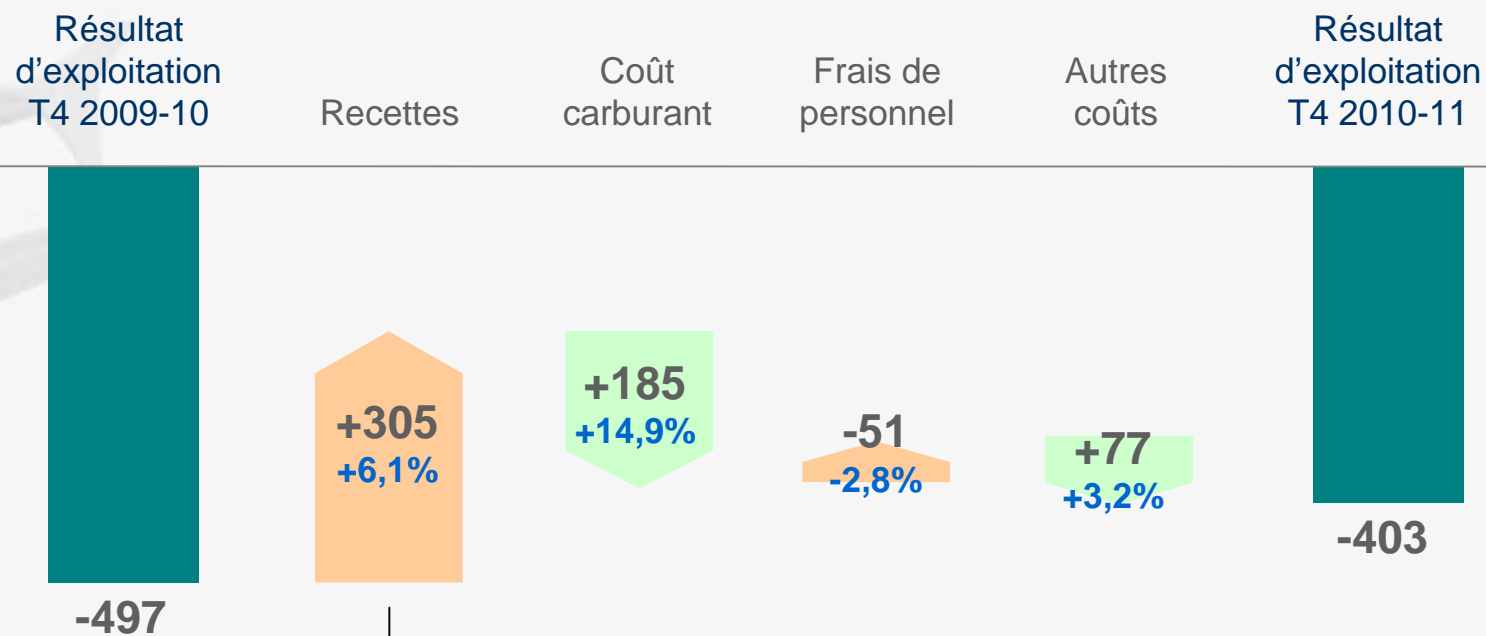
Une rentabilité qui continue de s'améliorer

	T4 2010-11	Variation	12 mois 2010-11	Variation
Chiffre d'affaires	5 326	6,1%	23 615	12,5%
Charges d'exploitation	(5 729)	3,8%	(23 493)	5,4%
EBITDAR	205	+128	2 629	+1 518
Résultat d'exploitation	(403)	+94	122	+1 407
Résultat d'exploitation ajusté*	(333)	+102	405	+1 445
<i>Marge opérationnelle ajustée</i>	<i>(6,2)%</i>	<i>+2,5 pts</i>	<i>1,7%</i>	<i>+6,7 pts</i>
Produits et charges non courants	(103)	+158	764	+1 111
Résultat des activités opérationnelles	(506)	+252	886	+2 518
Coût de l'endettement financier net	(91)	0	(371)	-67
Autres produits et charges financiers	67	+161	(78)	+115
Impôts	170	-79	196	-390
Autres	(7)	-10	(20)	-4
Résultat net, part groupe	(367)	+324	613	+2 172

* Résultat d'exploitation courant ajusté de la part des frais financiers des loyers opérationnels (34%)

Évolution du résultat d'exploitation du 4^{ème} trimestre

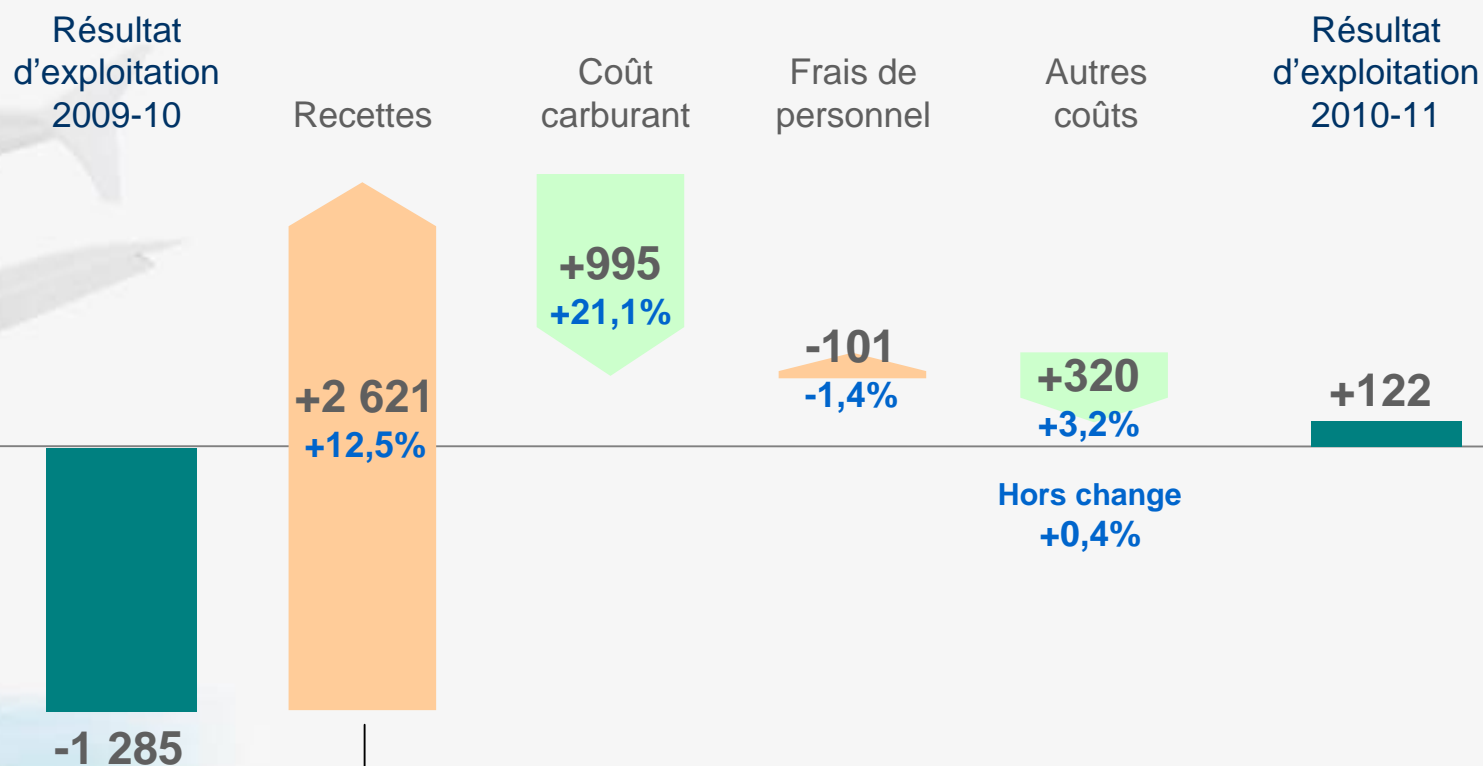
Millions d'€



dont Passage : +193
 Cargo : +96
 Autre : +16

Évolution du résultat d'exploitation sur 12 mois

Millions d'€



dont Passage : +1 836
 Cargo : +720
 Autres : +65

Résultats financiers

- + Changement de date de clôture*
- + Amélioration de la rentabilité
- + Réduction des coûts
- + Renforcement de la situation financière

* Voir annexe

Charges d'exploitation du 4^{ème} trimestre

Janvier-mars 2011

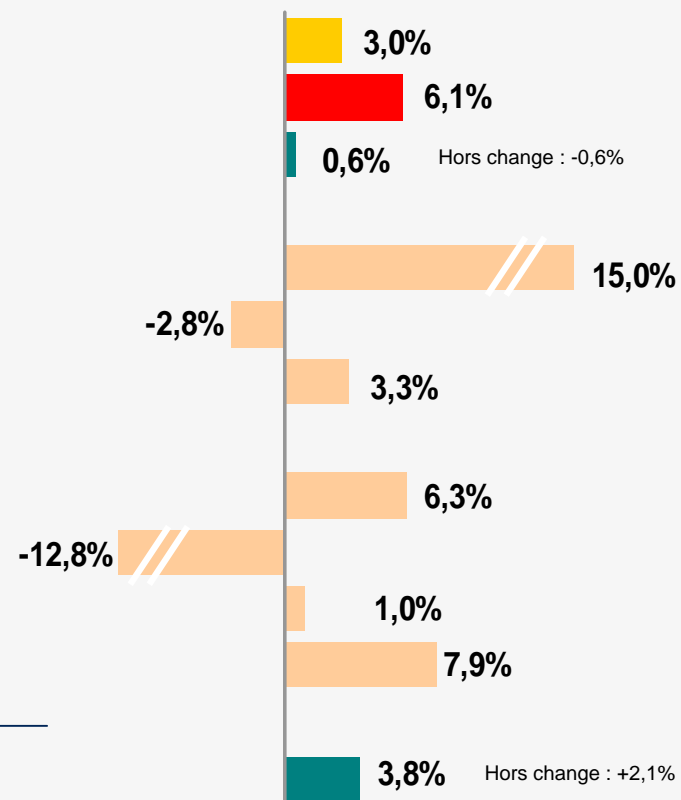
En millions €

Capacité en ESKO Chiffre d'affaires Charges d'exploitation hors carburant

Carburant	1 426
Charges de personnel	1 802
Coûts avions (amortissement et provisions, frais de maintenance, loyers opérationnels et affrètements)	1 003
Redevances aéronautiques	419
Frais commerciaux	177
Prestations en escale	314
Autres	588

