

Résultats annuels 2011



8 mars 2012

Agenda

+ Introduction

Jean-Cyril Spinetta

+ Activité et résultats

Philippe Calavia

+ Nos priorités

Jean-Cyril Spinetta
Alexandre de Juniac
Peter Hartman

2011 : une conjoncture difficile...

- + Faible croissance économique en Europe
- + Crises politiques en Afrique/Moyen-Orient
- + Tremblement de terre au Japon
- + Capacité industrie en hausse de 7%



Pression continue sur les recettes unitaires
qui ne permet pas de compenser la forte
hausse du prix du carburant

...qui a pesé sur nos résultats 2011*

- + Résultat d'exploitation : -353 m€
- + EBITDAR : 2 192 m€
- + Résultat net : -809 m€
- + Cash flow libre : -333 m€
- + Endettement net de 6,5 mds€ au 31 décembre

* 12 mois, janvier à décembre

Une transformation de notre modèle économique

- ✦ A un environnement économique difficile s'ajoute une évolution structurelle de notre industrie...
- ✦ ...qui ne remet pas en cause nos choix stratégiques...
- ✦ ...mais qui nécessite une transformation de notre modèle économique



Transform 2015

Activité et résultats

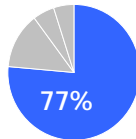

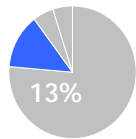

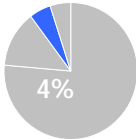

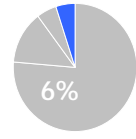



Agenda

- + Activité
- + Résultats
- + Situation financière

Chiffres clés par activité

Année civile

	Chiffre d'affaires		Résultat d'exploitation	
	2011 (Mds€)	Var.	2011 (m€)	2010 (m€)
 Passage 	18,83	+5,2%	-375	-58
 Cargo 	3,14	+2,6%	-60	15
 Maintenance 	1,04	+1,1%	110	118
 Autres 	1,35	+3,0%	-28	-47
Total	24,36	+4,5%	-353	28

Passage

	Année civile (12 mois)			4 ^{ème} trimestre		
	2011	2010	variation	2011	2010	variation
Capacité (mds SKO)	264,9	248,5	+6,6%	66,1	62,4	+6,0%
<i>à périmètre constant et hors fermeture de l'espace aérien (avril 2010)</i>	267,6	255,7	+4,7%	66,4	63,6	+4,4%
Trafic (mds PKT)	217,2	203,1	+6,9%	54,1	50,8	+6,6%
Coefficient d'occupation	82,0%	81,7%	+0,3 pt	81,8%	81,4%	+0,4 pt
m€						
Chiffre d'affaires	18 834	17 910	+5,2%	4 684	4 538	+3,2%
EBITDA	774	1 039	-25,5%	84	300	-72,0%
Résultat d'exploitation	-375	-58		-224	12	
Résultat d'exploitation ajusté*	-153	152		-165	67	
Marge d'exploitation ajustée	-0,8%	0,8%	-1,7 pt	-3,5%	1,5%	-5,0 pt

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

Recettes unitaires

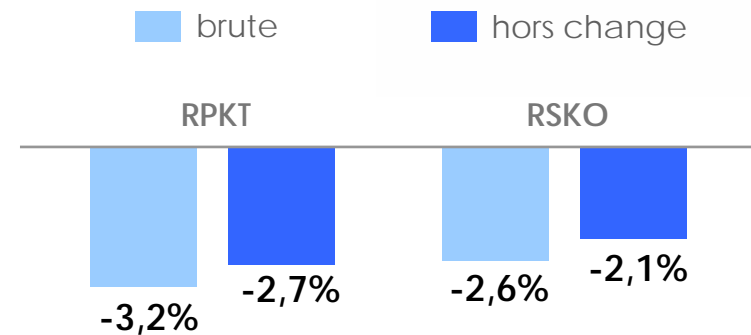
+ Quatrième trimestre

- ▶ Impact des crises
- ▶ Plein effet de la densification des cabines long-courrier
- ▶ Ajustement des capacités long-courrier
- ▶ RSKO long courrier
 - ▶ Classe avant : +0,7%
 - ▶ Classe arrière : -2,4%

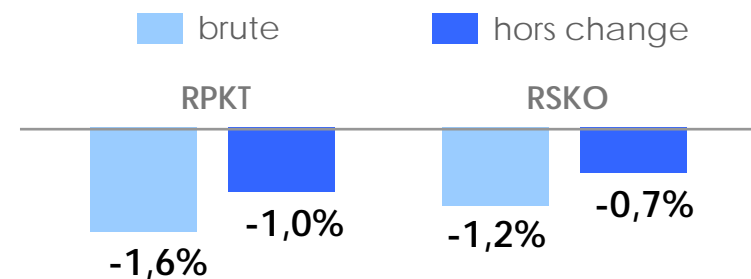
+ Année civile 2011

- ▶ RSKO long-courrier
 - ▶ Classe avant : +3,5%
 - ▶ Classe arrière : -1,2%

Recette unitaire oct-déc 2011



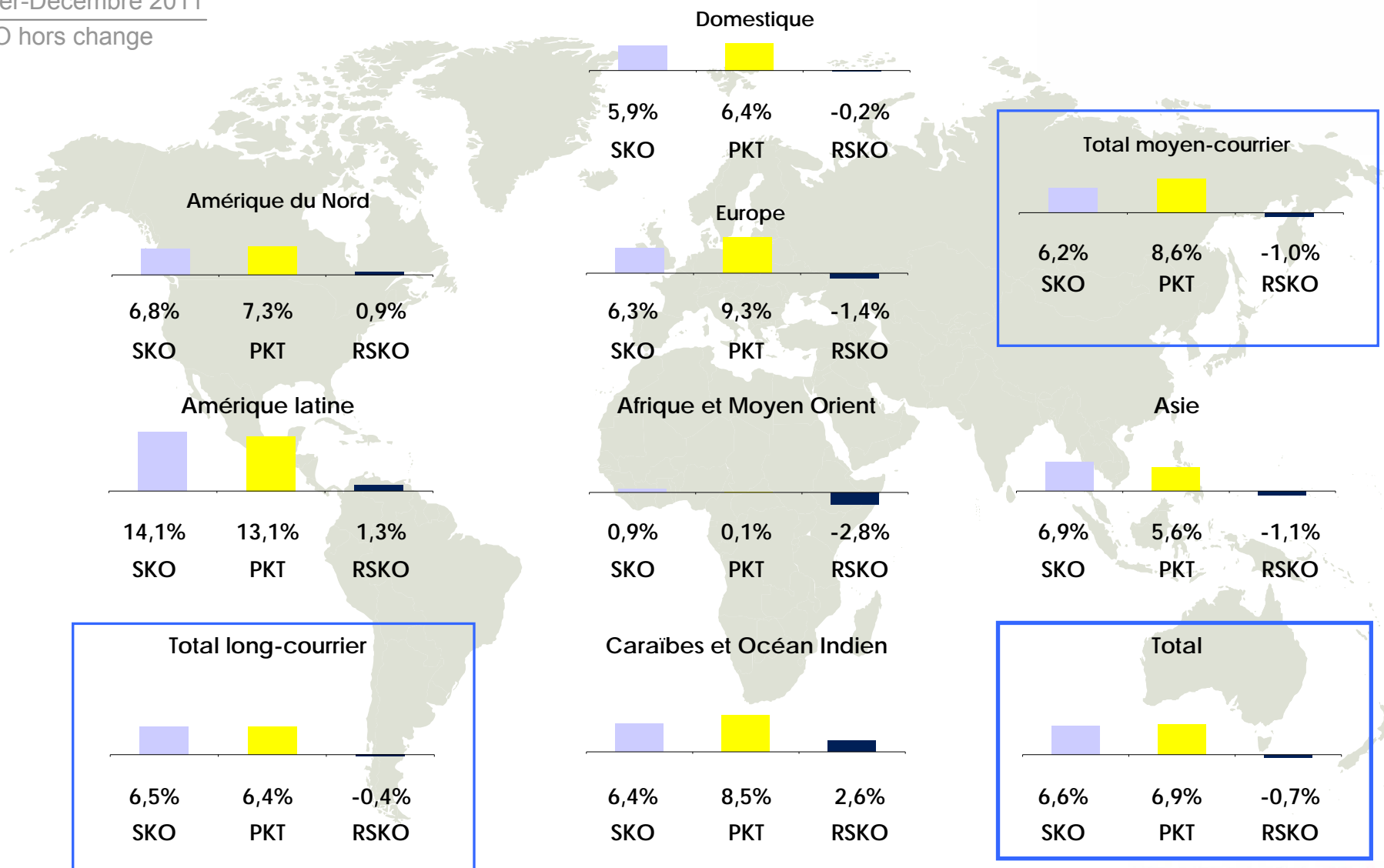
Recette unitaire année civile 2011



Recettes unitaires par réseau

Janvier-Décembre 2011

RSKO hors change



Cargo

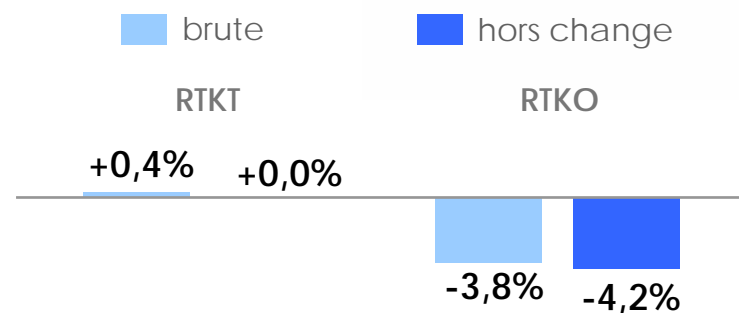
	Année civile (12 mois)			4 ^{ème} trimestre		
	2011	2010	variation	2011	2010	variation
Capacité (mds TKO)	17,0	16,6	+2,4%	4,2	4,2	-0,5%
<i>dont avions tout cargo</i>	5,4	5,6	-4,1%	1,3	1,4	-6,9%
Trafic (mds TKT)	11,3	11,4	-1,2%	2,9	3,0	-4,7%
<i>Coefficient de remplissage</i>	66,4%	68,8%	-2,4 pt	67,5%	70,4%	-2,9 pt
m€						
Chiffre d'affaires	3 143	3 064	+2,6%	802	830	-3,4%
EBITDA	40	118	-66,1%	26	86	-69,8%
Résultat d'exploitation	-60	15		0	60	
Résultat d'exploitation ajusté	-15	59		11	71	
<i>Marge d'exploitation ajustée</i>	-0,5%	1,9%	-2,4 pt	1,4%	8,6%	-7,2 pt

