



# Résultats du 3<sup>ème</sup> trimestre 2013

31 octobre 2013

# Résultats



■ Effets croissants de Transform 2015

## Faits marquants du troisième trimestre

- + Un environnement économique mondial difficile
- + Plan de marche de Transform 2015 respecté
  - ▶ Strict contrôle des capacités
  - ▶ Forte réduction des investissements
  - ▶ Poursuite de la réduction des coûts unitaires
- + Effet change important
- + Poursuite de l'amélioration du résultat d'exploitation

# Chiffres clés

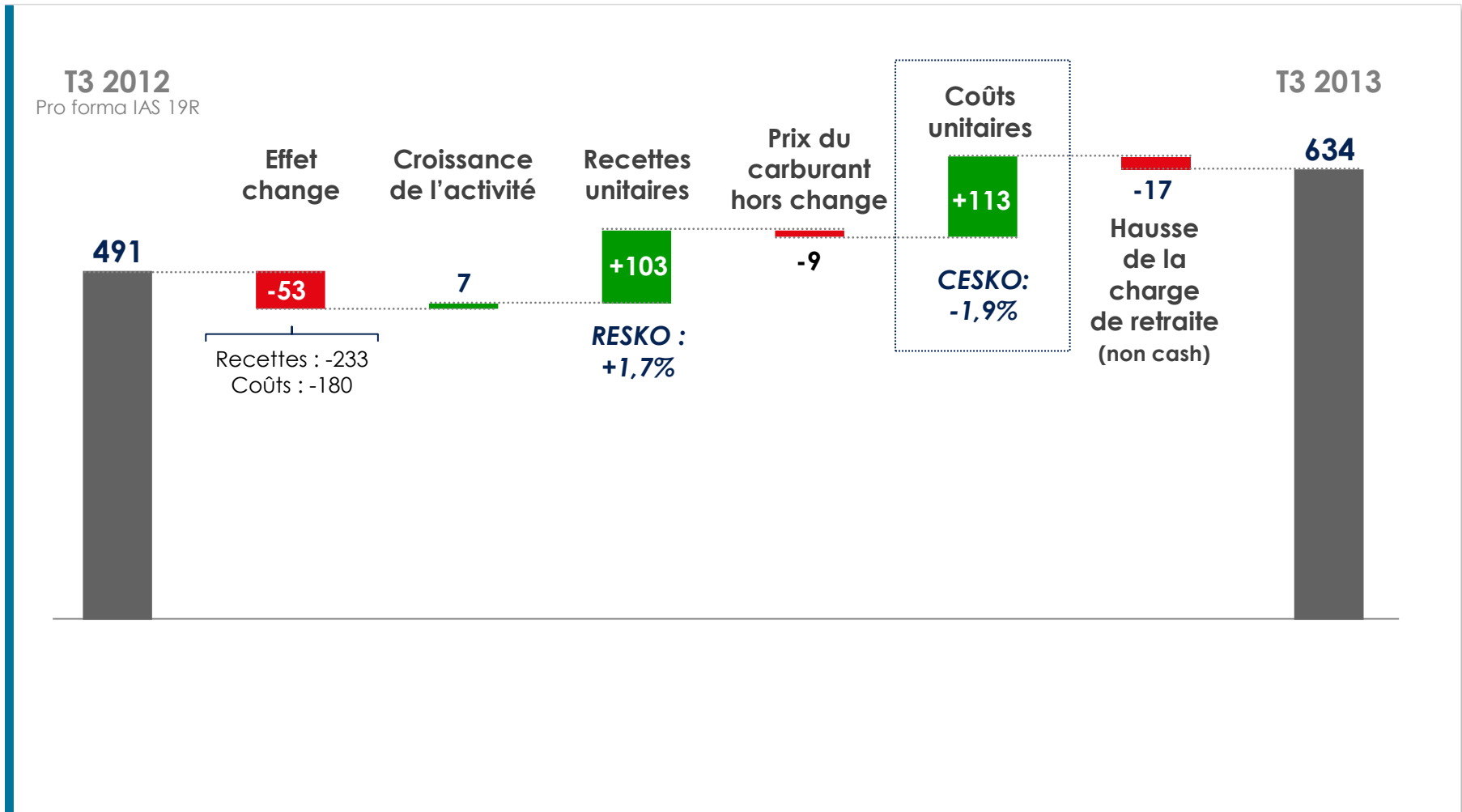
| En millions d'euros              | <b>T3 2013</b> | T3 2012* | Variation | <b>9m 2013</b> | 9m 2012* | Variation |
|----------------------------------|----------------|----------|-----------|----------------|----------|-----------|
| Chiffre d'affaires               | <b>7 212</b>   | 7 184    | +0,4%     | <b>19 513</b>  | 19 329   | +1,0%     |
| Résultat d'exploitation          | <b>634</b>     | 491      | +143      | <b>183</b>     | -199     | +382      |
| <i>Marge d'exploitation</i>      | <b>8,8%</b>    | 6,8%     | +2,0 pt   | <b>0,9%</b>    | -1,0%    | +2,0 pt   |
| Résultat d'exploitation ajusté** | <b>712</b>     | 577      | +135      | <b>420</b>     | 45       | +375      |
| Résultat net, part du groupe     | <b>144</b>     | 296      | -152      | <b>-649</b>    | -980     | +331      |
| Cash flow libre d'exploitation   |                |          |           | <b>498</b>     | -73      | +572      |
| Dette nette en fin de période    |                |          |           | <b>5 405</b>   | 6 022    | -617      |

\* Pro forma IAS 19R

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

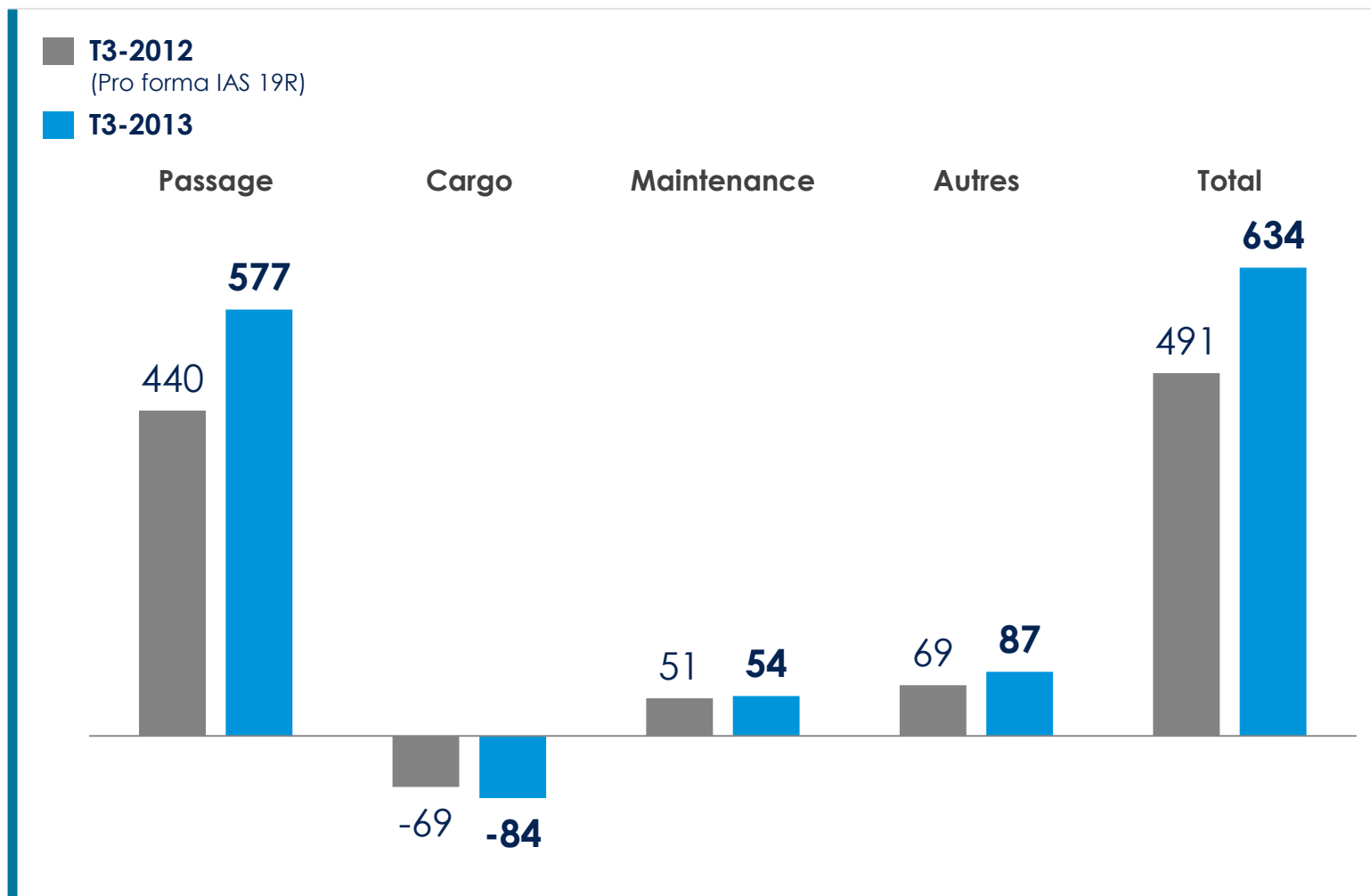
# Troisième trimestre : évolution du résultat d'exploitation

En millions d'€

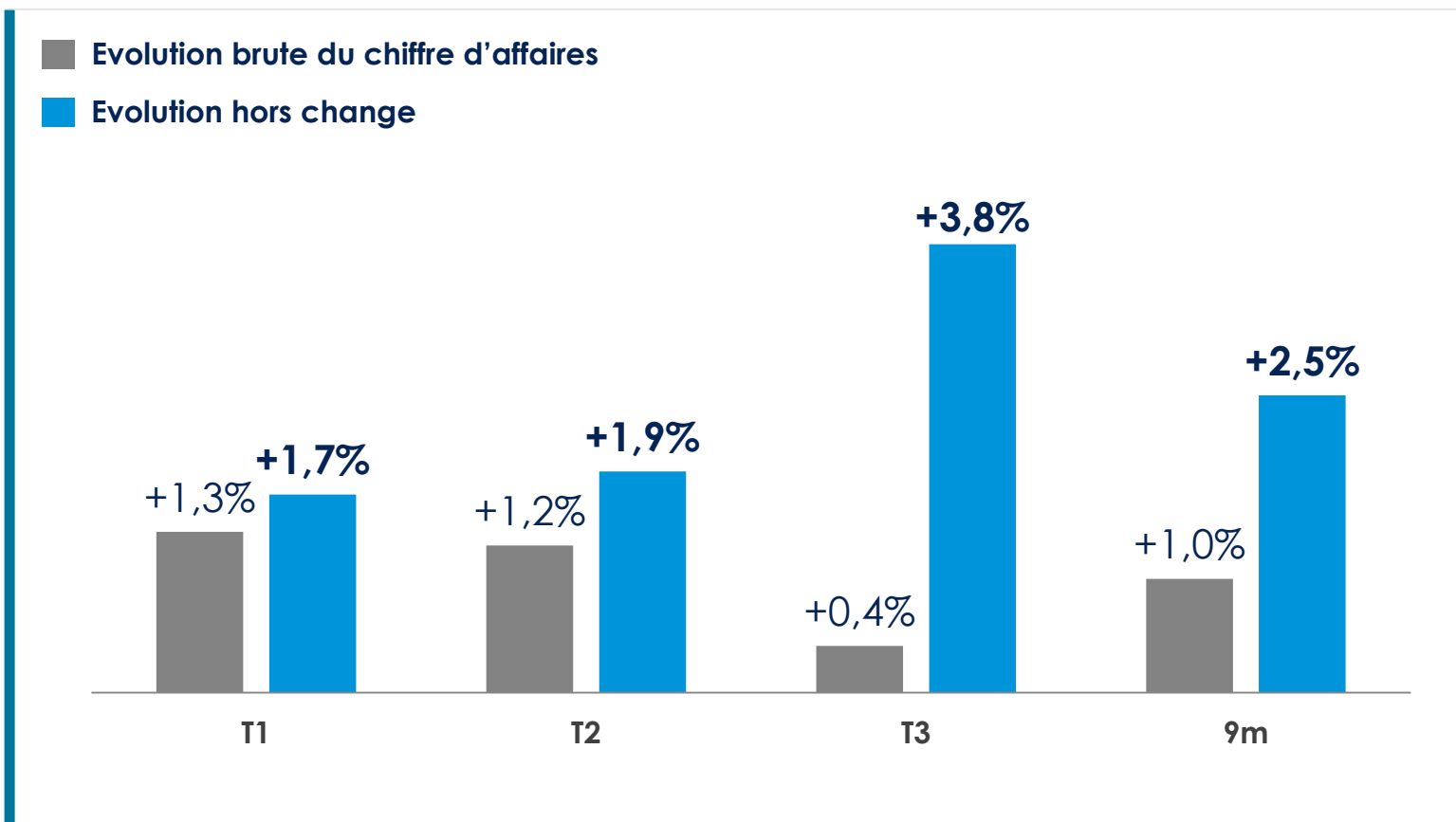


# Troisième trimestre : évolution du résultat d'exploitation par métier

En millions d'€





## Fort effet change sur le chiffre d'affaires





# Troisième trimestre : évolution du chiffre d'affaires par métier

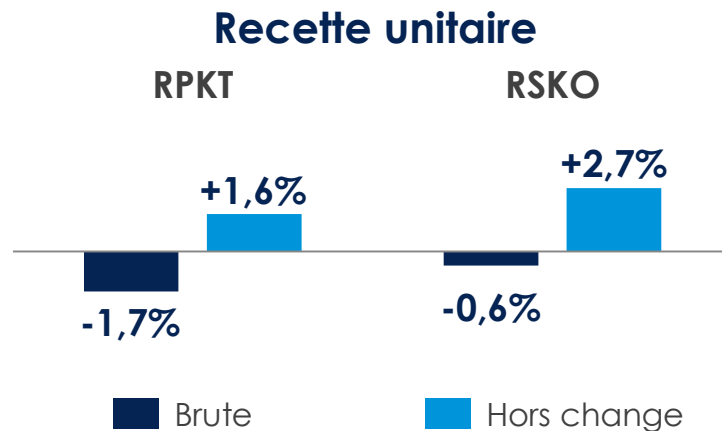
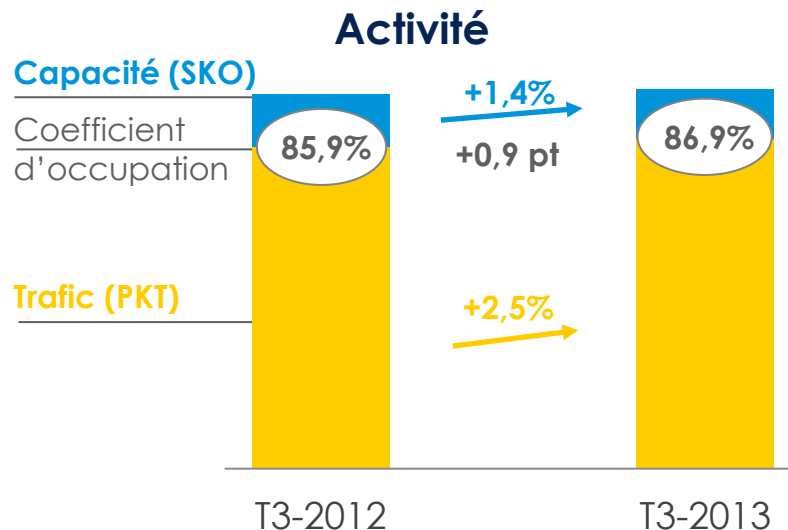
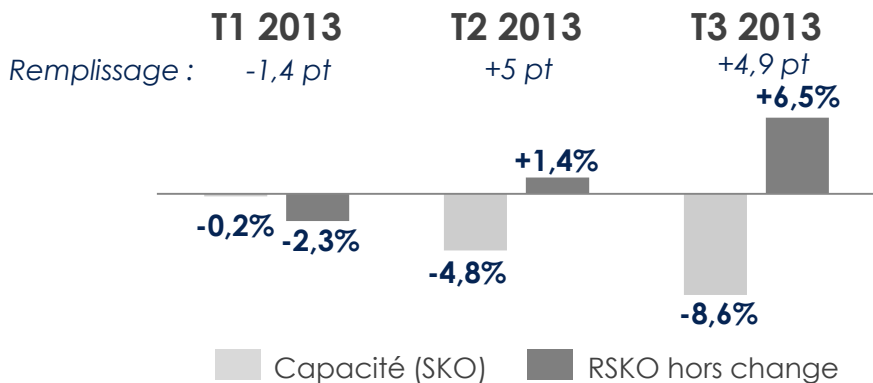
|  |   | T3 2013<br>(Mds€) | Evolution    | Evolution<br>hors change |
|--|---|-------------------|--------------|--------------------------|
|  <p><b>Passage</b></p>     |  <p>80%</p>  | 5,74              | +0,7%        | +4,1%                    |
|  <p><b>Cargo</b></p>       |  <p>10%</p>  | 0,69              | -9,4%        | -5,3%                    |
|  <p><b>Maintenance</b></p> |  <p>4%</p>   | 0,31              | +19,5%       | +27,7%                   |
|  <p><b>Autres</b></p>     |  <p>6%</p> | 0,48              | +1,7%        | +1,4%                    |
| <b>Total</b>   |   | <b>7,21</b>       | <b>+0,4%</b> | <b>+3,8%</b>             |