Total charges d'exploitation

5 729

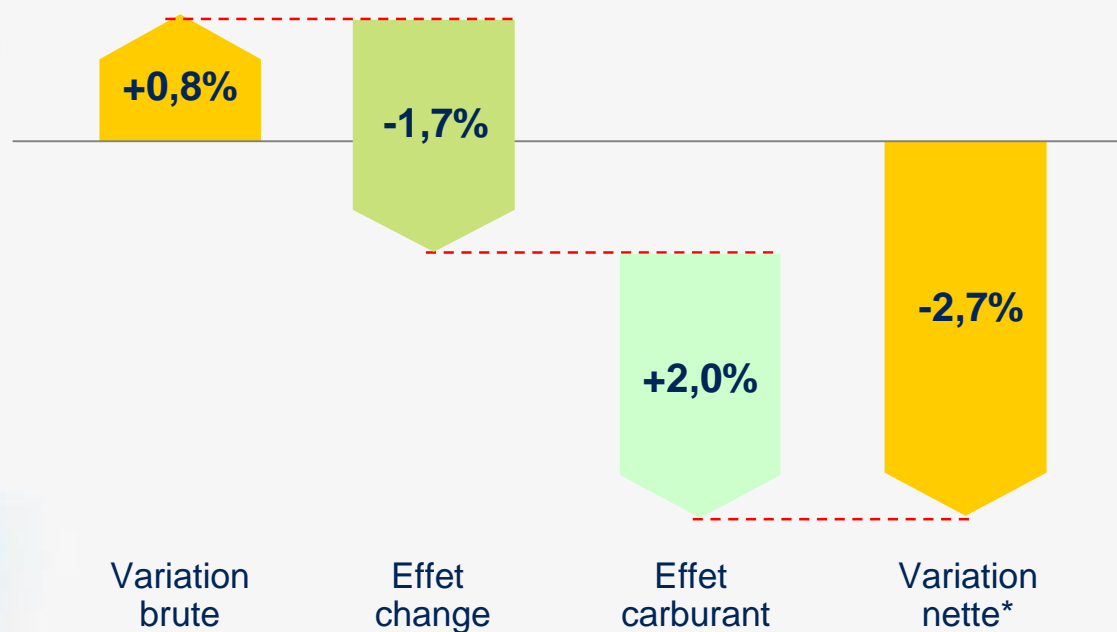


Coûts unitaires en baisse au 4^{ème} trimestre

Janvier-mars 2011

Coût unitaire à l'ESKO : 6,74cts €

Capacité en ESKO : +3,0%



(*) Variation nette corrigée des effets Premium Voyageur/Economy comfort : -3,9%

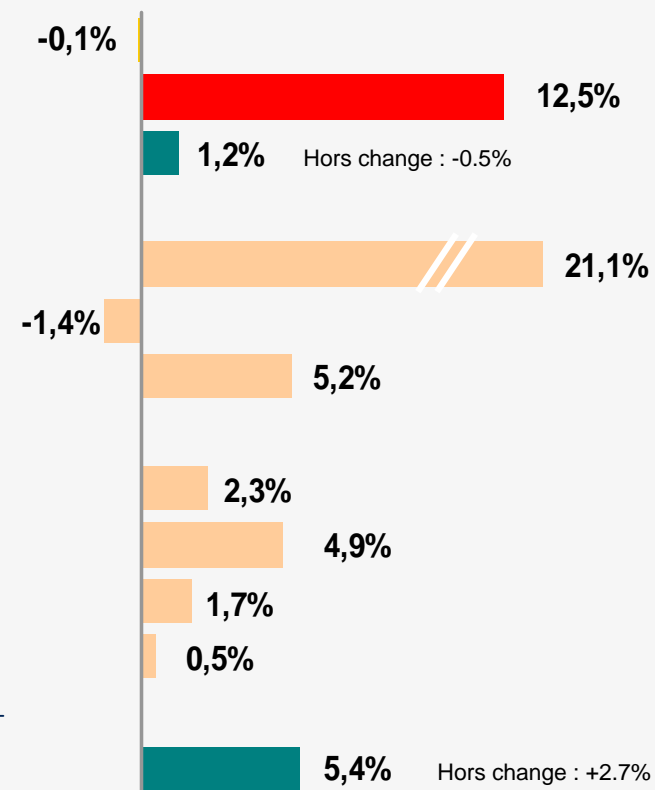
Charges d'exploitation de l'exercice 2010-11

Avril 2010-Mars 2011
en millions €

Capacité en ESKO Chiffre d'affaires Charges d'exploitation hors carburant

Carburant	5 720
Charges de personnel	7 333
Coûts avions (amortissement et provisions, frais de maintenance, loyers opérationnels et affrètements)	4 159
Redevances aéronautiques	1 747
Frais commerciaux	896
Prestations en escale	1 303
Autres	2 335

