

ACTION

Lettre aux actionnaires
d'Air France-KLM
Octobre 2016

air



Jean-Marc Janaillac
Président-Directeur général
d'Air France-KLM



Chers actionnaires,

Rejoindre Air France-KLM en tant que Président-directeur général me donne un sentiment de fierté, mais aussi de grande responsabilité à un moment important dans l'histoire de votre groupe.

À mon arrivée en juillet, j'ai été impressionné par les atouts de nos deux compagnies : des marques fortes et reconnues, la puissance des deux hubs, un réseau dense et équilibré avec 320 destinations dans 114 pays, des alliances



TRUST TOGETHER



Nouveau projet stratégique du groupe Air France-KLM

[Lire la suite page 2](#)

Assemblée générale du 19 mai 2016



Compte-rendu de la dernière
Assemblée générale du Groupe

[Lire la suite page 6](#)

Premier Boeing 787 pour Air France



Première photo du Dreamliner

[Lire la suite page 7](#)

Résultats du 1^{er} semestre 2016

[Lire la suite page 3](#)

→ Suite de l'édito de Jean-Marc Janaillac

solides comme celle que nous avons construite avec Delta Airlines.

Le réseau de votre groupe va s'étoffer cet hiver avec de nouvelles destinations long-courriers : San Jose et Accra avec Air France, Windhoek, Miami, Colombo et Téhéran avec KLM.

Pour autant, le Groupe évolue dans un environnement fortement concurrentiel caractérisé par une croissance des capacités et une baisse des recettes unitaires, et, en France, par un contexte social difficile et des attentats terroristes qui ont frappé le pays au cours des derniers mois. Il est essentiel que le Groupe poursuive ses efforts pour prendre sa part de la croissance globale du secteur aérien.

C'est l'objectif du projet "Trust Together" qui doit permettre de rétablir la confiance et de répondre aux interrogations stratégiques auxquelles le Groupe est aujourd'hui confronté, par des choix clairs, ambitieux et réalistes.

Je vous remercie de votre soutien et de votre confiance.

TRUST TOGETHER

est le nouveau projet stratégique du groupe Air France-KLM, construit à travers une démarche collective dont l'objectif est de rétablir la confiance dans le Groupe et de répondre aux interrogations stratégiques auxquelles l'entreprise est aujourd'hui confrontée. **Trust Together** n'interrompt pas les actions mises en œuvre, dans le cadre du plan Perform 2020, par les compagnies aériennes du Groupe.

Le projet vise à les compléter et à les renforcer en dotant l'ensemble du groupe Air France-KLM et ses salariés d'une vision partagée et d'une ambition de croissance et de productivité qui constitueront le socle de leur avenir commun et redonneront à chacun l'envie d'y croire. Trust Together fait le pari de l'intelligence collective, en associant les salariés et leurs représentants à la réflexion, sous formes d'enquêtes auprès de l'encadrement du Groupe et de tous les salariés afin de recueillir leurs opinions et idées et sous forme de groupes de travail, constitués de cadres dirigeants et d'experts du Groupe.

Par ailleurs, Jean-Marc Janaillac a fait part aux organisations syndicales du Groupe de sa volonté d'aboutir à un constat partagé sur la situation du Groupe.

À la suite d'une phase d'écoute et de diagnostic, une phase de finalisation des orientations débouchera sur un projet stratégique présenté aux Conseils d'administration du Groupe.

Il a par ailleurs confirmé sa volonté de voir les négociations sociales en cours chez Air France (pilotes et PNC) prendre en compte la vision et le cadre stratégiques qui seront présentés début novembre. Pour s'en donner le temps, il a demandé à Frédéric Gagey de prolonger de trois mois, jusqu'au 1^{er} février 2017, le gel de l'application des mesures Transform pour les pilotes. Il a proposé également aux syndicats de PNC de prolonger par avenant de quelques mois, le temps de cette négociation, leur accord collectif dont la fin est prévue au 31 octobre 2016, ce que ceux-ci ont accepté.

Air France-KLM, leader "compagnies aériennes" du classement DJSI pour la douzième année consécutive



Air France-KLM est classé leader de la catégorie "Compagnies Aériennes", pour la douzième année consécutive, dans le Dow Jones Sustainability index (DJSI), principal indice international évaluant les sociétés sur leurs performances en termes de développement durable. Air France-KLM fait partie des 58 entreprises les plus responsables au monde, chacune dans leur secteur d'activité.