# Activité Passage : RSKO hors change dynamique au 3<sup>ème</sup> trimestre

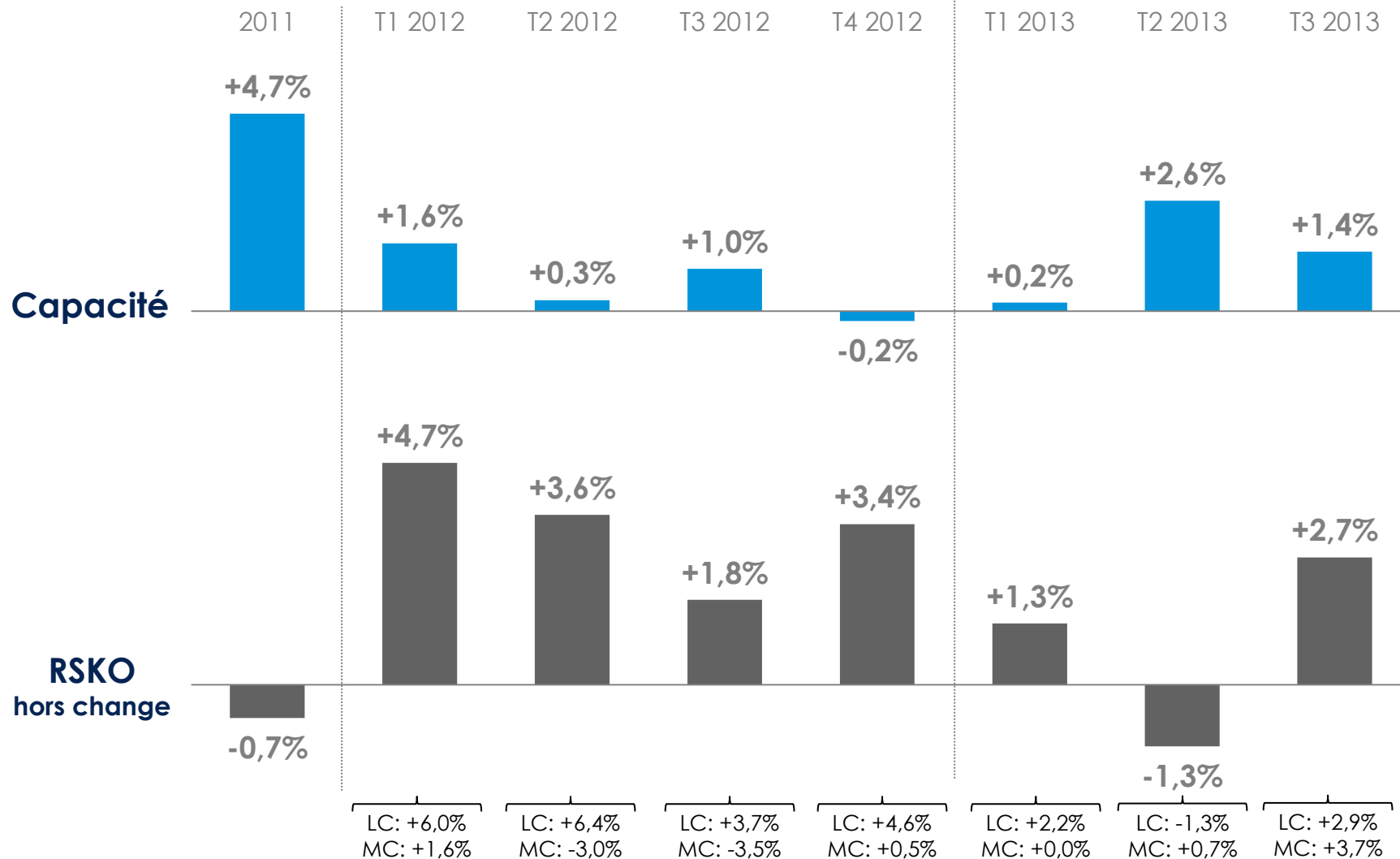
- + Recette unitaire long-courrier en hausse de 2,9%\*
  - ▶ Classe avant : -0,2%\*
  - ▶ Classe arrière : +4,1%\*
- + Hausse de la recette unitaire moyen-courrier grâce aux ajustements de capacité

## Exemple : réseau domestique



\* Hors change

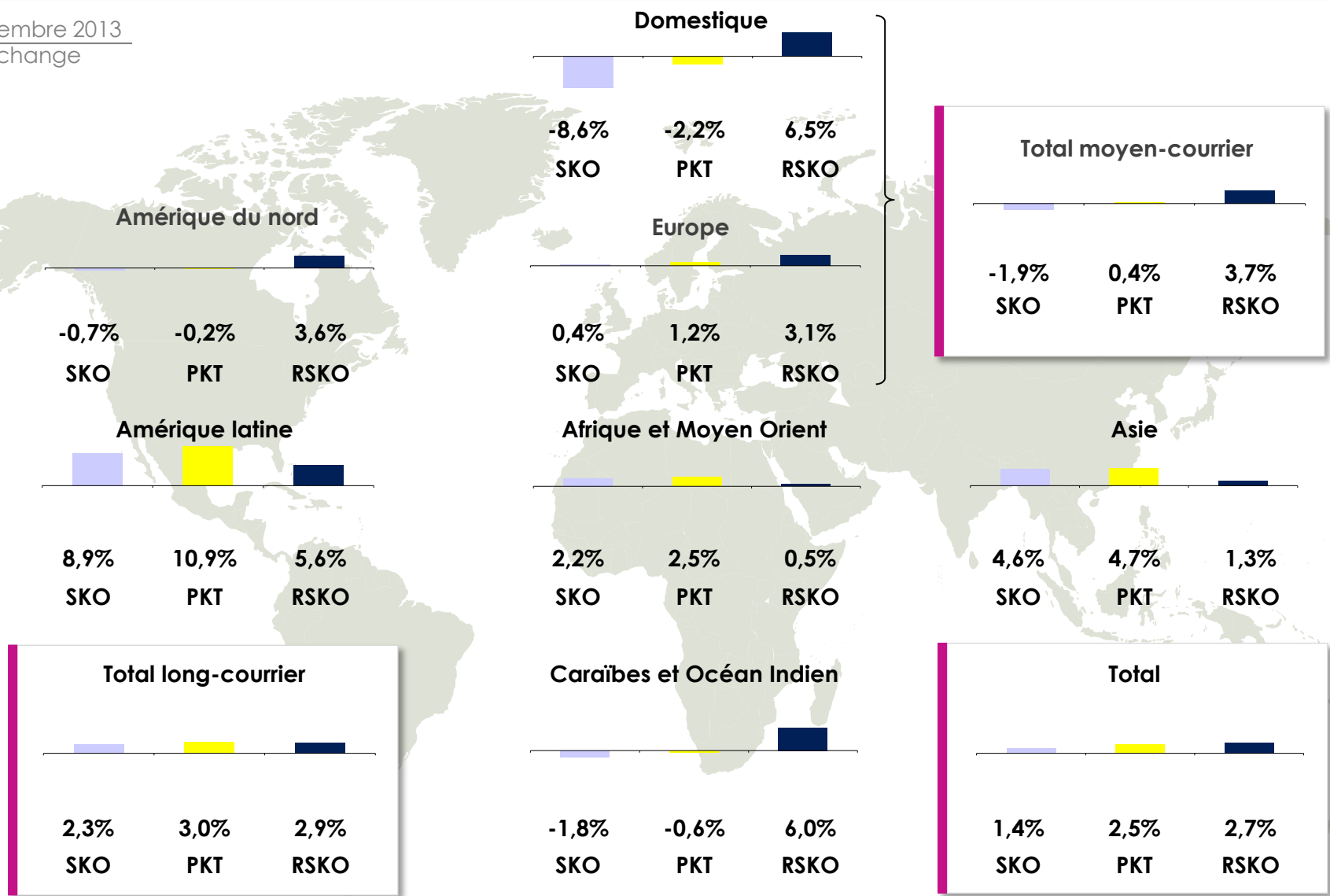
# Passage : activité et recette unitaire par trimestre



NB: LC = Long-courrier, MC = Moyen-courrier

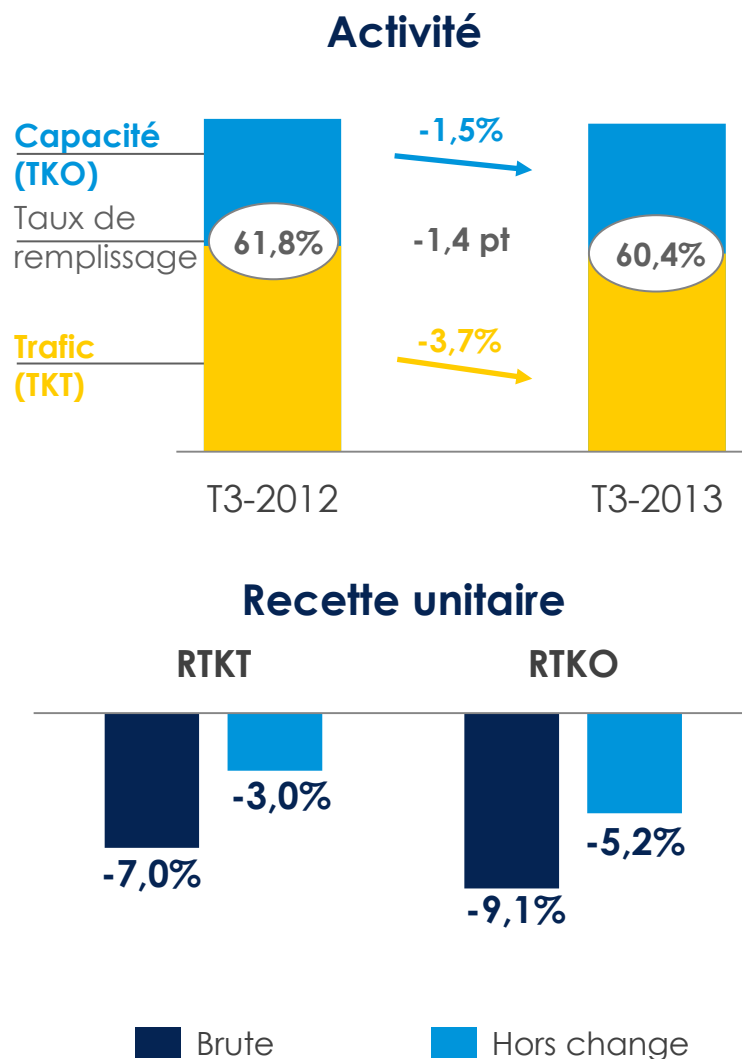
# Passage : recette unitaire par réseau

Juillet-septembre 2013  
RSKO hors change



# Cargo : la réduction des capacités et des coûts réduit l'impact d'un contexte très difficile

- + Contexte inchangé : commerce mondial peu dynamique et surcapacité
- + Poursuite de la réduction des capacités tout cargo : -11% sur le trimestre
- + Bonne performance sur les coûts, insuffisante pour compenser la baisse des recettes
  - ▶ Coût unitaire hors change et à prix du carburant constant : -3,2%



# Maintenance

| En millions d'euros        | <b>T3-13</b> | T3-12* | Evolution | <b>9m-13</b> | 9m-12* | Evolution |
|----------------------------|--------------|--------|-----------|--------------|--------|-----------|
| Chiffre d'affaires total   | <b>827</b>   | 759    | +9,0%     | <b>2 461</b> | 2 332  | +5,5%     |
| Chiffre d'affaires externe | <b>306</b>   | 256    | +19,5%    | <b>927</b>   | 779    | +19,0%    |
| Résultat d'exploitation    | <b>54</b>    | 51     | +3        | <b>111</b>   | 104    | +7        |
| Marge d'exploitation       | <b>6,5%</b>  | 6,7%   | -0,2 pt   | <b>4,5%</b>  | 4,5%   | +0,1 pt   |

\* Pro forma IAS19R

- + Forte croissance du chiffre d'affaires tiers « moteurs » grâce à de nouveaux contrats et à la hausse des volumes d'activité dans le cadre du contrat avec GE
- + Développement de l'activité « équipements » suite à la signature de nouveaux contrats

## Autres activités

| <b>Transavia</b>                   | <b>T3-13</b> | T3-12* | Evolution | <b>9m-13</b> | 9m-12 | Evolution |
|------------------------------------|--------------|--------|-----------|--------------|-------|-----------|
| Chiffre d'affaires transport (m€)  | <b>388</b>   | 358    | +8,4%     | <b>786</b>   | 702   | +12,0%    |
| Résultat d'exploitation (m€)       | <b>66</b>    | 70     | -4        | <b>12</b>    | 24    | -12       |
| Capacité (mds de SKO)              | <b>7,1</b>   | 6,6    | +8,0%     | <b>15,9</b>  | 14,2  | +11,7%    |
| <i>RSKO (centimes d'€ par SKO)</i> | <b>5,46</b>  | 5,44   | +0,4%     | <b>4,95</b>  | 4,93  | +0,3%     |
| <b>Commissariat (Servair)</b>      |              |        |           |              |       |           |
| Chiffre d'affaires externe (m€)    | <b>77</b>    | 96     | -19,3%    | <b>264</b>   | 261   | +1,2%     |
| Résultat d'exploitation (m€)       | <b>17</b>    | 14     | +3        | <b>19</b>    | 4     | +15       |

\* Pro forma IAS19R

- + Transavia : recette unitaire stable en dépit de la forte croissance de l'activité (3 avions en plus chez Transavia France)
- + Commissariat : chiffre d'affaires stable hors impact comptable lié à la cession d'une filiale