Total charges d'exploitation 23 493

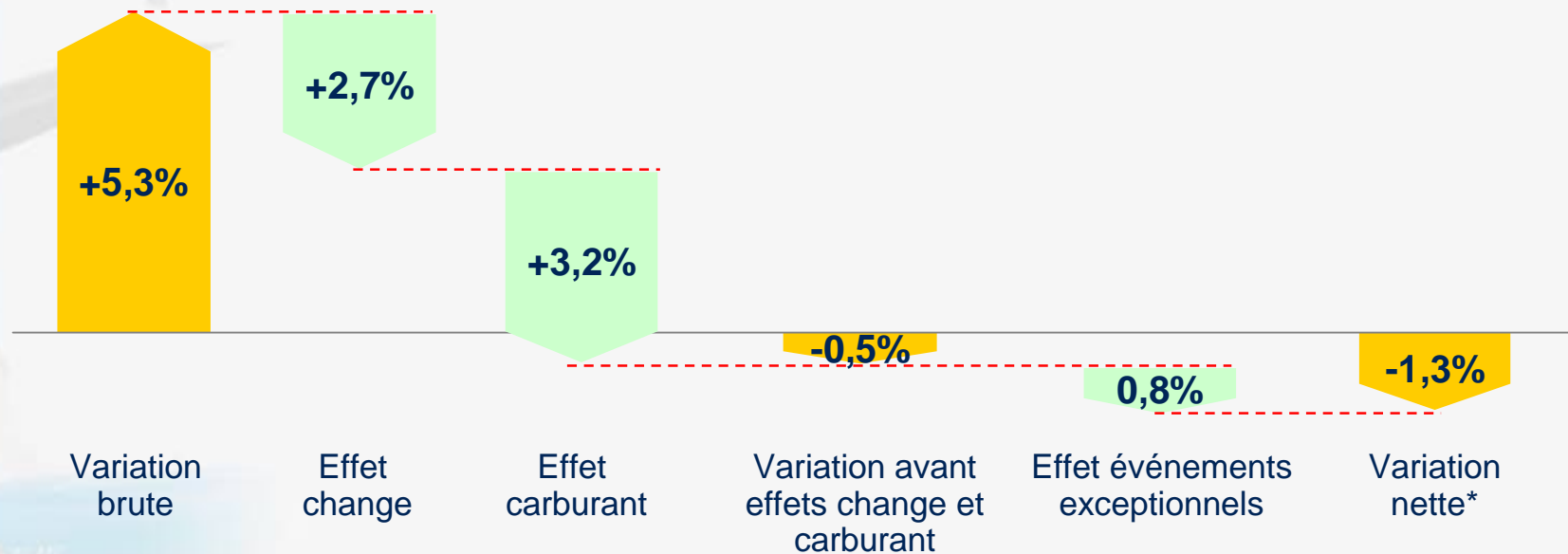


Coûts unitaires en légère baisse sur l'exercice

Avril 2010- mars 2011

Coût unitaire à l'ESKO : 6,58cts €

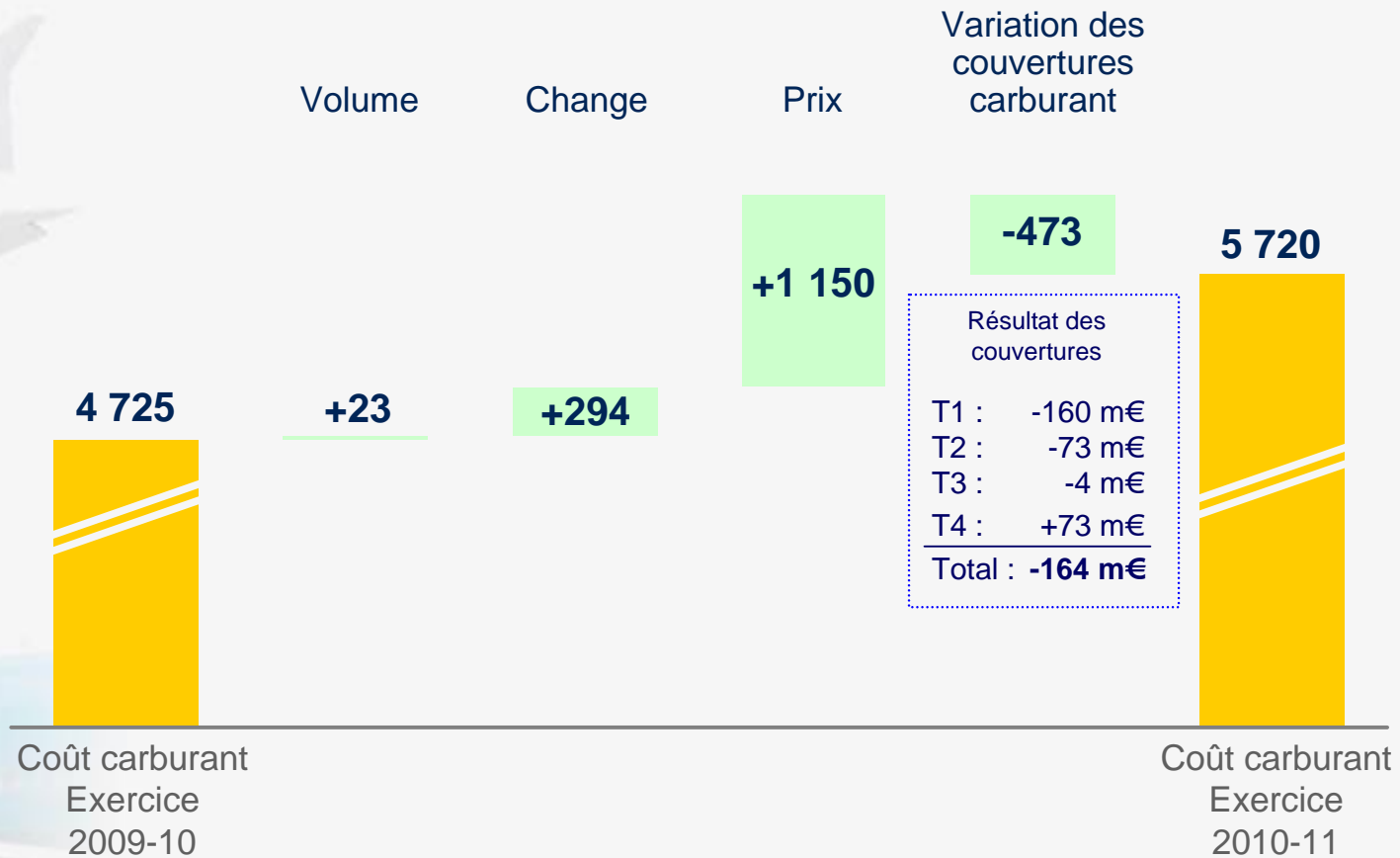
Capacité en ESKO : -0,1%



(*) Variation nette corrigée des effets Premium Voyageur/Economy comfort : -2,8%

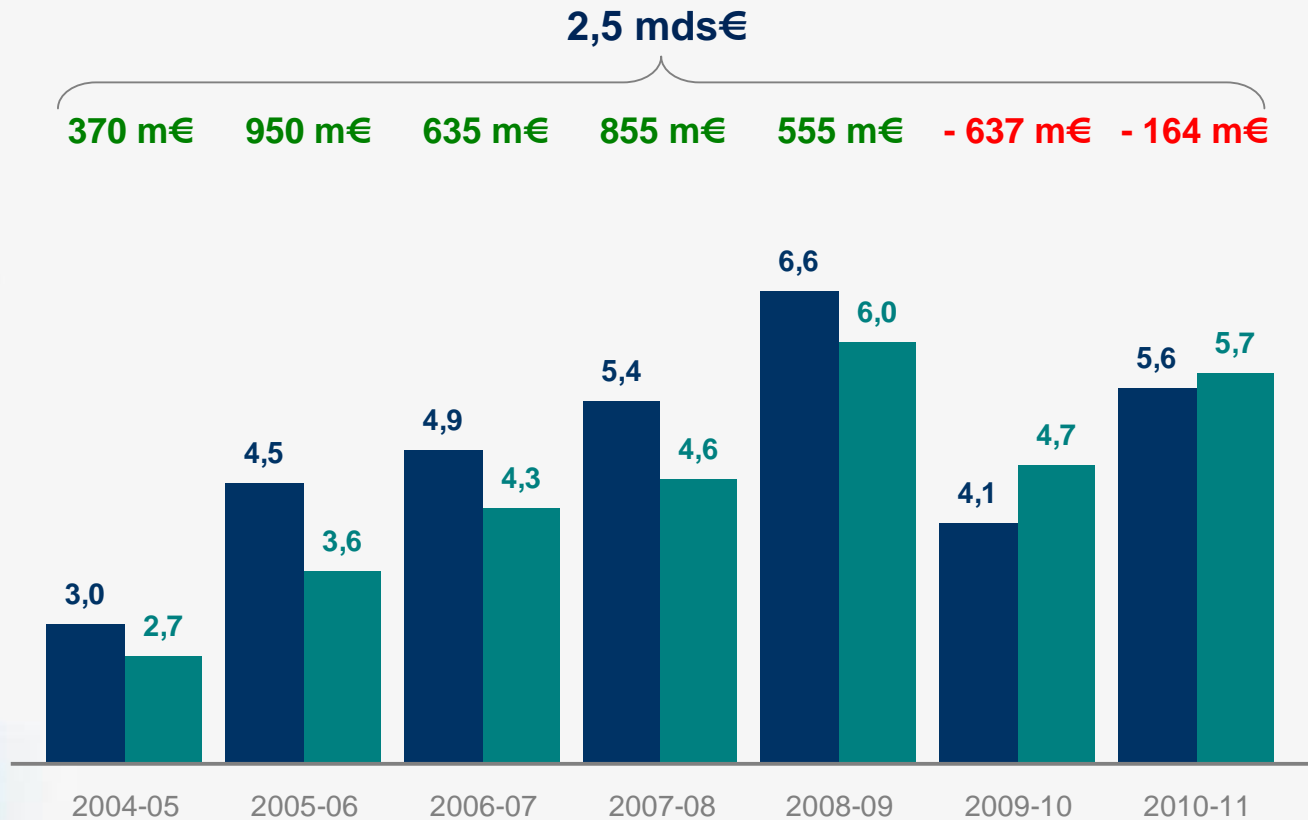
Les couvertures carburants redeviennent positives au quatrième trimestre

Exercice 2010-11
millions d'€



Une politique de couverture très efficace sur le long-terme

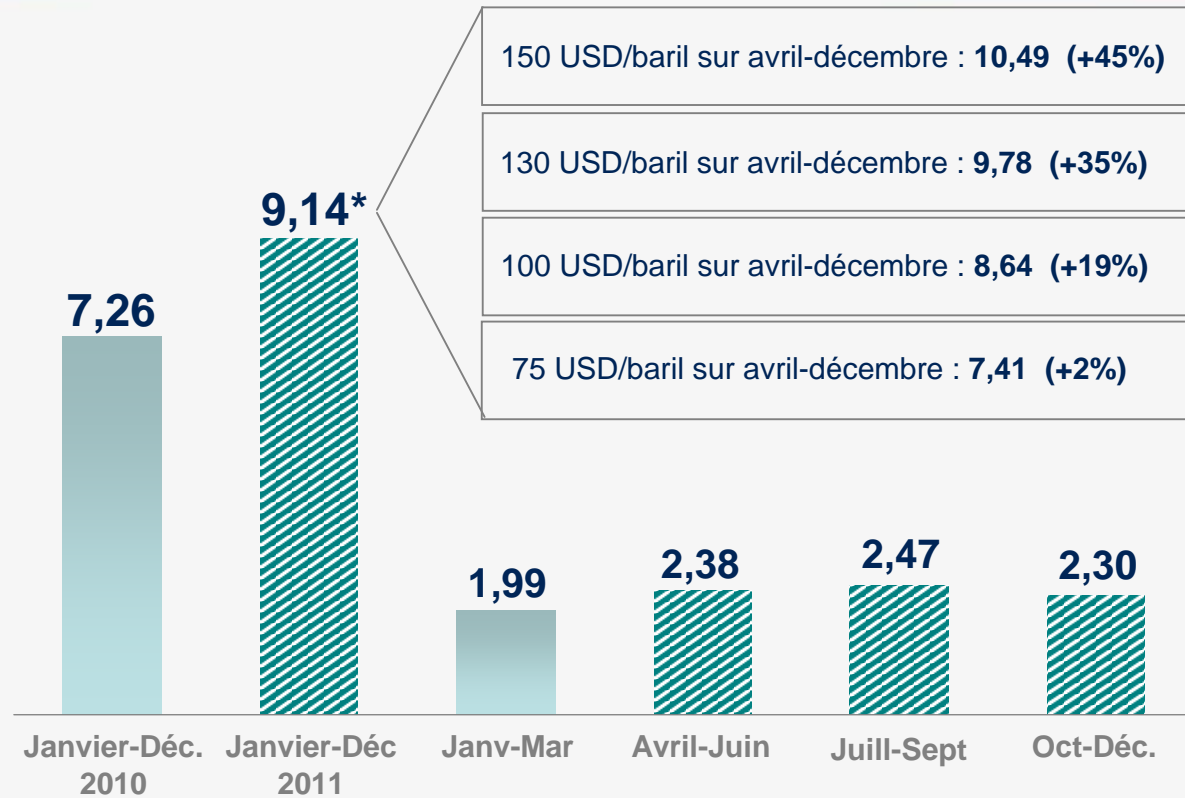
Couvertures
Carburant



■ Facture carburant avant couvertures, en milliards d'euros
■ Facture carburant après couvertures, en milliards d'euros