Recettes unitaires

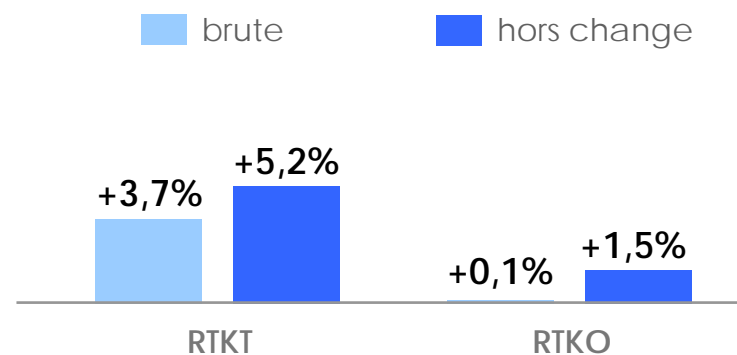
- + Quatrième trimestre
 - ▶ Contrôle strict des capacités tout cargo
 - ▶ Maintien de la RTKT hors change
 - ▶ Recul du remplissage

- + Année civile
 - ▶ Dégradation du marché depuis l'été
 - ▶ Croissance de la RTKT mais baisse des volumes

Recette unitaire oct-déc 2011



Recette unitaire année civile 2011



Maintenance

m€	Année civile (12 mois)			4 ^{ème} trimestre		
	2011	2010	variation	2011	2010	variation
Chiffre d'affaires externe	1 040	1 029	+1%	273	264	+3%
<i>hors change</i>			+5%			+3%
Chiffre d'affaires total	3 112	3 076	+1%	796	778	+2%
EBITDA	391	419	-7%	117	104	+13%
Résultat d'exploitation	110	118	-7%	43	36	+19%
<i>Marge d'exploitation</i>	3,5%	3,8%	-0,3 pt	5,4%	4,6%	+0,8 pt

-
- + Bon niveau d'activité, particulièrement dans les activités moteur et équipement
-

Autres activités

m€	Année civile (12 mois)			4 ^{ème} trimestre		
	2011	2010	variation	2011	2010	variation
Chiffre d'affaires externe	1 346	1 307	+3%	269	287	-6%
<i>dont loisir</i>	911	912	-0%	158	186	-15%
<i>dont autres</i>	435	395	+10%	111	101	+10%
EBITDA	139	119	+17%	18	10	+80%
Résultat d'exploitation	-28	-47		-21	-27	

-
- + Loisir : quasi équilibre hors Martinair
 - + Catering : croissance du chiffre d'affaires et du résultat
-

Agenda

- + Activité
- + Résultats
- + Situation financière

Résultats du groupe

m€	Année civile (12 mois)			4 ^{ème} trimestre		
	2011	2010	variation	2011	2010	variation
Chiffre d'affaires	24 363	23 310	+5%	6 028	5 919	+2%
EBITDAR	2 192	2 501	-12%	466	708	-34%
EBITDA	1 344	1 695	-21%	246	500	-51%
Résultat d'exploitation	-353	28		-202	81	
Résultat d'exploitation ajusté	-65	302		-127	152	
<i>Marge d'exploitation ajustée</i>	<i>-0,3%</i>	<i>1,3%</i>	<i>-1,6 pt</i>	<i>-2,1%</i>	<i>2,6%</i>	<i>-4,7 pt</i>
Résultat net, part du groupe	-809	289*		-259	-46	
Résultat net retraité**	-709	-405		-309	-32	
Investissements nets	1 265	983	+29%	267	194	+38%
Cash flow libre	-333	251		30	70	-57%
Cash flow libre hors op. Amadeus	-333	58		30	70	-57%
Dette nette en fin de période	6 515	6 065	+7%	-	-	-

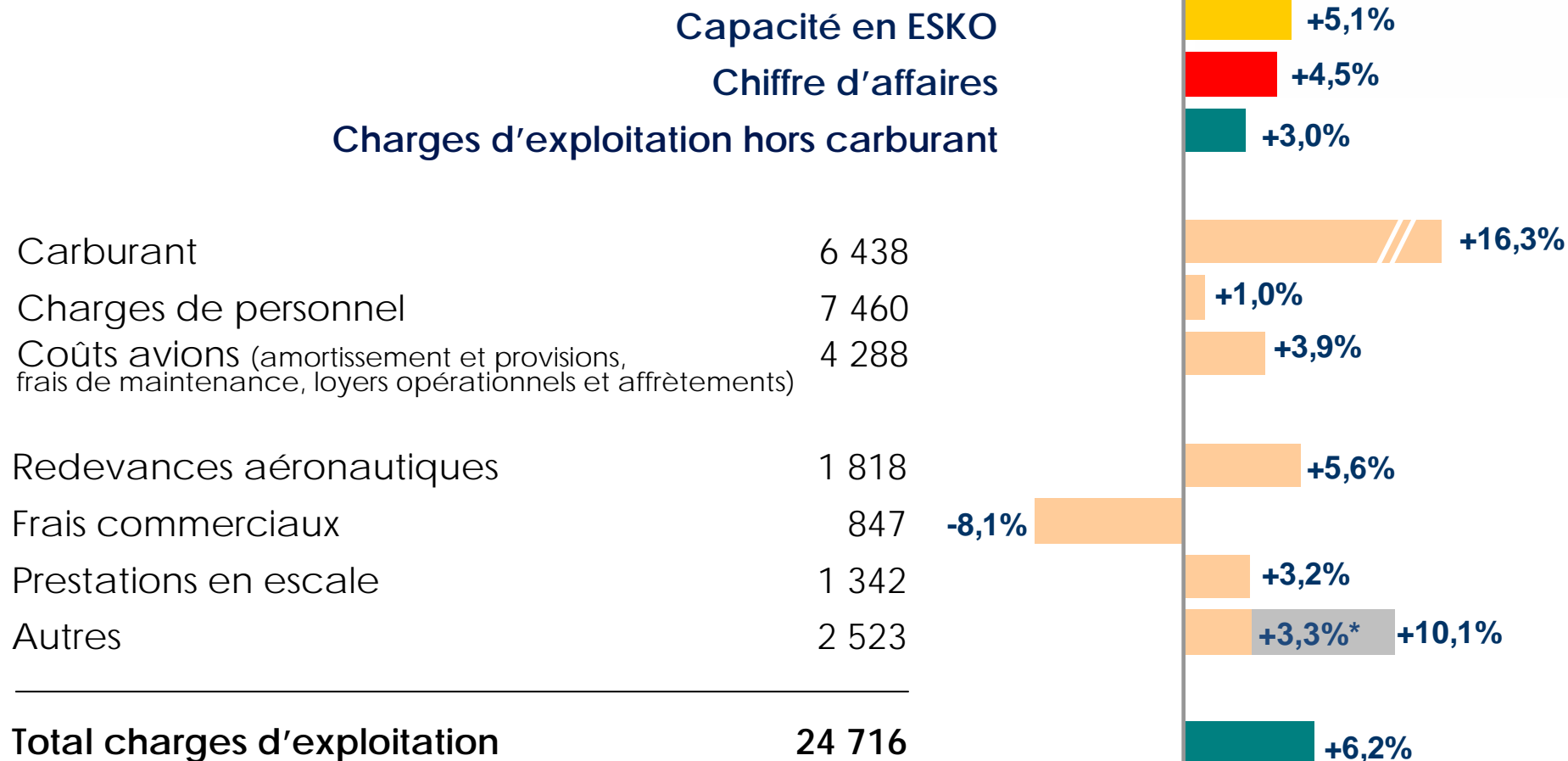
* Après plus value de 1030 m€ suite à opération Amadeus

** Définition : voir annexe

Evolution des charges d'exploitation

Janvier-décembre 2011

Millions d'€ pro-forma

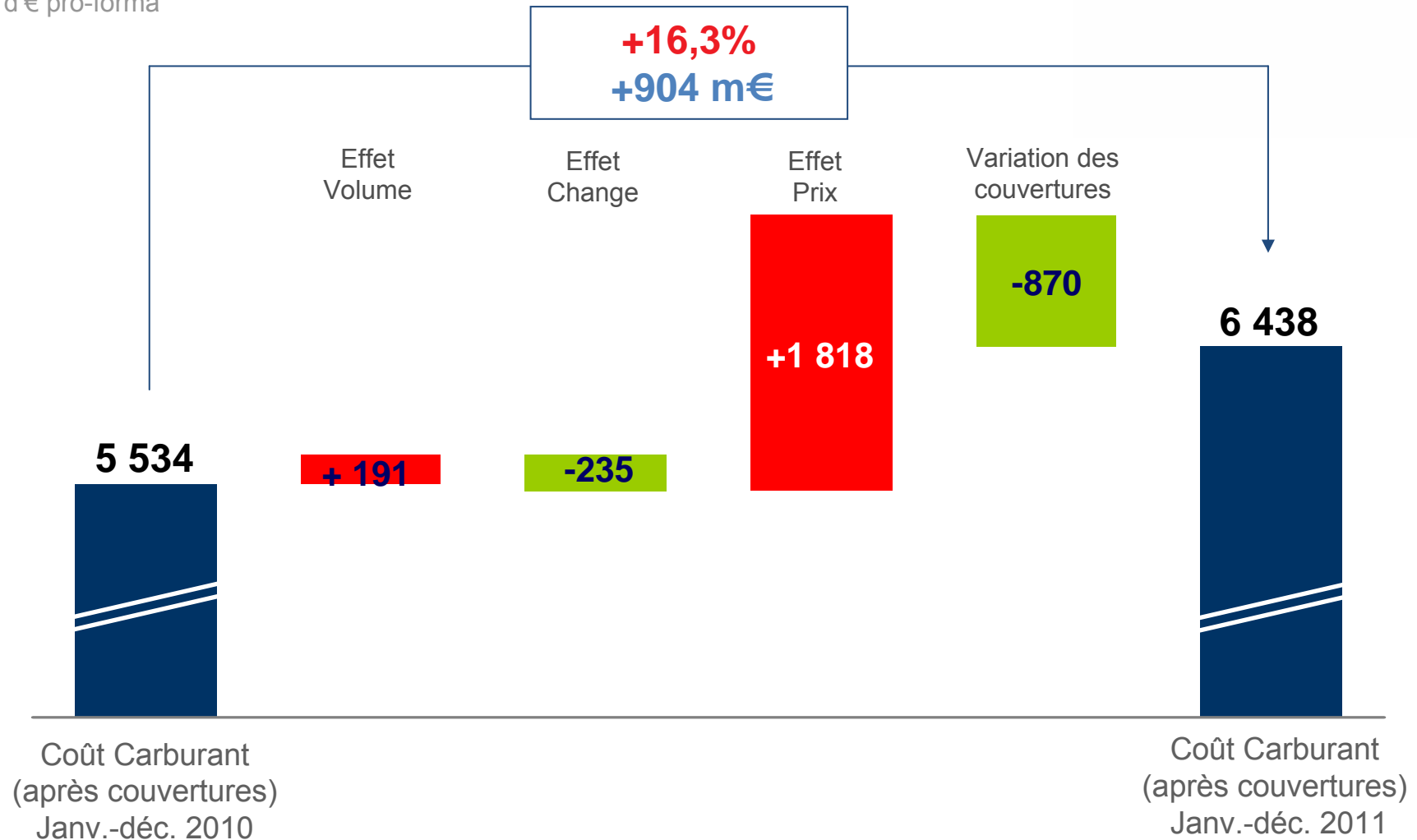


* Hors couvertures de change

Forte augmentation du coût carburant malgré l'efficacité des couvertures et l'effet change

