

AIRFRANCE KLM



Réunion d'information

Sommaire

- + Point sur l'avancement du plan Transform 2015
- + Premier semestre 2013 : premiers effets du plan
- + Renforcement de nos atouts
- + Conclusion

Transform 2015



■ Sur le plan de marche

Transform 2015 : un plan global

2012

Mise en place des bases de redressement du groupe

- + Mesures immédiates de réduction des coûts
- + Strict contrôle des capacités et réduction des investissements
- + Négociation de nouveaux accords collectifs
- + Définition des projets industriels

2013

Mise en œuvre

- + Réduction des coûts
- + Projets industriels
- + Initiatives de reconquête des clients

Automne 2013 : Point sur le déroulement du plan et mesures complémentaires

2014

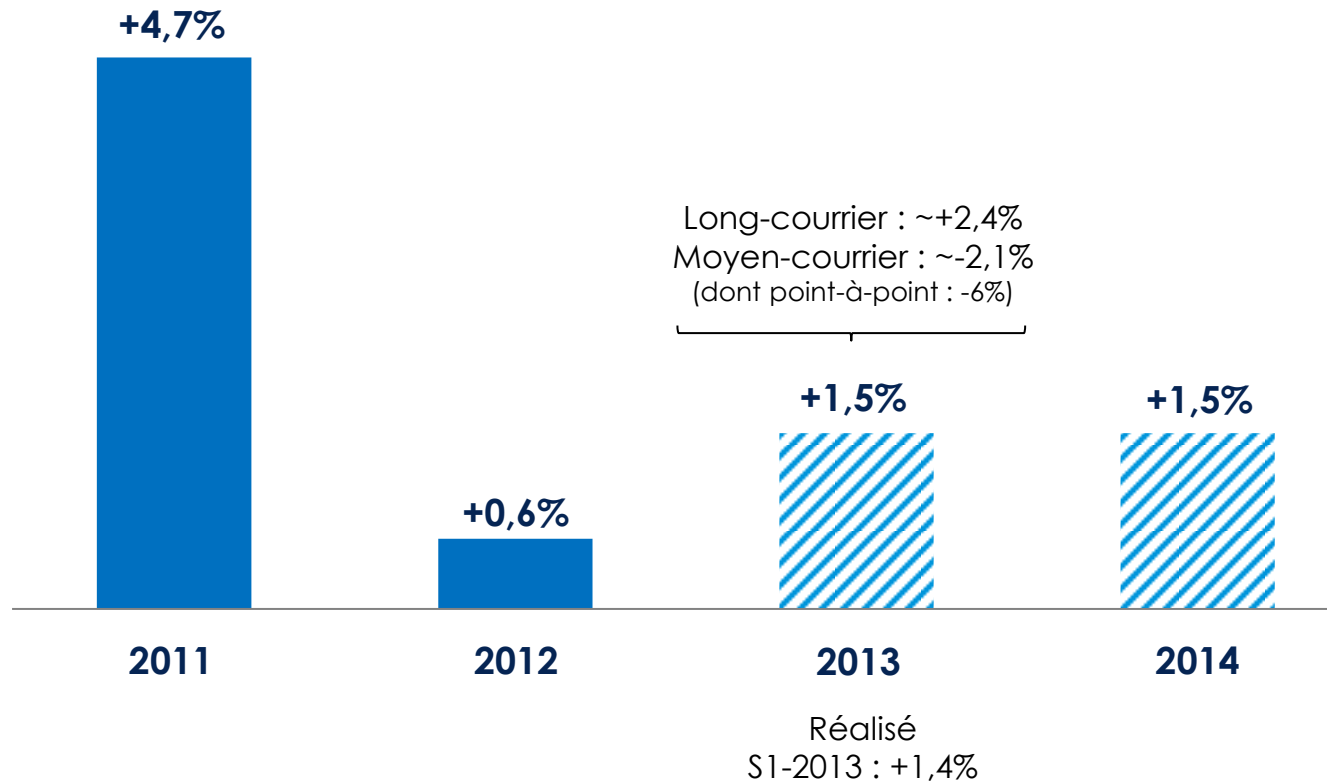
Plein impact des mesures

- + Réduction de 2 Mds€ de la dette à 4,5 Mds€
- + Un objectif d'EBITDA entre 2,5 et 3 Mds€

Croissance limitée des capacités

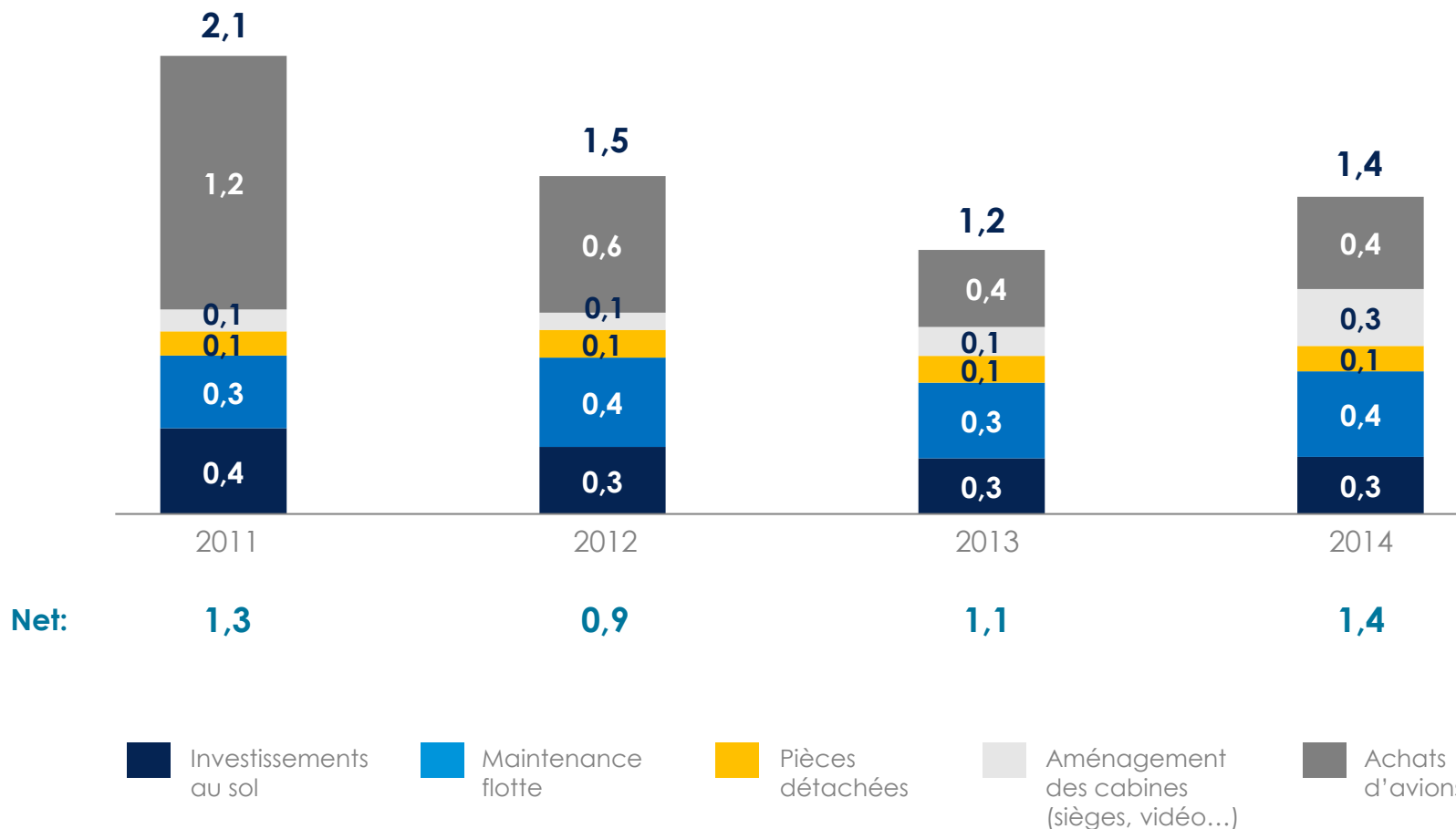
Transport de passagers
Sièges Kilomètres Offerts