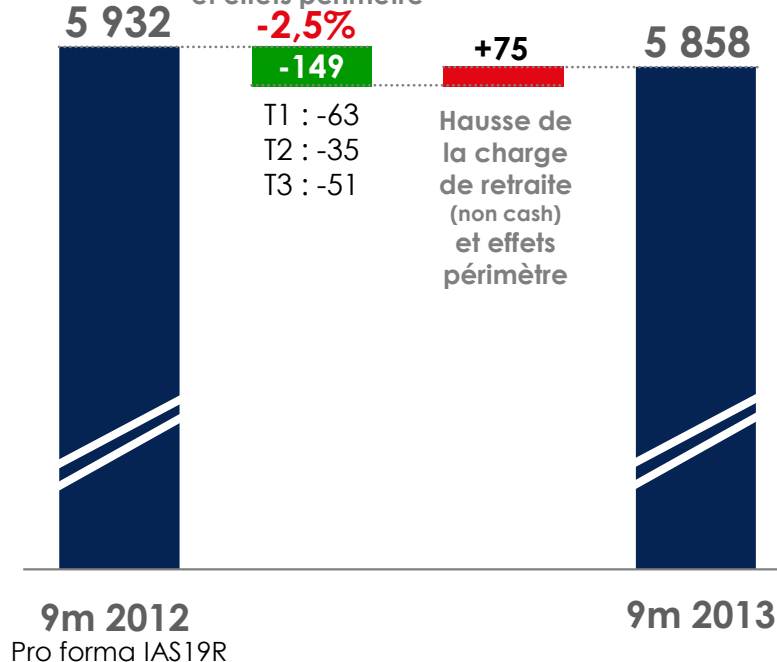
# Baisse des coûts de personnel en ligne avec l'objectif 2013

- + Baisse des effectifs
  - ▶ -3 500 ETP en septembre 2013 comparé à septembre 2012<sup>(1)</sup>
- + Suppression des augmentations générales de salaires chez Air France comme chez KLM
- + Objectif de baisse des coûts annuels de personnel inchangé : plus de 200m€<sup>(2)</sup> en 2013 par rapport à 2012

## Evolution des coûts de personnel

(m€, y. c. intérimaires)

Coûts  
de personnel  
hors impact retraites  
et effets périmètre


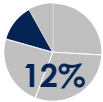


(1) A périmètre constant

(2) Hors hausse de la charge de retraite et effets périmètre



# Evolution des autres charges d'exploitation

| 9m-2013   |   | m€            | Variation brute | Variation hors change |
|---|---|---------------|-----------------|-----------------------|
|  | <b>Carburant</b>  | 5 271         | -4,8%           | -2,4%                 |
|  | <b>Coûts externes pilotables<sup>(1)</sup></b>              | 4 455         | +4,4%           | +5,8%                 |
|   | <i>Hors achats et consommation d'entretien aéronautique</i> | 3 462         | +0,8%           | +1,8%                 |
|  | <b>Autres coûts liés à la capacité<sup>(2)</sup></b>        | 2 339         | -4,4%           | -2,7%                 |
|  | <b>Coûts externes non pilotables<sup>(3)</sup></b>          | 1 548         | -0,2%           | +1,1%                 |
|   | <b>Charges d'exploitation totales<sup>(4)</sup></b>         | <b>19 330</b> | <b>-1,0%</b>    | <b>+0,2%</b>          |
|   | <b>Charges d'exploitation hors carburant</b>                | <b>14 059</b> | <b>+0,5%</b>    | <b>+1,1%</b>          |
|   | <i>Hors achats et consommation d'entretien aéronautique</i> | 13 066        | -0,7%           | -0,2%                 |
|   | <i>Capacité (ESKO)</i>                                      |               |                 | +1,4%                 |

(1) Commissariat, achats d'assistance en escale, achats d'entretien, frais commerciaux et de distribution, autres frais

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

(3) Redevances aéronautiques, impôts et taxes

(4) Y compris carburant, personnel, autres produits de l'activité et autres produits et charges

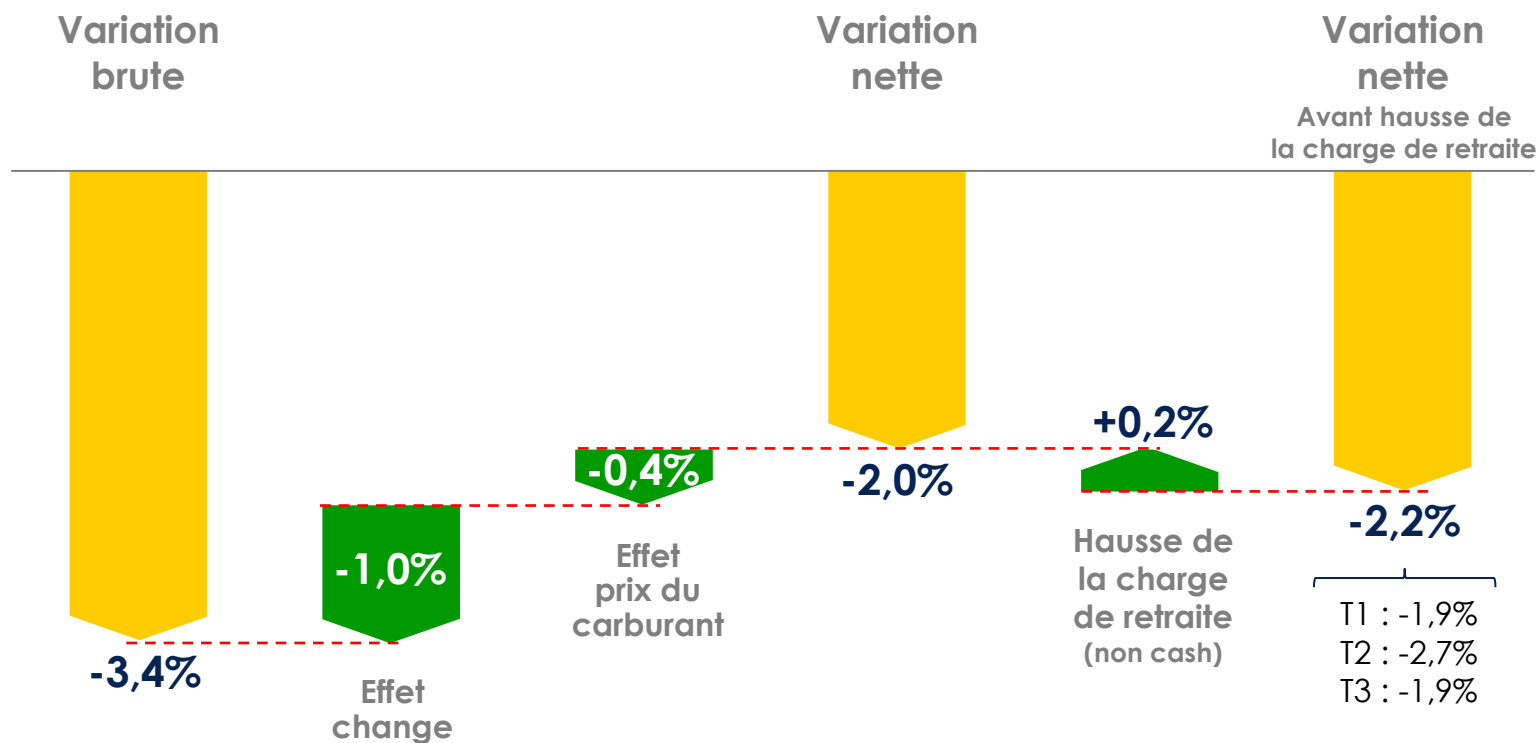
# Poursuite de la réduction des coûts unitaires

9m 2013

Coût net : 17 215m€ (-2,0%)

Capacité en ESKO : 252 995m (+1,4%)

Coût unitaire à l'ESKO : 6,80 centimes d'€



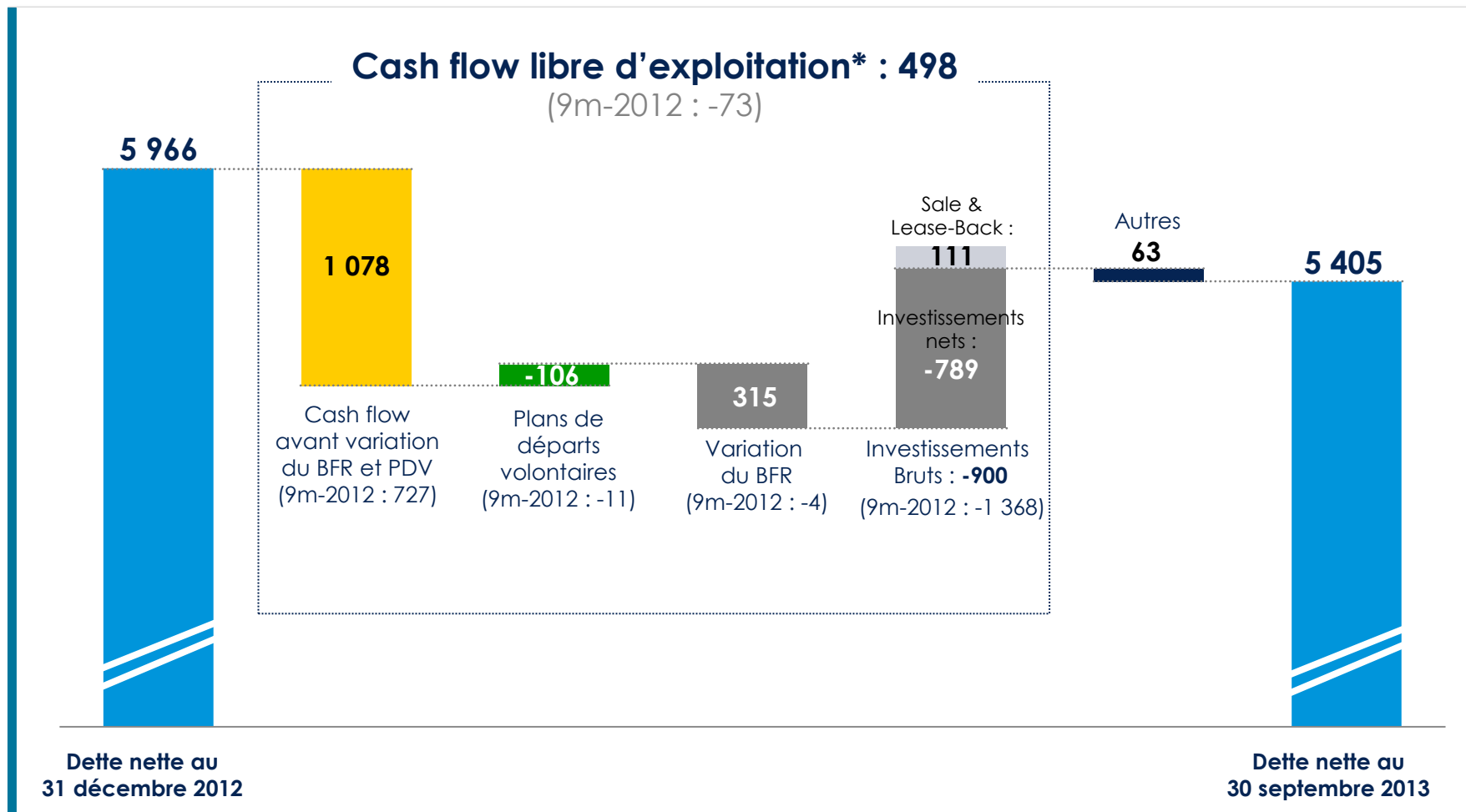
# Résultat net

| En millions d'euros  | <b>T3 2013</b> | T3 2012* | <b>9m 2013</b> | 9m 2012* |
|--|----------------|----------|----------------|----------|
| Résultat d'exploitation  | <b>634</b>     | 491      | <b>183</b>     | -199     |
| Charges de restructuration   | <b>-216</b>    | -168     | <b>-231</b>    | -528     |
| Autres produits et charges non courants  | <b>-7</b>      | -12      | <b>-35</b>     | 78       |
| Résultat des activités opérationnelles   | <b>411</b>     | 311      | <b>-83</b>     | -649     |
| Coût de l'endettement financier net  | <b>-98</b>     | -94      | <b>-299</b>    | -264     |
| Résultat de change   | <b>10</b>      | 3        | <b>44</b>      | -29      |
| Variation de la juste valeur des actifs et passifs financiers (principalement dérivés) | <b>100</b>     | 210      | <b>-15</b>     | 58       |
| Autres produits et charges financiers  | <b>-2</b>      | 3        | <b>-10</b>     | 9        |
| Impôts   | <b>-140</b>    | -144     | <b>-68</b>     | -53      |
| Perte de valeur sur actions Alitalia   | <b>-119</b>    | 0        | <b>-119</b>    | 0        |
| Résultats des entreprises mises en équivalence et minoritaires                         | <b>-18</b>     | 7        | <b>-99</b>     | -52      |
| Résultat net, part du groupe   | <b>144</b>     | 296      | <b>-649</b>    | -980     |

\* Pro forma IAS19R

# Amélioration significative du cash flow libre d'exploitation sur 9 mois

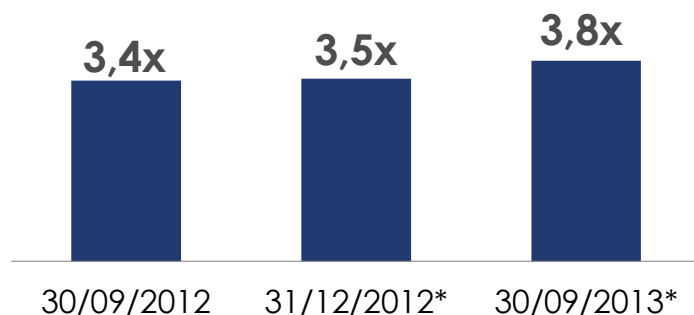
En millions d'€



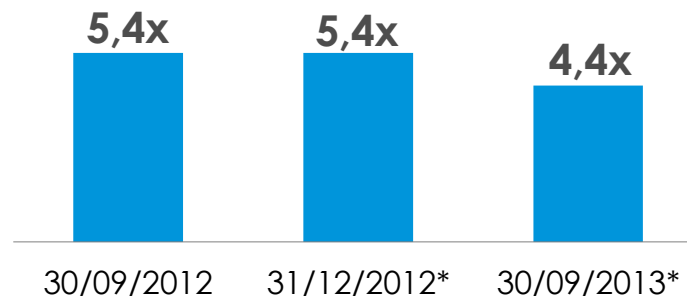
\* Flux net de trésorerie provenant de l'exploitation après investissements corporels et incorporels nets.