Janvier-décembre

Millions d'€ pro-forma

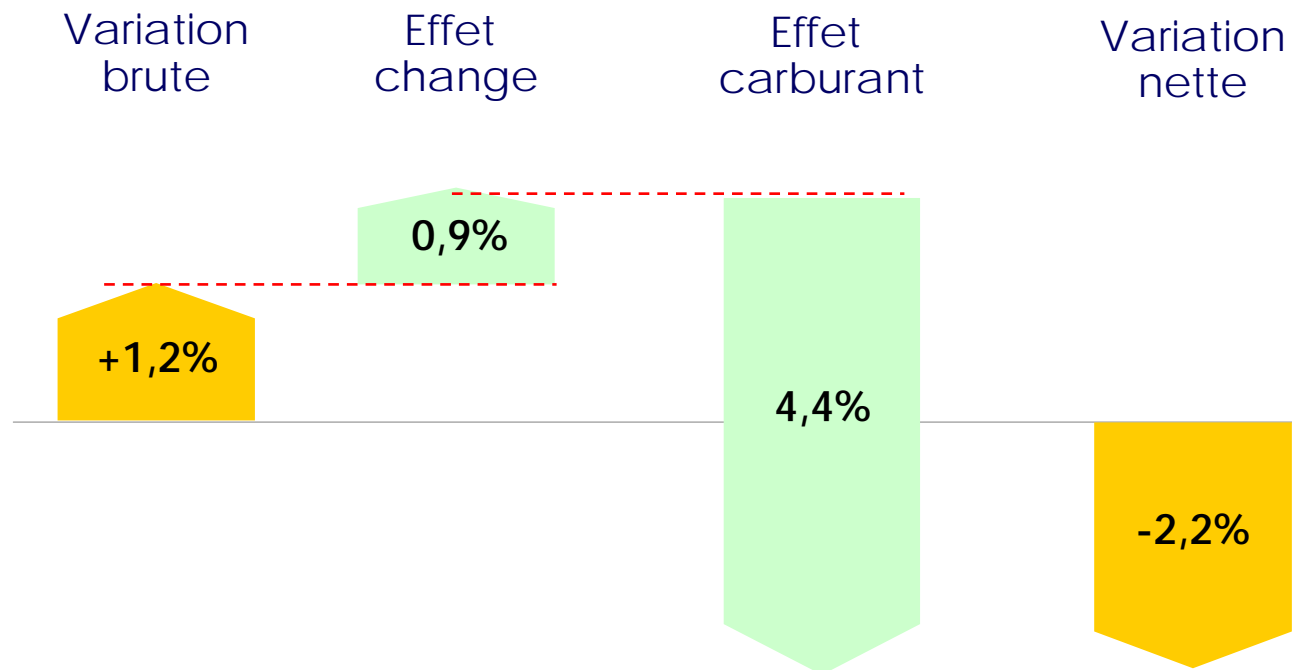


Baisse des coûts unitaires

Janvier-décembre 2011

Coût unitaire à l'ESKO : **6,67 cts €**

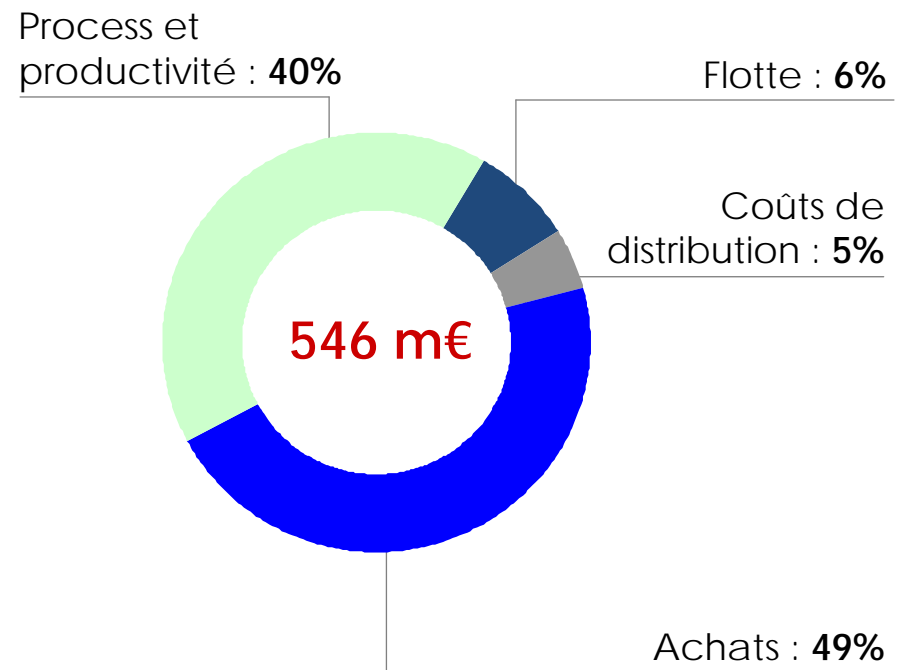
Capacité en ESKO : **+5,1%**



Bilan 2011 du plan Challenge 12

- + **151 m€** d'économies réalisées sur le trimestre octobre-décembre
- + **546 m€** d'économies réalisées au cours de l'année civile, contre un objectif initial de 470m€

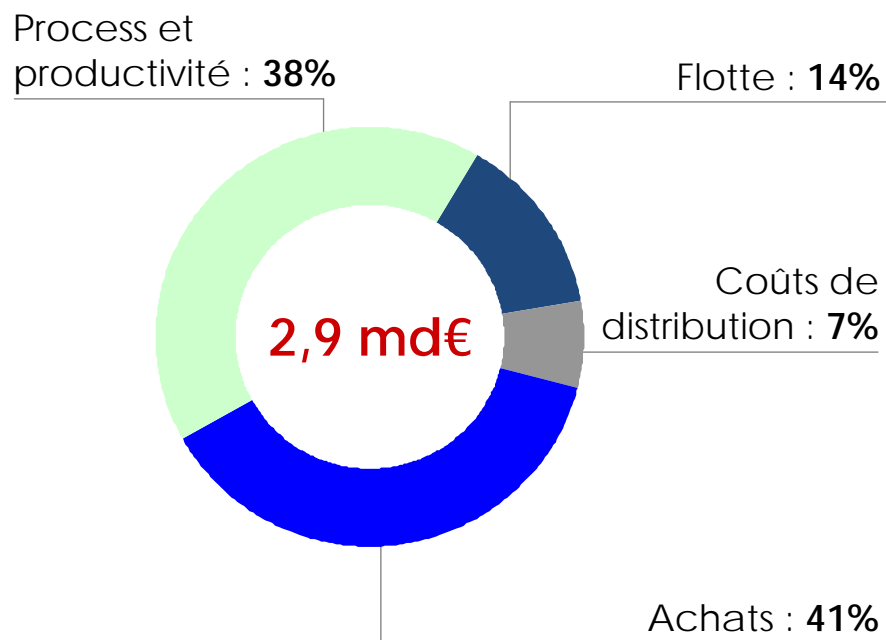
Répartition des économies réalisées sur l'année civile 2011



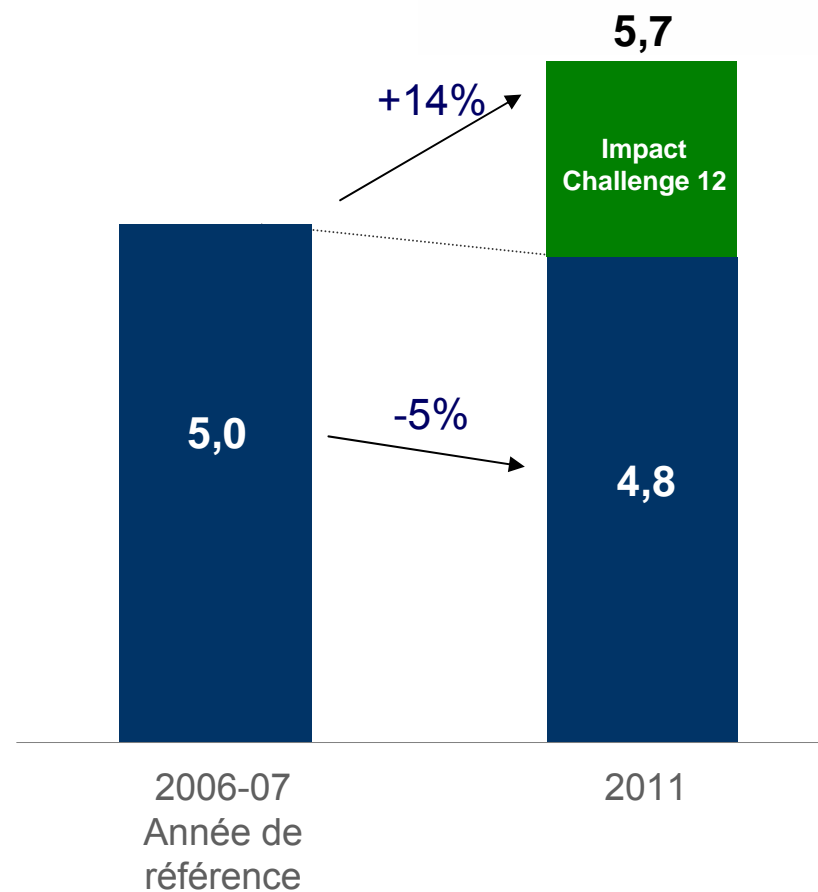
Challenge 12 : une action positive sur les coûts unitaires...