Croissance des capacités



Révision à la baisse des investissements

Investissements*
(mds €)



* Après cessions et avant opérations de sale & lease-back

Mise en œuvre des mesures de réduction des effectifs

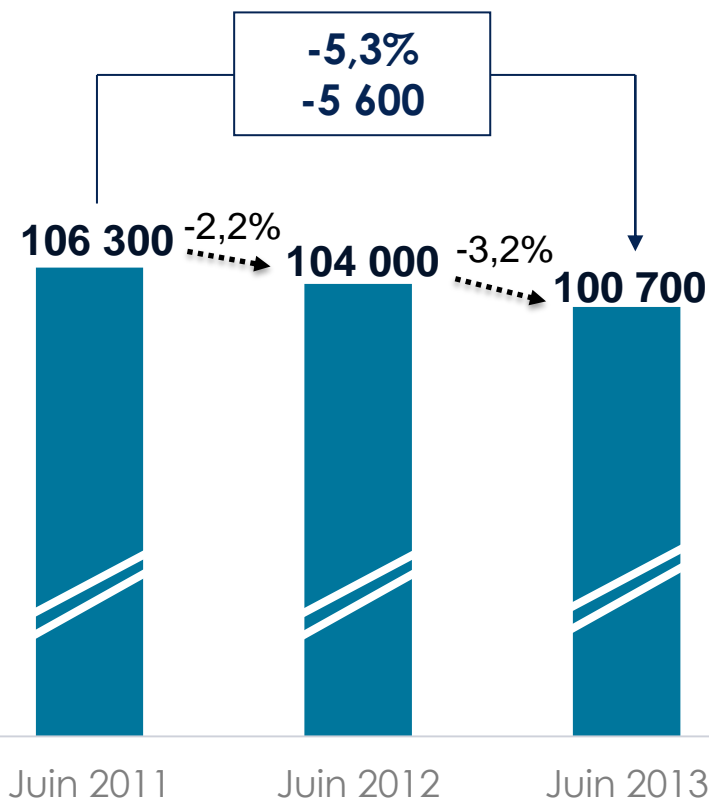
+ Mesures volontaires chez Air France

Catégorie de personnel	Clôture du plan	Objectif	Signés	Partis au 30/6
Personnel au sol	Mars 2013	2 770	2 880	1 700
Pilotes	Janvier 2013	300	270	160
Hôtesse et stewards	Nov. 2013	500	En cours	En cours

+ Réduction des CDD et de l'intérim

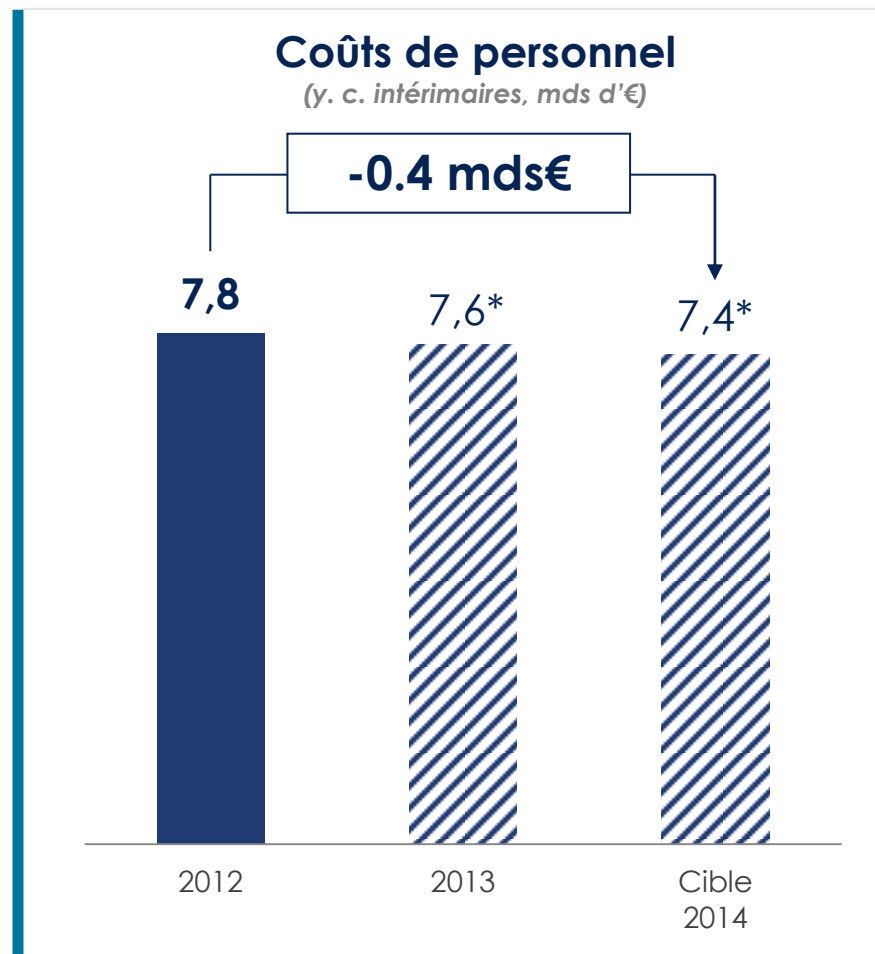
Evolution des effectifs

(à périmètre constant, y. c. intérimaires)



Coûts de personnel en baisse

- + Mise en œuvre des nouveaux accords assurant une hausse de la productivité
 - ▶ Personnel au sol d'Air France : augmentation des heures travaillées à compter de janvier 2013
 - ▶ Equipages d'Air France : nouvelles règles mises en œuvre entre novembre 2012 et avril 2014
 - ▶ KLM : application des nouveaux accords au 1^{er} janvier 2013
- + Effet croissant du gel des augmentations générales de salaires
 - ▶ Air France : 2012 et 2013
 - ▶ KLM : 2013 et 2014
- + Objectif : réduction de 400m€* des coûts de personnel entre 2012 et 2014



* A charge de pension constante (impact estimé : ~130m€) et hors intégration d'Airlinair

Mise en œuvre des projets industriels : Long-courrier et maintenance

Long-courrier

- + Hausse de la productivité grâce aux nouveaux accords collectifs
- + Accélération de la sortie des avions les moins productifs : 4 MD-11 en moins à l'été 2013
- + Optimisation réseau
- + 2012-14 : accroissement des investissements clients
 - ▶ Nouvelles cabines
 - ▶ Correspondance
 - ▶ Culture client
- + Nette amélioration des résultats

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
- + Croissance du chiffre d'affaires et des résultats

