

# ACTION

Lettre aux actionnaires  
d'Air France-KLM  
Mai 2015

air



**Alexandre de Juniac**  
Président-Directeur général  
d'Air France-KLM

“ Chers actionnaires,

Cette lettre arrive quelques semaines avant votre Assemblée Générale, qui aura lieu le 21 mai prochain.

Au-delà du vote sur un ordre du jour particulièrement étoffé cette année, l'Assemblée Générale représente un moment privilégié d'information, d'échange et de dialogue sur la stratégie et les ambitions de votre Groupe.

À l'occasion de cette Assemblée, nous introduisons deux



## Nouvelles initiatives chez Transavia

Transavia poursuit sa forte croissance en France et dévoile sa nouvelle identité de marque avec un nouveau look et un nouveau logo plus simple et plus épurés.

[Lire la suite page 6](#)

## Assemblée Générale du 21 mai 2015

Nous comptons sur votre participation.

[Lire la suite page 3](#)

## RÉSULTATS 2014

Poursuite du redressement de la rentabilité.

[Lire la suite page 3](#)

## Le nouveau film publicitaire d'Air France

[Lire la suite page 5](#)



## Assemblée Générale du 21 mai 2015

→ Suite de l'édito  
d'Alexandre de Juniac

nouveautés. D'abord, afin de faciliter encore la participation du maximum d'actionnaires, le dispositif de vote par Internet Votaccess, déjà proposé l'an dernier, est maintenant disponible pour tous les actionnaires détenant leurs actions chez un teneur de compte adhérent au système, quel que soit le nombre d'actions détenues.

D'autre part, je vous incite vivement à répondre au questionnaire joint à cette lettre, qui nous aidera à mieux cerner vos attentes et y répondre plus précisément lors de l'Assemblée.

Avec Perform 2020, le nouveau plan stratégique que nous avons lancé il y a quelques mois, votre Groupe va à la fois gagner en compétitivité et accélérer ses initiatives pour retrouver le chemin de la croissance rentable.

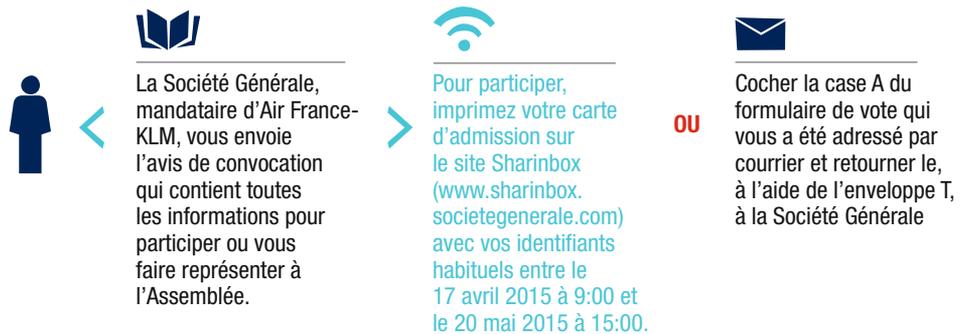
En attendant l'opportunité de vous rencontrer lors de l'Assemblée Générale, je vous remercie de la confiance et du soutien que vous portez à Air France-KLM et vous adresse mes meilleures salutations.

L'Assemblée Générale aura lieu le 21 mai à 14:30 au Carrousel du Louvre, 99, rue de Rivoli - 75001 Paris.

### Si vous souhaitez assister à l'Assemblée Générale

Il vous suffit de détenir au moins une action, au plus tard le 19 mai 2015 à 00:00.