Facture carburant sur l'année civile 2011

Coût carburant après couverture
Milliards de \$

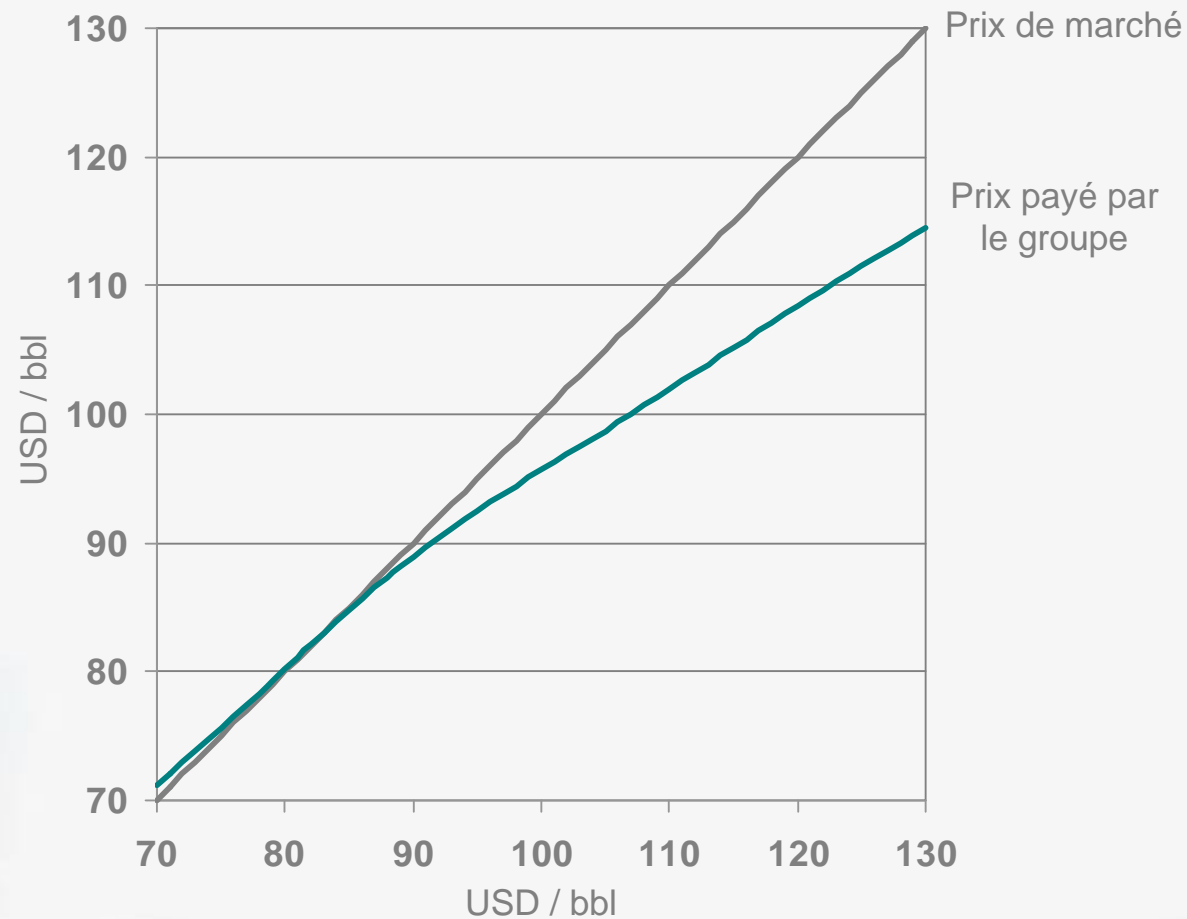


	Janvier-Déc. 2010	Janvier-Déc. 2011	Janv-Mar	Avril-Juin	Juill-Sept	Oct-Déc.
Prix du marché (USD/baril)	80	111	105	117	112	111
Pourcentage de la consommation couverte	59%	53%	52%	49%	55%	58%

(*) Courbe à terme du 13 mai 2011

Bonne efficacité des couvertures sur le deuxième semestre

Impact des couvertures sur le prix payé par le groupe, Juillet-Décembre 2011



« Challenge 12 » : près de 600 m€ d'économies sur l'année 2010-11

Avril 2010-Mars 2011

+ Un réalisé de 595 m€ sur l'année 2010-11, dont 159 m€ sur le T4, pour un objectif initial de 510 m€

+ Toute l'entreprise contribue :

- ▶ Achats corporate : 114 m€
- ▶ Maintenance* : 105 m€
- ▶ Plan d'action cargo : 85 m€
- ▶ Escales : 80 m€
- ▶ Services commerciaux : 78 m€
- ▶ Modernisation de la flotte : 64 m€

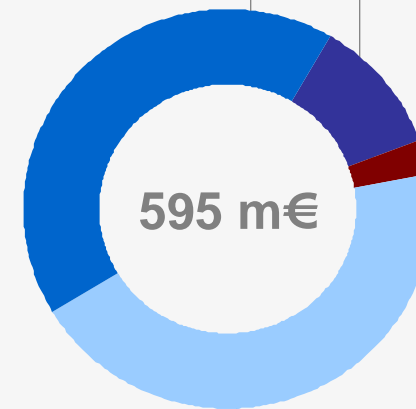
(*) Hors gains dus à la modernisation de la flotte

Répartition des économies sur l'exercice 2010-11

Process et productivité : 42%

Flotte : 11%

Coûts de distribution : 3%



Achats : 44%

Résultats financiers

- ✦ Changement de date de clôture*
- ✦ Amélioration de la rentabilité
- ✦ Réduction des coûts
- ✦ Renforcement de la situation financière

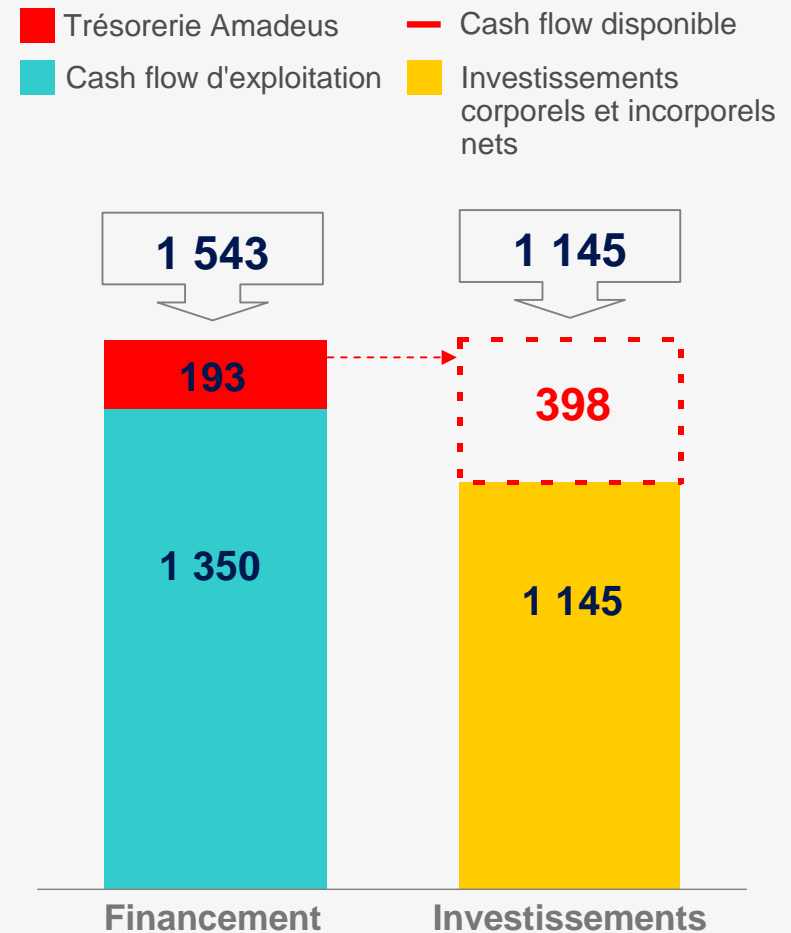
* Voir annexe

Un cash flow disponible positif de 400 m€ sur l'exercice

- ✦ 4^{ème} trimestre : cash flow opérationnel de 378 m€ et cash flow disponible de 123 m€
- ✦ Exercice 2010-11 : cash flow opérationnel de 1,35 Md€, dont 153 m€ de sorties de trésorerie exceptionnelles :
 - Plan de départ volontaire : -80 m€
 - Accord sur le cargo aux USA : -73 m€
- ✦ Exercice 2010-11 : cash flow disponible de 398 m€
 - Dont 193 m€ de trésorerie générée par l'opération Amadeus

Exercice 2010-11

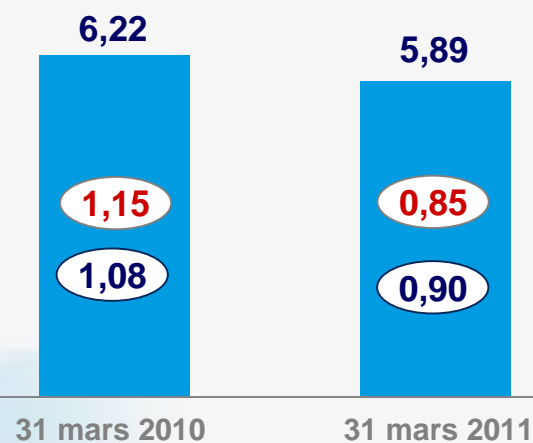
Millions d'€



Baisse de l'endettement

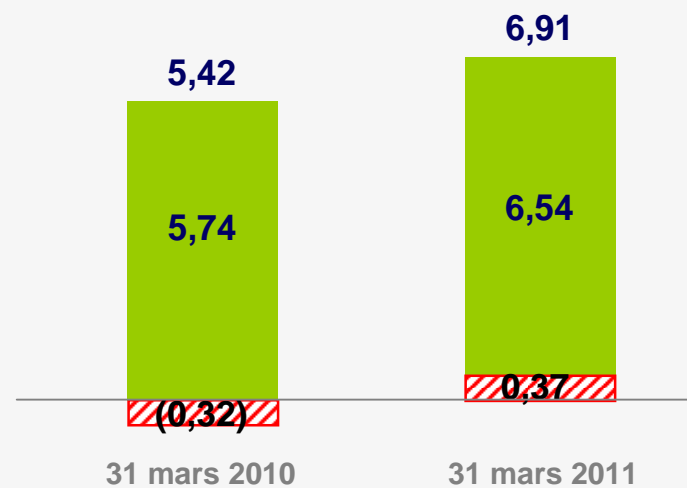
Endettement financier net (Milliards d'€)

- Dettes nettes
- x Ratio d'endettement
- x Ratio d'endettement hors dérivés



Capitaux propres (Milliards d'€)