Pour intégrer le développement durable dans ses activités et ses opérations, Air France-KLM se mobilise sur quatre enjeux principaux :

- Réduire son empreinte environnementale en optimisant les opérations, en innovant avec la supply-chain et en mobilisant tous les personnels et l'ensemble de l'industrie ;
- Prendre en compte les enjeux du développement durable tout au long de la chaîne de service pour offrir aux clients des produits et services innovants et responsables ;
- Promouvoir une politique sociale responsable et encourager le développement personnel pour garantir la motivation et le professionnalisme des salariés ;
- Contribuer au développement économique et social des territoires où le Groupe est présent.

Air France-KLM poursuit ses actions innovantes en faveur du développement durable, notamment en intégrant les principes de l'économie circulaire dans ses opérations et en se mobilisant pour développer les carburants alternatifs durables pour l'aviation.

Air France-KLM : résultats du premier semestre 2016

> Poursuite de l'amélioration du résultat d'exploitation

Le groupe Air France-KLM affiche sur le 1^{er} semestre 2016 un résultat d'exploitation en amélioration sensible par rapport au 1^{er} semestre 2015, dans un contexte marqué par de nombreuses incertitudes géopolitiques et une forte croissance des capacités dans l'industrie : le résultat d'exploitation s'est établi à 218 millions d'euros, contre un résultat négatif de 238 millions d'euros au premier semestre 2015, soit une amélioration de 456 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires s'est élevé à 11,8 milliards d'euros, en recul de 2,6% par rapport au 1^{er} semestre 2015, tandis que les charges d'exploitation se sont établies à 11,6 milliards d'euros, en baisse de 6,3%, avec une facture carburant de 2,3 milliards d'euros en diminution de 0,9 milliard d'euros. Grâce à la poursuite des efforts de restructuration, les coûts unitaires⁽¹⁾ ont reculé de 1,3% par rapport au 1^{er} semestre 2015.

> Augmentation de la pression sur la recette unitaire de l'activité Passage réseaux

L'activité Passage réseaux a enregistré une baisse de 2,8% de sa recette unitaire hors change, avec une nette dégradation au cours du 2^e trimestre, sous l'effet d'un déséquilibre croissant entre l'offre et la demande sur une large partie du réseau et d'un affaiblissement des flux vers la France.

Transavia a poursuivi sa croissance à un rythme soutenu, avec un nombre de passagers en hausse de 19,1%, traduisant son développement accéléré en France et l'ouverture de sa base de Munich fin mars 2016.

L'activité Cargo a poursuivi sa restructuration avec une réduction de capacité de 5,6% et le retrait d'un avion tout-cargo sur le semestre, puis de deux avions supplémentaires début juillet.

L'activité Maintenance a continué son développement, avec une progression de 11,6% de son chiffre d'affaires externe (+9,9% hors change) et de 10% de son carnet de commande.

> Poursuite de la réduction de la dette nette à 4,0 milliards d'euros

Le free cash-flow d'exploitation s'est élevé à 373 millions d'euros, ce qui a permis une réduction de la dette nette de 265 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2015 : au 30 juin 2016, l'endettement net s'est établi à 4,0 milliards d'euros.

> Perspectives 2016

Au regard des incertitudes géopolitiques, de la situation de surcapacité de l'industrie et d'une

préoccupation particulière sur la destination France, Air France-KLM prévoit pour 2016 :

- Les économies attendues sur la facture carburant devraient être plus que compensées par une pression à la baisse sur les recettes unitaires et un effet de change négatif dans les trimestres prochains

- Le maintien d'un objectif de réduction de coûts unitaires de l'ordre de 1%.

- Le maintien d'un objectif de free cash-flow d'exploitation après cessions compris entre 0,6 milliard d'euros et 1,0 milliard d'euros. Le plan 2016 d'investissements (entre 1,8 et 2,0 milliards d'euros, y compris les rachats d'appareils en location opérationnelle) et le programme de cessions (entre 0,3 et 0,6 milliard d'euros) seront ajustés en fonction de la génération de cash-flow.

- La poursuite d'une réduction significative de la dette nette.