#### • Vous êtes actionnaires au nominatif (pur/administré en France) :



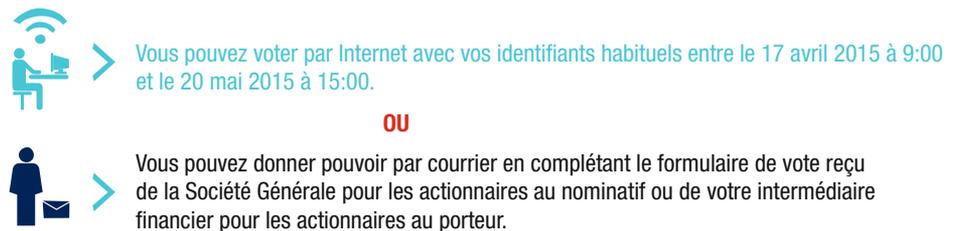
Actionnaires au nominatif : si vous avez oublié de faire la demande de carte d'admission, vous pourrez participer à l'Assemblée sur présentation d'une pièce justifiant votre identité.

#### • Vous possédez des titres au porteur :



### Si vous ne pouvez pas vous rendre à l'Assemblée Générale

#### • Vous êtes actionnaires au nominatif (pur/administré en France) ou vous possédez des titres au porteur :



#### Date limite de réception du formulaire de vote par correspondance par la Société Générale, le 19 mai 2015 à :

Société Générale en France - Service Assemblées - CS30812 - 44308 NANTES Cedex 3.  
Pour tout complément d'information : Air France-KLM « Relations actionnaires »  
au 01 49 89 50 50 ou mail.actionnaires@airfranceklm.com

## Résultats 2014 : poursuite du redressement de la rentabilité

### Mise en œuvre renforcée du nouveau plan stratégique

# PERFORM 2020

« Le plan stratégique Transform 2015 s'est achevé à la fin de l'exercice 2014 et a permis de considérablement redresser la compétitivité d'Air France-KLM. Les résultats de l'exercice parlent d'eux-mêmes : en dépit d'un contexte économique et concurrentiel difficile, corrigé de l'impact de la grève des pilotes d'Air France, l'excédent brut d'exploitation aurait progressé de plus de 50 % en 3 ans, et le cashflow d'exploitation aurait fait plus que tripler pour atteindre près de 1,5 milliard d'euros. Cette étape essentielle du redressement du Groupe n'a été accomplie que grâce à la mobilisation de tous les personnels. Avec Perform 2020, Air France-KLM se tourne résolument vers le futur : tout en poursuivant sa transformation profonde, il investit dans ses produits, ses marques et les secteurs en croissance : low-cost, maintenance aéronautique... »

Alexandre de Juniac, Président-Directeur général

#### > Poursuite de l'amélioration des résultats

Dans un environnement économique toujours difficile et en dépit d'effets changes négatifs tout au long de l'année 2014, le résultat d'exploitation s'est établi à 296 millions d'euros hors impact de la grève de septembre, en progression de 166 millions d'euros. L'excédent brut d'exploitation (EBITDA) a dépassé les 2 milliards, en hausse de plus de 50 % par rapport à 2011, l'année précédant le lancement du plan Transform 2015.

Le résultat d'exploitation publié s'est établi à - 129 millions d'euros après un impact estimé de 425 millions d'euros de la grève.

Le chiffre d'affaires de l'année 2014 s'est élevé à 24,9 milliards d'euros, en baisse de 2,4 %, mais était stable (+0,3 %) à données comparables.

Les coûts unitaires ont baissé de 1,3 % à données comparables.

Le plan Transform 2015 a atteint ses objectifs de réduction des coûts, avec un coût unitaire hors carburant en baisse de 7 % par rapport à 2011.

L'amélioration des résultats de l'activité de transport de passagers hors Transavia a été ralentie par la baisse des recettes unitaires (-0,6 % à données comparables). Transavia a poursuivi

son développement rapide : son chiffre d'affaires a dépassé le milliard d'euros, en hausse de 7 %.

L'activité tout-cargo a poursuivi sa restructuration, réduisant ses capacités de plus de 7%. Le résultat d'exploitation de la maintenance a continué de progresser, atteignant 196 millions d'euros hors impact de la grève.

