

Réunion d'information

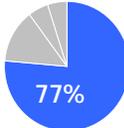
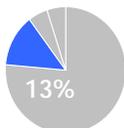
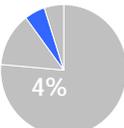
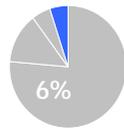


Agenda

- ✦ Des résultats annuels 2011 marqués par la forte hausse de la facture carburant
- ✦ Transform 2015 : mesures immédiates mises en œuvre et négociations lancées
- ✦ Perspectives 2012

Chiffres clés par activité

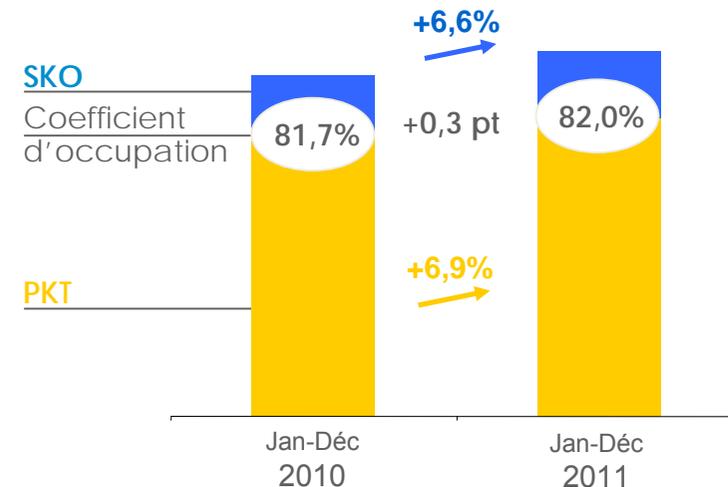
Année civile

| | 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 |

Activité passage : bonne tenue du trafic mais baisse de la recette unitaire

+ Bonne tenue de l'activité...

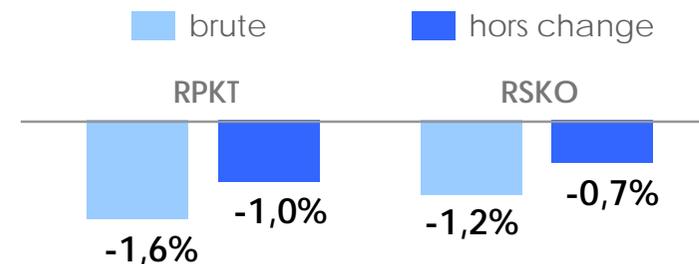
- ▶ Progression du trafic supérieure à celle de l'offre : coefficient d'occupation +0,3 pt
- ▶ En dépit de l'impact des crises (Japon, Côte d'Ivoire, Printemps arabe)



+ ...mais baisse des recettes unitaires* :

- ▶ RSKO long-courrier : -0,4%
 - ▶ Classe avant : +3,5%
 - ▶ Classe arrière : -1,2%
- ▶ RSKO moyen-courrier : -1,0%

Recette unitaire année civile 2011

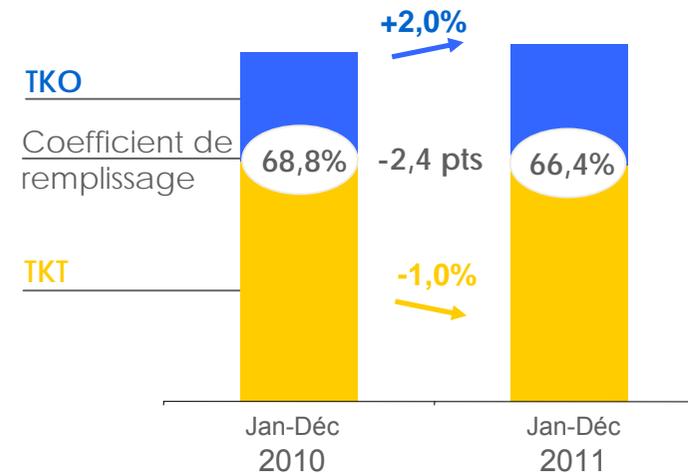


* Hors change

Activité cargo : dégradation de l'activité sur la fin de l'année

+ Activité :

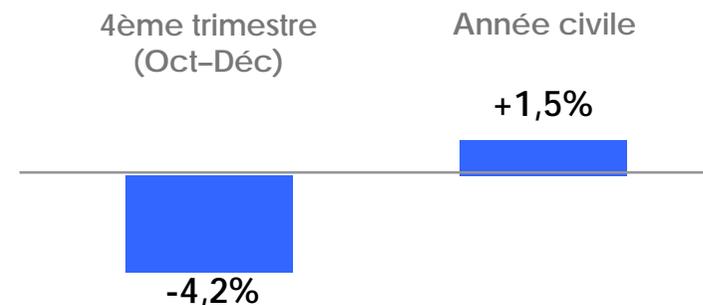
- ▶ Dégradation du marché depuis l'été
- ▶ Baisse des volumes de 1%, qui s'est accélérée au 4^{ème} trimestre (-2,8%)
- ▶ Baisse du remplissage malgré un contrôle strict de la capacité tout cargo



+ Recette unitaire :

- ▶ Forte dégradation au dernier trimestre (-4,2%), pourtant la meilleure période pour le Cargo
- ▶ Progression de 1,5% sur l'ensemble de l'année

Recette unitaire à la TKO (hors change)



Résultats du groupe

| m€ | Année civile (12 mois) | | |
|-----------------------------------------|------------------------|---------------|----------------|
| | 2011 | 2010 | variation |
| Chiffre d'affaires | 24 363 | 23 310 | +5% |
| EBITDAR | 2 192 | 2 501 | -12% |
| EBITDA | 1 344 | 1 695 | -21% |
| Résultat d'exploitation | -353 | 28 | |
| Résultat d'exploitation ajusté | -65 | 302 | |
| <i>Marge d'exploitation ajustée</i> | <i>-0,3%</i> | <i>1,3%</i> | <i>-1,6 pt</i> |
| Résultat net, part du groupe | -809 | 289* | |
| Résultat net retraité** | -709 | -405 | |
| Investissements nets | 1 265 | 983 | +29% |
| Cash flow libre | -333 | 251 | |
| Cash flow libre hors op. Amadeus | -333 | 58 | |
| Dette nette en fin de période | 6 515 | 6 065 | +7% |