Cts d'€ par ESKO

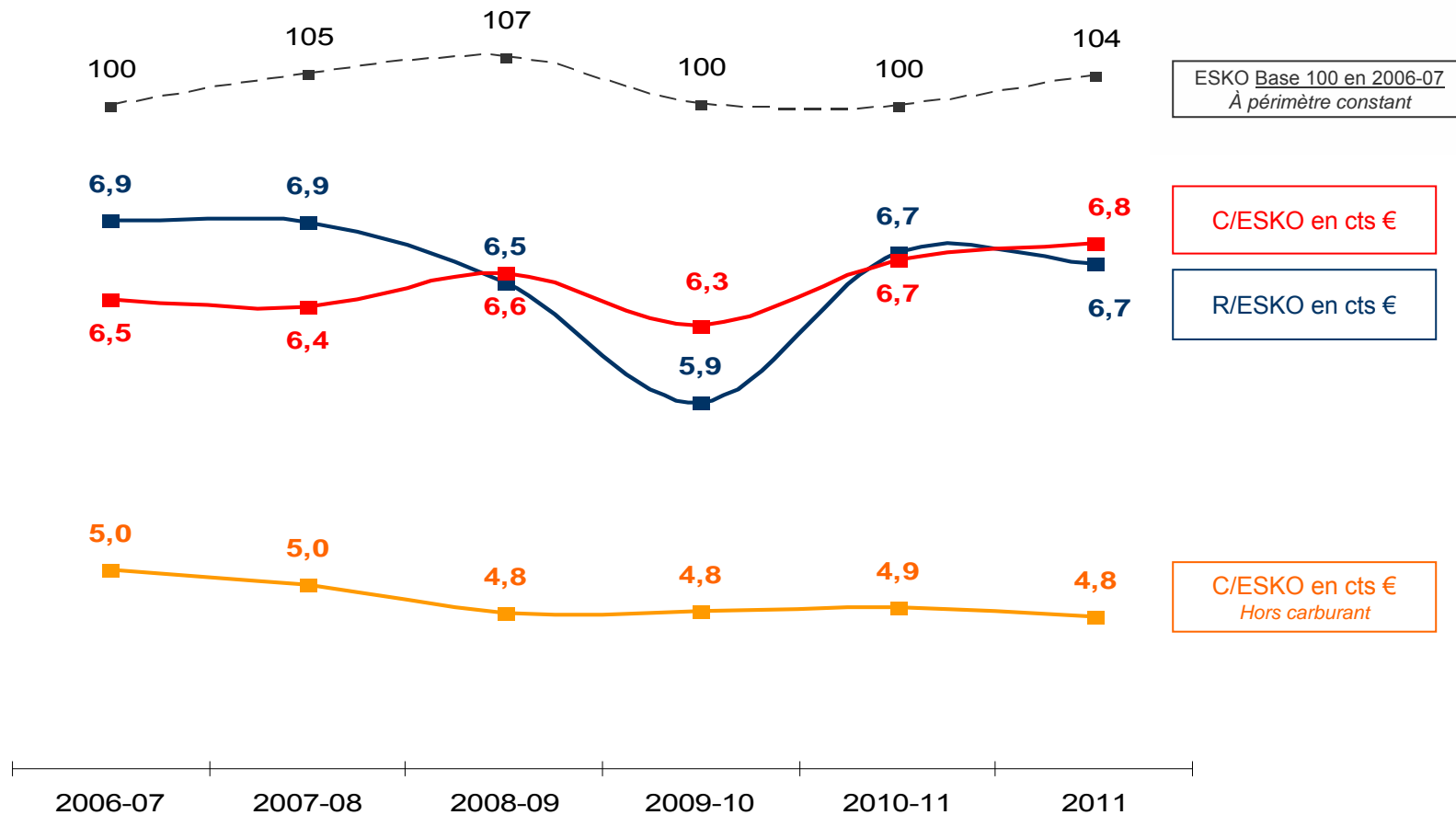
Bilan total du programme Challenge 12 (2007-08 à 2011)



Coût unitaire net hors carburant



...mais insuffisante dans le contexte actuel



Résultat net

m€	Année civile (12 mois)			4 ^{ème} trimestre		
	2011	2010	variation	2011	2010	variation
Résultat d'exploitation courant	-353	28	ns	-202	81	ns
Produits et charges non courants	-127	606	ns	-23	-16	+44%
<i>dont opération Amadeus</i>	0	1 030		-	-	
<i>dont charges de restructuration</i>	0	-167		-	-	
Résultat des activités opérationnelles	-480	634	ns	-225	65	ns
Coût de l'endettement financier net	-371	-371		-98	-91	
Résultat de change	-116	-191		-28	-49	
Variation de la juste valeur des actifs et passifs financiers	-66	-53		76	-20	
Impôts	245	275	-11%	3	36	-92%
Résultats des entreprises mises en équivalence et minoritaires	-19	-13		12	18	
Résultat net, part du groupe	-809	289	ns	-259	-46	
Résultat net retraité*	-709	-405		-309	-32	

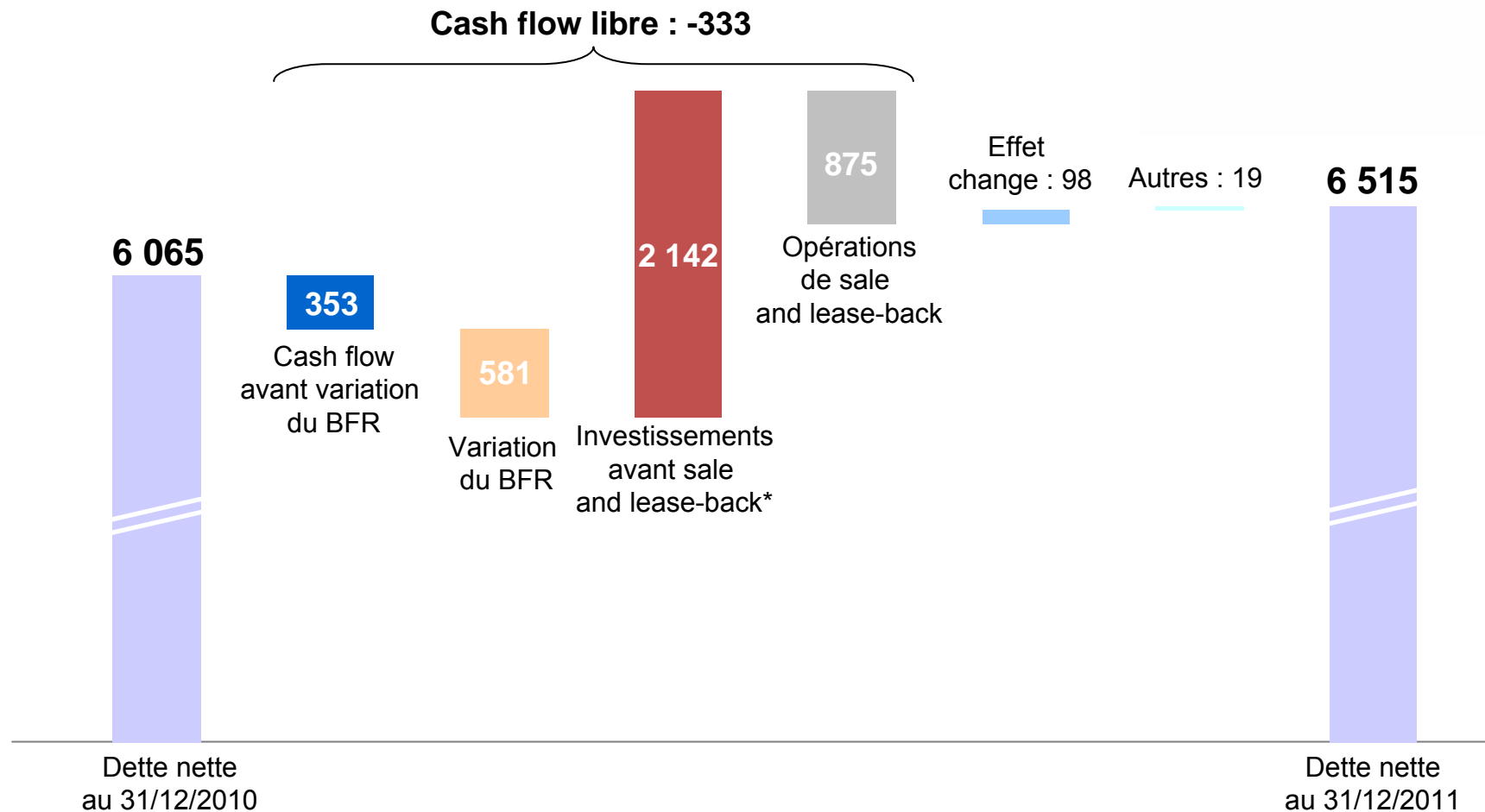
* Définition : voir annexe

Agenda

- + Activités du groupe
- + Résultats
- + Situation financière

Évolution de l'endettement

Millions d'€

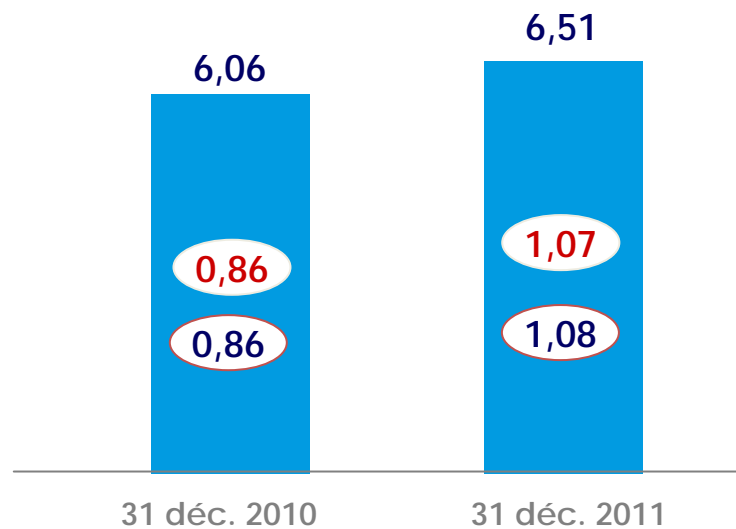


* Y compris investissements financiers

Situation financière

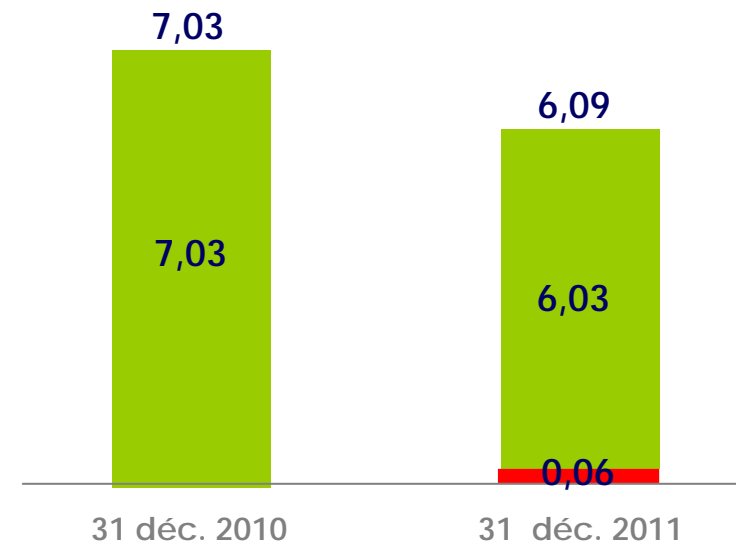
Endettement financier net (Milliards d'€)