A 5,4 milliards d'euros, l'endettement net du groupe s'est légèrement accru du fait de la grève. Hors grève, le groupe se serait désendetté de plus de 350 millions d'euros pour un désendettement cumulé sur 3 ans de plus d'1,5 milliard d'euros.

#### > Perspectives

Le contexte global du début 2015 reste incertain, avec une baisse

significative du prix du carburant, la prolongation de la situation de surcapacité sur plusieurs marchés long-courrier continuant de peser sur les recettes unitaires, et un effet change négatif sur les résultats.

Dans ces conditions, le Groupe a décidé de renforcer les mesures prévues dans le plan Perform 2020, avec une réduction de 600 millions d'euros des investissements 2015-16, la mise en œuvre de nouvelles mesures chez Air France, et le renforcement de l'objectif de réduction des coûts unitaires.

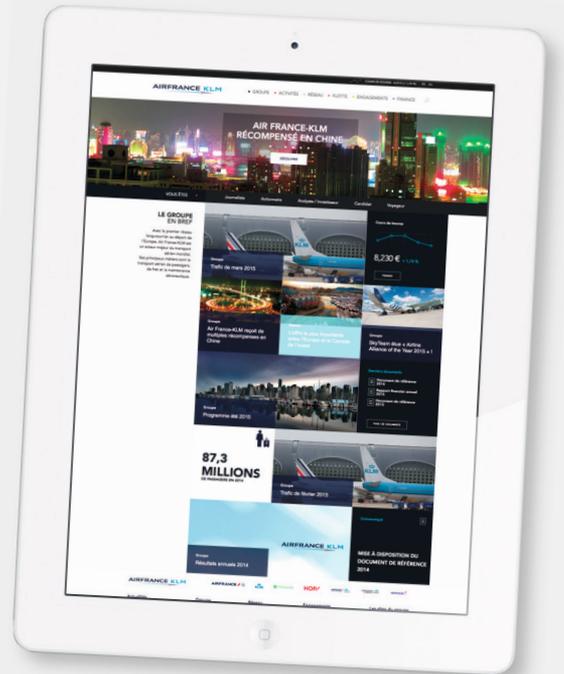
Le Groupe se fixe comme objectifs une baisse du coût unitaire de 1 à 1,3 %, équivalente à 250 à 350 millions d'euros d'économies, et un niveau de dette nette à fin 2015 d'environ 4,4 milliards d'euros.

	2014 publié	2014 hors grève	2013	Variation hors grève
Passagers transportés	87,4	-	86,2	
Chiffre d'affaires (M€)	24 912	25 407	25 520	-0,4%
EBITDA (M€)	1 589	2 014	1 855	+159
Résultat d'exploitation (M€)	-129	296	130	+166
Résultat net part groupe (M€)	-198	-	-1 827	-
Dette nette en fin de période (M€)	5 407	-	5 348	-

## Nouveau site internet Air France-KLM

Air France-KLM lance son nouveau site internet, [www.airfranceklm.com](http://www.airfranceklm.com), afin de trouver en quelques clics l'ensemble des informations essentielles du Groupe : l'actualité corporative, la stratégie, les atouts ou les engagements d'Air France-KLM, les activités, le réseau, la flotte, l'espace presse ou encore le cours de bourse. La navigation est fluide et intuitive et les thèmes traités sont accessibles selon son profil : journaliste, actionnaire, investisseur ou voyageur. L'information « sur-mesure » se décline en français et en anglais et l'ergonomie du site s'adapte automatiquement au support utilisé (ordinateur, tablette ou mobile).

Point phare du nouveau site, la carte du réseau interactive permet de parcourir en un clin d'œil toute l'offre des vols d'Air France, KLM, HOP!, Transavia, et des compagnies partenaires du Groupe. L'information financière bénéficie d'un espace dédié où l'on retrouve les résultats annuels, le document de référence, l'information aux actionnaires et investisseurs. Tout est accessible depuis la rubrique « Finance » du nouveau site.