- Capitaux propres
- / Instruments dérivés



Une situation de liquidité saine

★ Bonne situation de liquidité

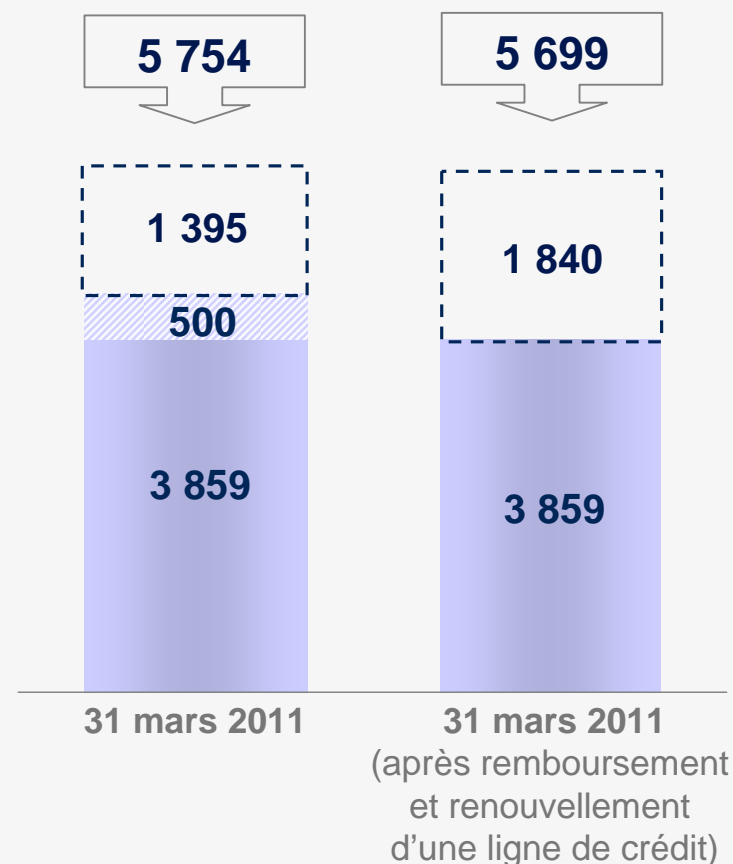
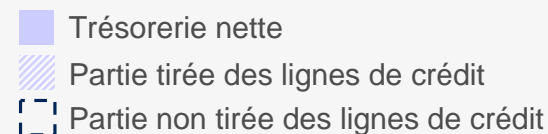
- ▶ Liquidités de 3,86 Mds€ après remboursement d'une ligne de crédit de 500 m€
- ▶ Des lignes de crédit non tirées de 1,84 Md€

★ Structure de dette équilibrée

- ▶ 75% sécurisée par des actifs, 25% obligataire
- ▶ 566 m€ de la dette perpétuelle
- ▶ 71% de la dette à taux fixe

★ Participation dans Amadeus cotée en bourse

- ▶ Près d'un milliard d'euros



Ratios financiers

EBITDAR / frais financiers nets ajustés*

4,0x

2010-11

EBITDA / frais financiers nets

4,8x

2010-11

Dette nette ajustée** / EBITDAR

4,5x

2010-11

Dette nette / EBITDA

3,3x

2010-11

* ajusté de la part des frais financiers dans les loyers opérationnels (34%)

** ajustée de la capitalisation des locations opérationnelles (7x la charge annuelle)

The image shows the rear section of two commercial aircraft. The upper aircraft is an Air France plane, identifiable by its tail fin which features three blue diagonal stripes and a red chevron. The lower aircraft is a KLM plane, with its tail fin displaying a blue crown logo above the letters 'KLM' in blue. The fuselage of the KLM plane is painted in a bright blue color. The background is a plain, light greyish-white.

AIRFRANCE KLM

Stratégie et perspectives

Pierre-Henri Gourgeon

2010 : des engagements tenus

	Objectif	Réalisé	
+ Restructuration du cargo			
‣ Réduction des pertes sur 2010-11	-200 à -250 m€	+69 m€	☑
+ Repositionnement du moyen-courrier			
‣ Objectif du projet pour 2010-11	350 m€	360 m€	☑
+ Adaptation du long-courrier			
‣ Succès des nouvelles cabines	»	»	☑
‣ Lancement de l'A380	»	»	☑
‣ Renforcement de la JV transatlantique	»	»	☑
+ Réduction des coûts			
‣ Plan Challenge 12	510 m€	595 m€	☑

2011 : poursuite des actions engagées et renforcement de nos atouts stratégiques

- ✦ Poursuite des actions engagées
 - ▶ Transformation du moyen-courrier
 - ▶ Réduction des coûts
- ✦ Croissance productive des capacités
- ✦ Renforcement de nos atouts stratégiques
 - ▶ Nos positions sur les marchés en forte croissance
 - ▶ La JV transatlantique
 - ▶ Le client, au centre du projet d'entreprise « Embark »

Moyen-courrier : poursuite de la transformation

+ Adaptation du produit aux attentes des clients

- ▶ Deuxième année de la refonte de l'offre
- ▶ Lancement du nouveau produit chez KLM



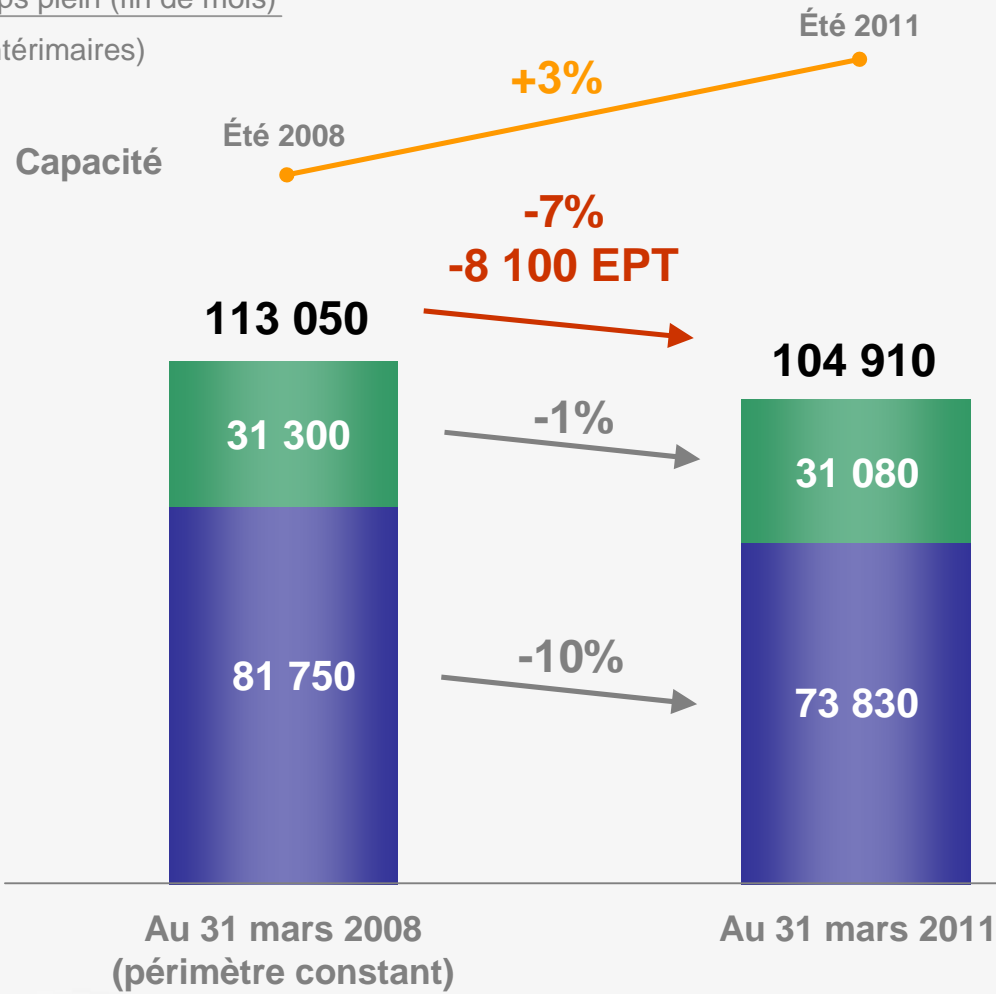
+ Bases de province : un nouveau modèle

- ▶ Baisse de coûts
- ▶ Reconquête de l'activité au départ des villes de province, grâce à une forte croissance de l'offre
- ▶ Lancement prévu de la première base à Marseille dès octobre

Réduction des effectifs...


Équivalent employés temps plein (fin de mois)

- Personnel sol (y/c intérimaires)
- Personnel navigant



...soutenant notre objectif de réduction des coûts

- + Objectif du plan Challenge 12 pour l'année civile 2011 : 470m€
- + Nouvelles sources de réduction des coûts
 - ▶ Utilisation d'avions plus gros
 - ▶ Projet « bases de province »
 - ▶ Lissage des pointes du hub à Amsterdam
 - ▶ Nouveaux systèmes informatiques



Réduction des coûts unitaires
de 3%* en 3 ans

* A change et prix du carburant constants

Poursuite des actions engagées et renforcement de nos atouts stratégiques

- ✦ Poursuite des actions engagées
 - ▶ Transformation du moyen-courrier
 - ▶ Réduction des coûts
- ✦ Croissance productive des capacités
- ✦ Renforcement de nos atouts stratégiques
 - ▶ Nos positions sur les marchés en forte croissance
 - ▶ La JV transatlantique
 - ▶ Le client, au centre du projet d'entreprise « Embark »

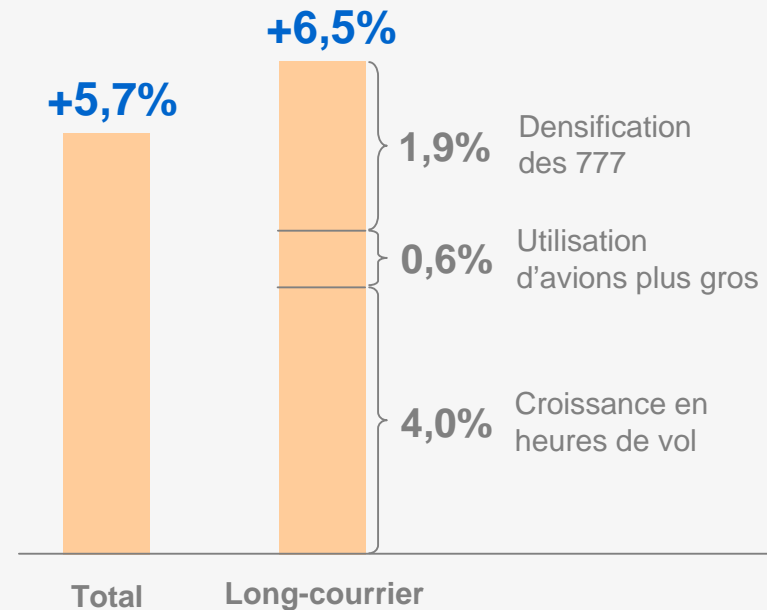
Croissance productive des capacités...