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



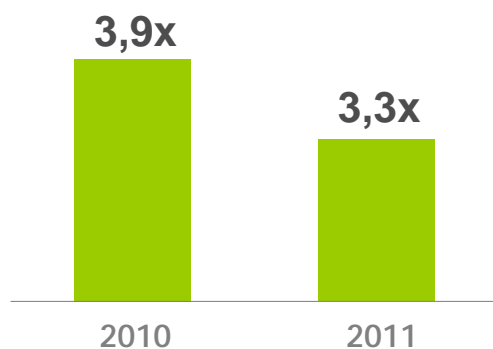
Capitaux propres (Milliards d'€)

- Capitaux propres
- Instruments dérivés

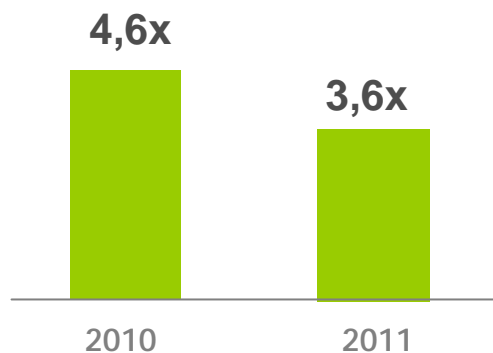


Ratios financiers au 31 décembre 2011

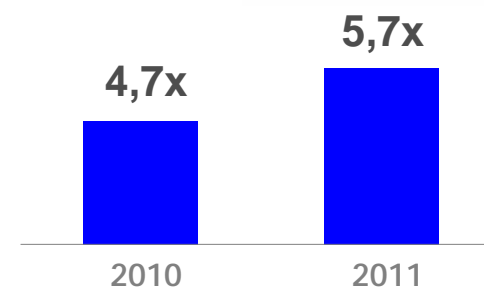
EBITDAR / frais financiers nets ajustés*



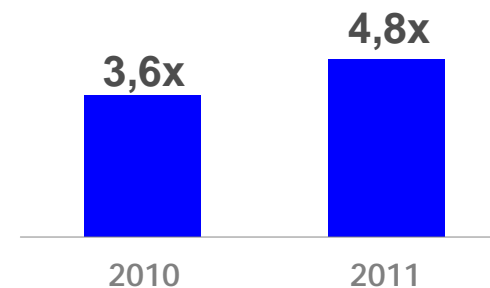
EBITDA / frais financiers nets



Dette nette ajustée** / EBITDAR



Dette nette / EBITDA



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

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

Un niveau satisfaisant de liquidités

- + Une trésorerie de 2,9 mds€ au 31 décembre 2011
 - + Après 400 m€ nantis pour l'opération de swap sur l'OCEANE
- + Cession partielle d'Amadeus en février 2012 : 467 m€ de trésorerie supplémentaire
- + Des lignes de crédit disponibles de 1,85 mds€
 - ▶ Air France : 1,06 mds€ jusqu'en 2016
 - ▶ KLM : 540 m€ jusqu'en 2016
 - ▶ Air France-KLM : 250 m€ jusqu'en 2017
 - ▶ *Covenants* respectés

Nos priorités



Nos priorités

- + Mise en œuvre de Transform 2015
- + Renforcement de nos atouts stratégiques
 - ▶ Renforcer nos positions sur les marchés clés en approfondissant nos alliances
 - ▶ Accroître l'attractivité de nos hubs
 - ▶ Poursuivre l'investissement dans le produit

Plan Transform 2015

Phase 1

Mesures immédiates

- ▶ Croissance limitée des capacités
- ▶ Révision à la baisse des investissements
- ▶ Mesures d'économie immédiates

Phase 2

Plan de transformation structurelle

- ▶ Retour à l'équilibre du moyen-courrier
- ▶ Redressement de l'activité cargo
- ▶ Amélioration de la rentabilité du long-courrier et de la maintenance



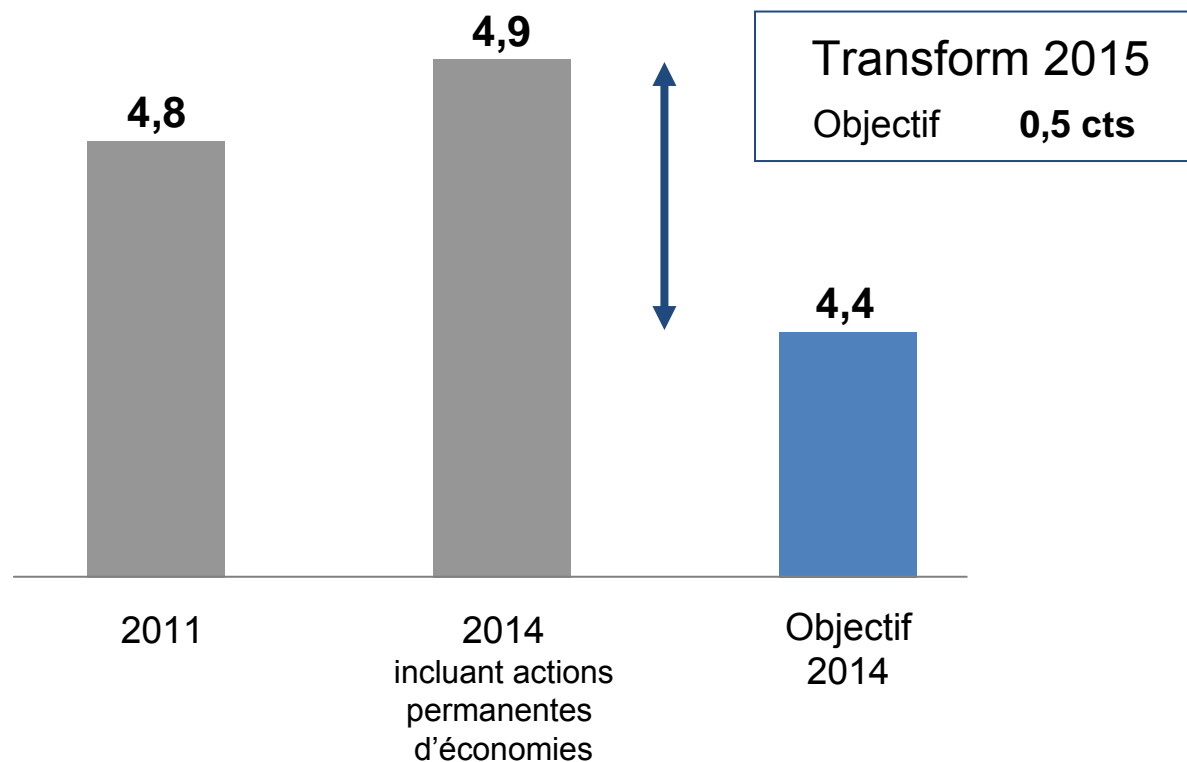
Objectifs fin 2014

Réduction de la dette de 2 mds€
Ratio dette nette/EBITDA inférieur à 2

Une réduction estimée de 10% des coûts unitaires

Cts d'€ par ESKO

Coût unitaire net hors carburant



Point d'étape au 8 mars 2012

Phase 1

- + Croissance limitée des capacités
- + Révision du plan d'investissements
- + Mesures d'économie immédiates

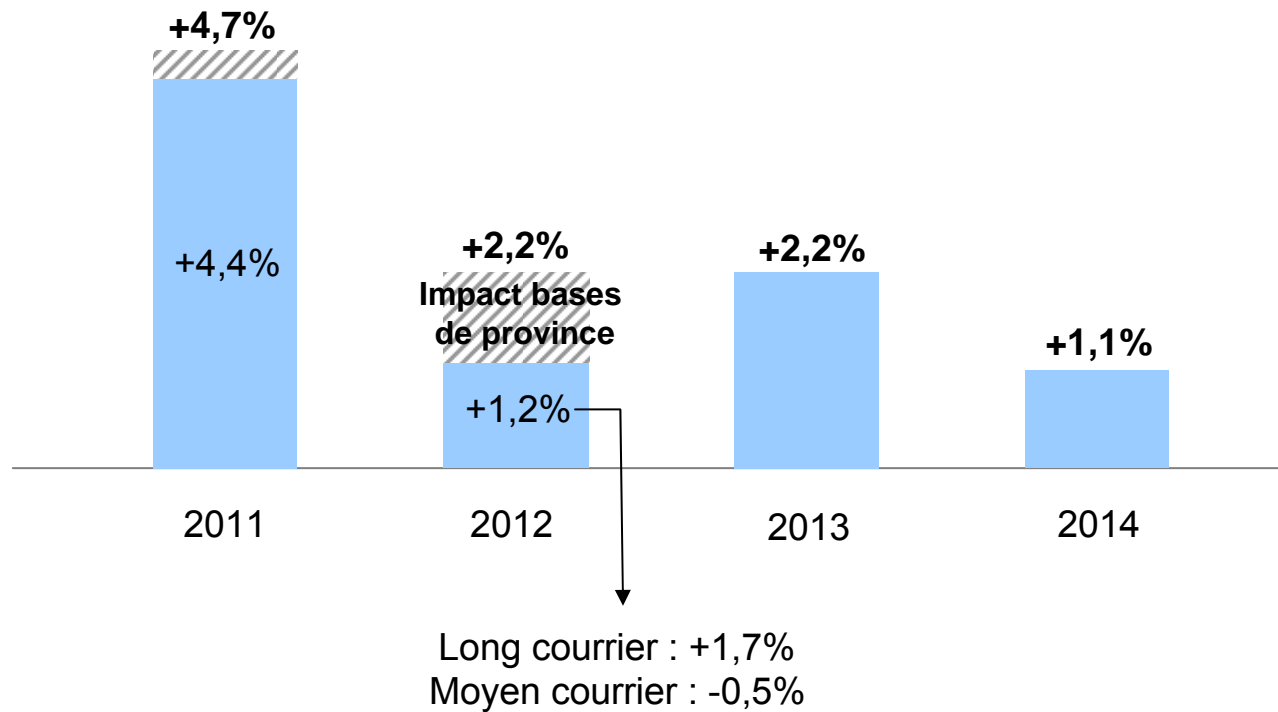
Phase 2

- + Lancement de la refonte des accords collectifs
- + Démarrage des chantiers de transformation