## Programme été 2015

Pour la saison été qui s'étend du 29 mars au 24 octobre 2015, l'offre du groupe Air France-KLM est prévue en croissance de +1,7%.

L'activité long-courrier progresse de +1,8%. L'activité moyen-courrier poursuit sa restructuration et est en baisse de -1,9%.

L'activité low cost de Transavia (+7,8%) se développe fortement en France et se consolide aux Pays-Bas.

**Pour les destinations Long-courrier :** Air France-KLM se renforce au Canada avec l'ouverture de Vancouver opéré par Air France depuis le 25 mars et Edmonton desservi par KLM à compter du 5 mai 2015. Le Groupe renforce également sa position en Amérique du Sud grâce à l'inauguration par KLM d'une nouvelle liaison vers Bogota et Cali le 31 mars dernier.

**Pour les destinations Moyen-courrier :** Air France-KLM développe son réseau européen au départ d'Amsterdam-Schiphol avec trois nouvelles destinations exploitées par KLM Cityhopper à partir du 18 mai 2015 : Belfast, Cracovie et Montpellier.

À Paris-Charles de Gaulle, Air France augmente son offre vers Bordeaux, Naples, Billund, Bucarest et Budapest.

Au départ de Paris-Orly et des aéroports régionaux, le Groupe continue la réorganisation de son activité court-courrier, désormais regroupée au sein de l'activité HOP! Air France.

**Activité low cost :** Transavia poursuit son développement rapide en France (+30%) et consolide son activité aux Pays-Bas.

La compagnie ouvre 14 nouvelles liaisons, tout en renforçant son offre de vols vers les destinations estivales les plus populaires.

**Nouveaux produits et services :** Air France-KLM poursuit sa dynamique de montée en gamme. À la fin de la saison été, 20 Boeing 777 d'Air France seront équipés des dernières cabines BEST. Après avoir rénové ses cabines World Business Class sur l'intégralité de ses Boeing 747-400, KLM équipe progressivement sa flotte de Boeing 777 de nouvelles World Business Class et Economy Class. À partir d'avril 2015, Air France déploie également un nouveau siège en cuir sur 24 Airbus A319 au départ de Paris-Charles de Gaulle. Il équipera ensuite 25 Airbus A320 dans le courant du premier semestre 2016.

**Partenariats :** Outre le renforcement de ses joint-ventures (Delta, Alitalia, China Southern, China Eastern, Kenya Airways, Air Mauritius) ainsi que ses accords stratégiques (GOL), Air France-KLM poursuit le développement de ses partenariats à travers le monde. Afin de proposer toujours plus de fréquences de vols et de destinations, le Groupe étend sa coopération avec la compagnie canadienne WestJet. Air France-KLM a également de grandes ambitions en Asie, comme en témoignent la signature d'un protocole de coopération entre KLM et Xiamen Airlines et l'accord de partage de codes avec Garuda sur les vols entre Amsterdam et Jakarta.



## Air France-KLM récompensé en Chine, compagnie la plus élégante en 2014

Au tout début de l'année, à l'occasion de la troisième édition des « Tourism Awards 2014 » organisés par le Shanghai Morning Post, Air France-KLM a été désignée « Compagnie aérienne la plus élégante en 2014 ». Cette distinction a été obtenue suite au vote de millions de lecteurs du quotidien chinois ainsi que des internautes. Cette cérémonie distingue l'ensemble de l'industrie du voyage parmi les agences, les destinations, les compagnies aériennes et les hôtels.

## AFI KLM EM à nouveau élu MRO de l'année

Le 19 janvier 2015, le magazine spécialisé Airline Economics a remis le prix de « MRO de l'année » (Maintenance Repair Overhaul) à AFI KLM E&M pour la deuxième année consécutive, lors des Airline Economics Aviation 100 Awards.