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

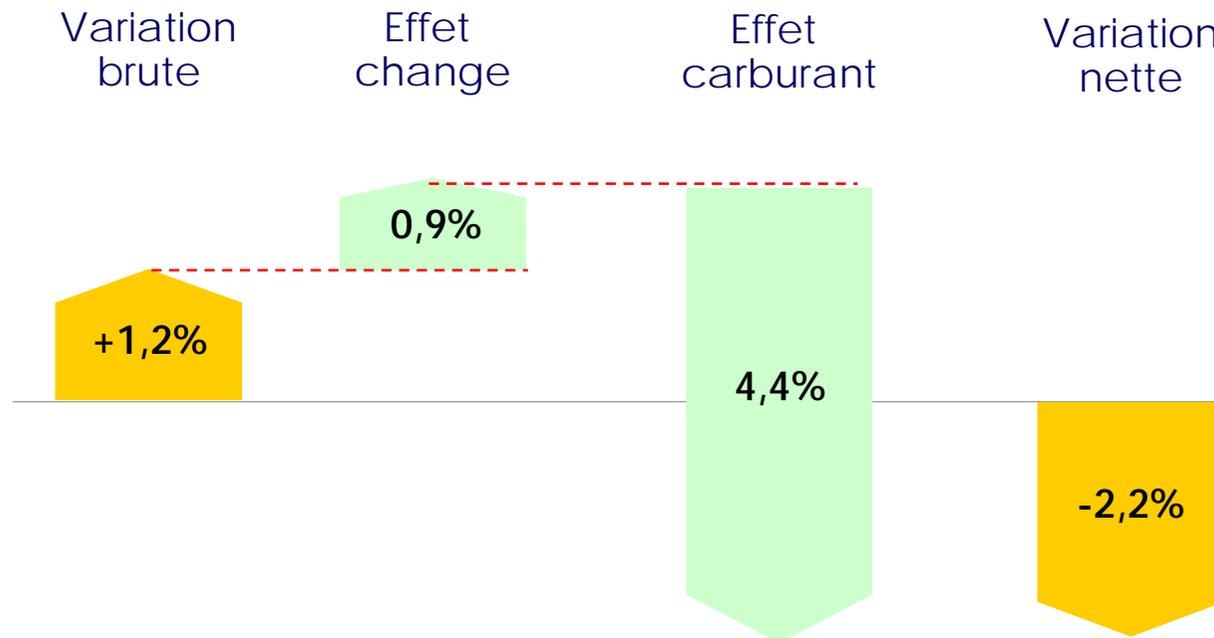
** Définition : voir annexe de la présentation des résultats

Baisse des coûts unitaires

Janvier-décembre 2011

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

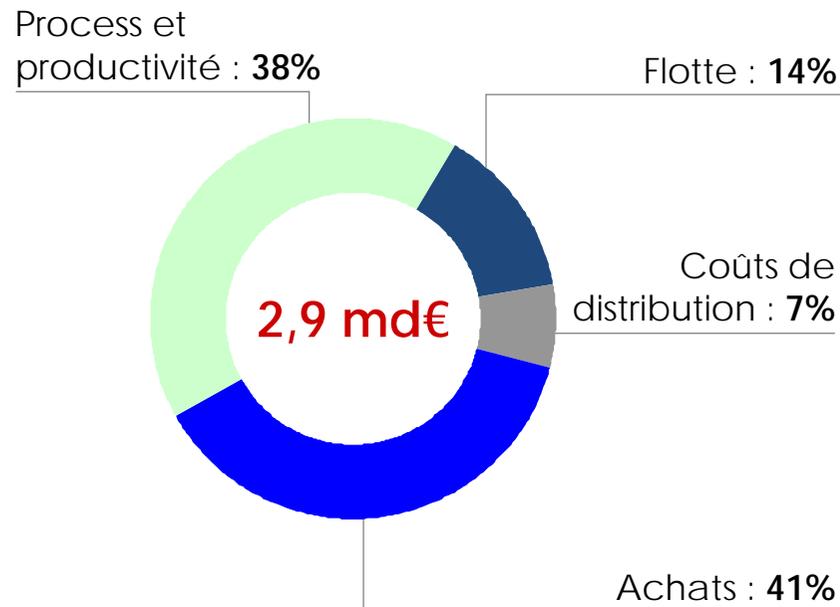
Capacité en ESKO : **+5,1%**



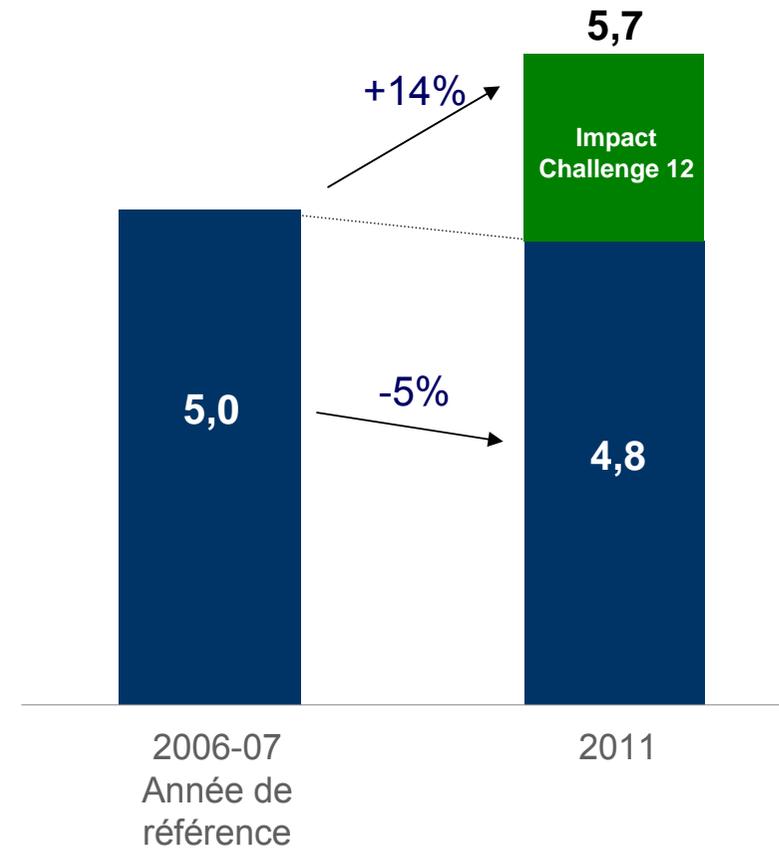
Challenge 12 : une action positive sur les coûts unitaires