Croissance limitée des capacités

Phase 1

Capacité en SKO



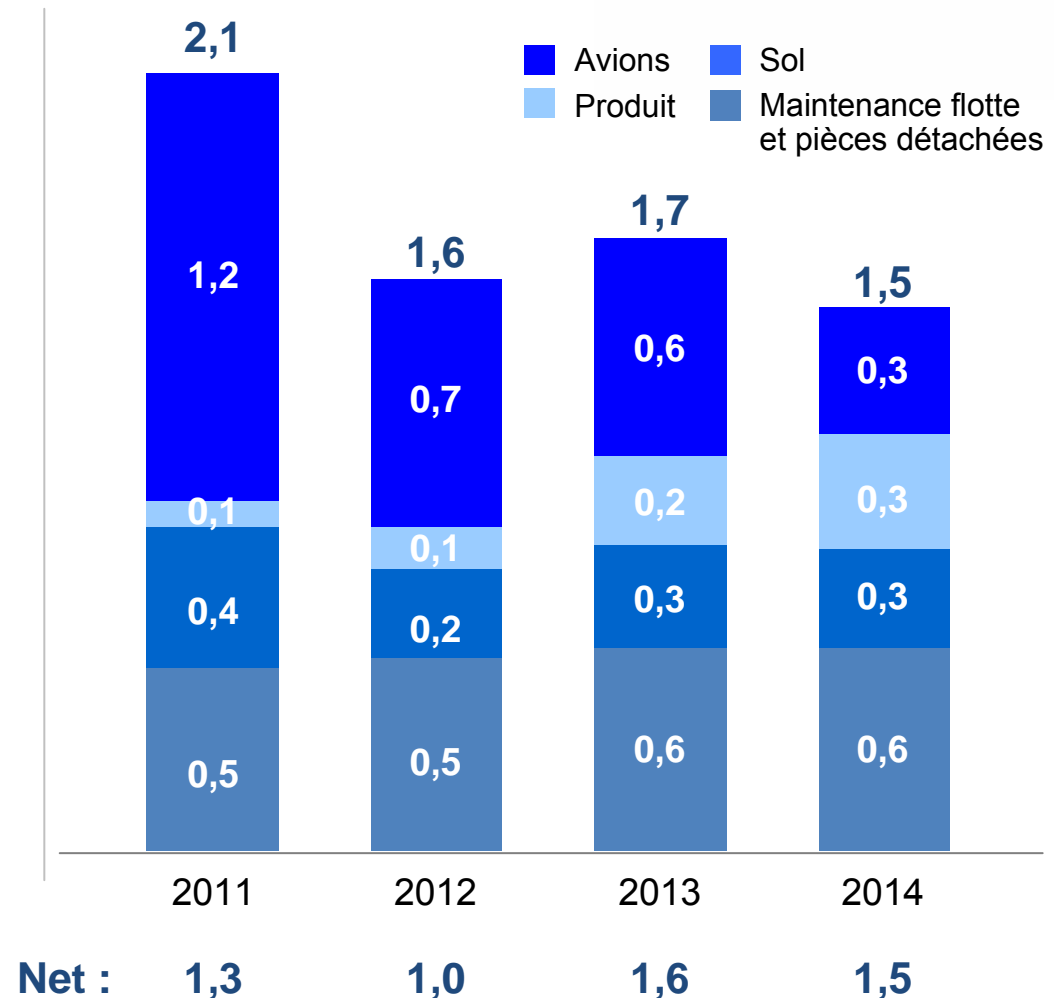
Révision du plan d'investissements

Phase 1

- + Forte réduction des investissements avions
- + Renforcement des investissements dans le produit
- + Revue des investissements au sol
- + Maintien de l'investissement dans la maintenance de la flotte

Investissements
avant sale & lease-back

Milliards d'€



Millions d'€

Principales mesures

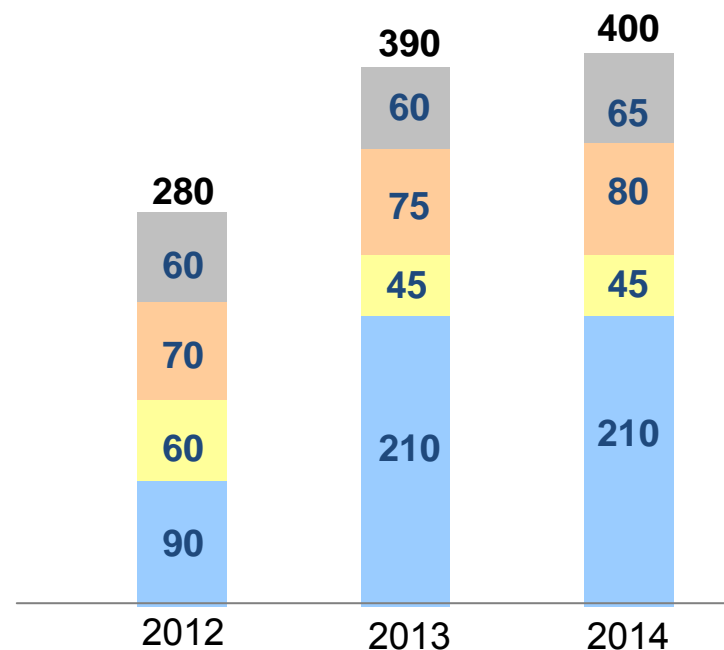
- + Mesures salariales : plus de 500 m€
- + Réduction des frais généraux : 150 m€
- + Amélioration de la productivité et adaptation du réseau : 200 m€



Objectif

Plus d'un milliard d'euros sur 3 ans

Impact 2012-14



- Mesures salariales
- Réduction des frais généraux
- Productivité et adaptation réseau
- Autres

Trois objectifs

Retour à l'équilibre du moyen-courrier
Redressement de l'activité cargo
Amélioration de la rentabilité du long-courrier
et de la maintenance



Un levier clé

Amélioration très importante de la
productivité à horizon 2014

Lancement de la négociation sur les accords collectifs

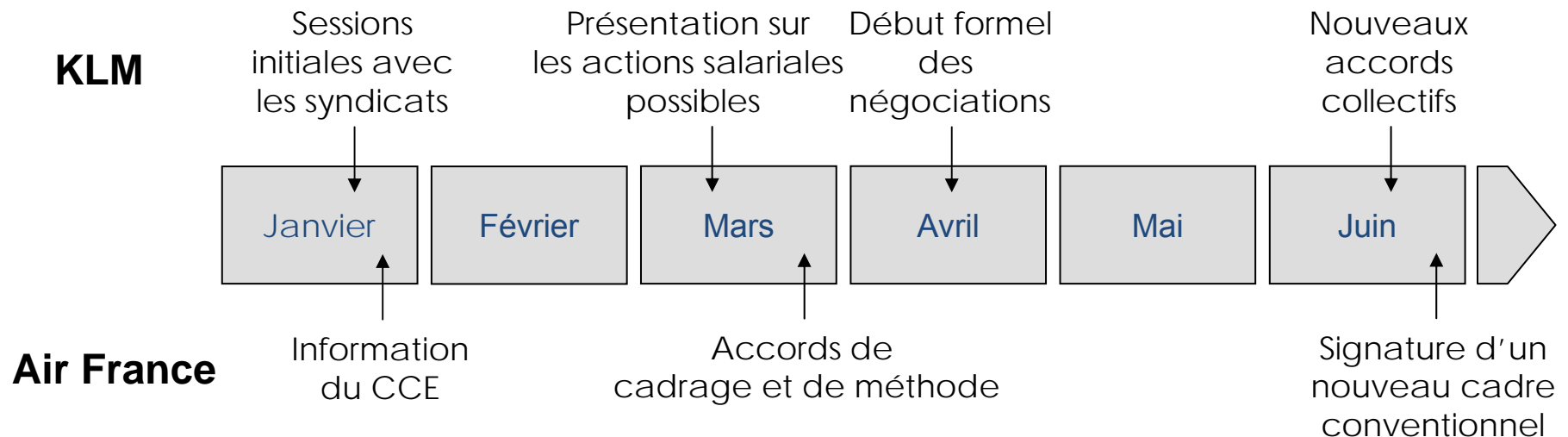
Phase 2

Air France

- ▶ Objectif : +20% d'efficacité économique en 2014
- ▶ Plusieurs leviers : productivité, flexibilité des modes opératoires, efficacité opérationnelle

KLM

- ▶ Accords de transition signés en octobre 2011
- ▶ Programme de discussion lancé avec les syndicats en janvier 2012



- ✦ 2011 : perte d'exploitation de 700 m€

- ✦ Chantiers en cours
 - ▶ Restructuration du réseau
 - ▶ Redéfinition de l'offre commerciale
 - ▶ Rationalisation de l'activité régionale

- ✦ Objectif 2014 : retour à l'équilibre
 - ▶ Réseau point à point à l'équilibre en 2013 et profitable en 2014
 - ▶ Forte réduction des pertes des réseaux d'apport aux hubs

- ✦ Long-courrier : amélioration de la rentabilité
 - ▶ Fermeture de certaines lignes
 - ▶ Positionnement produit

- ✦ Cargo : redressement
 - ▶ Dimensionnement et organisation de la flotte tout cargo
 - ▶ Simplification du portefeuille de produits
 - ▶ Baisse des coûts

- ✦ Maintenance : amélioration de la rentabilité
 - ▶ Expansion des partenariats pour améliorer la compétitivité de l'activité cellule

	Fin mars	Avril-juin
Social	Négociations préparatoires chez Air France et KLM	Renégociation des accords collectifs
Chantiers de transformation	Identification des projets	Finalisation du plan de transformation

Perspectives 2012



Perspectives pour l'année 2012

- + Conjoncture économique incertaine
- + Prix du carburant élevé
- + Premier semestre : un résultat d'exploitation en retrait par rapport à l'an dernier
- + Deuxième semestre : impact des premières mesures de Transform 2015
- + Objectif de dette nette maximum de 6,5 mds€ à fin 2012

Résultats annuels 2011



8 mars 2012

Annexes



Calcul de l'endettement financier net

Millions d'€

	31 déc. 2011	31 déc. 2010
Dettes financières courantes & non courantes	10 402	10 647
Dépôts sur avions en crédit bail	(491)	(492)
Actifs financiers nantis (swap sur OCEANE)	(393)	0
Couvertures de change sur dette	4	38
Intérêts cours non échus	(122)	(146)
= Dettes financières brutes	9 400	10 047
Trésorerie & équivalent trésorerie	2 283	3 496
Valeurs mobilières de placement à plus de 3 mois	359	424
Trésorerie nantie mobilisable	235	0
Dépôts (obligations)	165	207
Concours bancaires courants	(157)	(145)
= Liquidités nettes	2 885	3 982
Endettement financier net	6 515	6 065
Capitaux propres consolidés	6 094	7 032
Endettement net / fonds propres	1,07	0,86
<i>Endettement net / fonds propres hors dérivés</i>	<i>1,08</i>	<i>0,86</i>