Cette récompense, décernée à l'issue du vote de professionnels du secteur aéronautique, confirme la reconnaissance de l'excellence des prestations d'entretien et de maintenance aéronautique délivrées par AFI KLM E&M, ainsi que la qualité de son service client. L'obtention de ce prix pour la deuxième année consécutive souligne également l'engagement d'AFI KLM E&M à maintenir ses performances à un haut niveau sur le long terme.

## KLM teste sa « smartwatch app » sous technologie Android

Grâce à cette nouvelle technologie, les passagers connectés pourront prendre connaissance de nombreuses informations et profiter de services totalement « dématérialisés ».

Cette « smartwatch app » permettra d'être informé des mises à jour concernant le vol choisi et de s'enregistrer simultanément à la réservation. En outre, toutes les informations relatives au vol seront transmises 24 heures avant le départ.



À l'aéroport, les passagers connectés seront « géolocalisés », informés et guidés jusqu'à la porte d'embarquement. Une heure avant le décollage, ils recevront, sur leur cadran, la carte d'accès à bord prête à scanner en porte et, juste avant l'embarquement, leur numéro de siège. KLM teste actuellement cette nouvelle technologie auprès des passagers pour une mise en œuvre certainement élargie très prochainement.

## Air France réduit l'empreinte sonore de ses A320

Air France a décidé d'équiper l'ensemble de sa flotte d'A320 de déflecteurs sur les ailes de l'appareil afin de limiter un sifflement émis lors de l'atterrissage. Le premier avion est équipé depuis décembre 2014 dernier et tous les appareils de la famille A320 le seront d'ici à fin 2015. Air France est une des premières compagnies au monde à appliquer cette modification qui consiste à mettre un déflecteur aérodynamique devant les cavités de l'intrados.

Cette solution a été élaborée grâce à des travaux de recherche menés par Airbus, en collaboration avec la Direction Générale de l'Aviation Civile et des compagnies aériennes dont Air France. Elle est maintenant appliquée sur tous les nouveaux appareils sortant des chaînes d'Airbus.

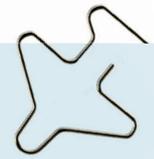
La Compagnie montre ainsi sa volonté de réduire l'empreinte sonore de son exploitation. C'est pourquoi Air France met en œuvre toutes les mesures possibles : procédures antibruit au décollage, optimisation de la sortie des volets et du train d'atterrissage, retrait des avions les plus bruyants. Depuis 2000, l'énergie sonore totale émise par l'ensemble des avions d'Air France a été réduite de 31 % alors que le nombre de mouvements augmentait de 16 %.



## Le nouveau film publicitaire d'Air France

Air France a lancé son nouveau film publicitaire « France is in the Air » au début du mois de mars dernier, en France et dans cinq autres pays (États-Unis, Brésil, Japon, Chine et Italie). Diffusé sur les chaînes télévisées, dans les cinémas, sur le digital et sur les réseaux sociaux (dont Vine pour la première fois), il s'inscrit dans la continuité de la campagne lancée en mars 2014. Ce nouveau film publicitaire s'accompagne d'une nouvelle identité sonore. Il vise à renforcer la valeur de la marque et à soutenir l'offensive commerciale.





## Compte-rendu...

### Déjeuner du Comité des actionnaires individuels du 28 janvier 2015, en compagnie de Didier Raffaud



**Lors de la réunion du Comité du 28 janvier dernier, les membres ont eu l'opportunité de rencontrer M. Didier Raffaud, Responsable carburant et gestion du risque d'Air France-KLM.**

En 2013, le groupe Air France-KLM a consommé 9 millions de tonnes de carburant pour un coût d'environ 7 milliard d'euros ce qui représente habituellement 33% des coûts d'une compagnie aérienne (sur une base de 110 dollars le baril).

Actuellement, le prix du pétrole brut a fortement baissé mais la variation de l'euro, passant de 1,35\$ à 1,13\$ atténue cet impact en euro.