(1) En ESKO (équivalent siège-kilomètre offert), à change, prix du carburant et charges de retraites constants

> La poursuite d'une réduction significative de la dette nette

Premier semestre	2016	2015	Variation
Passagers transportés (millions)	44,3	42,6	+ 3,9%
Chiffre d'affaires (M€)	11 820	12 140	- 2,6%
EBITDA (M€)	994	531	+ 463
Résultat d'exploitation (M€)	218	- 238	+ 456
Résultat net part du groupe (M€)	- 114	- 638	+ 524
Résultat net retraité (M€)	- 24	- 431	+ 407
Dette nette en fin de période (M€)	4 042	4 307	- 265

Air France, partenaire officiel du film "Brice 3"



En octobre, le célèbre personnage Brice de Nice fait son grand retour au cinéma dans un deuxième opus intitulé "Brice 3".

Plus de dix ans après le succès du premier film, le surfer niçois revient dans une nouvelle aventure au cours de laquelle il devra prendre l'avion pour porter secours à son ami, Marius de Fréjus. C'est dans ce contexte qu'une étroite collaboration a été mise en place entre Air France et la production du film pour la réalisation de plusieurs séquences, dont une particulièrement spectaculaire. Air France a notamment fait reproduire une cabine d'avion grandeur nature en studio pour faire surfer Brice sur l'aile d'un de ses emblématiques Boeing 777. Partenaire officiel du film, Air France y apparaît à 5 reprises, au même titre que la compagnie HOP! Air France.

Un vol événement

À l'occasion de l'avant-première du film à Nice, Air France a souhaité s'associer avec GAUMONT pour organiser un vol événement insolite à partager avec ses clients qui ont eu la surprise de voyager en présence de Jean Dujardin et de toute l'équipe du film.

L'arrivée à Nice a été inoubliable puisque les passagers ont quitté l'appareil en foulant le tapis jaune sous une haie d'honneurs d'agents Air France vêtus aux couleurs du film.

Air France et le cinéma

À travers cette collaboration, Air France réitère son attachement au 7^e art avec lequel elle entretient depuis toujours un lien fort. Tantôt producteur, diffuseur ou transporteur, Air France a joué tous les rôles au fil des années, tout en s'engageant pour le rayonnement du cinéma français dans le monde. Avec plus de 38 000 écrans à navigation intuitive, Air France propose chaque mois une offre renouvelée de comédies, drames et films d'action récents.

La compagnie fête ses 50 ans de présence en Chine !



En septembre 1966, Air France inaugurait la ligne Paris-Shanghai et devenait le premier transporteur européen à desservir la République populaire de Chine.

Le 8 septembre 2016, pour célébrer les 50 ans de liaison entre la Compagnie et l'Empire du milieu, les directions d'Air France-KLM se sont rendues à Shanghai. Elles y ont été reçues par Axel Cruau, consul général de France en Chine et ont rencontré leurs différents partenaires aériens sur ce marché prioritaire.

Aujourd'hui, la Compagnie propose 90 vols hebdomadaires vers 9 destinations en Grande Chine au départ de Paris-Charles de Gaulle et d'Amsterdam-Schiphol. Elle a également renforcé la puissance de son réseau. Avec ses partenaires aériens chinois China Southern Airlines, China Eastern Airlines et Xiamen Airlines, le Groupe propose jusqu'à 132 vols par semaine à destination de la Chine.

Air France Press, le kiosque de presse digitale gratuite



Pour les accompagner dans leurs voyages, Air France propose à ses clients de télécharger gratuitement leurs titres de presse favoris avec l'application **Air France Press**.

Disponible dès 30 h avant le vol sur tablettes et smartphones et régulièrement enrichie d'une sélection exigeante de quotidiens et magazines, Air France Press permet de choisir parmi un large éventail de titres français et internationaux. Durant tout l'été, l'application s'est enrichie de titres "jeunesse" pour les petits globe-trotteurs.

Programme hiver 2016-2017

- +3,7 % d'offre par rapport à la saison hiver précédente ;
- 52 nouvelles liaisons sur le réseau long-, moyen- et court-courrier ;
- Poursuite de la modernisation de la flotte et de l'amélioration des produits et services ;
- Nouvelles plages de correspondance au hub de Paris-Charles de Gaulle.

Pour la saison hiver 2016-2017 (du 30 octobre 2016 au 25 mars 2017), l'offre du Groupe augmente (+3,7 %) par rapport à la saison hiver précédente. La croissance est portée par l'activité passage réseau long-courrier (+2 %), l'activité passage réseau moyen- et court-courrier (+3,3 %) et l'activité low cost de Transavia (+28,6 %).