Mise en œuvre des projets industriels : Moyen-courrier

- + Augmentation de la productivité des avions
 - ▶ Air France : retrait de 16 avions (de 135 à l'été 2012 à 119 à l'été 2013)
 - ▶ KLM : densification des B737 réalisée, réduction des temps de demi-tour
- + Fermeture de 7 lignes
- + Réorganisation de l'activité régionale française
 - ▶ Lancement de HOP en avril , avec de bons niveaux de réservations
 - ▶ Retrait de 15 avions régionaux à l'été 2013
- + Adaptation des bases de province
 - ▶ Baisse significative des capacités*
 - ▶ Forte hausse des recettes unitaires
- + Développement de Transavia France
 - ▶ Hausse du chiffre d'affaires de 27% au premier semestre grâce à trois avions supplémentaires
- + Des résultats en amélioration, mais un projet industriel à compléter et à finaliser en 2014 grâce à des mesures additionnelles

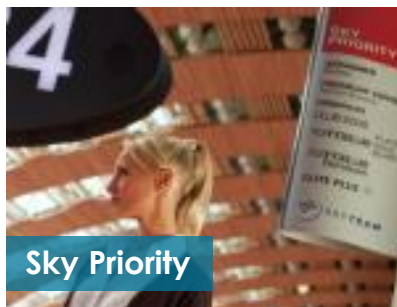
* De 29 avions opérés à l'été 2012 à 25 à l'été 2013

Mise en œuvre des projets industriels : Cargo

- + Marché très difficile
- + Réduction des capacités
 - ▶ Capacités en baisse de 4% sur le S1, dont -14% sur les avions tout-cargo
- + Réduction de la flotte d'avions inutilisés
 - ▶ Wet-lease d'un avion à Etihad
 - ▶ Deux avions tout cargo en moins à l'été 2013
 - ▶ Retour au loueur d'un avion en novembre 2013
- + Impact de Transform 2015 sur les coûts pilotables
- + Nouvelle politique commerciale et de revenue management
 - ▶ Segmentation client améliorée et approche plus ciblée
 - ▶ Nouveau système de revenue management complètement déployé en juin 2014
- + Des résultats en amélioration, mais un projet industriel à compléter et à finaliser en 2014 grâce à des mesures additionnelles

Déploiement des initiatives de reconquête des clients

Avril 2012



Sky Priority

Juin 2012



Nouveau salon à CDG

Octobre 2012



Nouveau service à bord

Juillet 2013



Nouvelle classe affaires chez KLM

Été 2014

Best & Beyond

Nouvelles cabines long-courrier chez Air France

- + 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 : 1,9 millions de billets vendus depuis le lancement en janvier 2013
 - ▶ 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

Résultats du S1 2013



■ Effets croissants de Transform 2015

Chiffres clés du premier semestre

En millions d'euros	T2 2013	T2 2012*	variation	S1 2013	S1 2012*	variation
Chiffre d'affaires	6 580	6 500	+1,2%	12 301	12 145	+1,3%
Résultat d'exploitation	79	-79	+158	-451	-690	+239
<i>Marge d'exploitation</i>	+1,2%	-1,2%	+2,4 pt	-3,7%	-5,7%	+2,0 pt
Résultat d'exploitation ajusté**	159	2	+157	-292	-532	+241
Résultat net, part du groupe	-163	-897	+734	-793	-1 276	+483
Cash flow libre d'exploitation	525	310	+215	563	-139	+702
Dette nette en fin de période	5 339	6 239	-900			