Les variations à la hausse et à la baisse sont tempérées par la politique de couverture. En effet, les risques liés aux variations du prix du carburant avion (jet fuel) sont couverts dans

le cadre d'une stratégie de couverture dont l'horizon est de deux ans (24 mois roulants) et le ratio de couverture, de 60% sur les 12 premiers mois.

C'est le marché, très fluctuant et irrationnel, qui justifie cette couverture qui agit comme une assurance.

Ainsi, en juin 2008, après 18 mois de hausse faisant évoluer le prix du baril de 55 à 140\$, la question était : « *quand sera-t-il à 200\$ ?* » or, il chutait à 40\$ en décembre 2008...

Au mois de juin dernier, après 3 ans de stagnation à un niveau de prix compris entre 110 et 120\$/bbl, le consensus portait sur un prix du baril à 110\$ en 2015.

On constate actuellement une baisse significative due aux effets combinés de la forte progression de la production américaine (pétroles de schistes), à la réticence de l'OPEP à réduire ses quotas et au ralentissement de la consommation chinoise. Mais le marché est en contango et le prix du baril peut rebondir.

#### **Qu'est-ce que le carburant avion ?**

Il s'agit du kérosène, mélange d'hydrocarbures, respectant certaines propriétés précises.

De densité proche de 0,8, il doit avoir un point de congélation inférieure à -47°C pour éviter que des cristaux de paraffine ne viennent boucher les filtres en altitude. Pour la même raison et pour éviter des développements bactériens, il doit aussi être exempt d'eau. En outre, les avions civils sont équipés de réchauffeurs de filtres pour éviter tout risque d'extinction d'un moteur.

#### **Qu'est-ce que le bio-carburant ?**

Les premiers biocarburants étaient issus de plantes comestibles comme le maïs mais le bilan carbone global guère positif et l'effet négatif sur le prix des denrées alimentaires n'incita pas à développer cette filière.

En revanche, depuis 2008, des biocarburants de seconde génération, issus d'algues, de jatropha, d'huiles usagées ou de déchets végétaux sont expérimentés.

Air France participe à un projet de biocarburant à partir de déchets forestiers, conduit par le CEA et, au mois d'octobre dernier, à l'occasion du lancement de « Lab'line for the Future », Air France a inauguré une série de vols alimentés en biocarburant (10% d'incorporation dans le kérosène classique) entre Toulouse et Paris-Orly. Cependant, ces biocarburants restent très coûteux.

Air France-KLM se fournit en carburant avion auprès des grands groupes pétroliers avec des contrats à terme, aux prix fixés par mois, par quinzaine, voire toutes les semaines. La sécurité d'approvisionnement est assurée par les contrats avec les raffineurs locaux qui ont, de plus, une obligation légale de 90 jours de stock.

Afin de bénéficier des opportunités de marchés et d'optimiser ses coûts, le groupe achète aussi 3 à 4 cargaisons « spot » sur le marché international.

Enfin, les prix varient selon les places, le groupe met en œuvre des programmes d'optimisation en jouant sur les volumes emportés.

## MES RENDEZ-VOUS

**Assemblée Générale  
Carrousel du Louvre  
Jeudi 21 mai 2015**

**Prochaines publications  
Vendredi 24 juillet 2015  
Résultats semestriels**

**Mardi 3 juin 2015  
« Les fausses confidences »  
de Marivaux  
Théâtre national de l'Odéon**

**Prochaines visites de sites  
Jeudi 4 juin 2015  
BEPN  
(Bâtiment d'entraînement  
du Personnel Navigant),  
à Roissy**

**HUB de Roissy CDG**

Nombre de places limitées  
et réservées aux membres du club.  
Inscriptions jusqu'au mercredi  
6 mai 2015 par email, à l'adresse  
suivante :  
mail.actionnaires@airfranceklm.com