Cts d'€ par ESKO

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

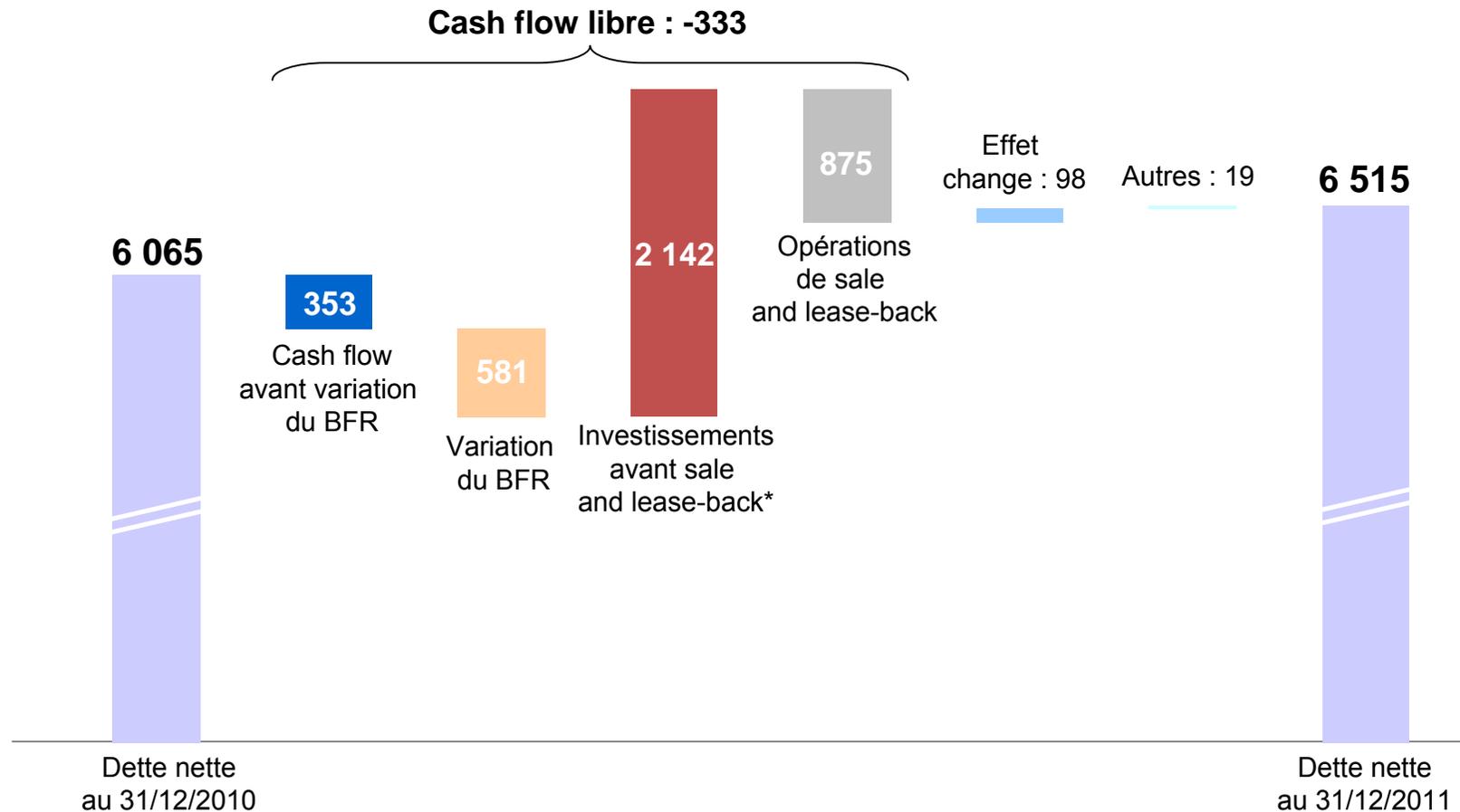


Coût unitaire hors carburant



Évolution de l'endettement

Millions d'€

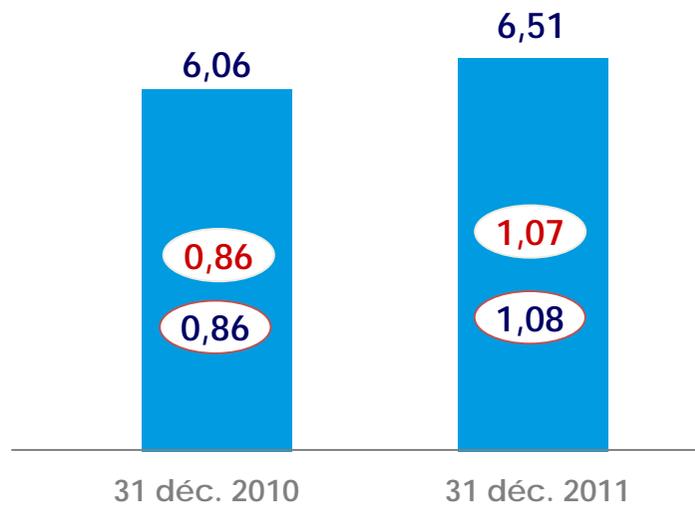


* Y compris investissements financiers

Situation financière

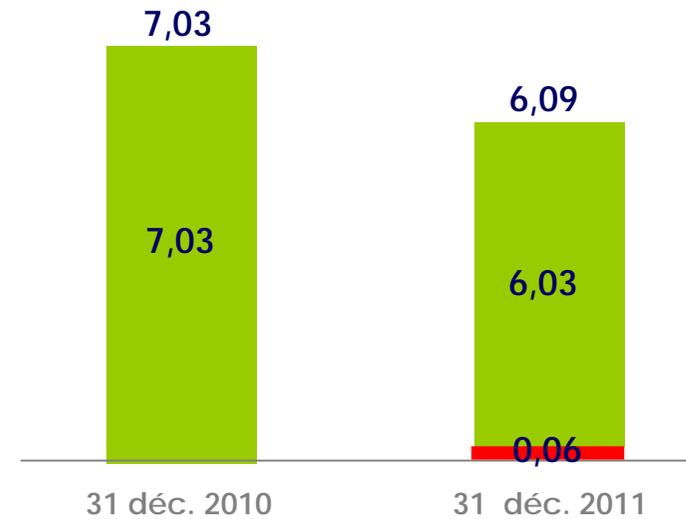
Endettement financier net (Milliards d'€)

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



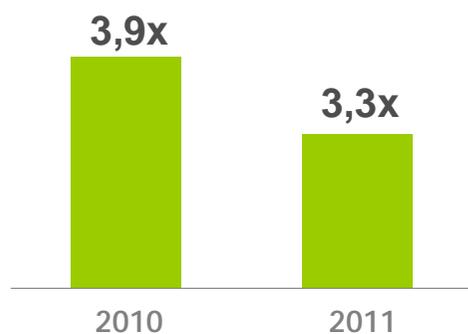
Capitaux propres (Milliards d'€)

- Capitaux propres
- Instruments dérivés

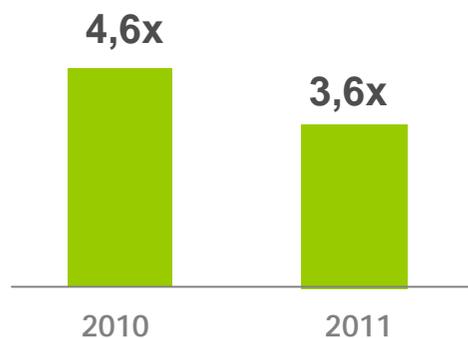


Ratios financiers au 31 décembre

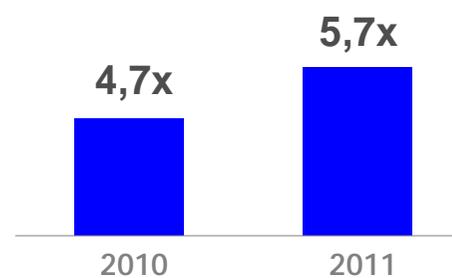
EBITDAR / frais financiers nets ajustés*



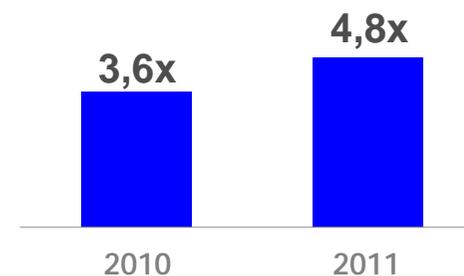
EBITDA / frais financiers nets



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)