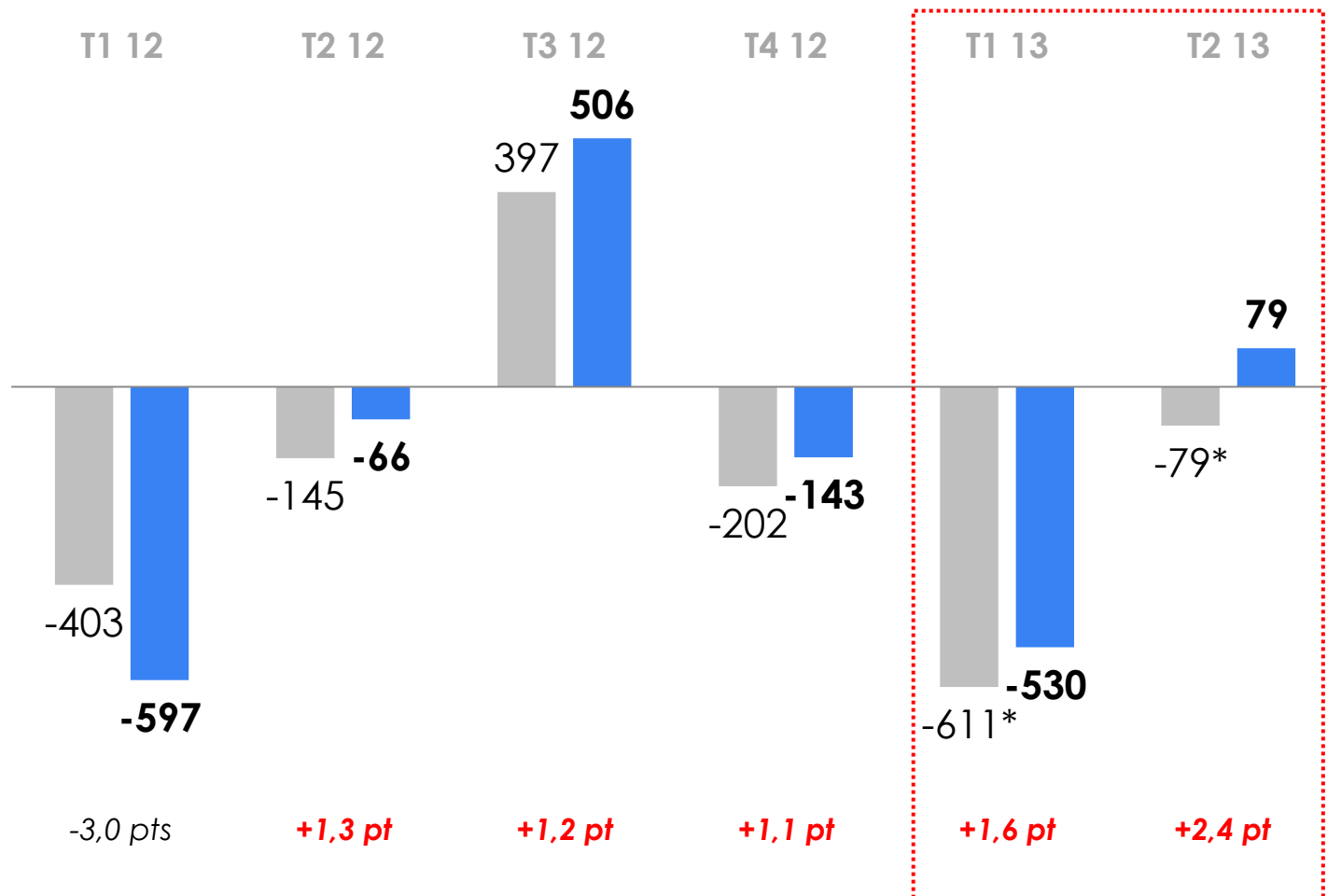
* Pro forma IAS 19R

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

Poursuite de l'amélioration de la marge d'exploitation

En m€

■ Année n-1
■ Année n

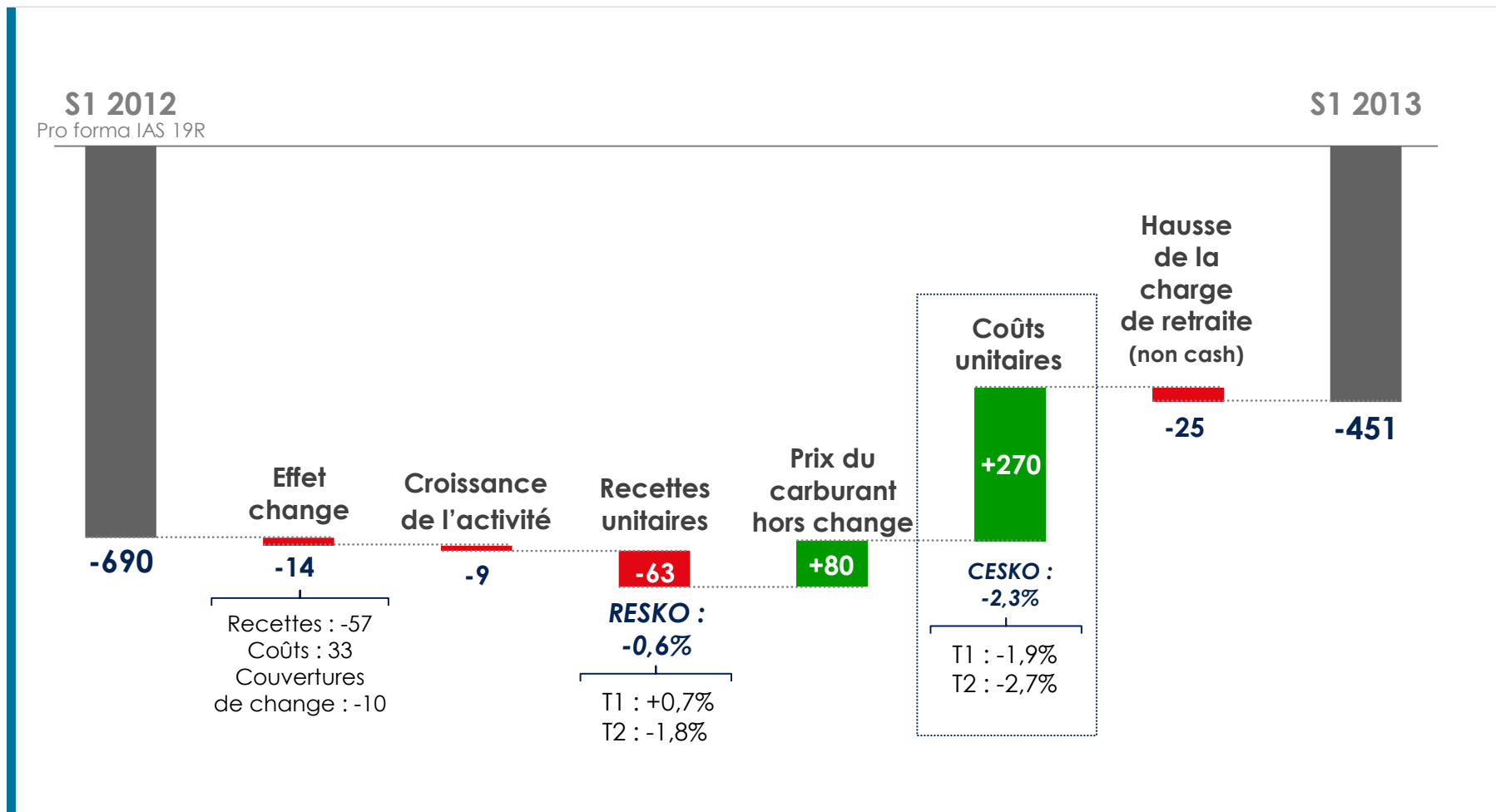


Evolution de la
marge
d'exploitation

* Pro forma IAS 19R

Evolution du résultat d'exploitation semestriel

En millions d'€



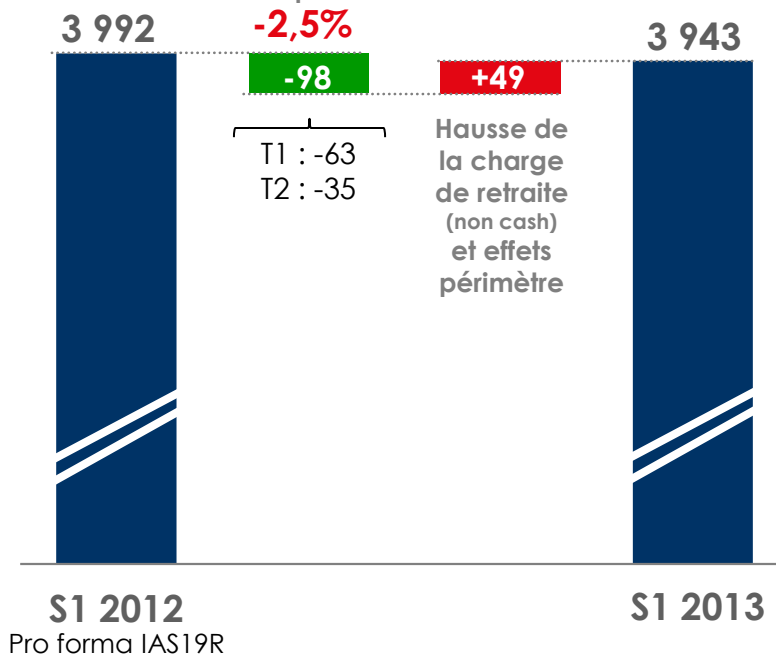
Baisse des coûts de personnel en ligne avec l'objectif

- + Baisse des effectifs
 - ▶ -3 300 ETP en juin 2013 comparé à juin 2012⁽¹⁾
- + Suppression des augmentations générales de salaires chez Air France comme chez KLM
- + Objectif de baisse des coûts annuels de personnel inchangé : plus de 200m€⁽²⁾ en 2013 par rapport à 2012

Evolution des coûts de personnel

(m€, y. c. intérimaires)