# Amélioration des ratios financiers au 30 septembre 2013<sup>(1)</sup>

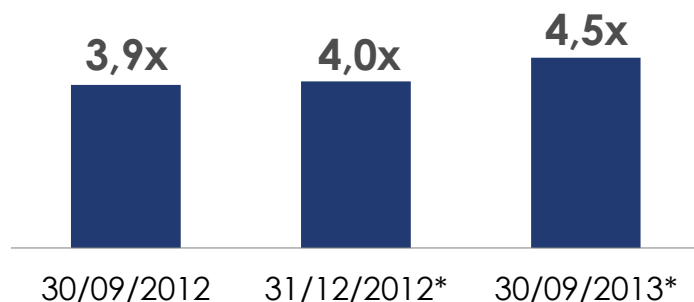
## EBITDAR / frais financiers nets ajustés<sup>(2)</sup>



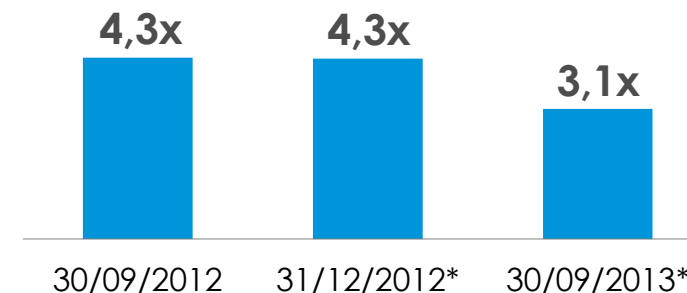
## Dette nette ajustée<sup>(3)</sup> / EBITDAR



## EBITDA / frais financiers nets



## Dette nette / EBITDA



\* Pro forma IAS 19R

(1) Sur 12 mois glissants

(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)

## Un niveau satisfaisant de liquidités

- + Une trésorerie de 4,3 Mds€ au 30 septembre 2013
- + Des lignes de crédit disponibles de 1,8 Mds€
  - ▶ Air France : 1,06 Mds€ jusqu'en 2016
  - ▶ KLM : 540m€ jusqu'en 2016
  - ▶ Air France-KLM : 200m€ jusqu'en 2017

## Perspectives pour l'année 2013

- + Environnement économique incertain
- + Forte volatilité des changes et du prix du pétrole
- + Poursuite de l'impact des mesures Transform 2015
- + Maintien des objectifs annuels :
  - ▶ Réduction des coûts unitaires\*
  - ▶ Baisse de la dette nette par rapport au 31 décembre 2012
  - ▶ Amélioration du résultat d'exploitation sur le second semestre en ligne avec celle observée au premier semestre

\* A change et prix du carburant constants



# Transform 2015



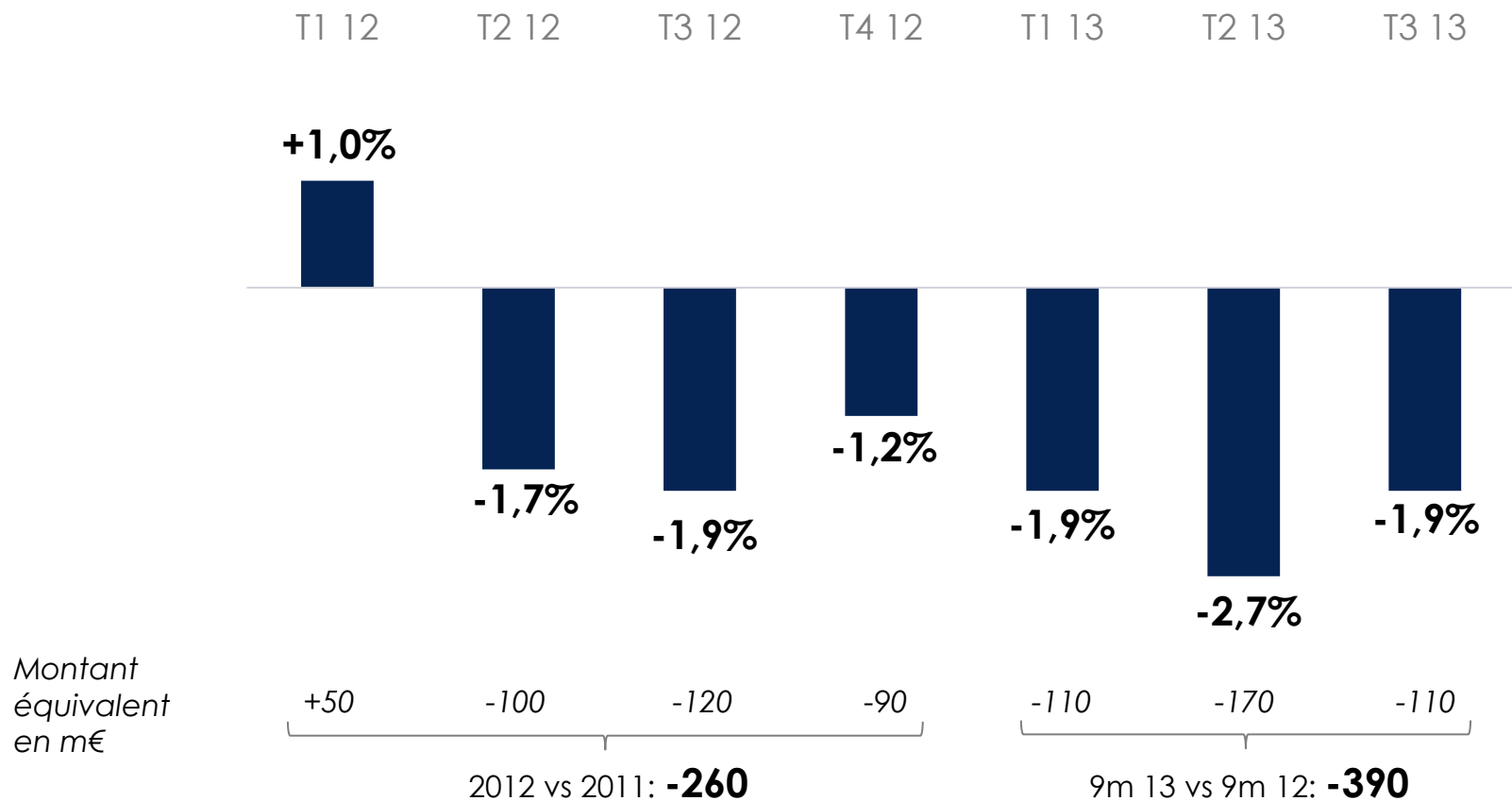
 Mesures complémentaires

## Point d'étape

- + Mise en œuvre du plan respectée
  - ▶ Nouveaux accords collectifs et réduction des effectifs
  - ▶ Projets industriels
  - ▶ Réduction des coûts unitaires
- + L'environnement économique demeure difficile, particulièrement en Europe
- + En conséquence, le redressement du moyen-courrier et du cargo est insuffisant et nécessite des mesures complémentaires
- + Ces mesures auront un plein effet en 2015
- + Maintien de l'objectif de désendettement de 2mds€, décalé à 2015

# Bonne dynamique de réduction des coûts unitaires...

## Evolution de coûts unitaires\*



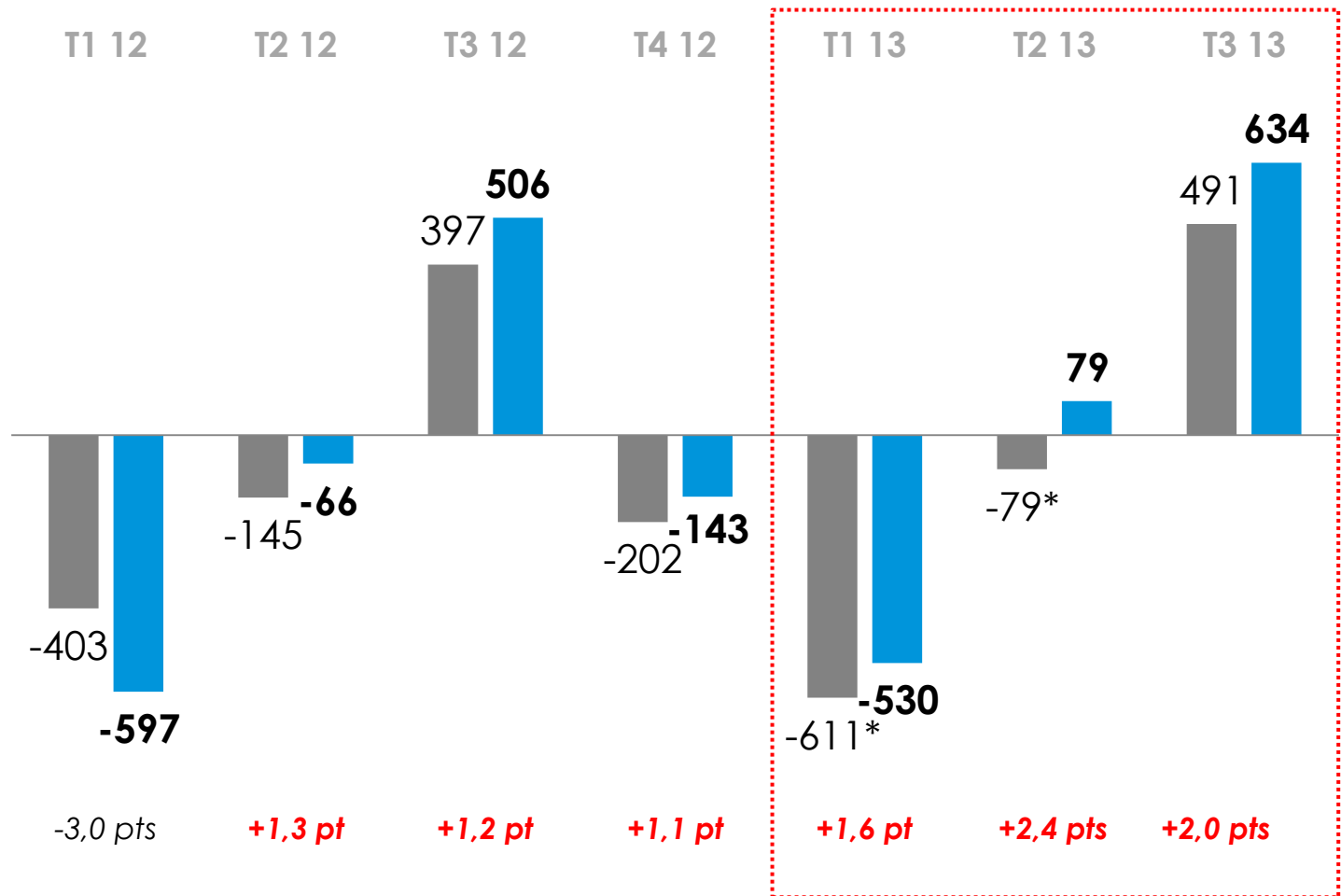
\* Coût unitaire à l'ESKO en cts d'euro, à change et prix du carburant constants et hors charges de retraite non cash

# ...soutenant une amélioration continue de la marge d'exploitation

En millions d'€

■ Année N-1

■ Année N



Evolution  
de la marge  
d'exploitation

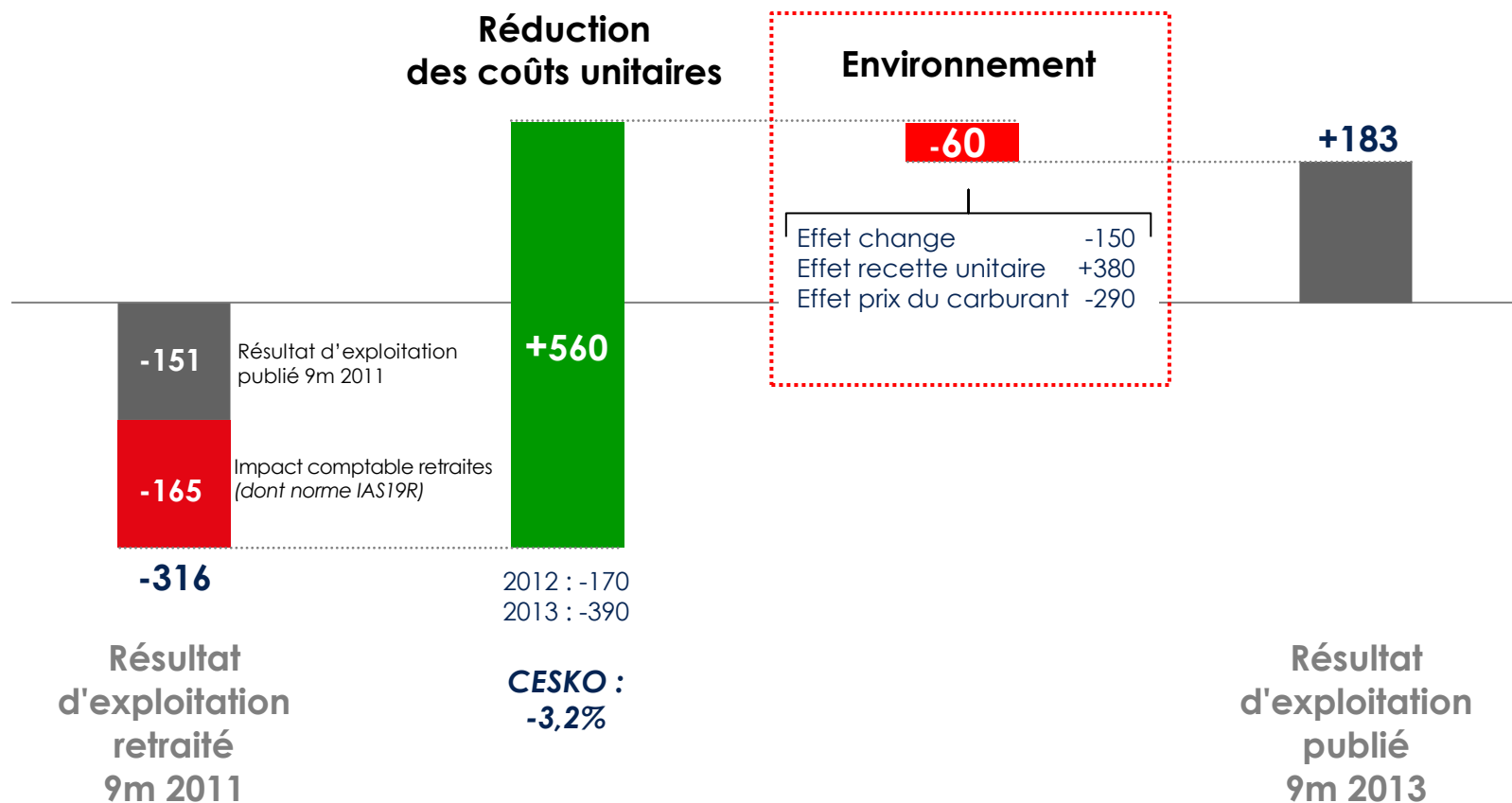
\* Pro forma IAS 19R

# Un environnement peu porteur

En millions d'€

## Evolution du résultat d'exploitation

9 mois 2013 par rapport à 9 mois 2011



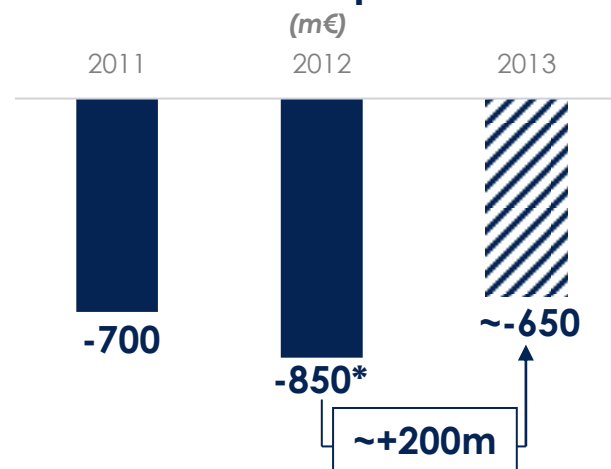
# L'amélioration du moyen-courrier et du cargo est insuffisante

## **Moyen-courrier**

- + Réduction insuffisante des pertes : de l'ordre de 200m€ en 2013
- + Forte amélioration chez KLM qui vise l'équilibre en 2015

 **Mesures complémentaires chez Air France**

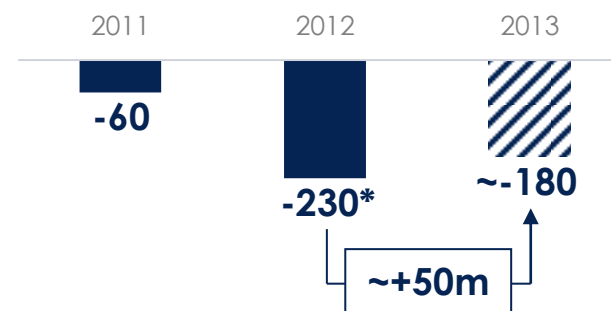
## Résultat d'exploitation



## **Cargo**

- + Baisse des coûts insuffisante pour compenser la baisse des recettes
- + Réduction des pertes de 50m€ au lieu des 140m€ attendus