52 nouvelles liaisons en comparaison avec la précédente saison hiver

Sur son **réseau long-courrier**, Air France-KLM ouvre 9 nouvelles liaisons et enrichit son réseau sur tous les continents. Aux États-Unis, Air France poursuit, en continuation de la saison été 2016, la desserte de New York-JFK au départ de Paris-Orly et KLM relance la liaison Amsterdam-Schiphol-Miami. Au Moyen-Orient, Air France poursuit la desserte de Téhéran (Iran) au départ de Paris-Charles de Gaulle et KLM ouvre la ligne au départ d'Amsterdam-Schiphol. En continuation de la saison été 2016, KLM opère la liaison Amsterdam-Schiphol-Astana (Kazakhstan). En Afrique, Air France ouvre Accra (Ghana) et KLM inaugure Windhoek (Namibie) au départ de leurs hubs respectifs. En Amérique du Sud, Air France relie pour la première fois Paris-Charles de Gaulle à San José (Costa Rica). Enfin, en Asie, KLM propose ouvre une liaison directe entre Amsterdam-Schiphol et Colombo (Sri Lanka).



Cet hiver, sur son **réseau moyen- et court-courrier**, Air France-KLM propose 12 nouvelles liaisons répondant ainsi aux demandes du marché : Biarritz (France), Glasgow (Écosse) et Oran (Algérie) au départ de Paris-Charles de Gaulle ainsi que Luxembourg au départ de Lyon opérés par Air France. Dresde

(Allemagne), Dublin (Irlande), Inverness (Écosse), Gênes (Italie), Southampton (Angleterre), Valence et Alicante (Espagne) s'ajoutent aux nouvelles liaisons opérées par KLM au départ d'Amsterdam-Schiphol. HOP ! Air France lance la nouvelle Navette Montpellier. Elle s'ajoute aux quatre lignes déjà existantes entre Paris-Orly et Toulouse, Bordeaux, Marseille et Nice. En continuation de la saison été 2016, Air France propose également la ligne Rennes-Amsterdam-Schiphol.

Enfin, **Transavia** se développe significativement en ouvrant 31 nouvelles liaisons, dont 17 au départ de Munich, 9 au départ d'Amsterdam-Schiphol et 5 au départ de la France (Paris-Orly et Lyon).

Extension de la coopération avec Jet Airways



Après le succès de l'accord de partage de codes lancé en mars 2016, Air France-KLM et Delta Air Lines améliorent leur accord existant avec la compagnie indienne Jet Airways en proposant de nouvelles options de voyage pour les clients qui se rendent en Inde, au départ des États-Unis, via Paris-Charles de Gaulle et complète l'offre existante via Amsterdam-Schiphol.

L'accord entrera en vigueur le 30 octobre sous réserve de l'obtention des autorisations gouvernementales.

Les clients de Delta en provenance des États-Unis ou d'Europe pourront poursuivre leur voyage sur des vols Jet Airways à destination de Mumbai via l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle ou à destination de New Delhi et Mumbai via Amsterdam-Schiphol.

Les points clés de l'accord portent sur l'extension de cette coopération qui permettra d'ajouter à terme plusieurs nouvelles destinations indiennes pour les clients d'Air France-KLM et Delta ainsi que sur la réciprocité totale des programmes de fidélisation. En effet, prochainement, les membres Delta SkyMiles et Jet Airways Jet Privilege profiteront à leur tour des privilèges de cumul et d'échange réciproques de milles sur l'ensemble du réseau.

Assemblée générale ordinaire du 19 mai 2016

L'Assemblée générale ordinaire du 19 mai 2016, présidée par Alexandre de Juniac, a réuni plus de 500 personnes au Carrousel du Louvre, en présence des membres du Conseil d'administration.

Le quorum de l'Assemblée a atteint 56,85 %, représentant un nombre d'actions détenues par des actionnaires présents ou représentés de 168 305 187 sur un total de 296 069 700 actions ayant droit de vote, chaque action donnant droit, selon le cas, à une ou deux voix.

En effet, depuis le 3 avril 2016, et en l'absence de clause contraire dans les statuts d'Air France-KLM, toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au nom du même actionnaire bénéficient d'un droit de vote double.

Au total, les 11 401 actionnaires présents ou représentés ont adopté les 11 résolutions soumises au vote.

Le Président a d'abord rappelé les évolutions dans la composition du Conseil d'administration au cours de l'année 2015 et sa composition actuelle.