Coûts
de personnel
hors impact retraites
et effets périmètre

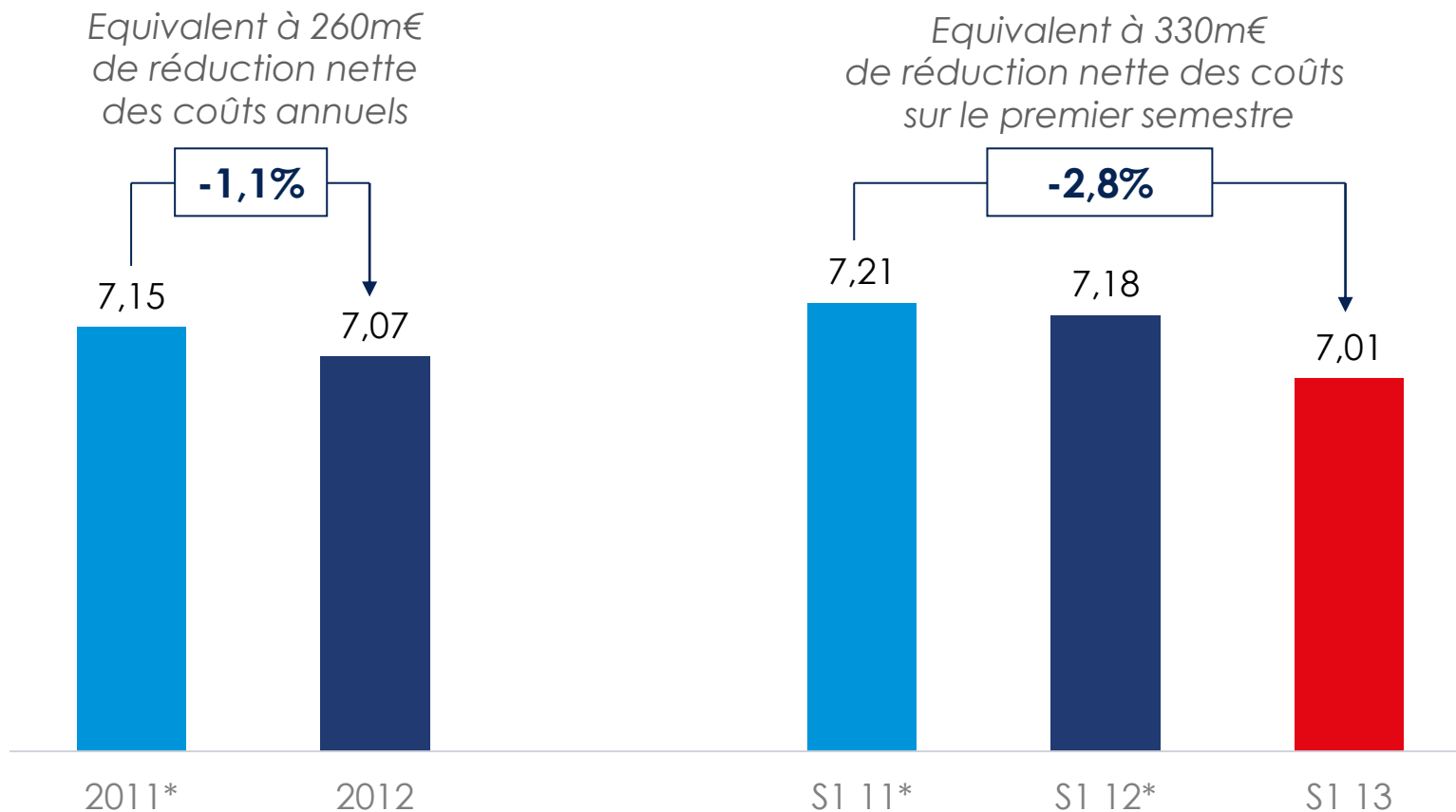


(1) A périmètre constant

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

Réduction des coûts unitaires : sur le plan de marche

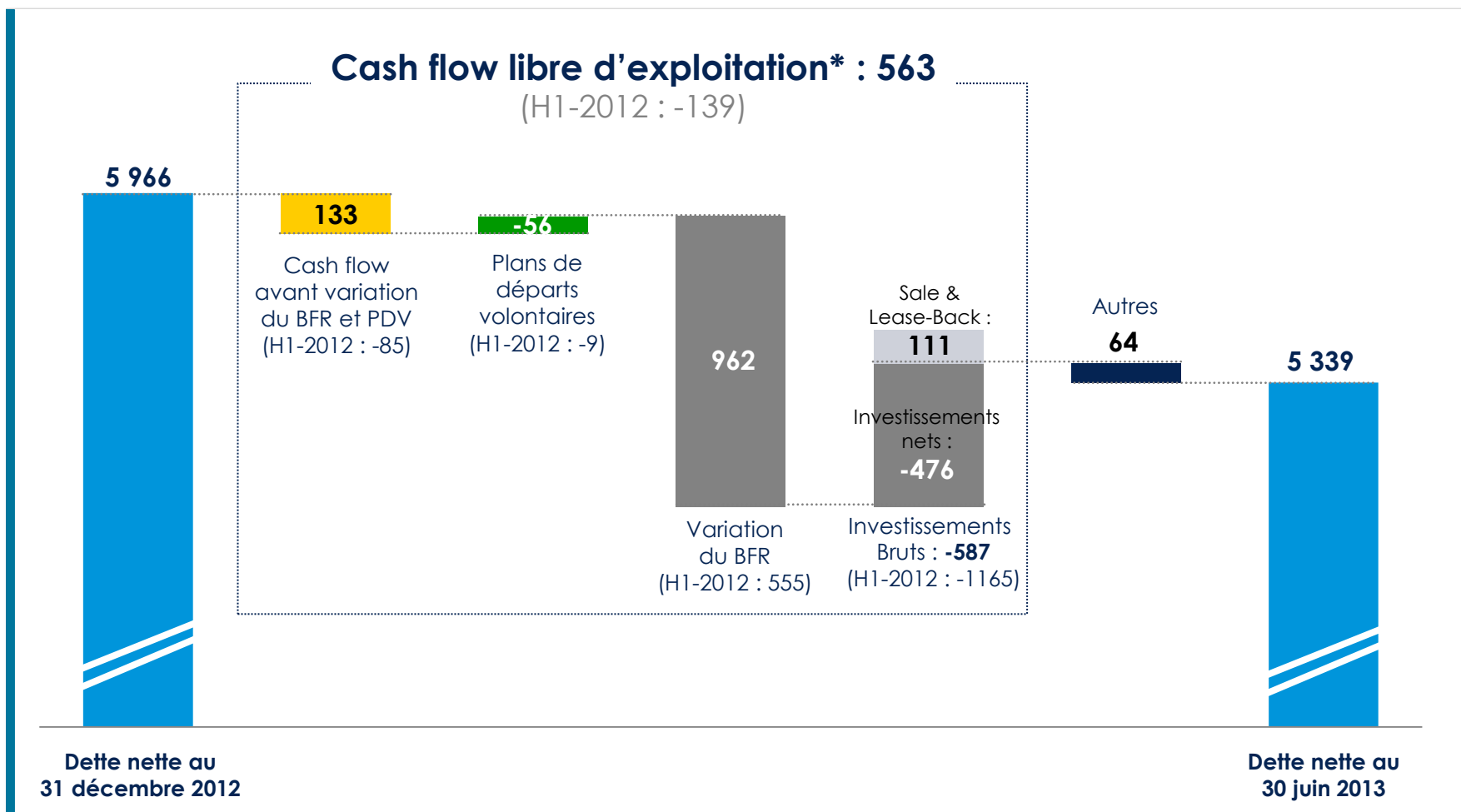
Evolution des coûts unitaires*



* Coût unitaire net à l'ESKO, en centimes d'€, hors change et à prix du carburant constant, corrigé de l'impact (non cash) des charges de retraite

Forte amélioration du cash flow libre d'exploitation semestriel

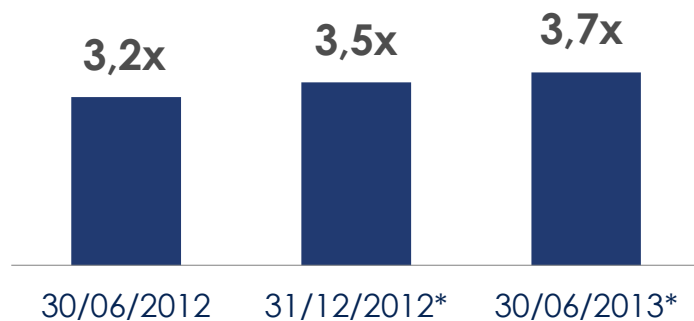
En millions d'€



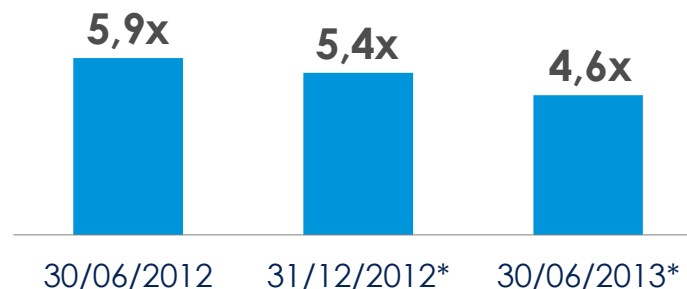
* Flux net de trésorerie provenant de l'exploitation après investissements corporels et incorporels nets.