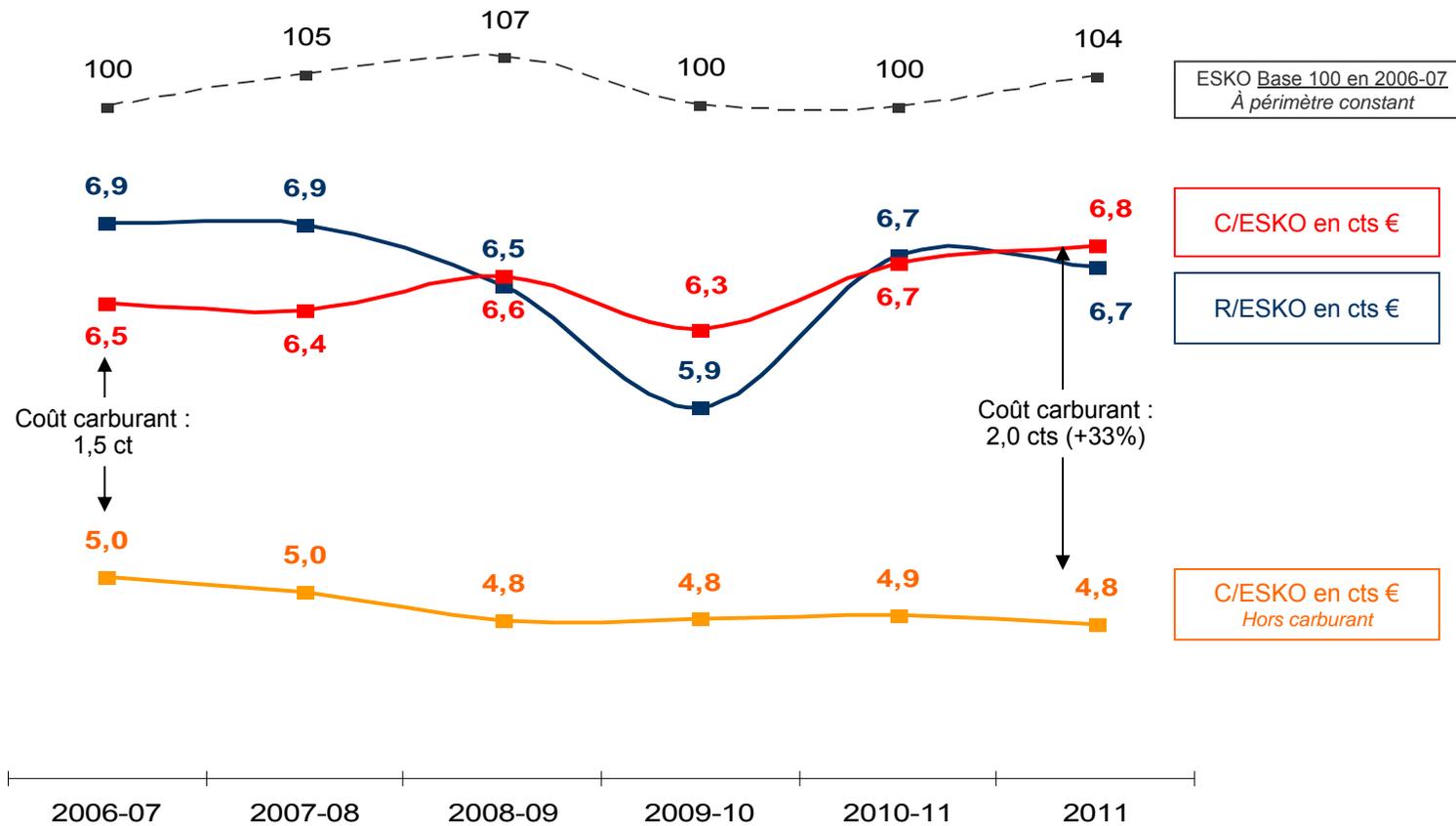
Un niveau satisfaisant de liquidités

- + 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*

Agenda

- ✦ Des résultats annuels 2011 marqués par la forte hausse de la facture carburant
- ✦ Transform 2015 : mesures immédiates mises en œuvre et négociations lancées
- ✦ Perspectives 2012