+ Une croissance productive

- ▶ Densification de certains 777
- ▶ Utilisation d'avions plus gros (5^{ème} et 6^{ème} A380, 777-300)

+ Une croissance qui peut être revue à la baisse si la demande est affectée par la hausse des surcharges carburant

Plan de croissance à l'été 2011



NB : La croissance publiée sera supérieure en raison de la fermeture de l'espace aérien européen en avril 2010

...ciblée sur les zones en développement

125 destinations long-courrier, 7 de plus qu'à l'été 2010
37 destinations desservies depuis les 2 hubs, 6 de plus qu'à l'été 2010



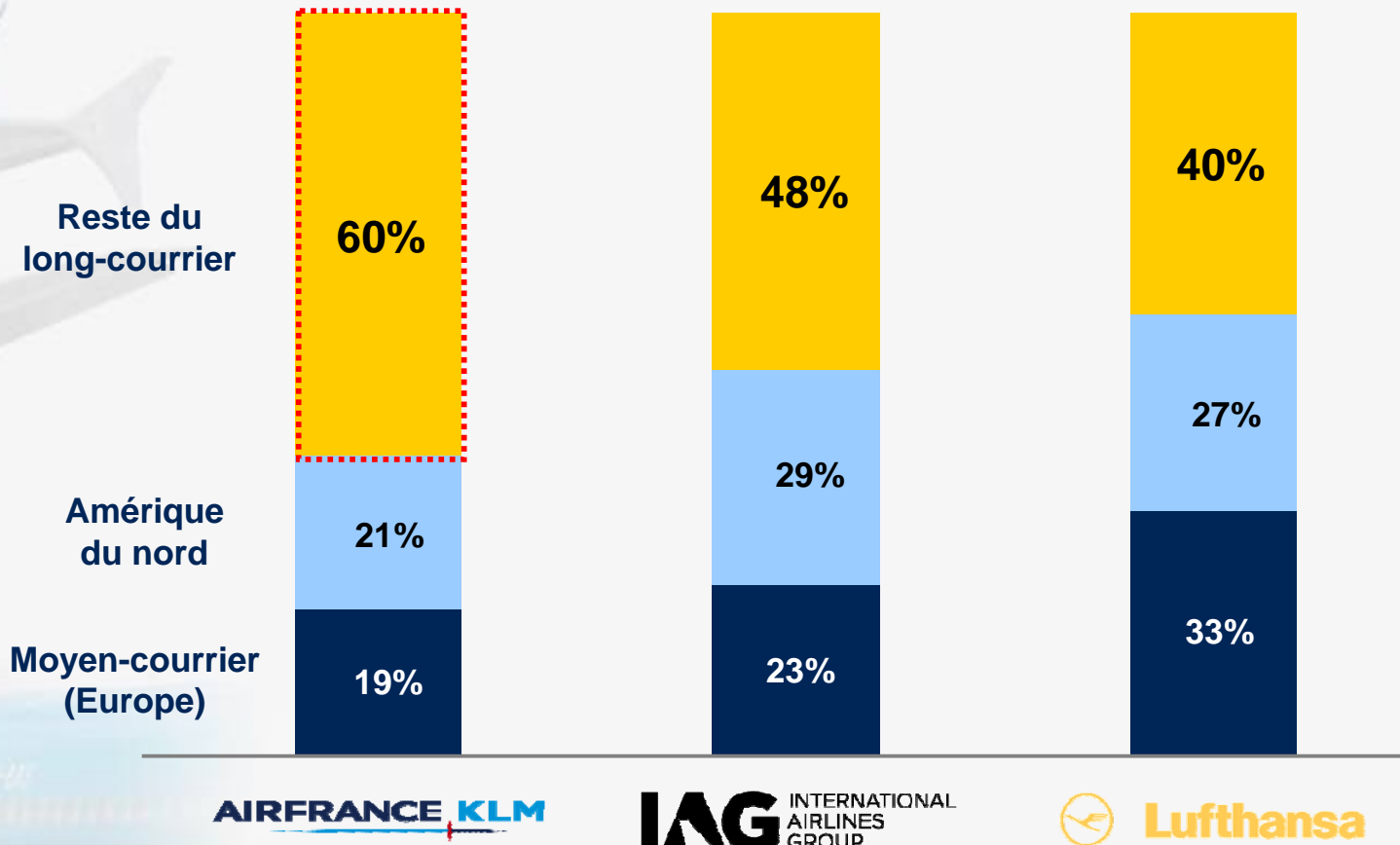
- ● Nouvelles destinations long-courrier (ouvertes cet été ou à l'hiver prochain)
- ● Nouvelles destinations desservies depuis les deux hubs (ouvertes cet été ou à l'hiver prochain)

Poursuite des actions engagées et renforcement de nos atouts stratégiques

- ✦ Poursuite des actions engagées
 - ▶ Transformation du moyen-courrier
 - ▶ Réduction des coûts
- ✦ Une croissance productive des capacités
- ✦ Renforcement de nos atouts stratégiques
 - ▶ Nos positions sur les marchés en forte croissance
 - ▶ La JV transatlantique
 - ▶ Le client, au centre du projet d'entreprise « Embark »

Air France-KLM, le groupe le plus présent sur les marchés en forte croissance

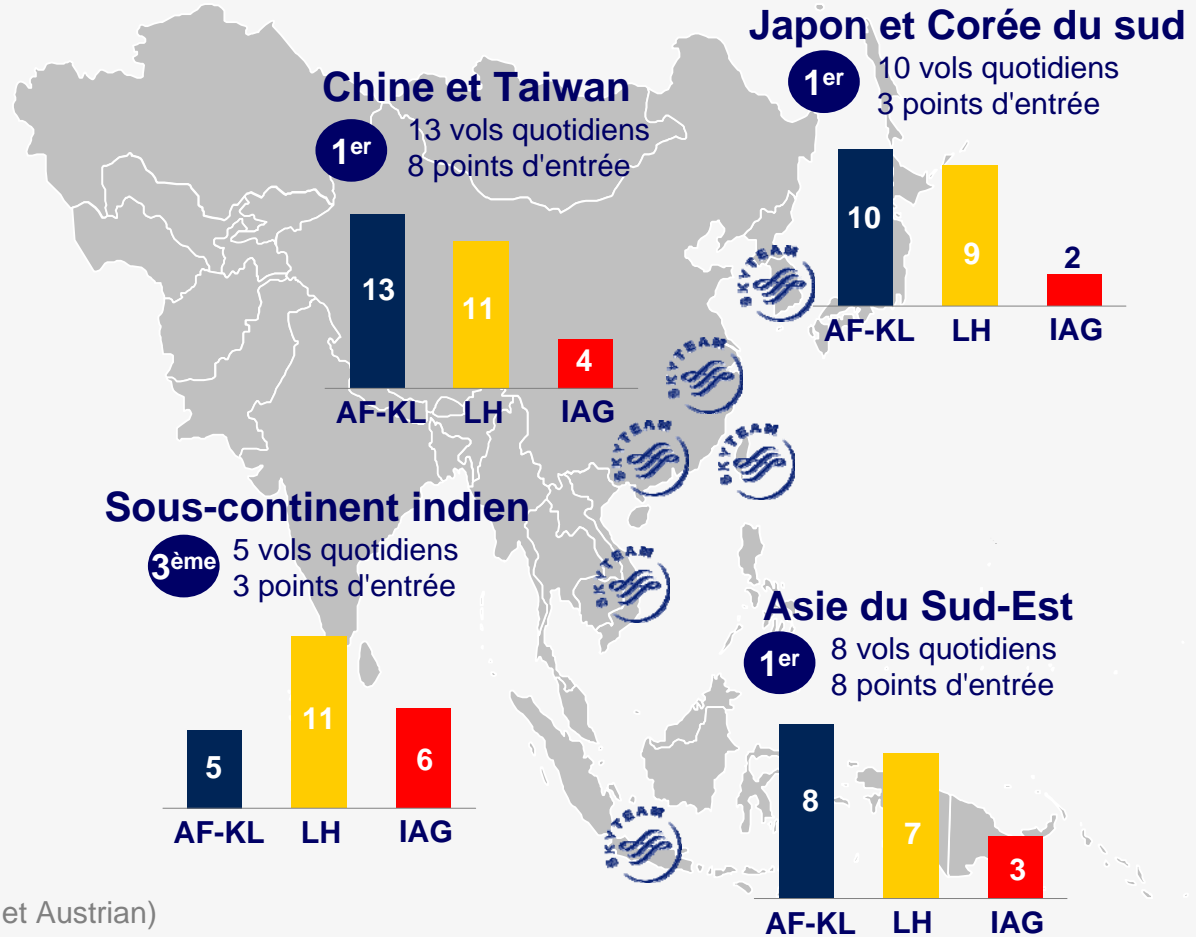
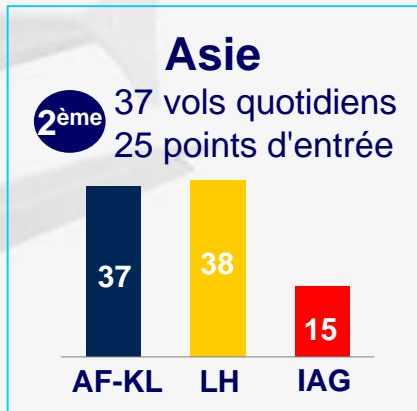
Capacité en SKO
Année civile 2010