Amélioration des ratios financiers au 30 juin 2013⁽¹⁾

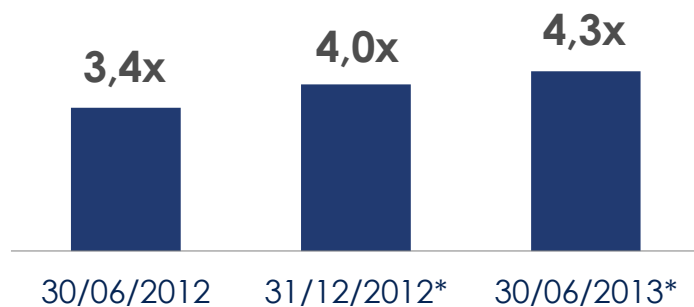
EBITDAR / frais financiers nets ajustés⁽²⁾



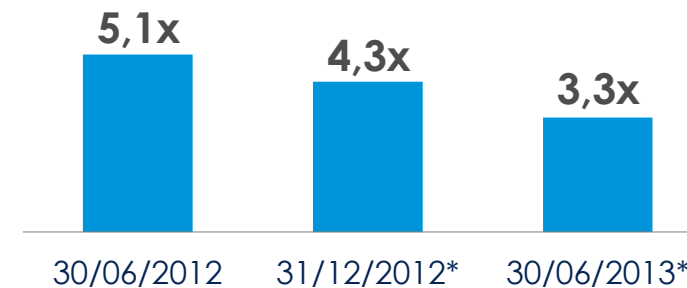
Dette nette ajustée⁽³⁾ / EBITDAR



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%)

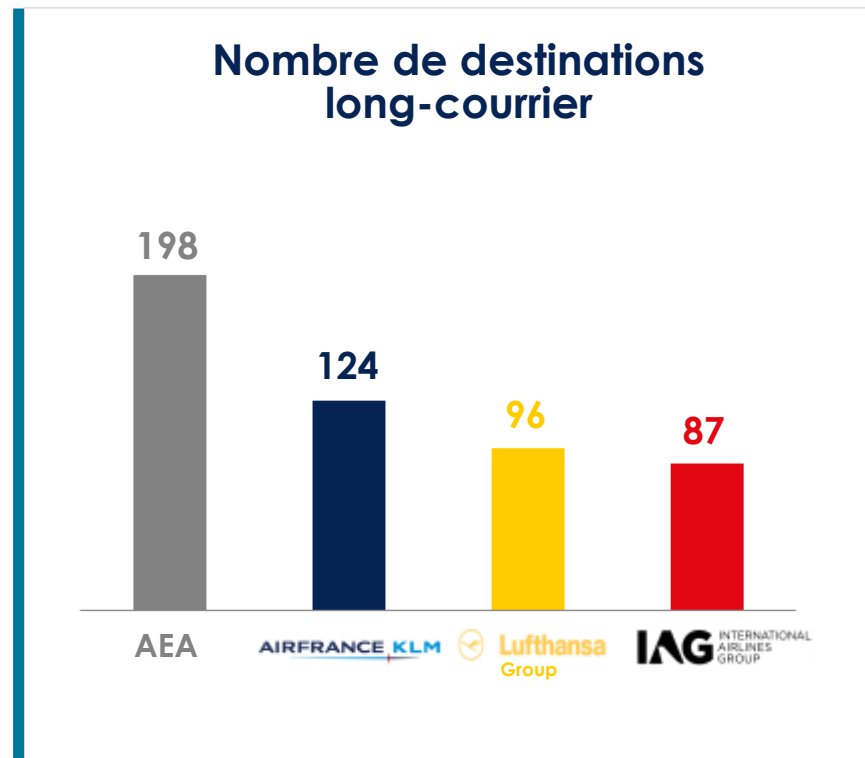
(3) Ajustée de la capitalisation des locations opérationnelles (7x la charge annuelle)

Renforcement de nos atouts



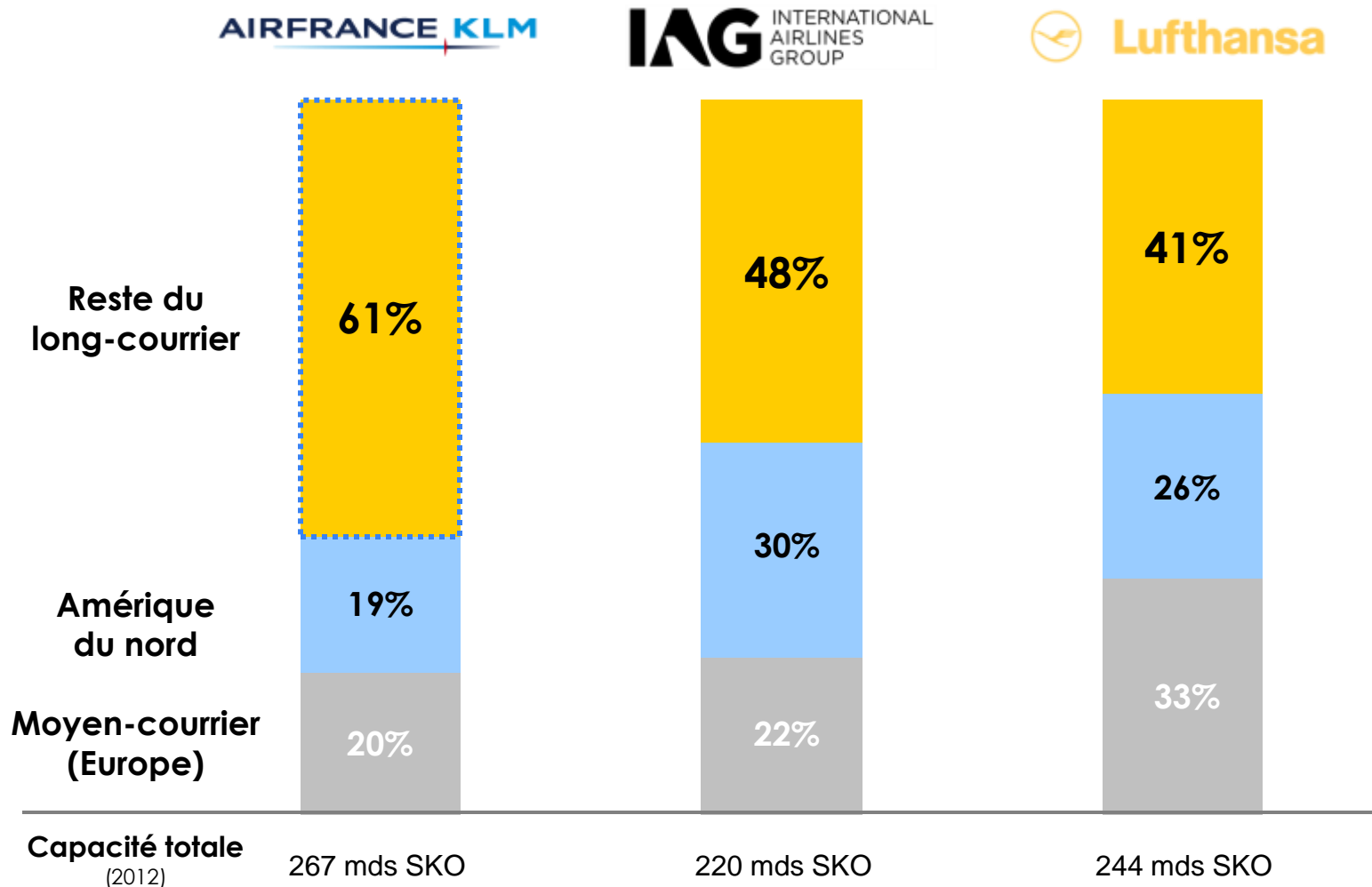
Un réseau long-courrier puissant

- + **124** destinations*
 - ▶ 35 à partir des deux hubs de Paris et d'Amsterdam
 - ▶ 89 à partir d'un seul hub
 - ▶ 66% des destinations offertes par les compagnies européennes
- + **143** vols long-courrier par jour
- + **34** destinations « uniques » : 27% de nos destinations ne sont pas desservies par Lufthansa ou IAG