Un niveau de coût unitaire trop élevé dans le contexte actuel



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



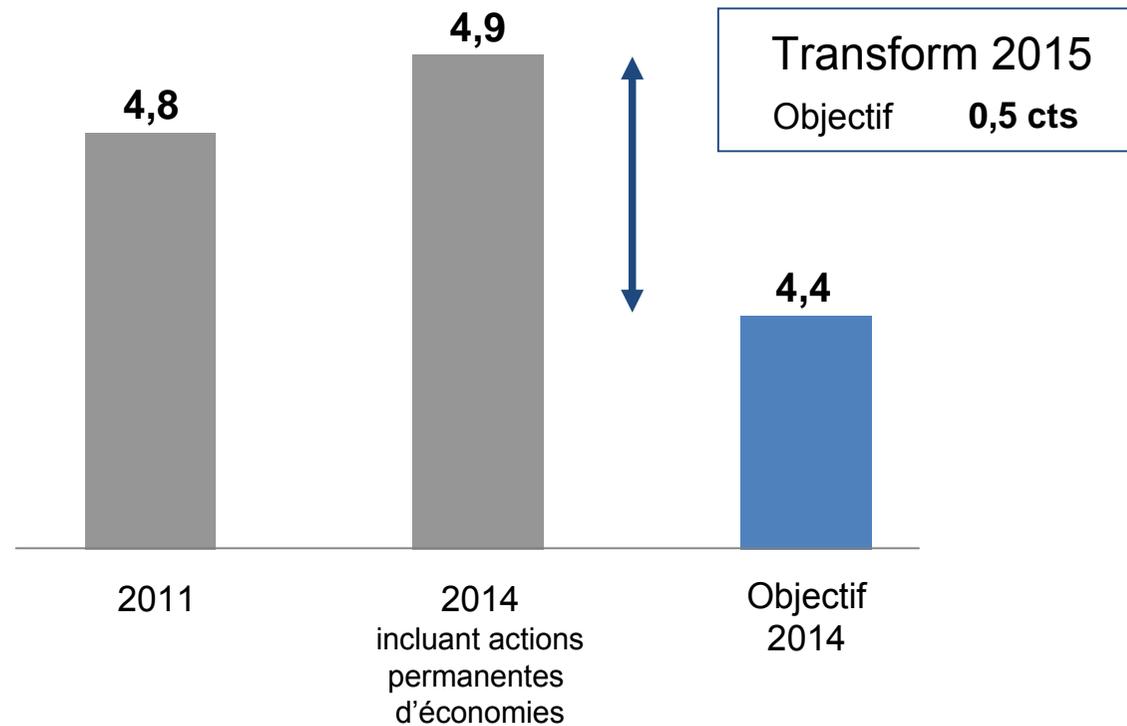
Objectifs fin 2014

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

Objectif : 10% de réduction des coûts unitaires

Cts d'€ par ESKO

Coût unitaire hors carburant



Point d'étape au 20 mars 2012

Phase 1

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

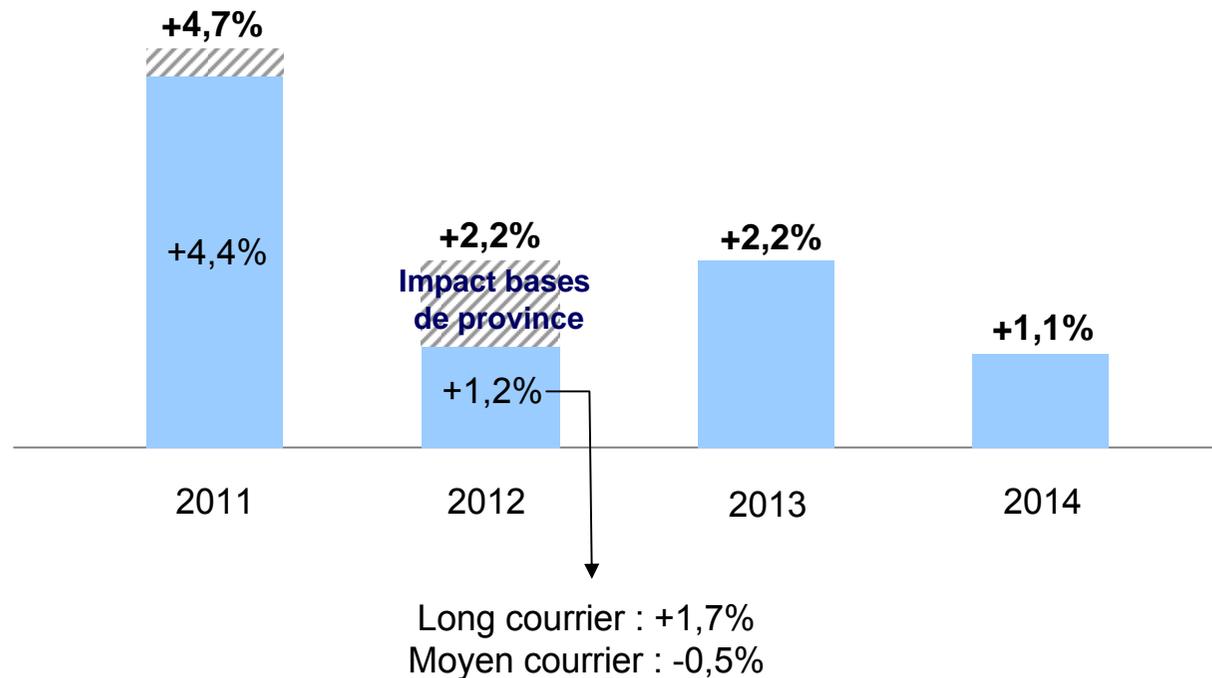
Phase 2

- + Lancement de la refonte des accords collectifs
- + Accords de cadrage et de méthodologie signés
- + Démarrage des chantiers de transformation

Croissance limitée des capacités

Phase 1

Capacité en SKO



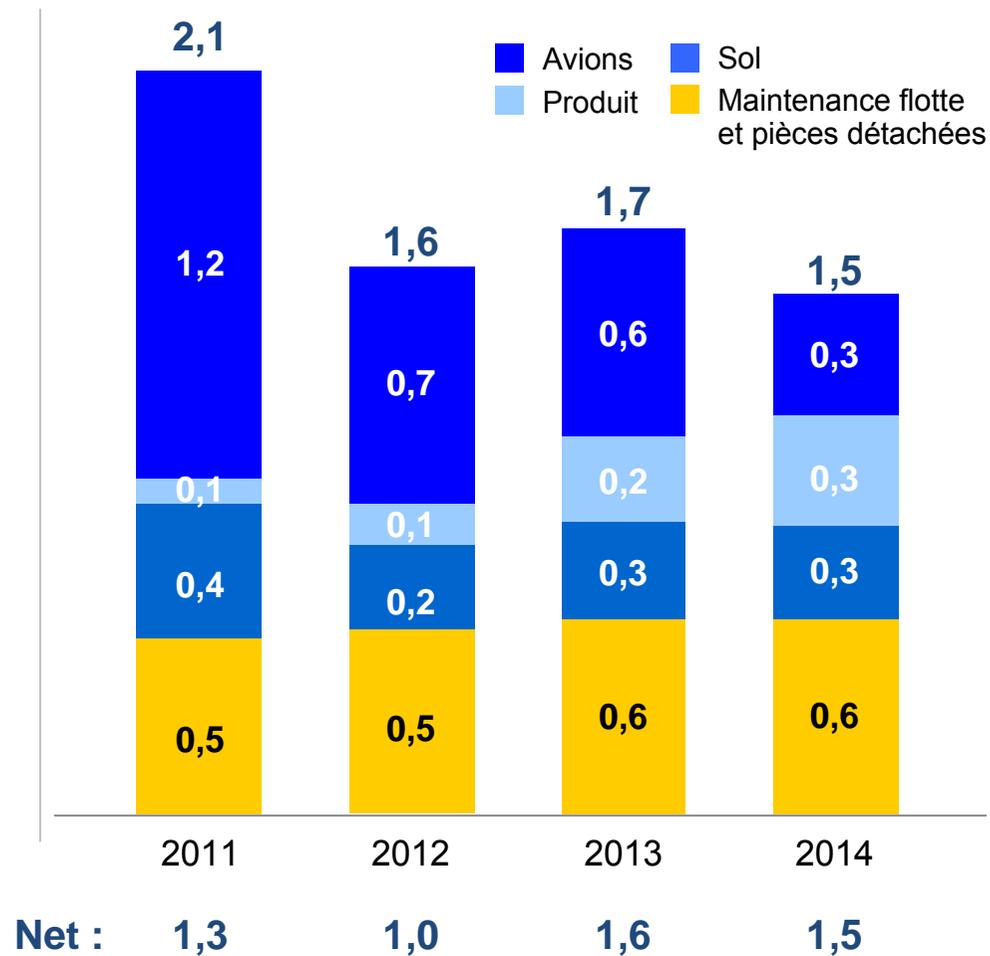
Révision du plan d'investissements

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

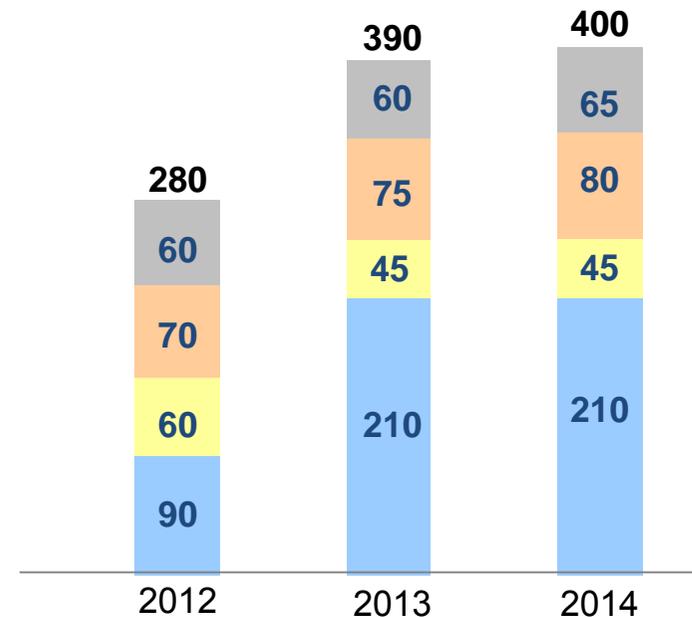
- + Mesures salariales : plus de 500 m€
- + Réduction des frais généraux : 150 m€
- + Amélioration de la productivité et adaptation du réseau : 200 m€