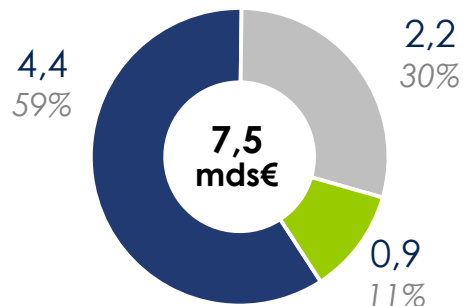
 **Mesures complémentaires chez Air France et KLM**



\* Pro forma IAS 19R

# Moyen-courrier : essentiel à l'activité passage

## Chiffre d'affaires moyen-courrier (2012, en Mds€)



### ■ Alimentation du hub

- ▶ Vital pour le long-courrier

AIRFRANCE / KLM

### ■ Point à point en France

- ▶ Assure notre présence commerciale
- ▶ Particulièrement affecté par la crise et l'évolution du comportement client

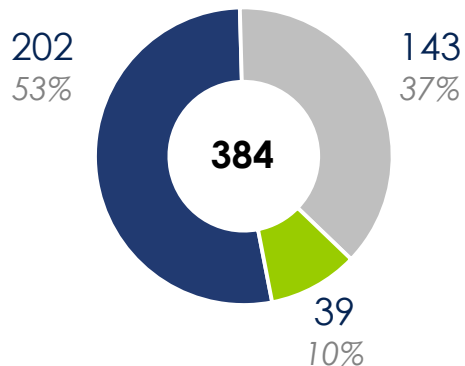
AIRFRANCE / HOP! / CITYJET

### ■ Loisirs

- ▶ Permet de capitaliser sur la croissance du marché de loisir
- ▶ Leader aux Pays-Bas
- ▶ En développement sur le marché français

transavia.com

## Flotte moyen-courrier en opération (Eté 2012)





## Les mesures complémentaires pour le moyen-courrier Air France

**Alimentation  
du hub**

Renforcement de la productivité  
du hub de Paris-CDG

**Point à point  
en France**

Réduction de capacités à Orly  
et dans les bases de province

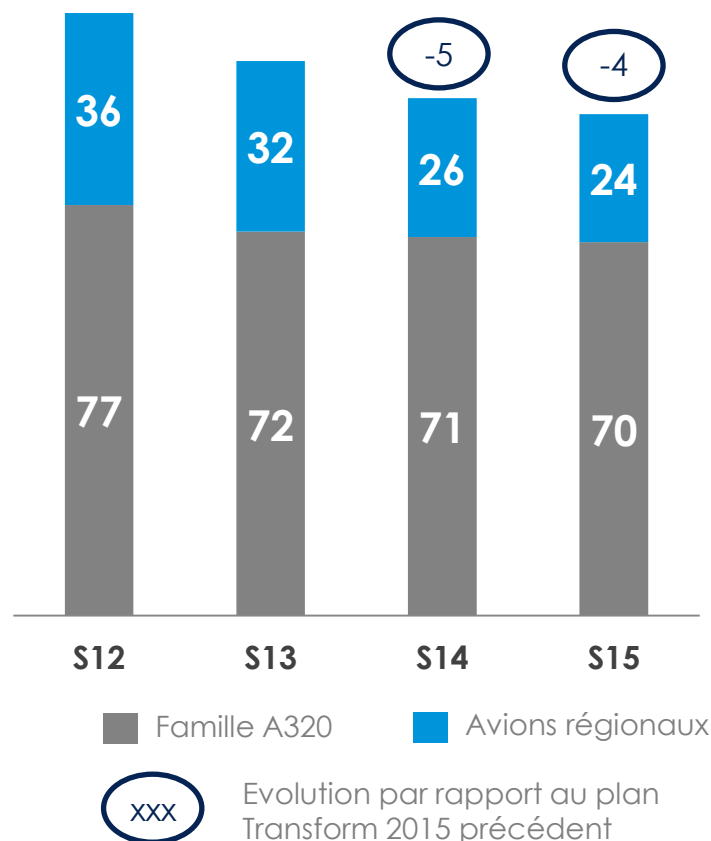
**Loisirs**

Relais de croissance  
Accélération du  
développement à Paris

# Hub de Paris-CDG : renforcement de la productivité et réduction complémentaire de la flotte

- + Nouveau plan de départs volontaires de 580 ETP
- + Conditions de travail mieux adaptées à la saisonnalité
- + Nouvelle réduction de la flotte, en particulier régionale
- + Renforcement de la saisonnalité du programme
- + Développement de correspondances moyen-courrier/moyen-courrier

Plan de flotte moyen-courrier à Paris-CDG  
(Saison été)



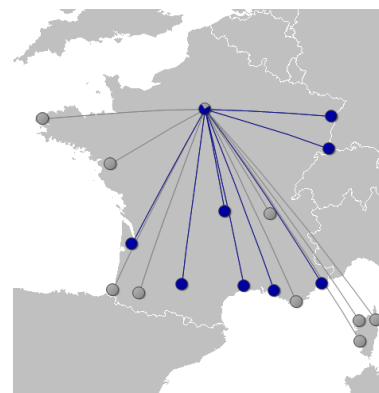
# Point à point : réduction de l'activité et restructuration des escales

- + Suppression de fréquences sur les lignes à forte densité
  - ▶ Impact limité sur les recettes
- + Réduction complémentaire de la flotte Airbus basée à Orly
  - ▶ -5 avions au lieu de -3 prévus, soit une flotte de 17 avions à l'été 2015

- + Réduction des coûts, principalement dans les escales

- + Nouveau plan de départ : 180 ETP à Orly et 220 ETP dans les escales autres que les bases de province\*

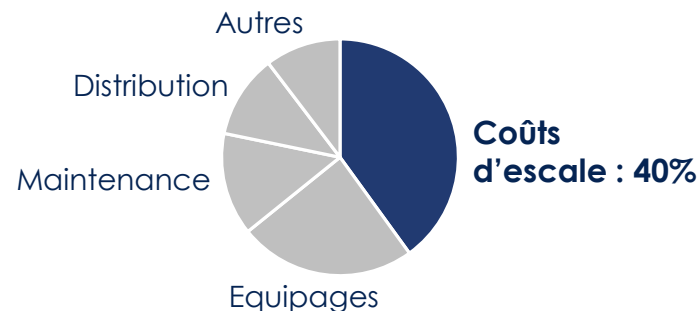
## Un réseau français très dense



### Nombre de vols aller par jour (2013)

|                     |    |
|---------------------|----|
| Paris-Toulouse :    | 27 |
| Paris-Nice :        | 21 |
| Paris-Marseille :   | 18 |
| Paris-Bordeaux :    | 14 |
| Paris-Montpellier : | 8  |
| ...                 |    |

## Structure des coûts pilotables activité point à point



\* Bases de province : voir page suivante

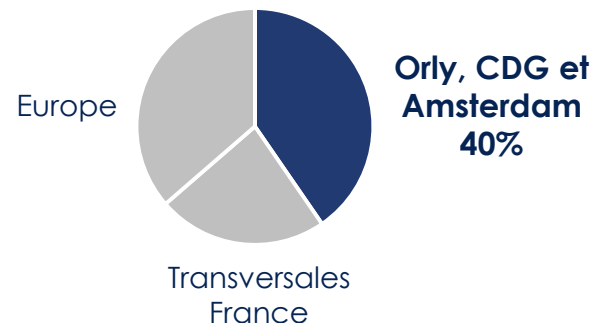
## Point à point : redimensionnement des bases de province

- + 40% de l'activité des bases est opérée vers Orly et les hubs
- + Les pertes sont concentrées dans les lignes transversales et européennes
- + L'adaptation du réseau à l'été 2013 a permis une forte amélioration des recettes
  - ▶ RSKO en hausse de plus de 20% au T3

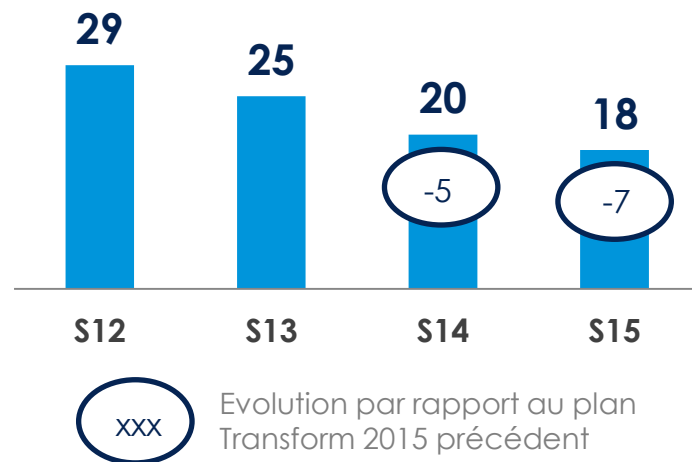


- + Réduction complémentaire de la flotte
- + Arrêts ou passages en ligne saisonnière
- + Plan de départs volontaires sur les trois bases : 370 ETP

Répartition des capacités des bases  
(SKO 2012)



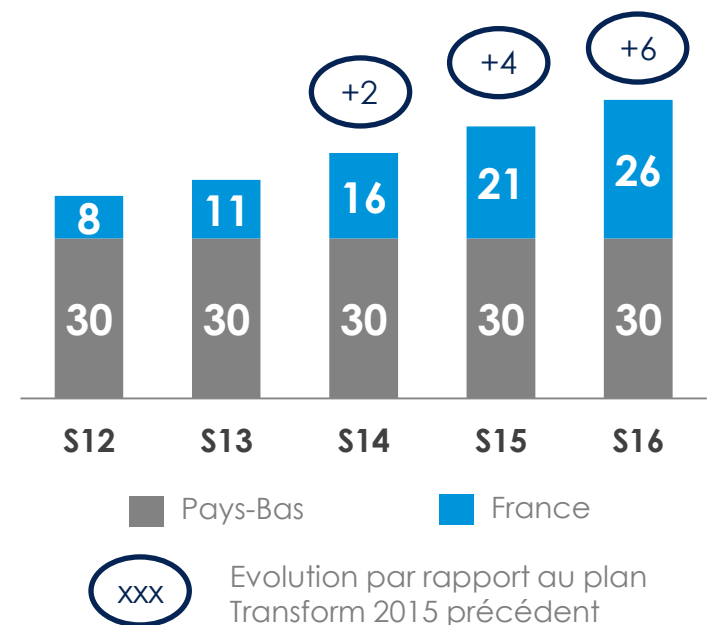
Plan de flotte des bases  
(Saison été)



# Transavia : tirer profit de la croissance du marché loisirs

- + Accélération du développement à Paris-Orly
  - ▶ 5 avions par an au lieu de 3
  - ▶ Desserte de certaines destinations à gros flux de loisirs à la fois par Transavia et par Air France
- + Objectif 2016 : atteindre la taille critique sur le marché parisien
- + Objectif à moyen-terme : marge d'exploitation d'au moins 5%

## Plan de flotte Transavia



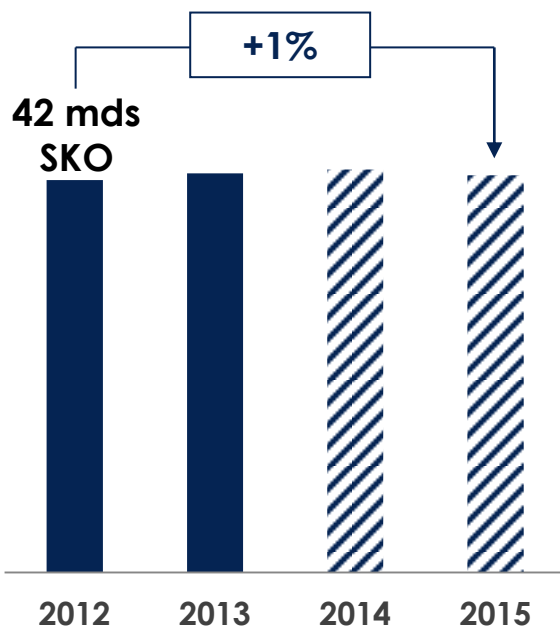
## KLM : rebond encourageant des résultats du hub d'Amsterdam

- + Les mesures prises dans le cadre de Transform 2015 permettent déjà une amélioration significative des résultats
  - ▶ Moins de 75m€ de pertes attendues en 2013, soit une amélioration de l'ordre de 100m€ par rapport à 2012
  - ▶ Objectif 2015 : proche de l'équilibre
- + Meilleure utilisation des avions grâce à la densification des cabines et à des demi-tours plus rapides
  - ▶ Augmentation des capacités de 11% entre 2012 et 2015 à flotte comparable
- + Succès des nouveaux produits
  - ▶ Développement des revenus annexes

# Impact de Transform 2015 sur les capacités moyen-courrier après mesures complémentaires

## Alimentation des hubs

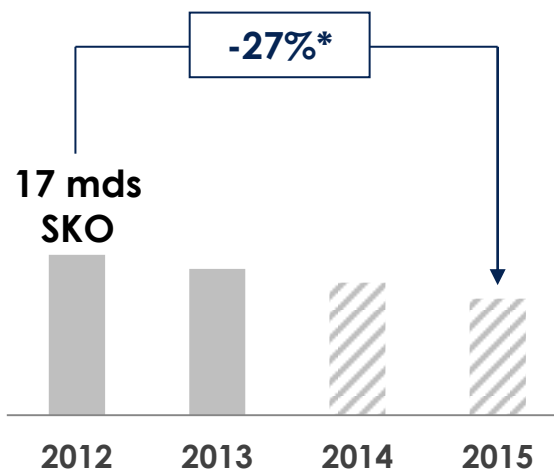
(Paris CDG et Amsterdam)



Réduction de la flotte de 21 avions

Productivité avion en forte hausse

## Point à point en France

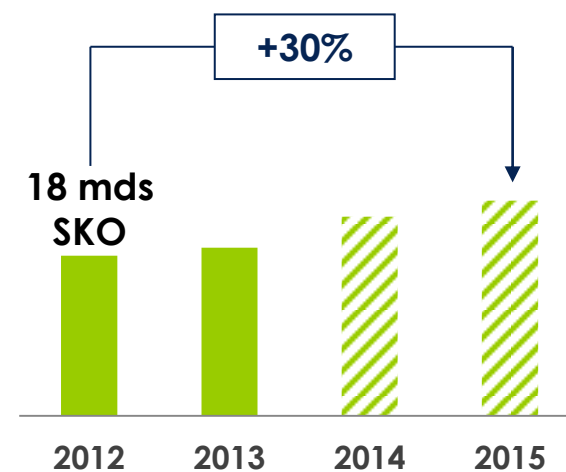


Réduction de la flotte de 42 avions\*

Productivité avion en légère hausse

## Loisir

(Pays-Bas et France)



Augmentation de la flotte de 13 avions

Productivité avion stable

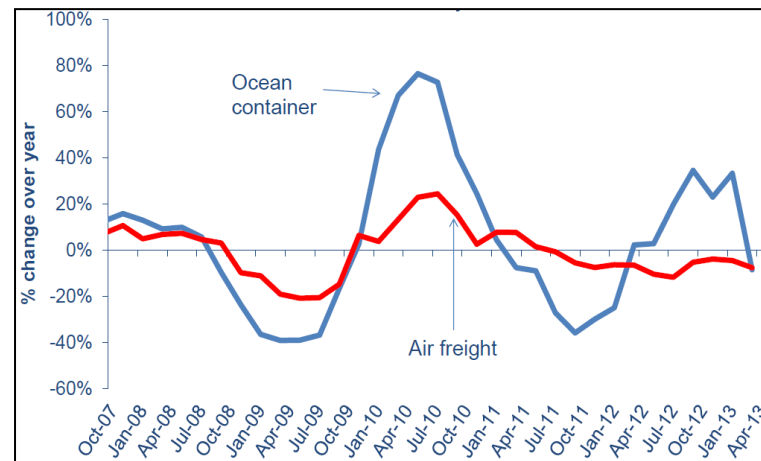


# Cargo : une activité difficile

- ✦ Situation conjoncturelle
  - ▶ Faiblesse de la demande
  - ▶ Prix du pétrole élevé
  