* Y compris destinations opérées par Delta dans le cadre de la JV transatlantique

Une forte présence sur les marchés en croissance...

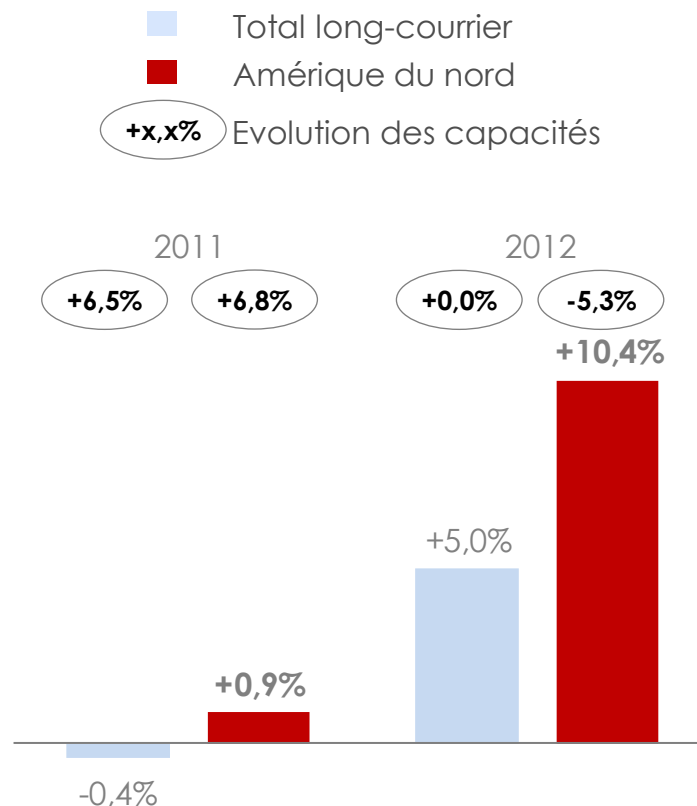


...consolidée par le renforcement de la JV transatlantique...



- + Le premier opérateur sur l'Atlantique nord
 - ▶ Chiffre d'affaires : 9,6 mds€
 - ▶ 29% des capacités Europe-USA
 - ▶ ~125 avions
- + Poursuite de la discipline des capacités en 2013
- + Accord de JV renouvelé pour 10 ans
- + Renforcement de la position concurrentielle de la JV grâce au partenariat Delta-Virgin

Recette unitaire hors change



...et le développement de partenariats sur le reste du monde

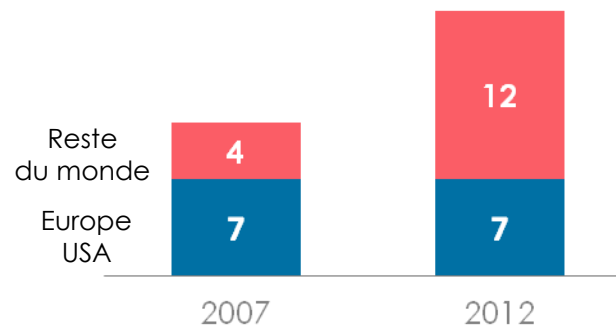
+ Partenaires chinois

- ▶ Quatre membres de SkyTeam en grande Chine
- ▶ JVs en place avec China Southern et China Eastern: chiffre d'affaires supérieur à 700m€ en 2012
- ▶ Codeshare avec Xiamen Airlines

+ Etihad

- ▶ Premier accord de codeshare mis en place à l'hiver 2012
- ▶ 2013 : wet-lease d'un avion cargo et d'un A340, extension du codeshare

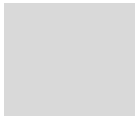
Membres de SkyTeam



Principaux hubs des partenaires chinois



Perspectives 2013



Transform 2015 : bilan à mi-parcours

Un calendrier respecté...

- + Négociation et mise en œuvre de nouveaux accords collectifs avec chaque catégorie d'employés
- + Lancement comme prévu de tous les projets industriels
- + Suivi centralisé de la mise en œuvre des projets

...dans une conjoncture plus difficile qu'attendu

- + Révisions à la baisse des prévisions économiques
 - ▶ Europe
 - ▶ Amérique latine
 - ▶ Asie Pacifique
- + Un prix moyen du pétrole sur la période 2012-2014 revu à la hausse
 - ▶ Photo de janvier 2012 : 95\$
 - ▶ Photo de décembre 2012 : 106\$
 - ▶ Photo de juillet 2013 : 107\$

Mise en œuvre de mesures complémentaires à l'automne 2013

- + Un point programmé depuis le lancement de Transform 2015
- + Deux secteurs plus particulièrement concernés
 - ▶ Cargo pour l'ensemble du groupe
 - ▶ Moyen-Courrier d'Air France (plus exposé au point-à-point que KLM)
- + Des mesures complémentaires importantes à l'étude
 - ▶ Réduction des coûts, notamment de personnel
 - ▶ Projets industriels
 - ▶ Initiatives commerciales
- + Réduction complémentaire des effectifs chez Air France grâce à des mesures de départs volontaires, du temps partiel, des congés sans solde, etc.
 - ▶ Sureffectif pouvant représenter un peu plus de la moitié de celui identifié en 2012 (5 100 postes)
- + Calendrier
 - ▶ Annonce des mesures à l'automne 2013
 - ▶ Mise en œuvre le 1^{er} janvier 2014

Perspectives pour le second semestre 2013


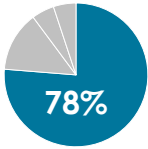

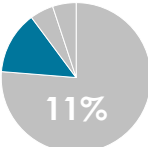

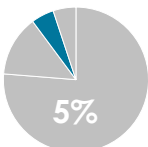
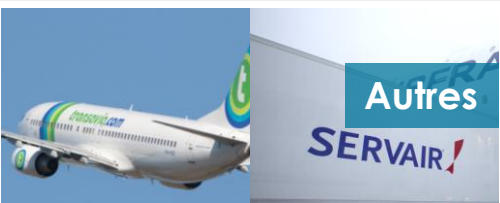
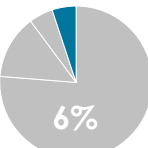
- + Contexte économique difficile
- + Réservations bien orientées pour l'été
- + Risque sur la facture carburant du second semestre
 - ▶ 4,8 mds\$ selon la courbe à terme du 19 juillet
- + Strict contrôle des capacités
- + Effet croissant des mesures Transform 2015
- + Objectifs :
 - ▶ Réduction des 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