Résultat net retraité

Millions d'€

	T4 2011	T4 2010	Jan-Déc 2011	Jan-Déc 2010
Résultat net part du groupe	(259)	(46)	(809)	289
+ Impôt sur les sociétés	(3)	(36)	(245)	(275)
= Résultat net part du groupe avant impôt sur les sociétés	(262)	(82)	(1 054)	14
+ Éléments non récurrents*	23	16	127	(606)**
+ Part non monétaire de la valeur des instruments de couverture	(95)	9	(8)	(24)
= Résultat net part du groupe retraité avant impôt sur les sociétés	(334)	(57)	(935)	(616)
- Impôt sur les sociétés	25	25	226	211
- Éléments non récurrents dans quote-part des stes mises en équivalence	-	-	-	-
Résultat net part du groupe retraité	(309)	(32)	(709)	(405)

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

** dont plus value de valorisation de 1,03 milliard d'euros générée dans le cadre de la mise sur le marché d'Amadeus et provision complémentaire cargo

Compte de résultat sur neuf mois au 31 décembre

Millions d'€

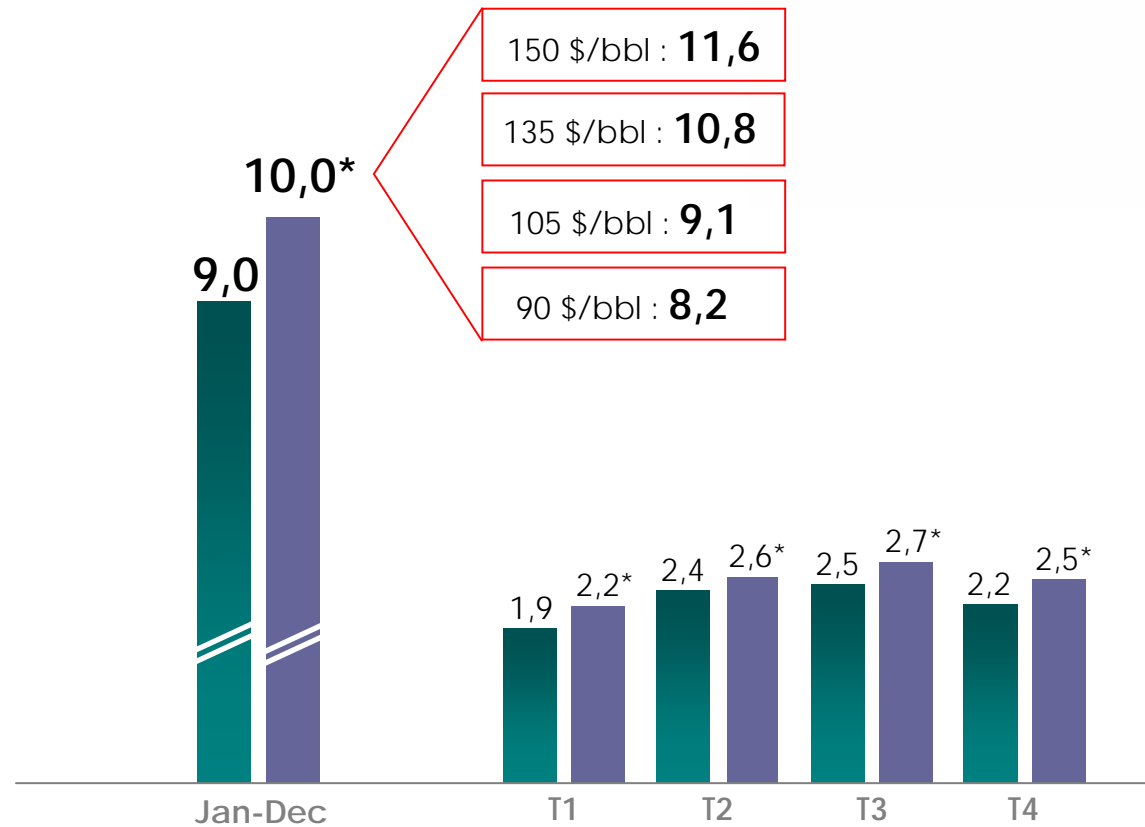
	Avril-déc. 2011	Avril-déc. 2010	Variation en %
Chiffre d'affaires	19 037	18 289	+4,1
Charges d'exploitation	(18 987)	(17 764)	+6,9
EBITDAR	1 987	2 424	(18,0)
Résultat d'exploitation	50	525	ns
<i>Résultat d'exploitation ajusté*</i>	<i>268</i>	<i>737</i>	<i>-58,4</i>
Produits et charges non courants <i>Dont Amadeus</i>	(24)	867 <i>1 030</i>	ns
Résultat des activités opérationnelles	26	1 392	ns
Coût de l'endettement financier net	(280)	(280)	(2,5)
Autres produits et charges financiers	(247)	(145)	ns
Impôts	75	26	ns
Autres	(27)	(13)	ns
Résultat net, part du groupe	(442)	980	ns
<i>Résultat net retraité</i>	<i>(403)</i>	<i>73</i>	<i>ns</i>

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

Point sur la facture carburant

Facture de carburant après
couverture en mds \$

■ 2011
■ 2012



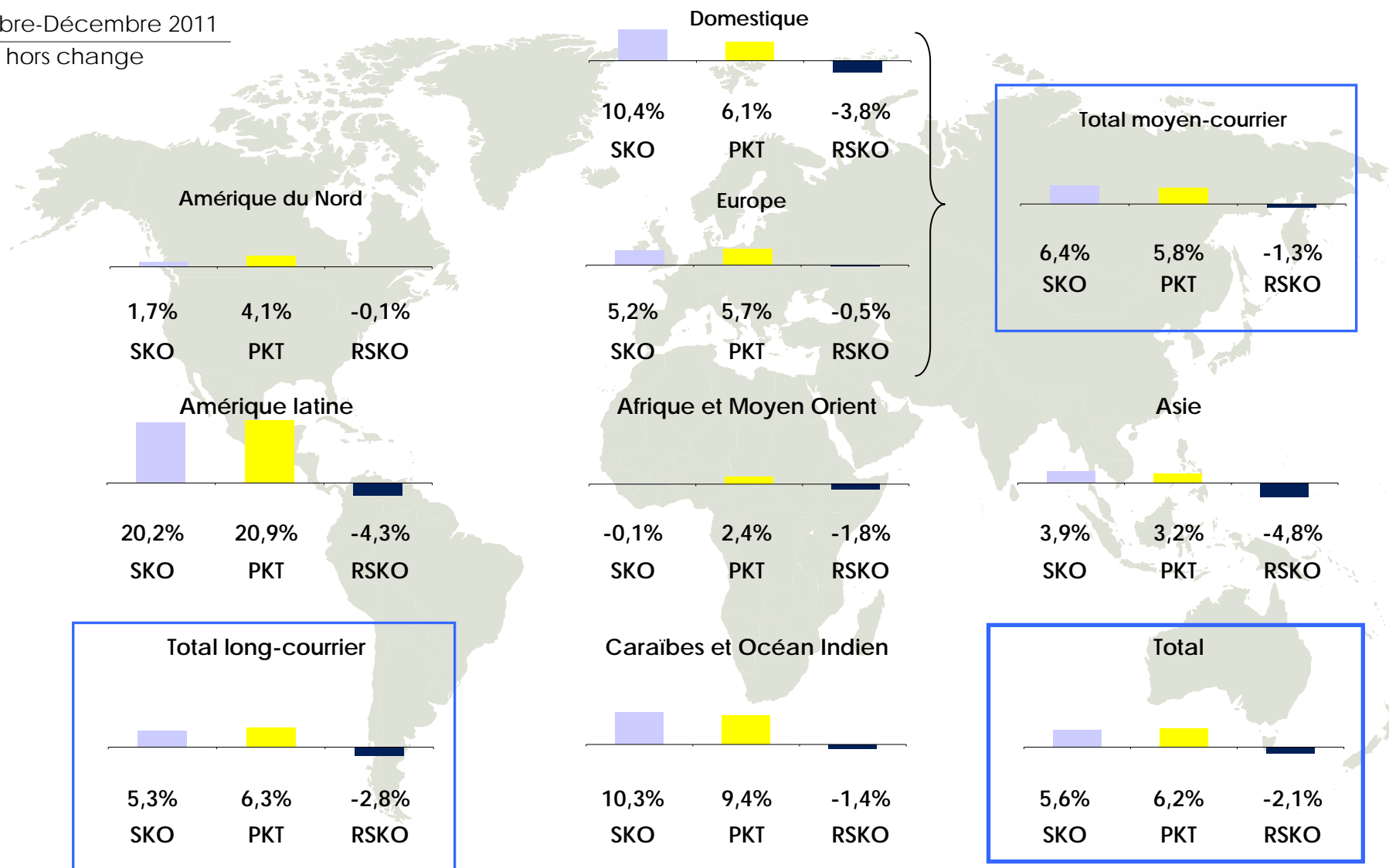
Prix de marché Brent (\$ par baril)*	119	118	122	119	117
Carburant avion (\$ par tonne)*	1 080	1 055	1 090	1 090	1 090
% de la consommation déjà couverte	53%	57%	59%	52%	43%