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

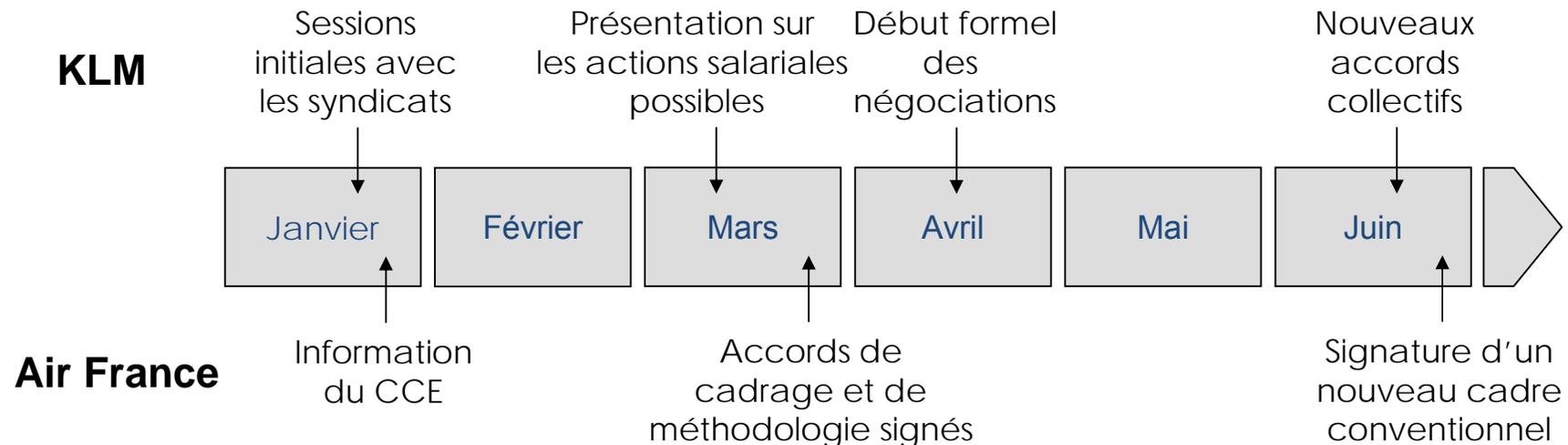
Phase 2

Air France

- ▶ Objectif : +20% d'efficacité économique en 2014
- ▶ Plusieurs leviers : productivité, flexibilité des modes opératoires, efficacité opérationnelle
- ▶ Accords de cadrage et de méthodologie signés

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
 - ▶ Extension 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 |

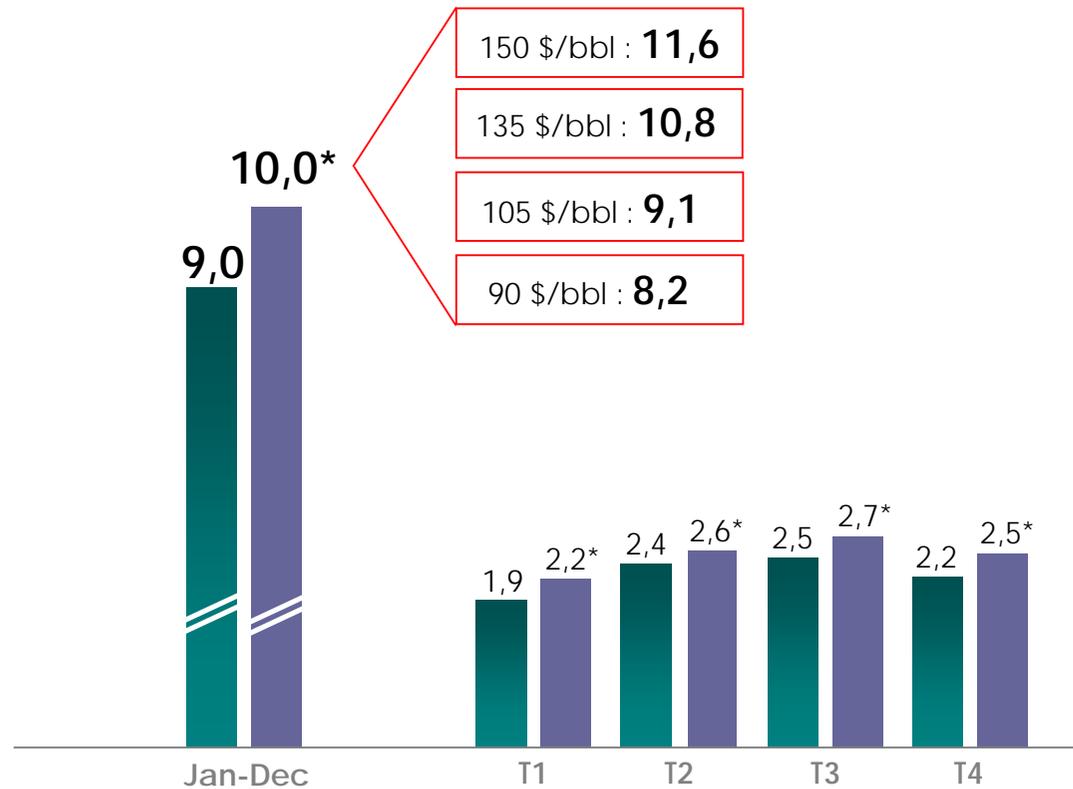
Agenda

- ✦ Des résultats annuels 2011 marqués par la forte hausse de la facture carburant
- ✦ Transform 2015 : mesures immédiates mises en œuvre et négociations lancées
- ✦ Perspectives 2012

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

Perspectives pour l'année 2012

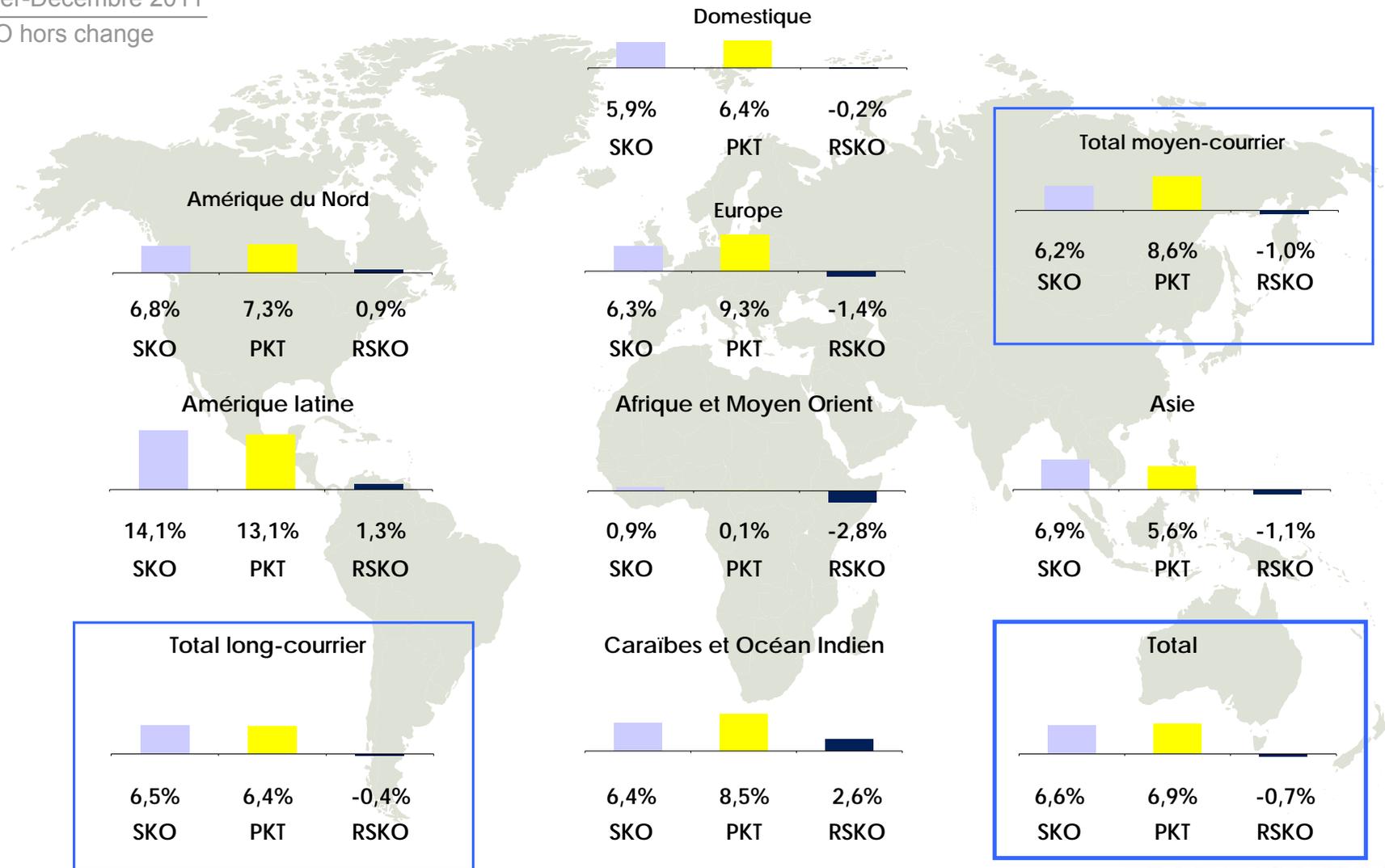
- + Conjoncture économique incertaine
- + Prix du carburant élevé
- + Premier semestre : un résultat d'exploitation en retrait par rapport à l'an dernier
- + Deuxième semestre : impact des premières mesures de Transform 2015
- + Objectif de dette nette maximum de 6,5 mds€ à fin 2012