M. Dehecq, président du Comité de nomination et de gouvernance, a ensuite présenté les administrateurs dont la nomination était soumise à l'Assemblée générale. Madame Anne-Marie Couderc et Messieurs Hans N. J. Smits et Alexander R. Wynaendts ont été nommés en qualité d'administrateurs pour une durée respective de quatre ans, en remplacement de Messieurs Jean-François Dehecq, Cornelis van Lede et Leo van Wijk dont les mandats arrivaient à échéance à l'issue de cette Assemblée.

M. Dehecq a ensuite présenté les travaux du Comité de nomination et de gouvernance dans le cadre du plan de succession arrêté par le Conseil d'administration, ayant abouti à la décision de nomination de M. Janaillac en tant que Président-directeur général d'Air France-KLM en remplacement de M. A. de Juniac à compter du 4 juillet 2016.

M. Riolacci, Directeur général adjoint Economie et Finances, a présenté l'activité et les résultats financiers de l'exercice 2015.

Avant d'esquisser quelques grandes orientations stratégiques, le Président a exposé les grandes réalisations de l'année 2015, à l'appui d'un film introductif dessinant les ambitions du groupe.

Aujourd'hui, pour capter la croissance du marché, il faut renforcer la compétitivité du Groupe afin de revenir parmi les meilleurs transporteurs aériens européens. C'est tout l'enjeu du renforcement et de la baisse des coûts liée à la partie compétitivité du plan Perform 2020.

Pour cela, l'action doit se concentrer sur trois volets principaux :

- la modernisation de l'outil de production en renouvelant la flotte ;
- la réduction des coûts ;
- la renégociation des accords avec les différentes catégories de personnels, aussi bien chez KLM que chez Air France.

Le Président a aussi rappelé l'importance des partenariats long courrier, notamment la joint-venture avec Delta, mais aussi les co-entreprises avec China Eastern et China Southern. Par ailleurs il a souligné l'importance du développement de Transavia pour le groupe.

L'Assemblée était retransmise en direct sur le site internet d'Air France-KLM et est disponible à l'adresse suivante :

<http://www.airfranceklm.com/fr/finance/actionnaires/webcast-ag>



Prochaine Assemblée générale : mardi 16 mai 2017



Air France poursuit sa dynamique de montée en gamme

Arrivée du nouveau Boeing 787

Le 9 janvier 2017, Air France opérera le premier vol commercial de son Boeing 787 entre Paris-Charles de Gaulle et Le Caire.

Cet avion réunit un grand nombre d'atouts :

- le meilleur d'Air France avec les toutes dernières cabines de voyage ;
- une connexion wifi à bord ;
- plus de confort et d'espace avec les nouveaux sièges Premium Economy ;
- des hublots plus grands d'environ 30 % ;
- une consommation carburant réduite d'environ 20 % ;
- une réduction significative des émissions de CO₂ (20 % environ) ainsi que des émissions sonores.

personnalisation et de l'esthétisme, les équipages de la compagnie proposent une prise de commande des menus à chaque passager. La table est dressée pour un service individuel, à la place, les plateaux disparaissent et la présence des trolleys est limitée. Chaque table est dressée par l'équipage pour mettre en valeur l'offre culinaire et l'art du service en plein ciel. À l'image des plus grands restaurants et pour accompagner ce nouveau service à la place, Air France a créé, en collaboration avec l'institut Paul Bocuse, une formation spécifique pour ses personnels navigants. Fort du succès de ce nouveau service, Air France le proposera vers de nombreuses autres destinations en 2017.

Dès le 9 janvier prochain, à bord du premier vol commercial du Boeing 787, les passagers Premium Economy bénéficieront de plus d'espace grâce à :

- une assise élargie de 2,5 cm ;
- un espace pour les jambes amélioré ainsi qu'un espacement entre les rangées de 5 cm supplémentaires ;
- une coque fixe, plébiscitée par les clients de la compagnie ;
- l'inclinaison du siège à 130°, un espace élargi entre les sièges avec un accoudoir central de 2,55 cm supplémentaires ;
- une rainure creusée dans la tablette permettant au passager de maintenir à la verticale son livre ou sa tablette numérique ;
- de nombreuses autres fonctionnalités pratiques et innovantes.



Le service à la place en Business

Depuis mai 2016, Air France propose le service à la place en cabine Business à bord de certains vols reliant Paris-CDG à Singapour et New York-JFK.