* Courbes à terme au 2 mars 2012

Recettes unitaires par réseau - T4

Octobre-Décembre 2011

RSKO hors change

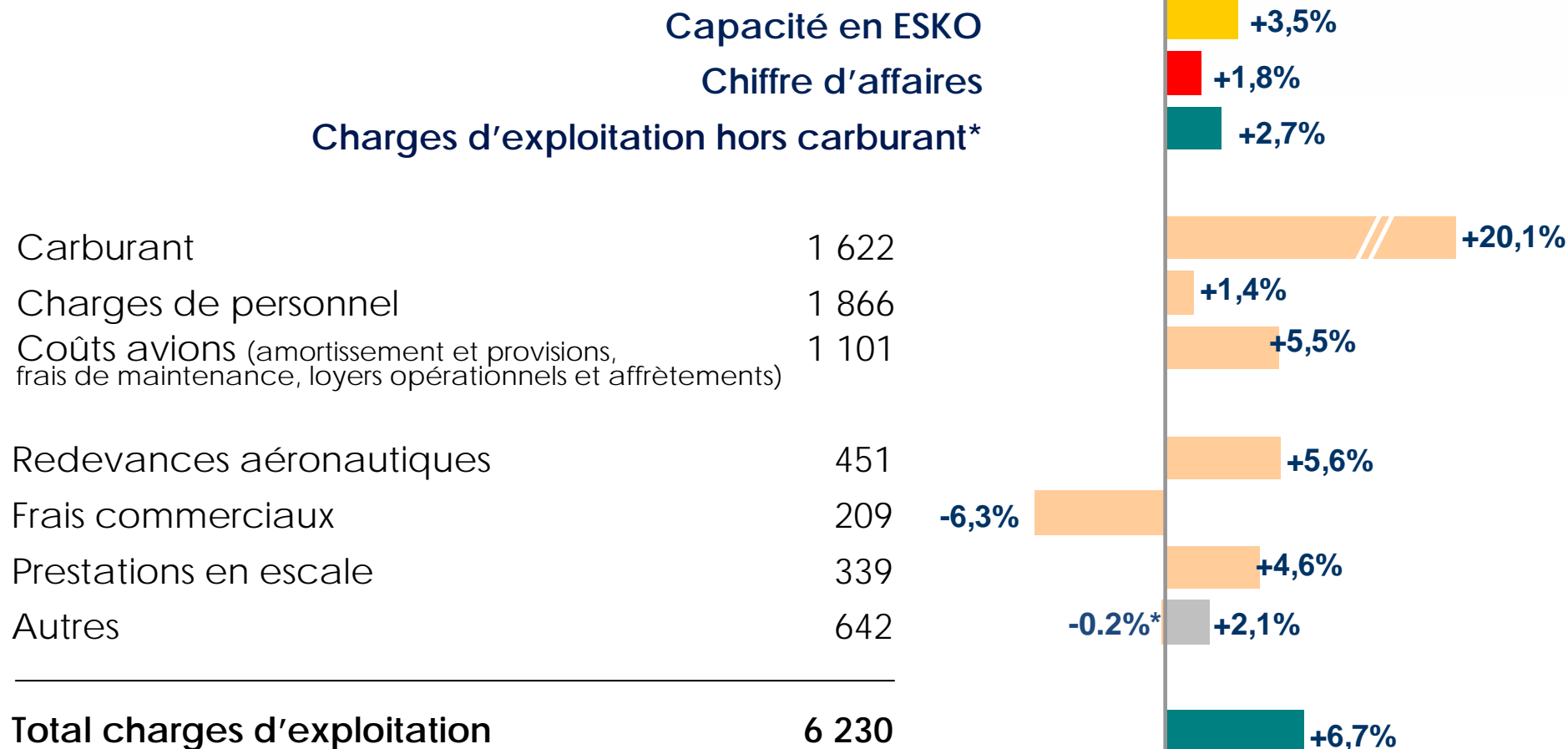


NB : Activité long-courrier sans Martinair, activité moyen-courrier 2010 corrigée

Evolution des charges d'exploitation – T4

Octobre-décembre 2011

Millions d'€ proforma

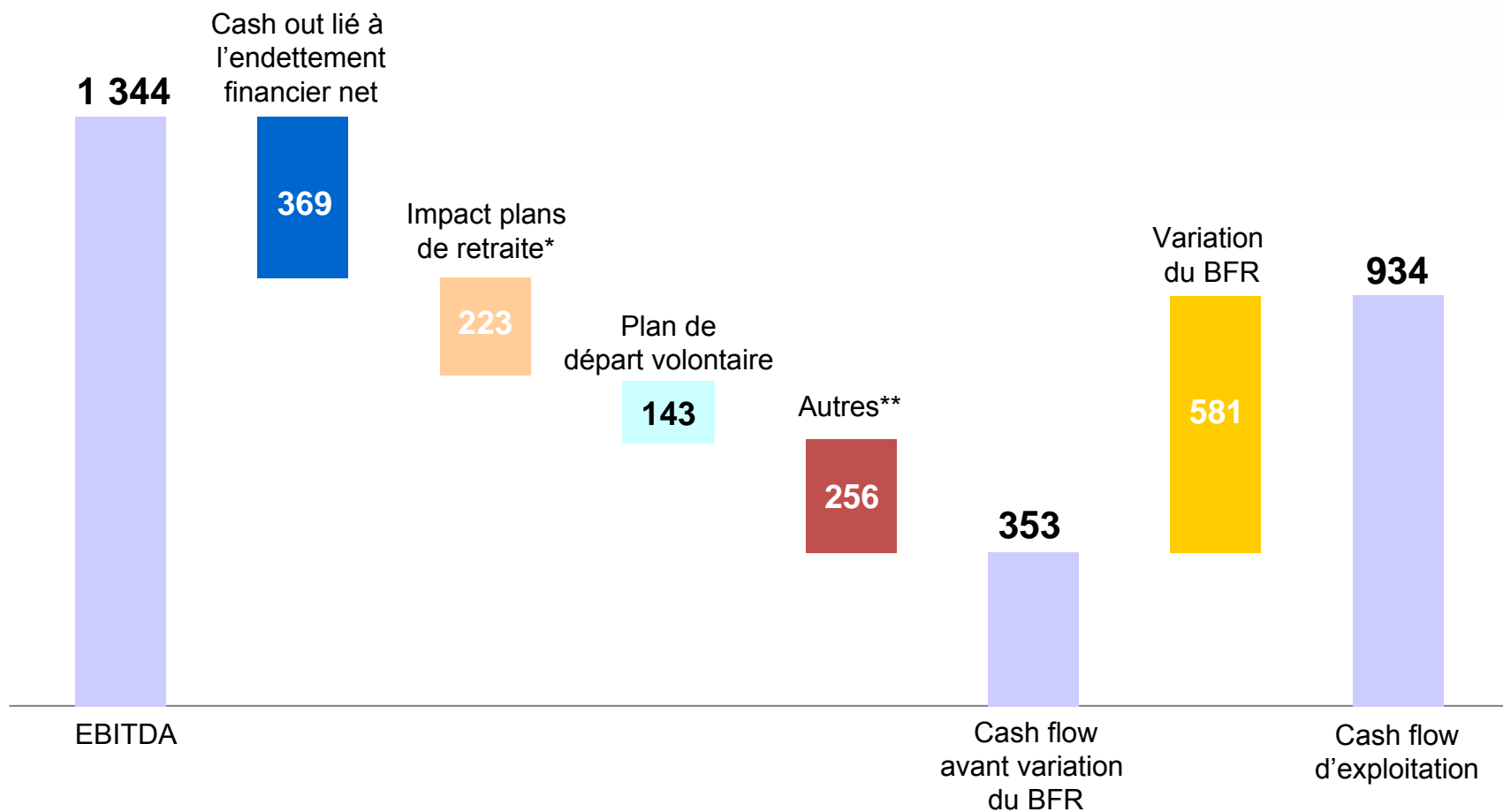


(*) Hors couvertures de change

Cash flow d'exploitation

Janvier-décembre 2011

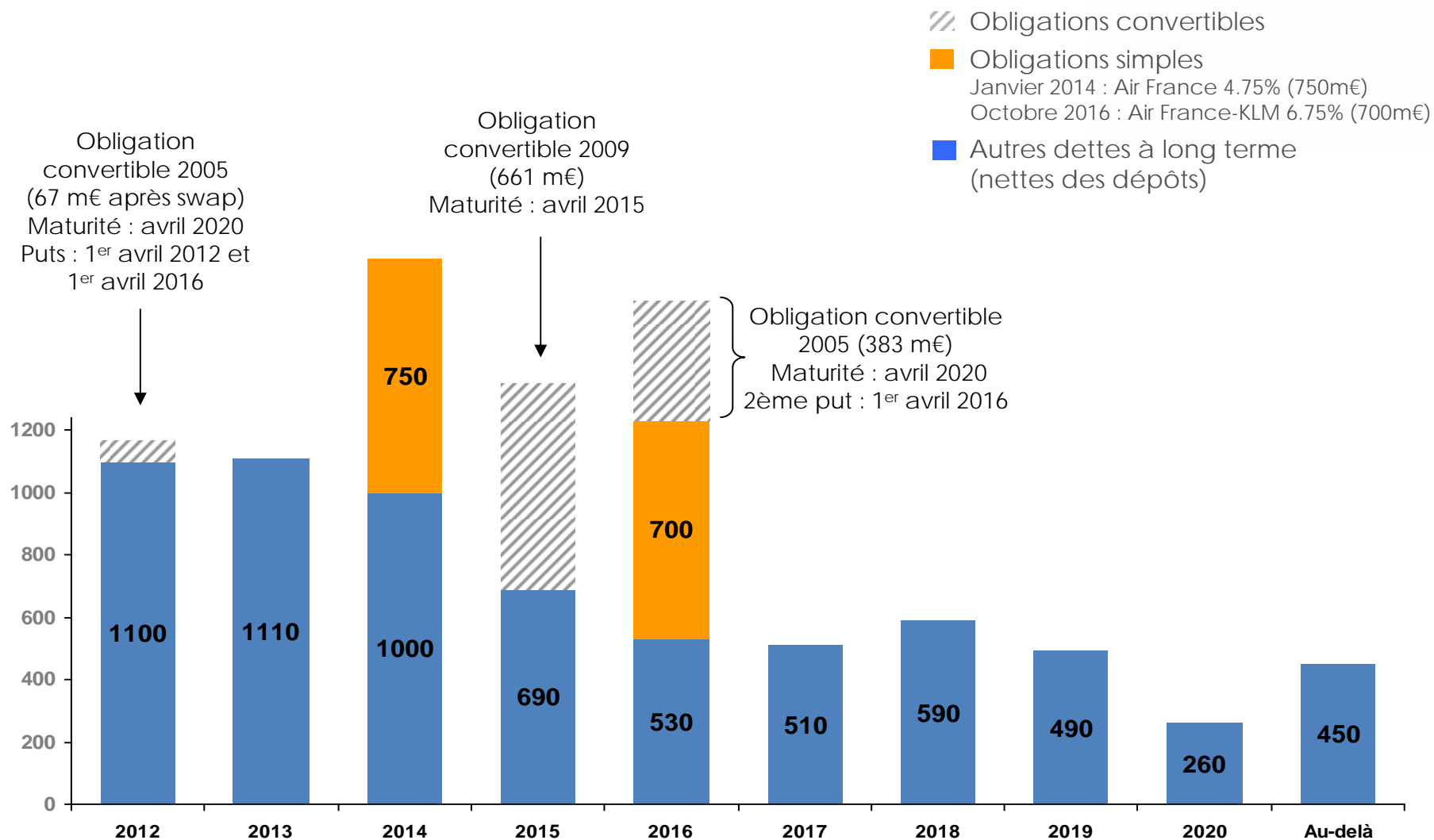
Millions d'€



* Contribution cash de 429 m€ moins charge de retraite déjà incluse dans l'EBITDA de 206 m€

** Dont : dérivés : 93, impôts et reclassements : 84

Profil de remboursement de la dette au 1^{er} janvier 2012*



(*) En millions d'euros, net des dépôts sur locations financières et hors dettes perpétuelles de KLM (625 m€)