Annexes



Recettes unitaires par réseau

Janvier-Décembre 2011
RSKO hors change



Résultat net

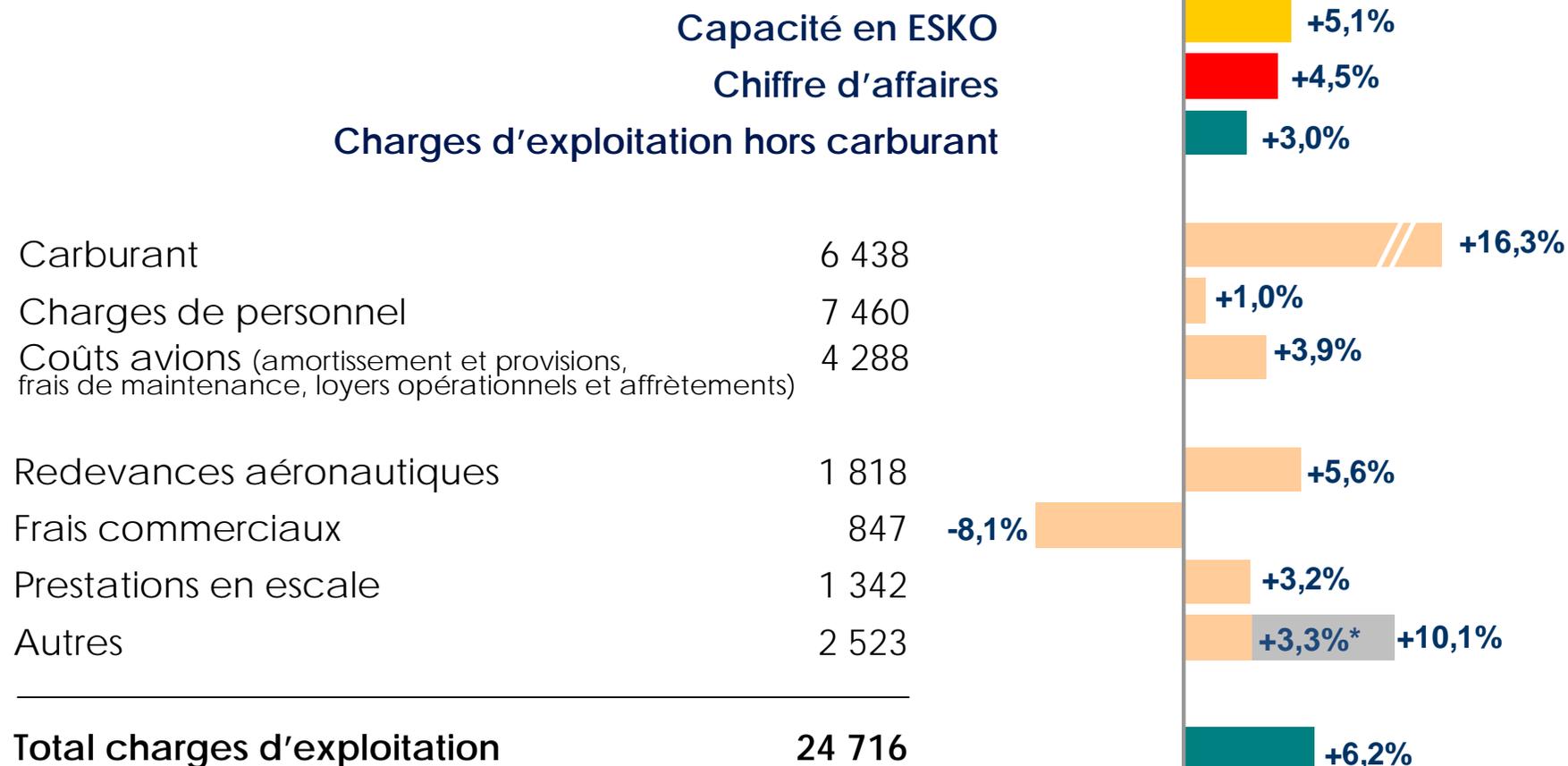
| m€ | Année civile (12 mois) | | |
|----------------------------------------------------------------|------------------------|------------|-----------|
| | 2011 | 2010 | variation |
| Résultat d'exploitation courant | -353 | 28 | ns |
| Produits et charges non courants | -127 | 606 | ns |
| <i>dont opération Amadeus</i> | 0 | 1 030 | |
| <i>dont charges de restructuration</i> | 0 | -167 | |
| Résultat des activités opérationnelles | -480 | 634 | ns |
| Coût de l'endettement financier net | -371 | -371 | |
| Résultat de change | -116 | -191 | |
| Variation de la juste valeur des actifs et passifs financiers | -66 | -53 | |
| Impôts | 245 | 275 | -11% |
| Résultats des entreprises mises en équivalence et minoritaires | -19 | -13 | |
| Résultat net, part du groupe | -809 | 289 | ns |
| Résultat net retraité* | -709 | -405 | |