Cette nouvelle offre permet de recevoir les passagers dans la tradition des grandes tables françaises. À la pointe de la

Un nouveau siège Premium Economy

Air France renouvelle ses sièges en cabine Premium Economy pour apporter encore plus de confort à ses clients. Ce nouveau siège Premium Economy marque la première étape d'une série d'améliorations.

La poursuite de la montée en gamme en dates

Sur les lignes long-courrier de la compagnie, 36 Boeing 777 seront équipés des nouvelles cabines et desserviront 32 destinations cet hiver. À compter de l'hiver 2017, Air France débutera le déploiement de la montée en gamme de ses Airbus A330 pour une livraison attendue à l'hiver 2018.

En parallèle, la compagnie étudie le réaménagement de ses Airbus A380 avec un début de déploiement possible dès 2019.

Sur les lignes moyen-courrier, la montée en gamme des cabines se poursuit également avec 24 Airbus A320 modifiés dès fin octobre 2016. En novembre prochain, Air France débutera la modification de ses 21 Airbus A321.

31 MES RENDEZ-VOUS

Prochaines publications

Jeudi 3 novembre 2016
Résultats 3^e trimestre 2016

Prochaines invitations

Jeudi 3 novembre 2016
"Création" de Rocio Molina,
étoile du Flamenco
au Théâtre National
de Chaillot à Paris

Nombre de places limitées

Inscriptions par email à :
 mail.actionnaires@airfranceklm.com
 jusqu'au jeudi 27 octobre 2016 inclus

Prochaines réunions
du Comité des actionnaires

Mercredi 30 novembre 2016
Mercredi 25 janvier 2017
Mercredi 26 avril 2017

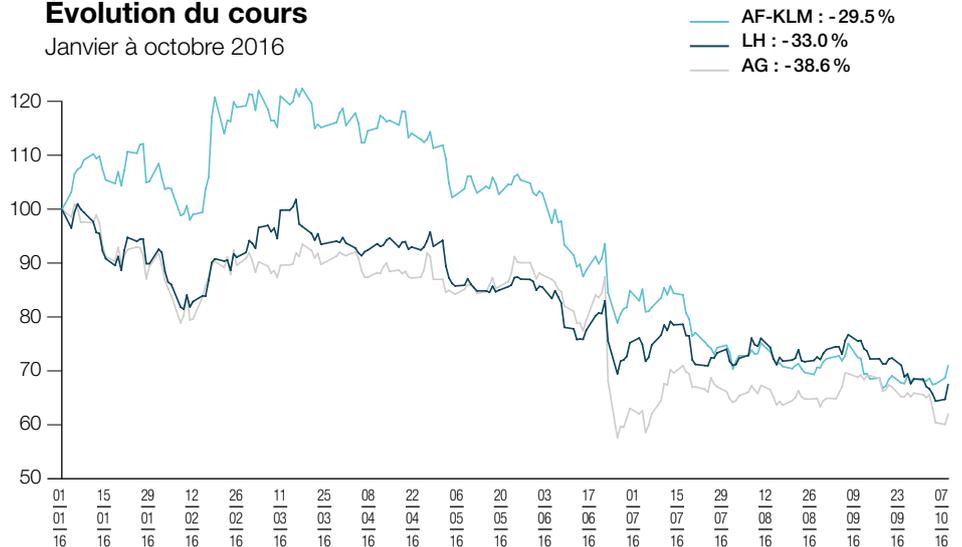
Prochaine Assemblée
générale

Mardi 16 mai 2017
à l'Espace Grande Arche
de la Défense

Mon action

Évolution du cours

Janvier à octobre 2016



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
 44308 Nantes Cedex 3

PLACE DE COTATION

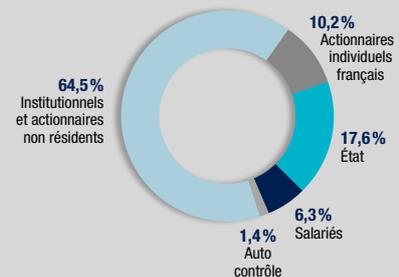
Euronext Paris et Amsterdam

Code ISIN action FRO000031122
Code Reuters AIRF.PA
Code Bloomberg AFFP
OTC Market AFLYY

DÉCLARATION EN 2015

Cours ISF 7,96 euros

ACTIONNARIAT AU 30/06/2016



Contacts

Site web : 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