Air France-KLM, des positions fortes sur les marchés d'Asie

OAG été 2011

Vols operating passage uniquement

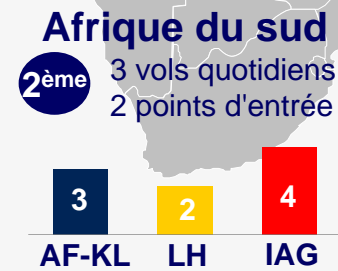
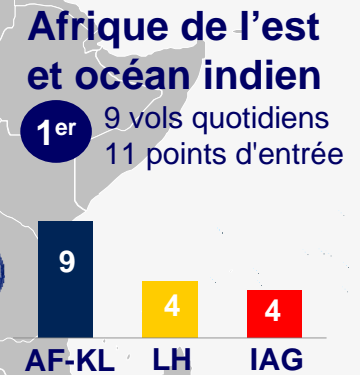
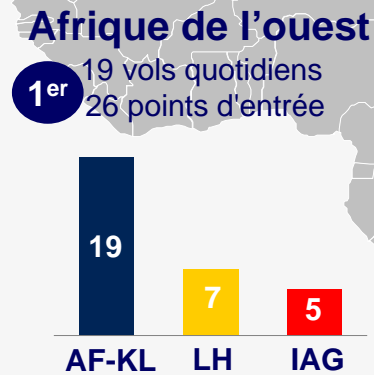
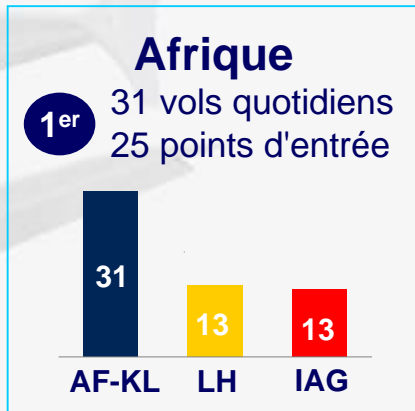


- Air France-KLM et Alitalia
- Lufthansa (incluant Swiss et Austrian)
- IAG (British Airways et Iberia)

Afrique : renforcement de notre leadership

OAG été 2011

Vols operating passage uniquement



- Air France-KLM et Alitalia
- Lufthansa (incluant Swiss et Austrian)
- IAG (British Airways et Iberia)

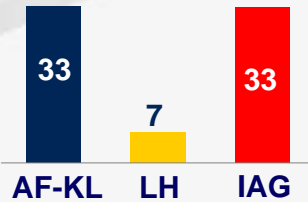
Amérique latine : consolidation de notre présence sur le marché

OAG été 2011

Vols operating passage uniquement

Amérique latine

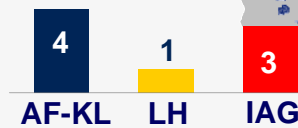
1^{er} 33 vols quotidiens
23 points d'entrée



- Air France-KLM et Alitalia
- Lufthansa (incluant Swiss et Austrian)
- IAG (British Airways et Iberia)

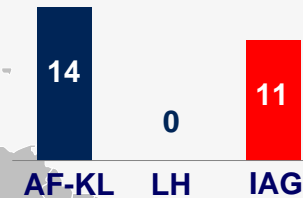
Mexique

1^{er} 4 vols quotidiens
2 points d'entrée



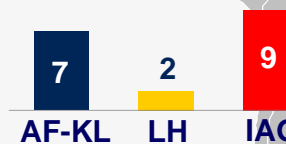
Caraïbes

1^{er} 14 vols quotidiens
11 points d'entrée



Pays andins et Amérique centrale

2^{ème} 7 vols quotidiens
6 points d'entrée



Brésil

1^{er} 6 vols quotidiens
2 points d'entrée



Argentine et Chili

2^{ème} 3 vols quotidiens
2 points d'entrée



Sept nouveaux membres dans SkyTeam, tous implantés sur les marchés en forte croissance



Garuda Indonesia

20 membres d'ici fin 2012

La JV transatlantique

- ✦ Le premier opérateur sur l'Atlantique Nord
 - ▶ Chiffre d'affaires : 8,5 Mds€
 - ▶ 27% de la capacité
 - ▶ 266 vols quotidiens
 - ▶ 27 points d'accès en Amérique du Nord et au Mexique, 33 en Europe

- ✦ Adoption du produit 'economy comfort' de KLM par Delta

- ✦ Gouvernance renforcée
 - ▶ Baisse des capacités coordonnée à l'hiver 2011

Renforcement de la culture du « service au client »...

Le client : l'un des 5 domaines du nouveau projet d'entreprise « Embark »



Être le N°1 dans le traitement des aléas

Rendre plus attractif notre programme Flying Blue

Devenir leader sur les applications téléphonie mobile



Se différencier et personnaliser nos services

Proposer un service « sans couture » avec nos partenaires

Être à l'écoute et animer les réseaux sociaux



Avantages pour le client

Plus d'autonomie

Information plus fiable en temps réel

Amélioration de la relation client

...et amélioration continue de l'attractivité de nos produits

2009

2010

2011



Nouveau siège affaires chez Air France



- + 90% des clients note le confort en position couchée 'bon' ou 'très bon'
- + 64% le considère meilleur que la concurrence

Economy
Comfort



Nouveau catering affaires chez KLM



Première classe : service
exclusif au sol



Air France-KLM : renforcement de notre positionnement pour faire face à un monde incertain

- + Des atouts stratégiques
- + Une grande flexibilité opérationnelle
- + Une situation financière en amélioration continue
- + Une génération de cash flow dédiée en priorité à réduire notre endettement, pour atteindre un ratio d'endettement de 0,5

Perspectives pour l'année civile 2011*

- ✦ Un environnement actuel incertain
 - Prix du pétrole
 - Volatilité des principales monnaies
 - Instabilité géopolitique dans de nombreuses régions
 - Impact du tremblement de terre au Japon sur la croissance économique

- ✦ Des réservations bien orientées pour les prochains mois

- ✦ Objectif d'un résultat d'exploitation en hausse par rapport à 2010

* Période de Janvier à Décembre 2011, en raison du changement de date de clôture



AIRFRANCE KLM

Annexes

Chiffre d'affaires du quatrième trimestre

Quatrième trimestre
Janvier-mars 2011

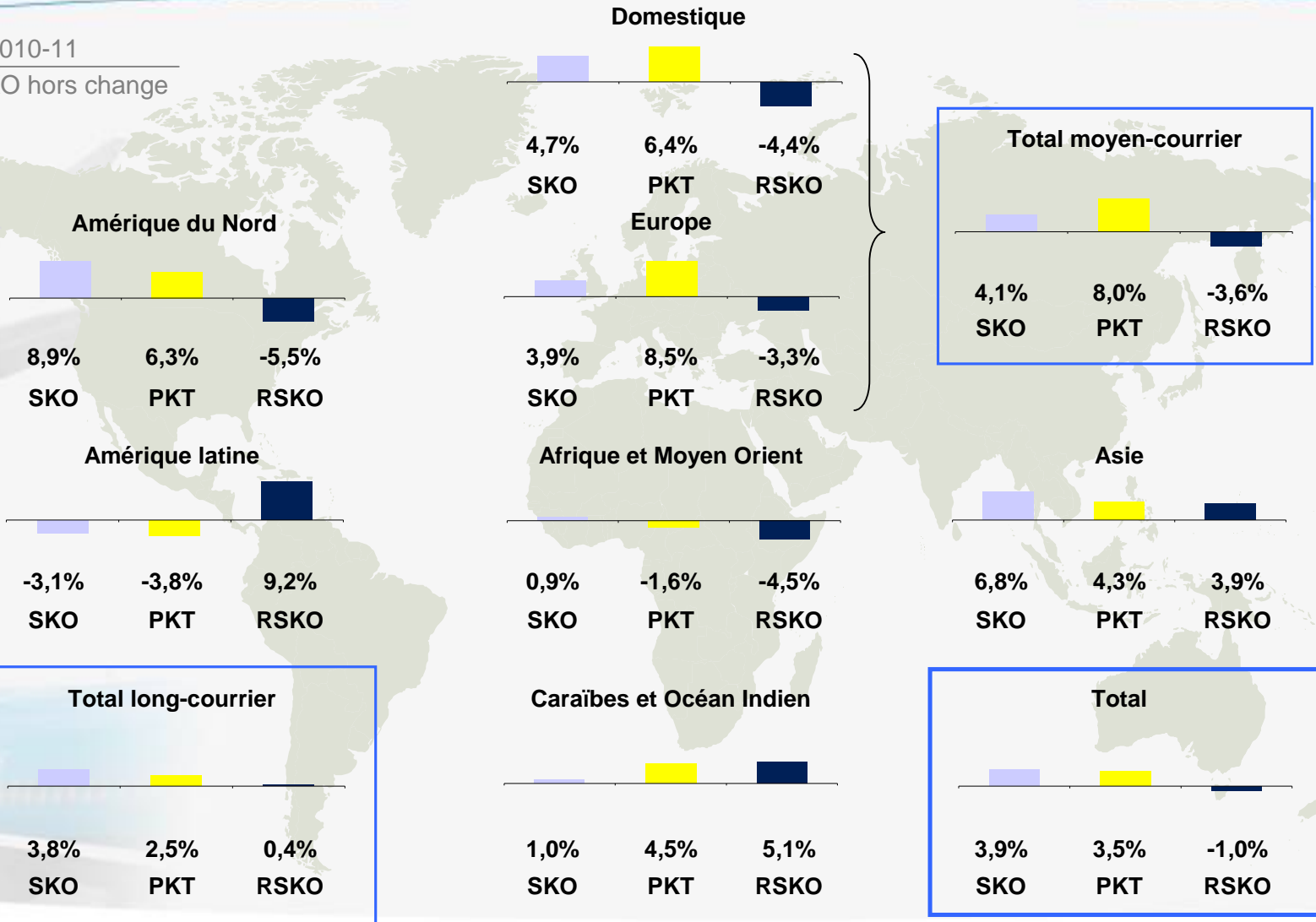
Chiffre d'affaires
En Mds€

Résultat d'exploitation
En m€

 <p>77% Passage</p> 	<p>4,07 +5,0%</p>	<p>-367 +14</p>
 <p>14% Cargo</p> 	<p>0,77 +14,4%</p>	<p>-9 +54</p>
 <p>4% Maintenance</p> 	<p>0,23 +0,1%</p>	<p>+26 +25</p>
 <p>5% Autres</p> 	<p>0,25 +6,8%</p>	<p>-53 +1</p>