* Définition : voir annexe de la présentation des résultats

Evolution des charges d'exploitation

Janvier-décembre 2011

Millions d'€ pro-forma

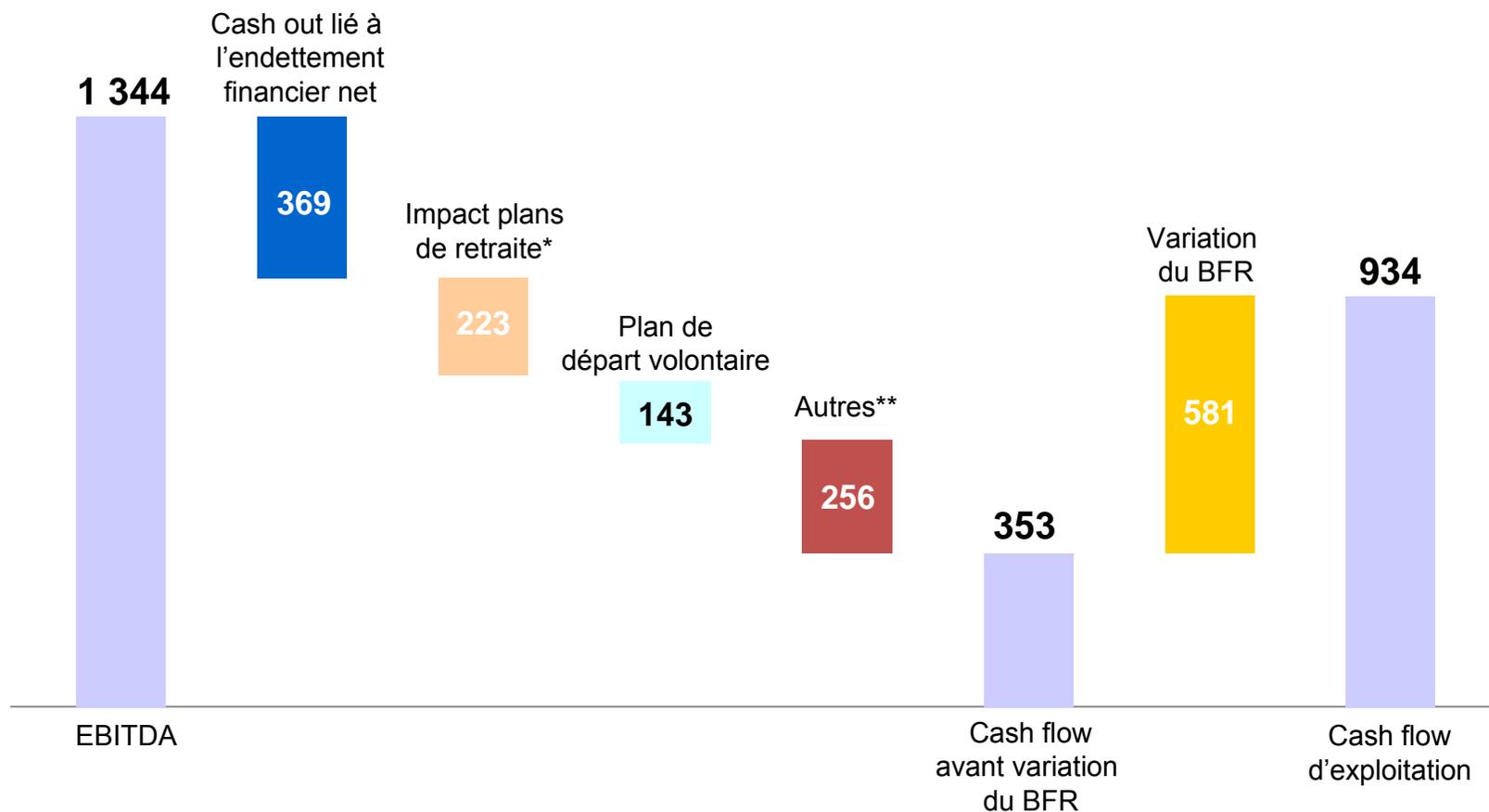


* Hors couvertures de change

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€

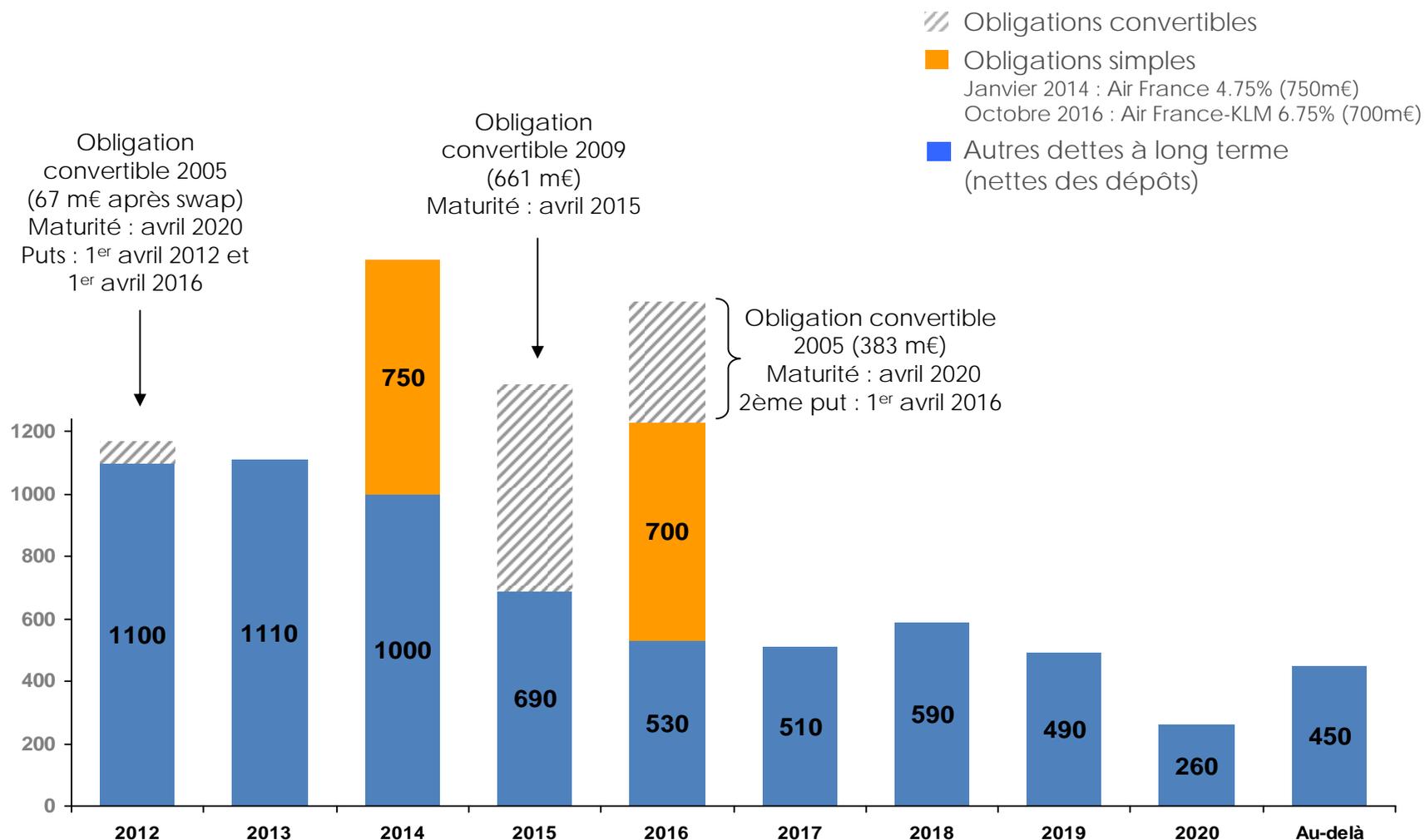
** Dont : dérivés : 93, impôts et reclassements : 84

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> |

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€)