- ✦ Situation structurelle
  - ▶ Surcapacité durable : augmentation des capacités due aux nouveaux avions (grandes soutes)
  - ▶ Augmentation de la concurrence du maritime

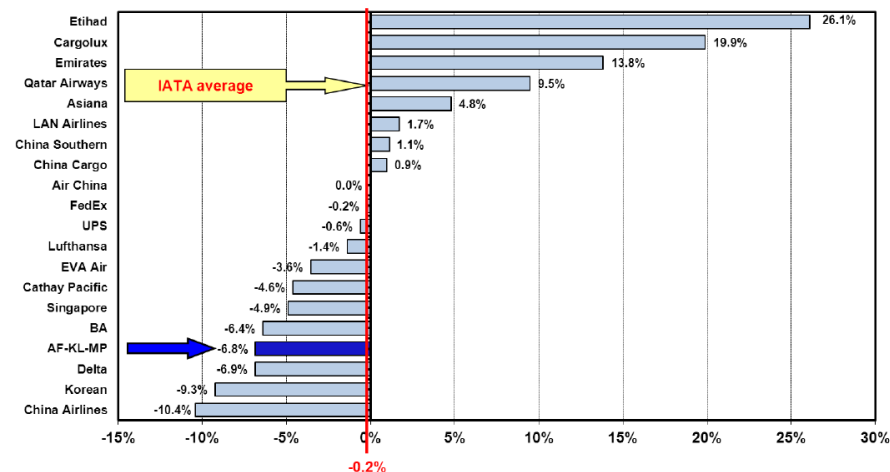
## Evolution du trafic de cargo aérien et maritime

(Source : IATA)



## Evolution des capacités de cargo aérien 20 premiers opérateurs mondiaux

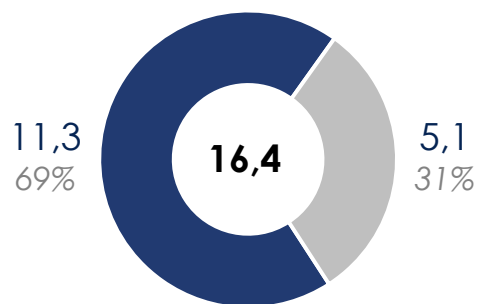
(S1 2013 vs S1 2012)



# Air France-KLM : transport du fret majoritairement en soute

## Capacité cargo

(2012, en milliards de TKO)

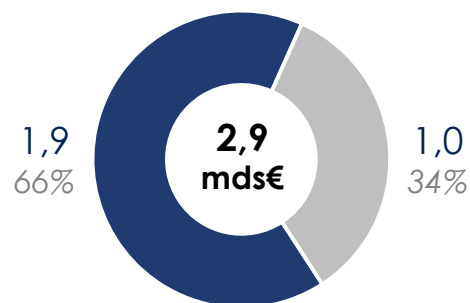


### ■ Soutes des avions passage

- ▶ Complément de l'activité passage
- ▶ Contribution significative à la rentabilité des avions de passagers

## Chiffre d'affaires cargo

(2012, Mds€)



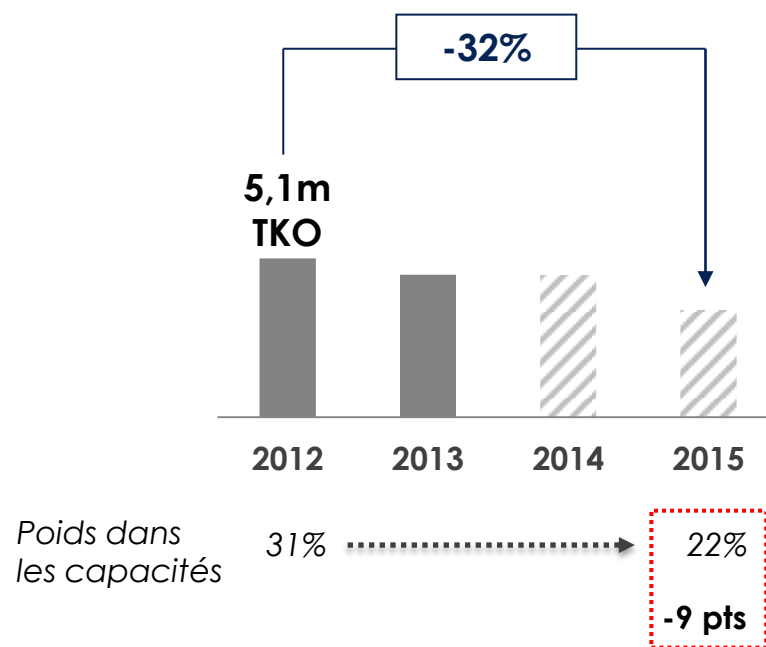
### ■ Avions tout-cargo

- ▶ Permettent de traiter des clients, des produits ou des destinations spécifiques
- ▶ Coût unitaire 20% plus élevé que celui des soutes

## Mesures complémentaires : poursuite de la réduction des capacités tout-cargo

- + Nouvel objectif : une flotte de 10 avions tout-cargo en 2015
  - ▶ Réduction de 4 avions par rapport au précédent plan Transform 2015
- + Sortie des avions les moins efficaces
  - ▶ Sortie de deux Boeing 747 à Paris
  - ▶ Sortie d'un Boeing 747 et d'un MD11 à Amsterdam
- + Nouvelles mesures pour réduire les coûts et renforcer la productivité
  - ▶ Plan de départs volontaires de 280 ETP
  - ▶ Adaptation des opérations de handling à CDG
  - ▶ Sous-traitance de la gare de fret d'Orly

### Capacités tout-cargo



## Point d'étape

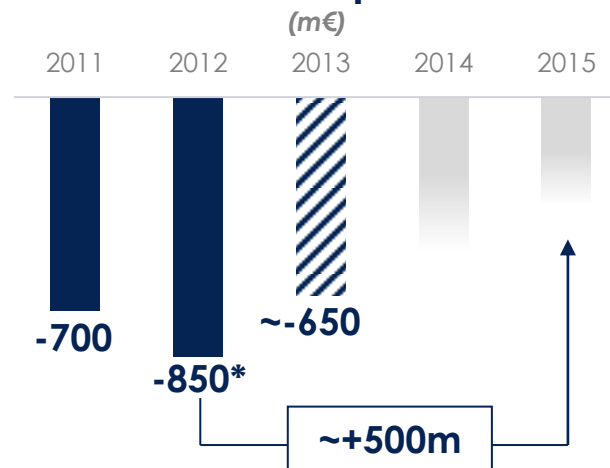
- + Mise en œuvre du plan respectée
  - ▶ Nouveaux accords collectifs et réduction des effectifs
  - ▶ Projets industriels
  - ▶ Réduction des coûts unitaires
- + L'environnement économique demeure difficile, particulièrement en Europe
- + En conséquence, le redressement du moyen-courrier et du cargo est insuffisant et nécessite des mesures complémentaires
- + Ces mesures auront un plein effet en 2015
- + Maintien de l'objectif de désendettement de 2mds€, décalé à 2015

# Révision des objectifs pour le moyen-courrier et le cargo

## ✓ Moyen-Courrier

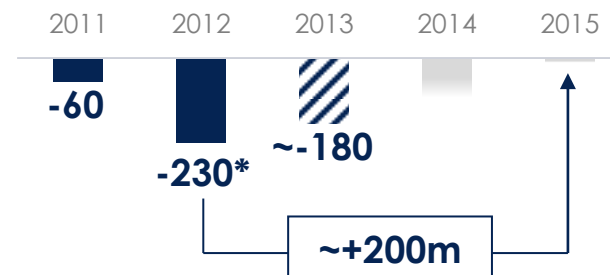
- + Forte restructuration tout en préservant l'intégrité de l'activité passage
- + Objectif : 500m€ d'amélioration sur trois ans
- + Dans les conditions économiques actuelles, encore en perte en 2015

## Résultat d'exploitation



## ✓ Cargo

- + Forte réduction de la flotte tout-cargo
- + Objectif : 200m€ d'amélioration sur trois ans
- + A l'équilibre en 2015



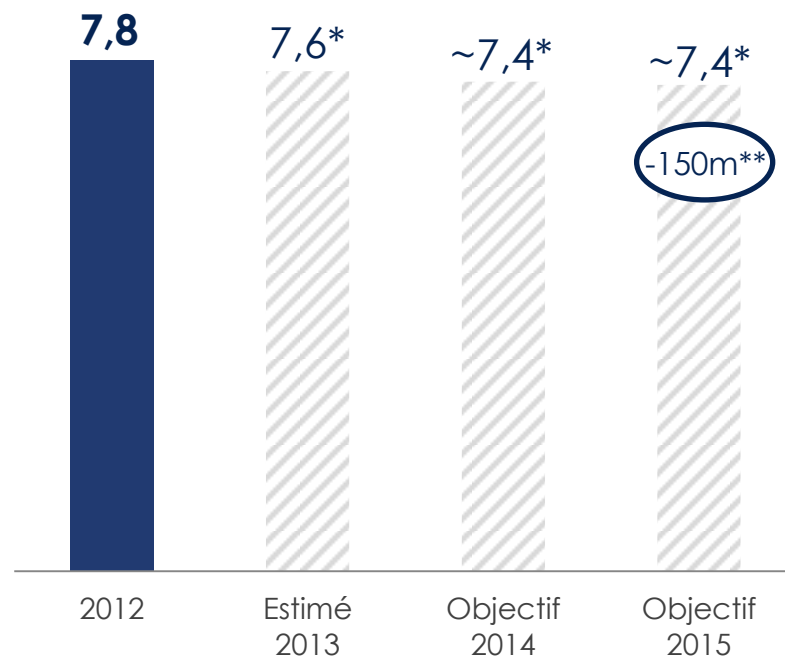
\* Pro forma IAS 19R

# Maîtrise des coûts de personnel grâce aux mesures additionnelles

- + Nouveau plan de départ volontaires pour traiter le sureffectif au sol
  - ▶ Cible : 1 830 postes, dont 240 hors du cargo et du moyen-courrier
  - ▶ Départs prévus entre la fin février et la fin décembre 2014
  - ▶ Provision de restructuration passée dans les comptes de septembre 2013
- + Mesures de modération salariale
- + Impact sur les coûts de personnel : 150m€ en année pleine
- + Traitement des sureffectifs pilotes (350 ETP) et personnels de cabine (700 ETP) en 2014

## Coûts de personnel

(avec intérimaires, mds d'€)



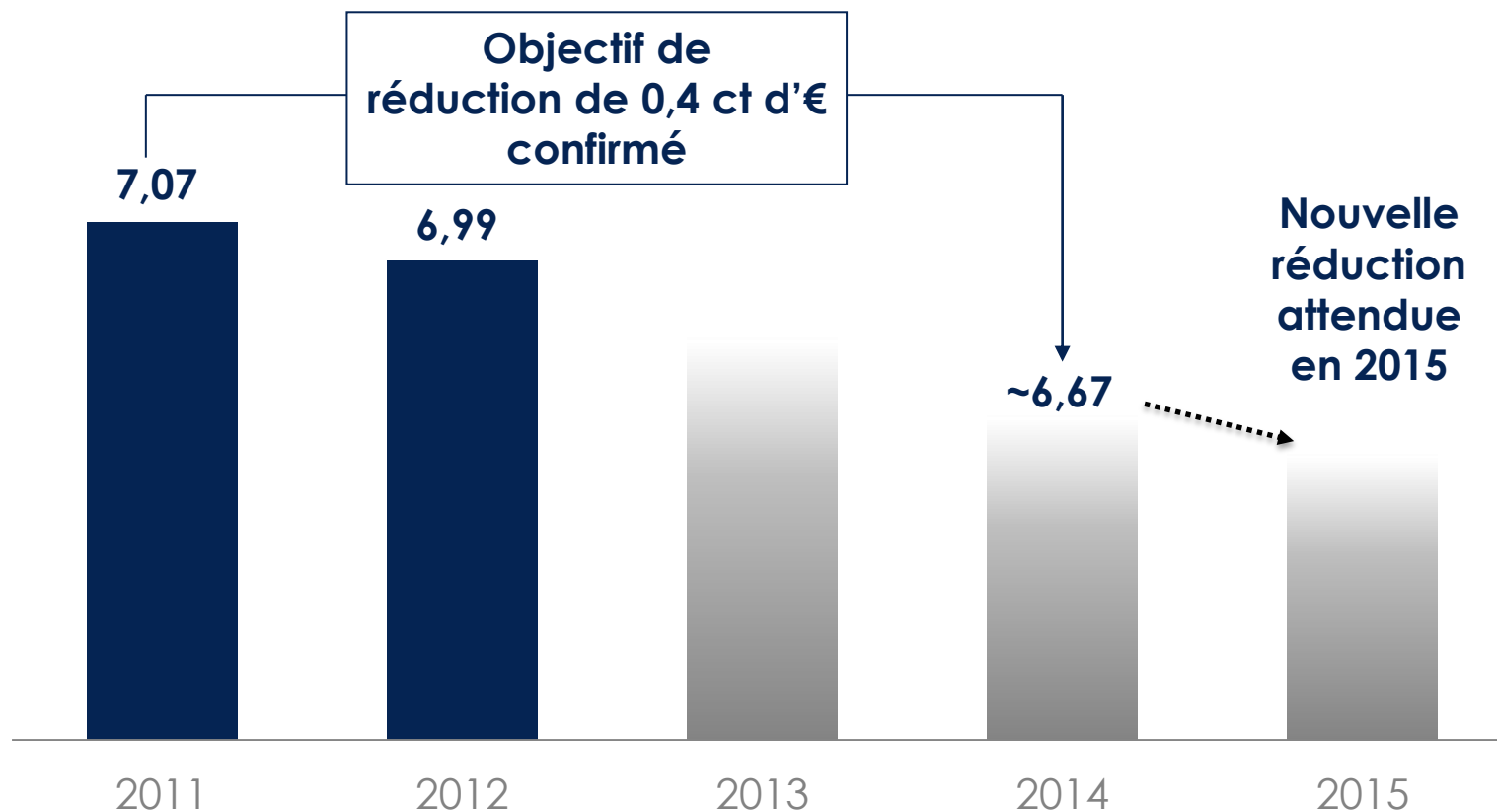
Evolution par rapport au plan Transform 2015 précédent

\* A charge de retraite constante (impact estimé ~120m€) et hors intégration d'Airlinair (~50m€)

\*\* Plan de départ volontaire personnel sol et mesures de modération salariale

# Nouvelle réduction des coûts unitaires attendue en 2015

Evolution des coûts unitaires\*



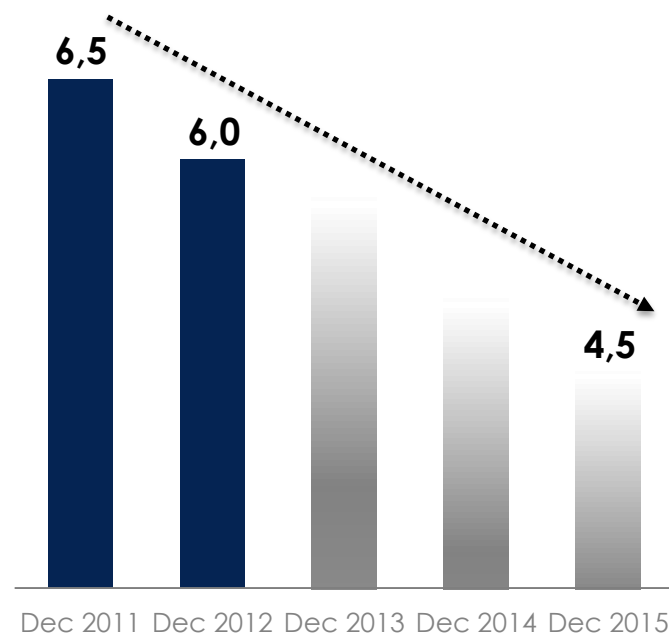
\* Coût unitaire à l'ESKO en cts d'euro, à change et prix du carburant constants et hors charges de retraite non cash