Recettes unitaires au T4

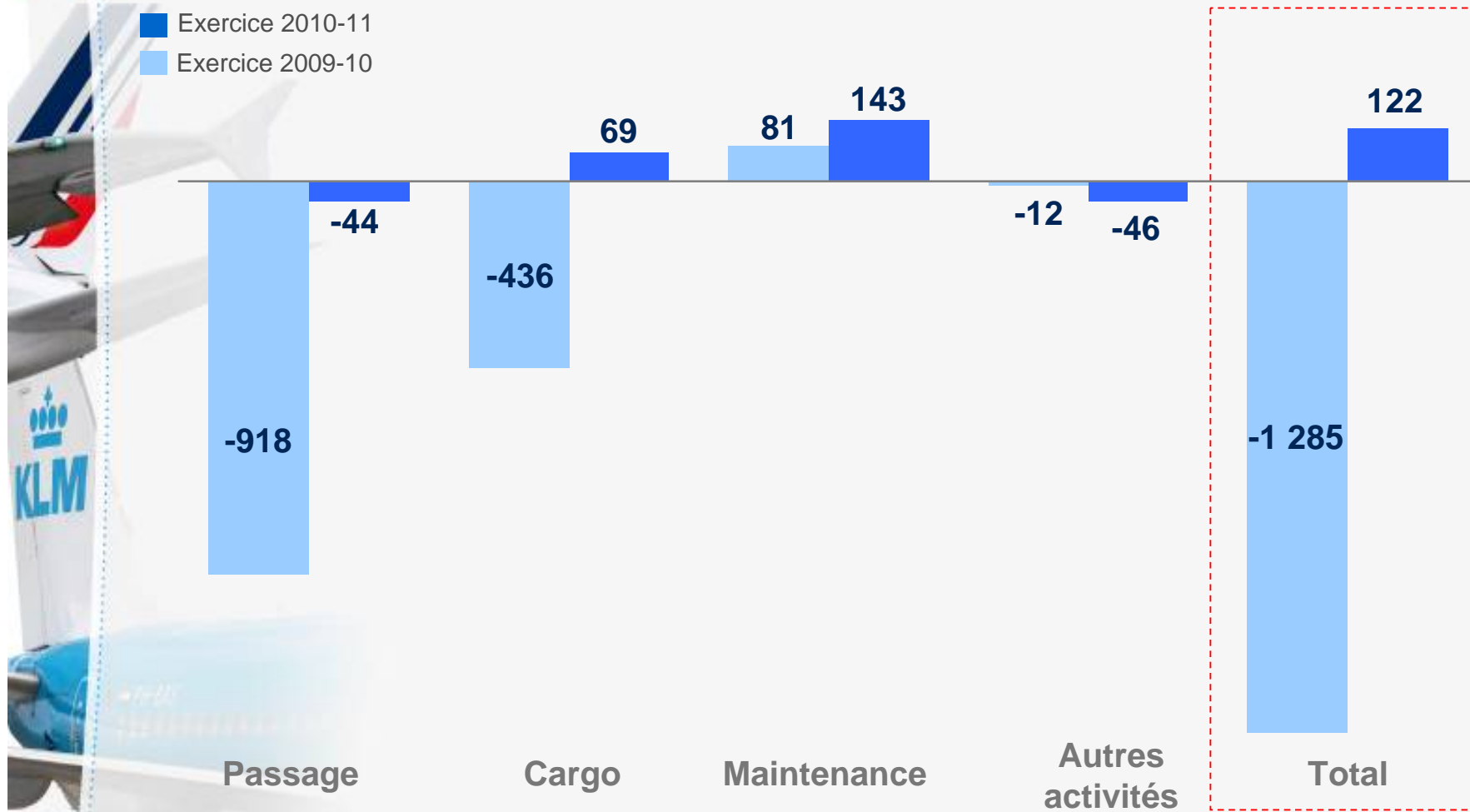
T4 2010-11
RSKO hors change



Répartition du résultat d'exploitation par métier

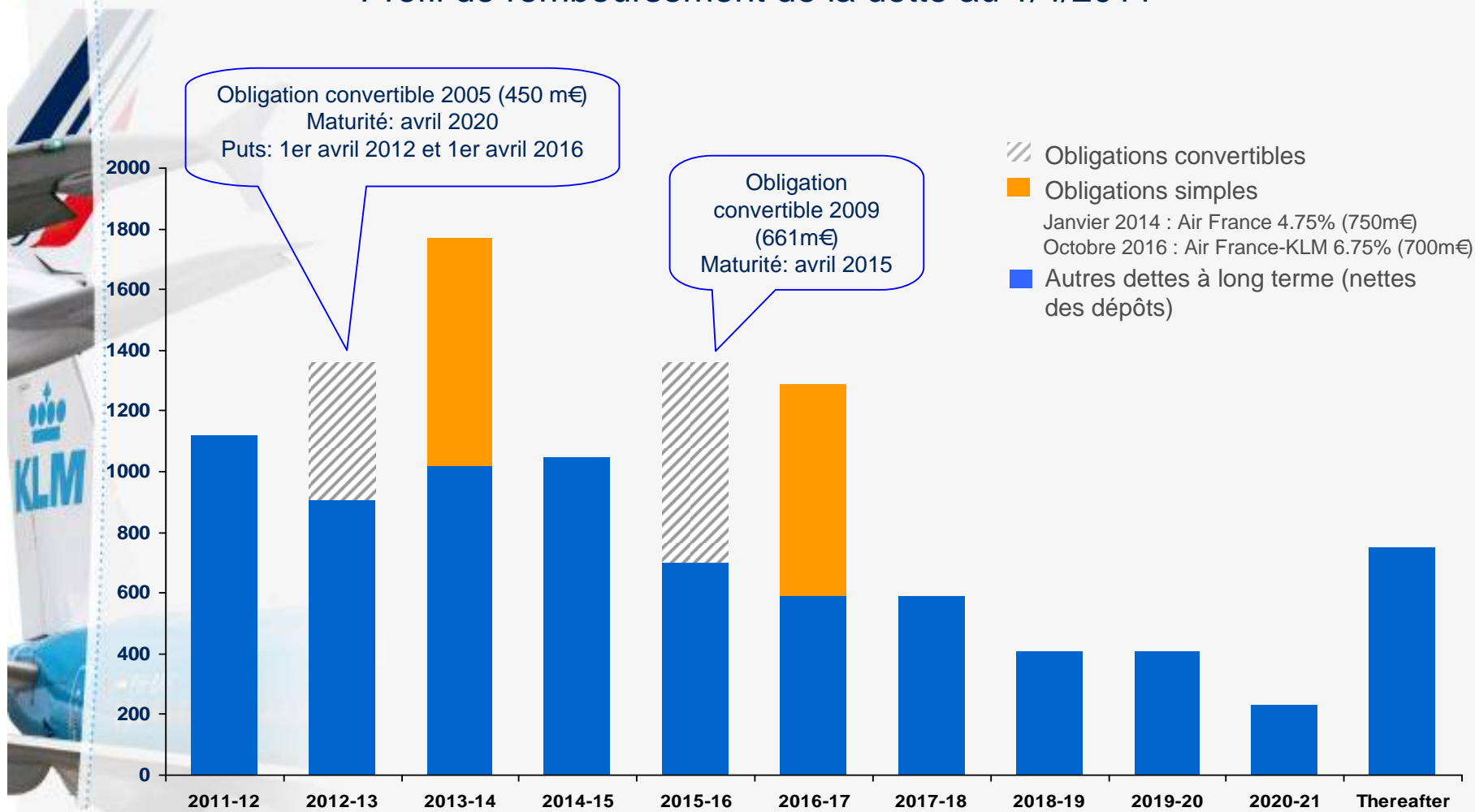
Millions d'€

■ Exercice 2010-11
■ Exercice 2009-10



Profil de remboursement de la dette

Profil de remboursement de la dette au 1/4/2011*



* En millions d'euros, net des dépôts sur locations financières

Calcul de l'endettement financier net

Millions d'€

	31 mars 2011	31 mars 2010
Dettes financières courantes & non courantes	10 788	11 047
Dépôts sur avions en crédit bail	(455)	(471)
Couvertures de change sur dette	36	39
Intérêts cours non échus	(119)	(115)
= Dettes financières brutes	10 250	10 500
Trésorerie & équivalent trésorerie	3 717	3 751
Valeurs mobilières de placement à plus de 3 mois	574	343
Dépôts triple A	197	297
Concours bancaires courants	(129)	(116)
= Trésorerie nette	4 359	4 276
Endettement financier net	5 891	6 224
Capitaux propres consolidés	6 906	5 418
Endettement net / fonds propres	0,85	1,15
<i>Endettement net / fonds propres hors dérivés</i>	<i>0,90</i>	<i>1,08</i>

Résultat net retraité

Millions d'€

	T4 2010-11	T4 2009-10	Exercice 2010-11	Exercice 2009-10
Résultat net part du groupe	(367)	(691)	613	(1 559)
+ Impôt sur les sociétés	(170)	(249)	(196)	(586)
= Résultat net part du groupe avant impôt sur les sociétés	(537)	(940)	417	(2 145)
+ Éléments non récurrents*	103	261	(764)**	346
+ Part non monétaire de la valeur des instruments de couverture	(20)	(19)	(25)	(8)
= Résultat net retraité, part du groupe avant impôt sur les sociétés	(454)	(698)	-372	(1 807)
- Impôt sur les sociétés	148	221	138	575
Résultat net retraité, part du groupe	(306)	(477)	(234)	(1 232)

* Éléments non récurrents : charges et produits comptabilisé entre le résultat d'exploitation courant et le résultat des activités opérationnelles

** Principalement complément provision amende cargo (127 m€) et plus value de valorisation de 1,03 milliard d'euros générée dans le cadre de la mise sur le marché d'Amadeus

Résultats publiés présentés en année civile

- Air France-KLM propose d'aligner sa date de clôture sur la majorité des entreprises du secteur

	Exercice 2008-09*	Exercice 2009-10	Exercice 2010-11
Chiffre d'affaires	24 693	20 994	23 615
EBITDAR	2 275	1 111	2 629
Résultat d'exploitation	(186)	(1 285)	122
Résultat net, part groupe	(811)	(1 559)	613

<i>Non audité</i>	Année civile 2008**	Année civile 2009	Année civile 2010
Chiffre d'affaires	24 660	21 032	23 310
EBITDAR	2 696	1 094	2 503
Résultat d'exploitation	399	(1 324)	28
Résultat net, part groupe	(851)	(1 347)	289

(*) Pro forma Martinair (**) Sans Martinair