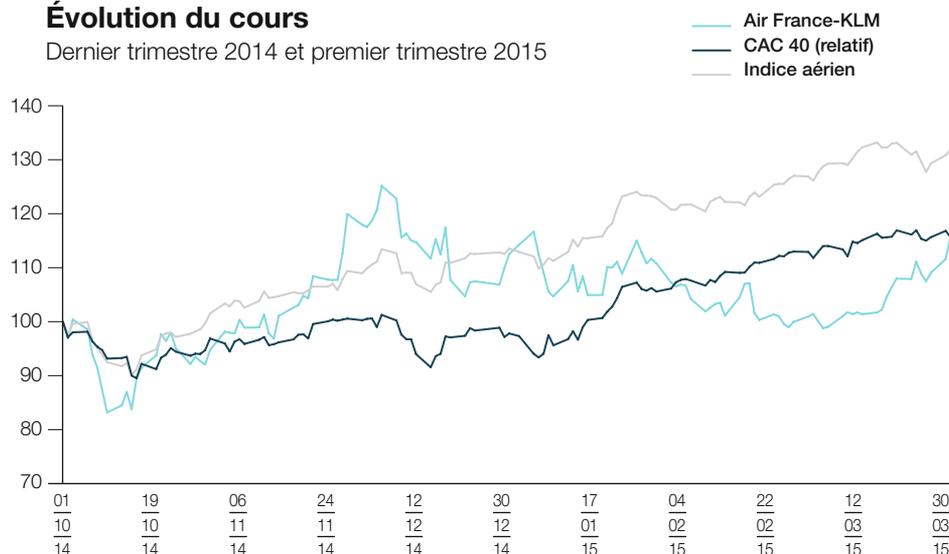
**Prochaines réunions  
du Comité des Actionnaires  
Individuels  
Mercredi 23 septembre 2015  
Mercredi 25 novembre 2015**

**Réunions en Province  
1<sup>er</sup> juin 2015  
Marseille avec *Le Revenu*  
15 juin 2015  
Tours avec *F2iC*  
27 novembre 2015  
Bordeaux avec *Investir*  
1<sup>er</sup> décembre 2015  
Clermont-Ferrand  
avec *Investir***

# Mon action

## Évolution du cours

Dernier trimestre 2014 et premier trimestre 2015



## Repères

Éligible au SRD et peut-être détenue au sein d'un PEA

### PRÉSENCE DANS LES PRINCIPAUX INDICES

**Nationaux :** CAC Mid 60  
SBF 120  
AEX-index

**Globaux :** DJ Eurostoxx 600

**Sectoriels :** DJ Eurostoxx 600 Travel & Leisure

**Indice Euronext FAS IAS** des valeurs ayant un actionariat salarié significatif

Service titres :

**Société Générale**

SBO/CSS/BOC  
32 rue du Champ de Tir  
CS 30812  
44 308 Nantes Cedex 3

### PLACE DE COTATION

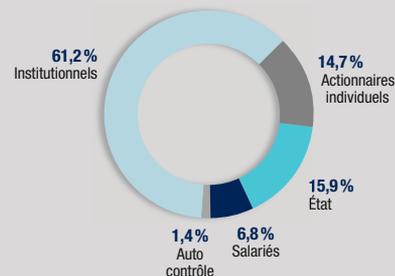
Euronext Paris et Amsterdam

**Code ISIN action** FR0000031122  
**Code Reuters** AIRF.PA  
**Code Bloomberg** AFFP  
**OTC Market** AFLYY

### DÉCLARATION EN 2015

**Cours ISF** 7,96 euros

### ACTIONNARIAT AU 31/12/2014



## Contacts

**Site web :** [www.airfranceklm.com](http://www.airfranceklm.com)

**Par courrier :**  
Air France-KLM  
Relations actionnaires  
FI.IR  
95735 Roissy Ch. de Gaulle Cedex

**Par e-mail :**  
mail.actionnaires@airfranceklm.com