# Maintien de l'objectif de désendettement de 2 mds€, décalé à 2015

Milliards d'€

- + Un environnement économique encore peu porteur en 2014
- + Forte volatilité des changes et du prix du pétrole
- + Plein effet en 2015 des mesures complémentaires
- + EBITDA aux alentours de 2,5 mds€ en 2014
- + En conséquence, maintien de l'objectif de désendettement de 2 mds€, décalé à 2015

## Dette nette





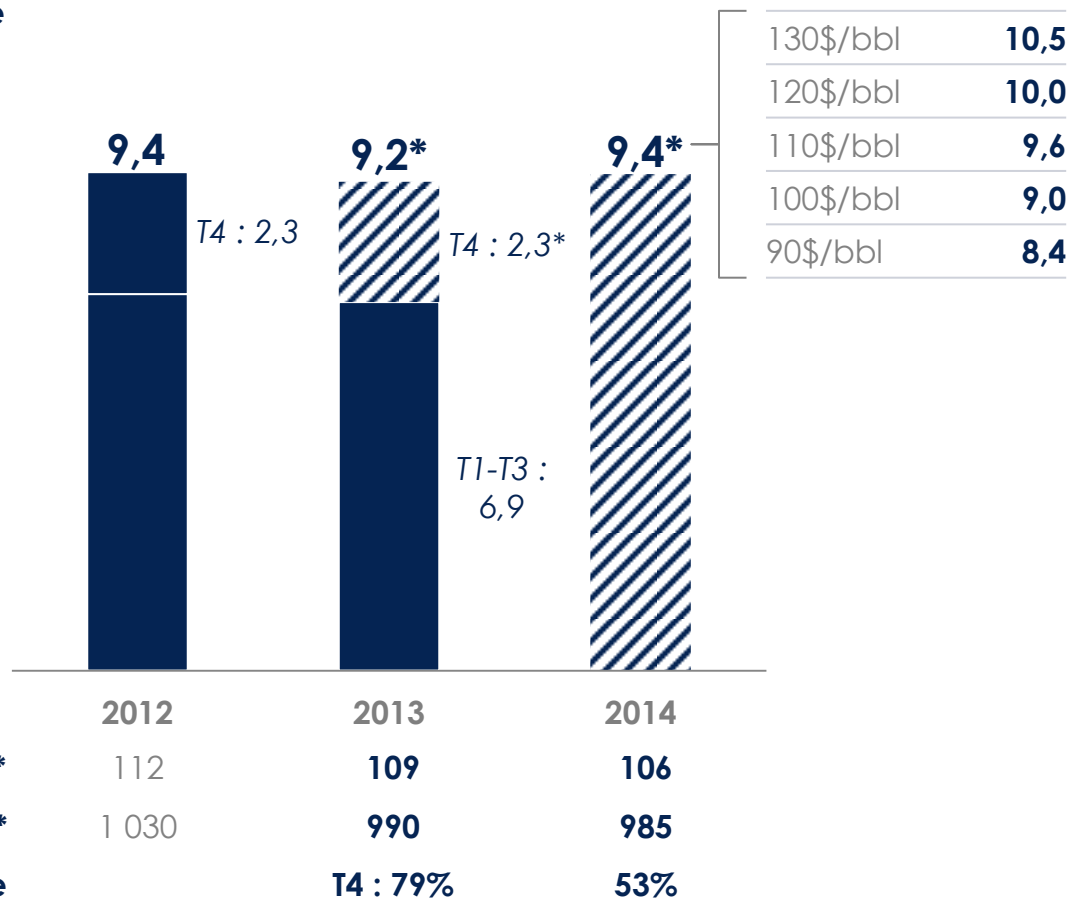
# Annexes



# Point sur la facture carburant

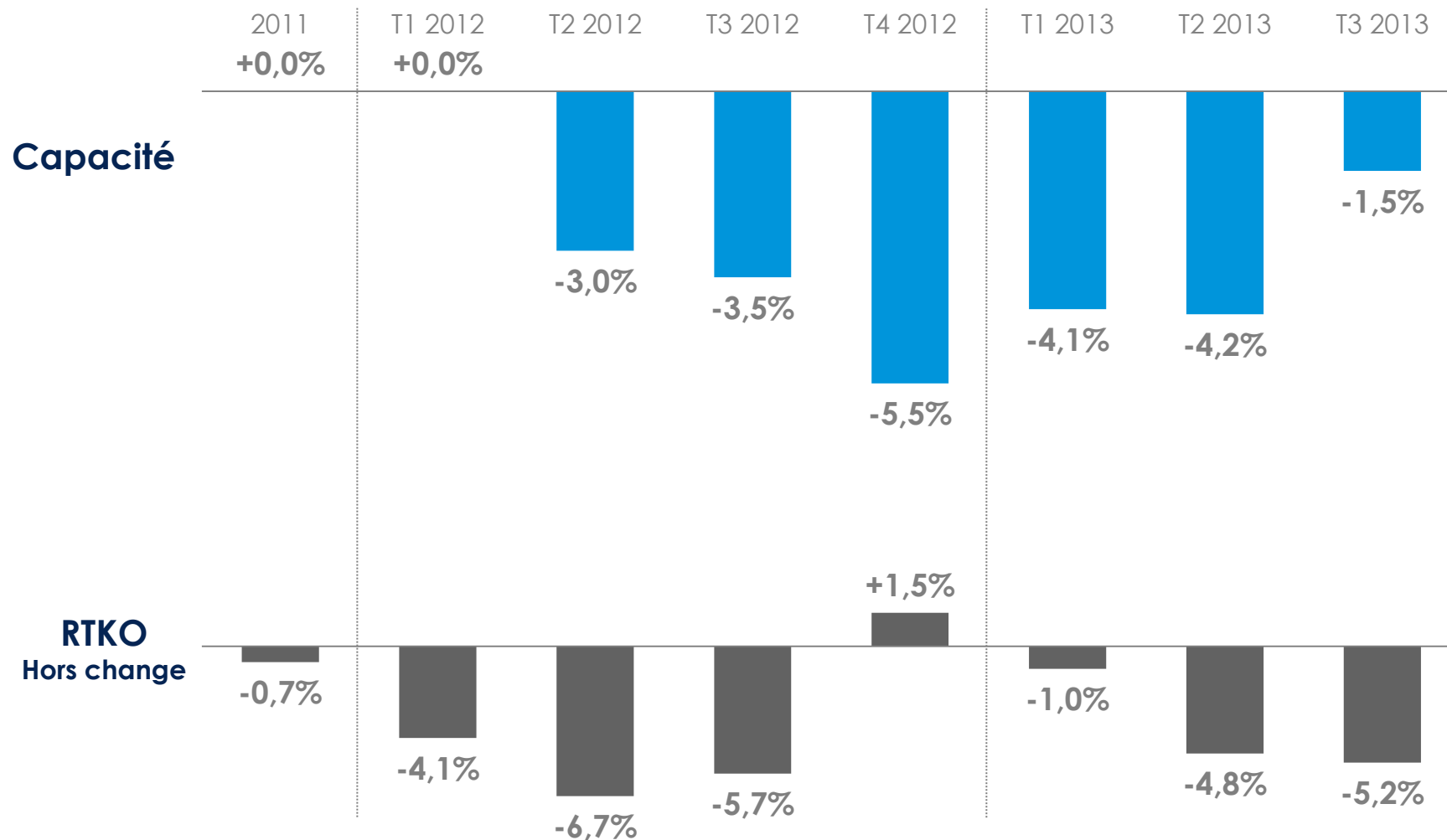
En milliards de dollars

## Facture de carburant après couverture








\* Réalisé + courbes à terme au 18 octobre 2013

# Activité et recette unitaire cargo par trimestre



# Troisième trimestre : évolution des charges d'exploitation

| T3-2013   |   | m€           | Variation brute | Variation hors change |
|---|---|--------------|-----------------|-----------------------|
|  | <b>Carburant</b>  | 1 863        | -5,5%           | +0,9%                 |
|  | <b>Charges de personnel</b>                                 | 1 865        | -1,7%           | -1,3%                 |
|  | <b>Coûts externes pilotables<sup>(1)</sup></b>              | 1 529        | +5,0%           | +8,1%                 |
|   | <i>Hors achats et consommation d'entretien aéronautique</i> | 1 183        | +0,5%           | +2,8%                 |
|  | <b>Autres coûts liés à la capacité<sup>(2)</sup></b>        | 790          | -8,5%           | -5,1%                 |
|  | <b>Coûts externes non pilotables<sup>(3)</sup></b>          | 551          | -0,9%           | +1,7%                 |
|   | <b>Charges d'exploitation totales<sup>(4)</sup></b>         | <b>6 579</b> | <b>-1,7%</b>    | <b>+1,0%</b>          |
|   | <b>Charges d'exploitation hors carburant</b>                | <b>4 716</b> | <b>-0,1%</b>    | <b>+1,1%</b>          |
|   | <i>Hors achats et consommation d'entretien aéronautique</i> | 4 369        | -1,7%           | -0,8%                 |
|   | <i>Capacité (ESKO)</i>                                      |              |                 | +1,5%                 |

(1) Commissariat, achats d'assistance en escale, achats d'entretien, frais commerciaux et de distribution, autres frais

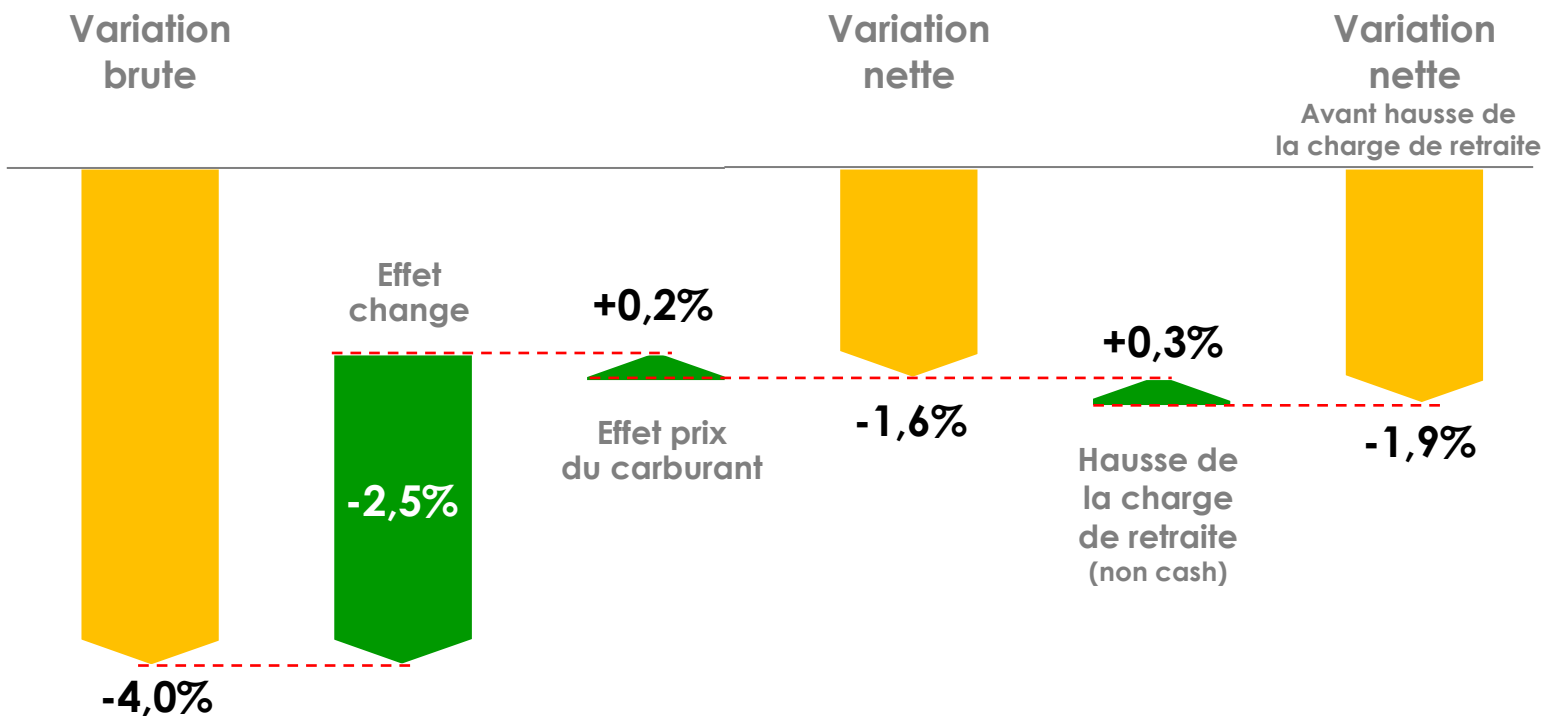
(2) Affrètements aéronautiques, locations opérationnelles, amortissements, dépréciations et provisions

(3) Redevances aéronautiques, impôts et taxes

(4) Y compris carburant, personnel, autres produits de l'activité et autres produits et charges (7m au T2 2013, 21m au T2 2012)

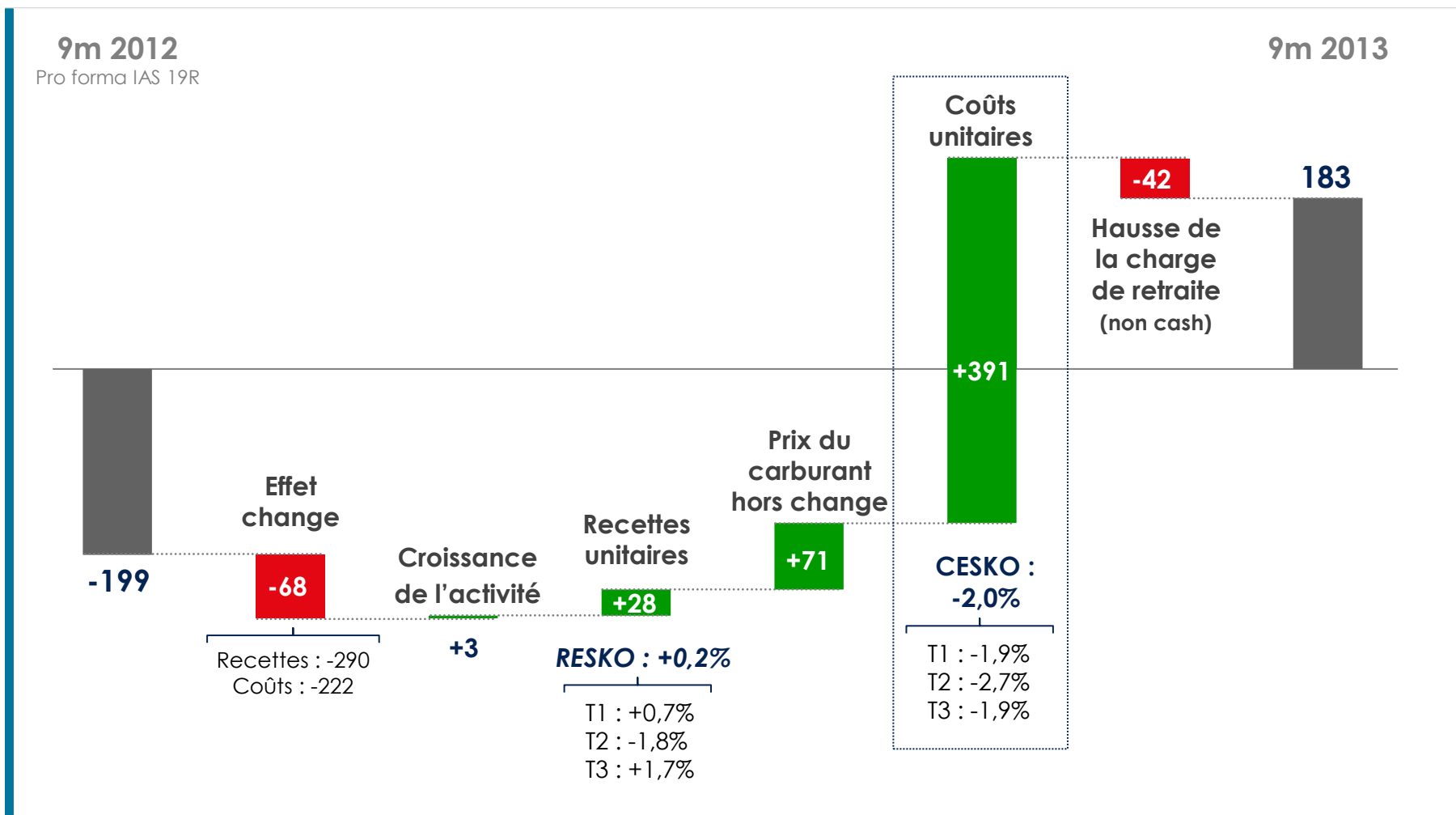
## Troisième trimestre : poursuite de la réduction des coûts unitaires

Coût net : 5 875m€ (-2,5%)  
Capacité en ESKO : 91 219m€ (+1,5%)  
Coût unitaire à l'ESKO : 6,44 centimes d'€

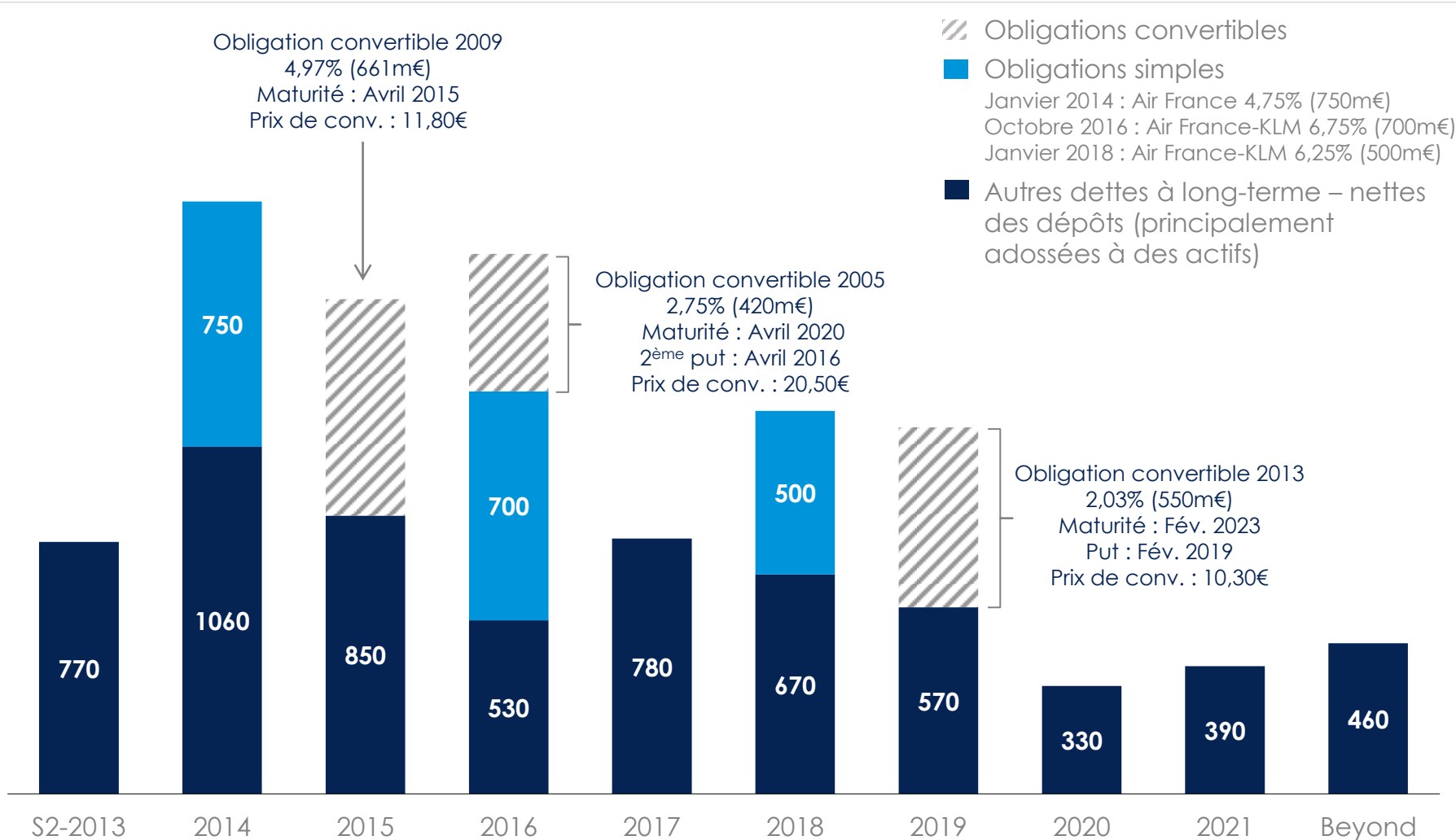


# Neuf mois : évolution du résultat d'exploitation

En millions d'€



# Profil de remboursement de la dette au 30 juin 2013\*



\* En millions d'€, net des dépôts sur locations financières et hors dettes perpétuelles de KLM (580m€)

# Calcul de l'endettement financier net

| En millions d'€                                  | 30 Septembre 2013 | 31 Déc. 2012 |
|--|-------------------|--------------|
| Dettes financières courantes & non courantes     | 10 931            | 10 999       |
| Dépôts liés aux dettes financières               | (650)             | (650)        |
| Actifs financiers nantis (swap sur OCEANE)       | (393)             | (393)        |
| Couvertures de change sur dette                  | 6                 | 4            |
| Intérêts cours non échus                         | (140)             | (112)        |
| <b>= Dettes financières brutes</b>               | <b>9 754</b>      | <b>9 848</b> |
| Trésorerie & équivalent trésorerie               | 3 716             | 3 420        |
| Valeurs mobilières de placement à plus de 3 mois | 126               | 328          |
| Trésorerie nantie mobilisable                    | 387               | 235          |
| Dépôts (obligations AAA)                         | 177               | 156          |
| Concours bancaires courants                      | (57)              | (257)        |
| <b>= Liquidités nettes</b>                       | <b>4 349</b>      | <b>3 882</b> |
| <b>Endettement financier net</b>                 | <b>5 405</b>      | <b>5 966</b> |
| Capitaux propres consolidés                      | 3 231             | 3 637*       |
| <b>Ratio endettement net / fonds propres</b>     | <b>1,67</b>       | <b>1,64</b>  |
| EBITDA (12 mois glissants)                       | 1 752*            | 1 395*       |
| <b>Ratio dette nette / EBITDA</b>                | <b>3,09</b>       | <b>4,28</b>  |

\* 2012 pro forma IAS19R



## Détail du cash flow libre d'exploitation

| En millions d'€  | 9m 2013      | 9m 2012*     | Evolution   |
|--|--------------|--------------|-------------|
| <b>EBITDA</b>  | <b>1 469</b> | <b>1 112</b> | <b>+357</b> |
| Cash out lié à l'endettement financier net                             | -264         | -254         | -10         |
| Cash out retraites   | -51          | -53          | +2          |
| Autres impacts cash  | -76          | -78          | +2          |
| <b>Cash flow avant variation du BFR et plans de départ volontaires</b> | <b>1 078</b> | <b>727</b>   | <b>+351</b> |
| Plans de départ volontaire   | -106         | -11          | -95         |
| <b>Cash flow avant variation du BFR</b>                                | <b>972</b>   | <b>716</b>   | <b>+256</b> |
| Variation du BFR   | 315          | -4           | +319        |
| <b>Cash flow d'exploitation (A)</b>                                    | <b>1 287</b> | <b>712</b>   | <b>+575</b> |
| Investissements avant sale & lease-back                                | -900         | -1 368       | +468        |
| Sale & lease-backs   | 111          | 583          | -472        |
| <b>Investissements nets (B)</b>  | <b>-789</b>  | <b>-785</b>  | <b>-4</b>   |
| <b>Cash flow libre d'exploitation (A+B)</b>                            | <b>498</b>   | <b>-73</b>   | <b>+571</b> |

\* 2012 pro forma IAS19R

# Calcul du coût net à l'ESKO

| En millions d'€  |                  | T3 2013      | T3 2012*     | 9m 2013       | 9m 2012*      |
|--|------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| Chiffre d'affaires « passage » régulier                  |                  | 5 485        | 5 448        | 14 668        | 14 552        |
| + Chiffre d'affaires transport de fret                   |                  | 636          | 710          | 1 945         | 2 126         |
| + Chiffre d'affaires transport de Transavia              |                  | 388          | 358          | 786           | 702           |
| <b>= Chiffre d'affaires total au transport</b>           | <b>A</b>         | <b>6 509</b> | <b>6 516</b> | <b>17 399</b> | <b>17 380</b> |
| - Résultat d'exploitation                                | B                | 634          | 491          | 183           | (199)         |
| <b>= Coût net</b>  | <b>A - B = C</b> | <b>5 875</b> | <b>6 025</b> | <b>17 216</b> | <b>17 579</b> |
| Activité exprimée en ESKO                                | D                | 91 219       | 89 846       | 252 995       | 249 498       |
| <b>Coût net à l'ESKO (centimes d'€)</b>                  | <b>C / D</b>     | <b>6,44</b>  | <b>6,71</b>  | <b>6,80</b>   | <b>7,05</b>   |
| Variation brute  |                  | -4,0%        |              | -3,4%         |               |
| Effet change sur les coûts nets                          |                  |              | -151         |               | -185          |
| Effet prix du carburant                                  |                  |              | 9            |               | -71           |
| <b>Variation à change et prix du carburant constants</b> |                  | <b>-1,6%</b> |              | <b>-2,0%</b>  |               |
| Hausse de la charge de retraites (non cash)              |                  |              | +17          |               | +42           |
| <b>Variation nette</b>                                   |                  | <b>-1,9%</b> |              | <b>-2,2%</b>  |               |

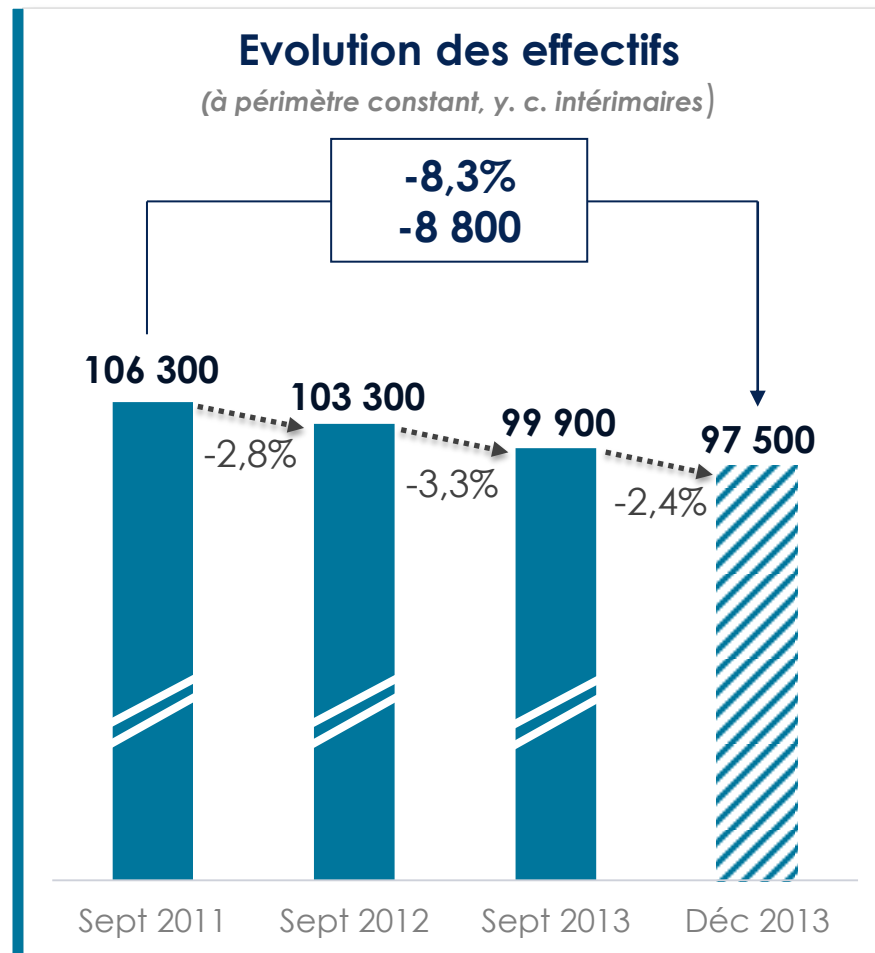
\* 2012 pro forma IAS19R

# Mise en œuvre des nouveaux accords collectifs et des mesures de réduction d'effectif

- + Nouvelles conditions de travail
  - ▶ Dans le cadre de nouveaux accords collectifs
- + Gel des hausses générales de salaire
- + Mesures volontaires chez Air France

| Catégorie de personnel     | Clôture du plan | Objectif | Signés | Partis au 30/09/13 |
|----------------------------|-----------------|----------|--------|--------------------|
| <b>Personnel au sol</b>    | Mars 2013       | 2 770    | 2 880  | 2 700              |
| <b>Pilotes</b>             | Janvier 2013    | 300      | 270    | 180                |
| <b>Hôtesse et stewards</b> | Nov. 2013       | 500      | 390    | 220                |

- + Réduction des CDD et de l'interim



# Mise en oeuvre des projets industriels dans toutes les activités

## Long-courrier

- ▶ Hausse de la productivité grâce aux nouveaux accords collectifs
- ▶ Optimisation réseau
- ▶ Accroissement des investissements clients

## Maintenance

- ▶ Développement des activités rentables : moteurs et équipements
- ▶ Hausse de la productivité grâce aux nouveaux accords collectifs
- ▶ Réduction de certaines activités de grand entretien non rentables

## Moyen-courrier

- ▶ Augmentation de la productivité avion
- ▶ Densification des avions
- ▶ Nouvelles initiatives commerciales
- ▶ Réorganisation de l'activité régionale française (Hop!)
- ▶ Adaptation des bases de province
- ▶ Développement de Transavia France

## Cargo

- ▶ Réduction des capacités tout-cargo
- ▶ Réduction de la flotte d'avions inutilisés
- ▶ Impact de Transform 2015 sur les coûts pilotables
- ▶ Nouvelle politique commerciale

# Déploiement des initiatives de reconquête des clients

Avril 2012



Juin 2012



Octobre 2012



Juillet 2013



Été 2014



- + Montée en gamme de l'expérience client à CDG
  - ▶ Nouveaux terminaux, nouveau salon
  - ▶ Amélioration des indices de satisfaction
- + Nouvelles initiatives commerciales
  - ▶ Prix mini chez Air France
  - ▶ Evolutions des produits moyen-courrier : nouveau service à bord chez Air France (octobre 12), Economy comfort chez KLM (décembre 2012)
  - ▶ Succès du lancement de Hop!
- + Nouvelles cabines long-courrier
  - ▶ Juillet 2013 : nouvelle classe affaires chez KLM
  - ▶ Été 2014 : nouvelles cabines chez Air France