Annexes



Deuxième trimestre : évolution du chiffre d'affaires par métier

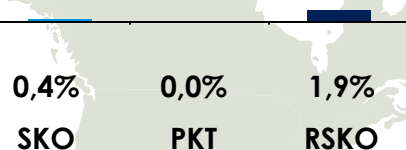
		T2 2013 (Mds€)	Variation	Variation hors change
 <p>Passage</p>	 <p>78%</p>	5,16	+0,6%	+1,3%
 <p>Cargo</p>	 <p>11%</p>	0,71	-7,7%	-7,2%
 <p>Maintenance</p>	 <p>5%</p>	0,32	+20,4%	+20,3%
 <p>Autres</p>	 <p>6%</p>	0,40	+16,4%	+16,5%
Total		6,58	+1,2%	+1,9%

Recette unitaire passage par réseau

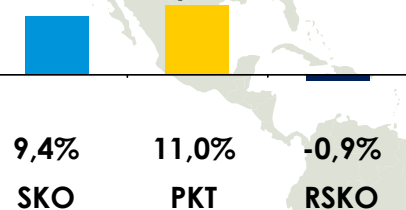
Avril-juin 2013

RSKO hors change

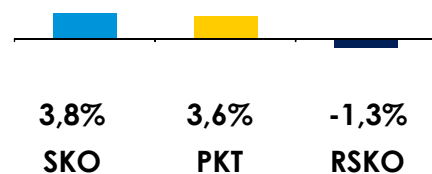
Amérique du Nord



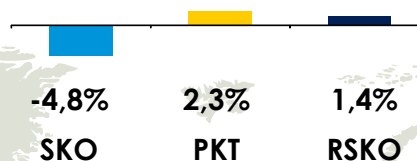
Amérique latine



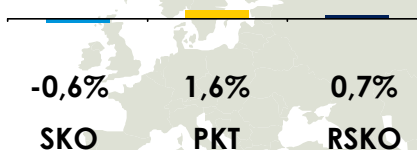
Total long-courrier



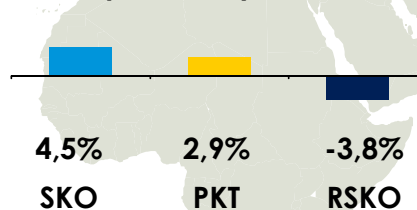
Domestique



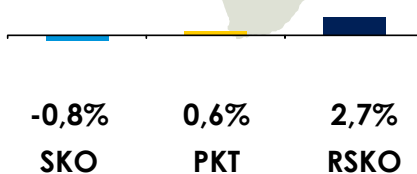
Europe



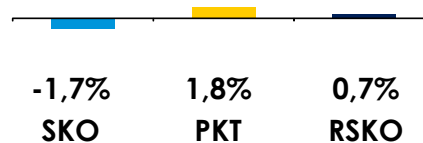
Afrique et Moyen Orient



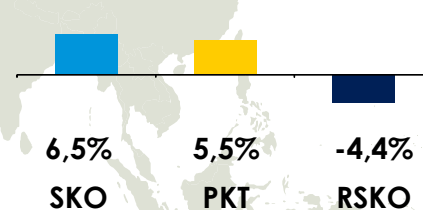
Caraïbes et Océan Indien



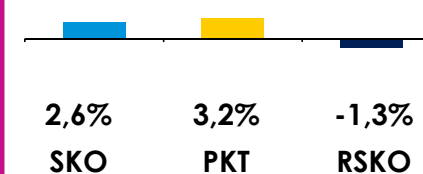
Total moyen-courrier



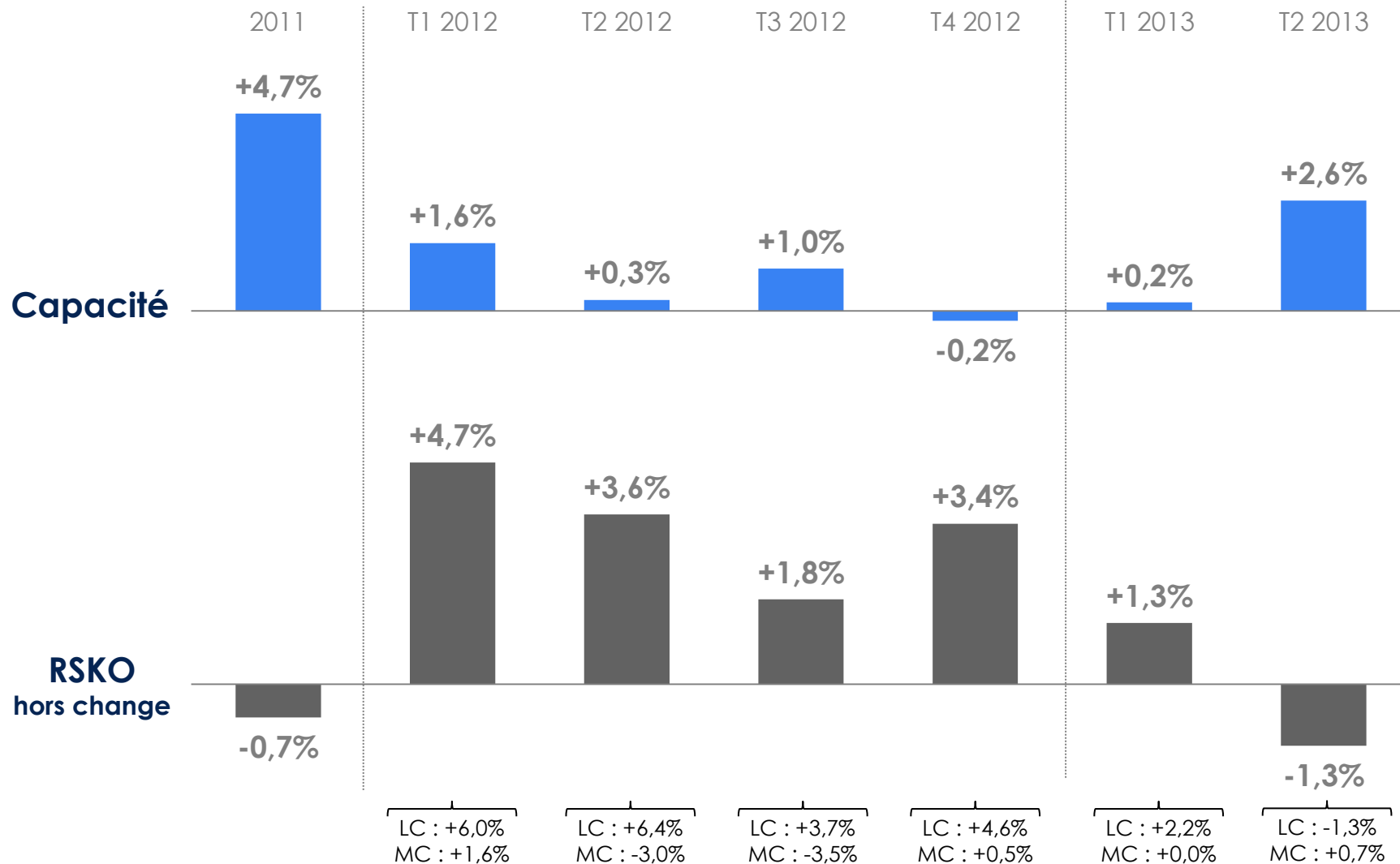
Asie



Total

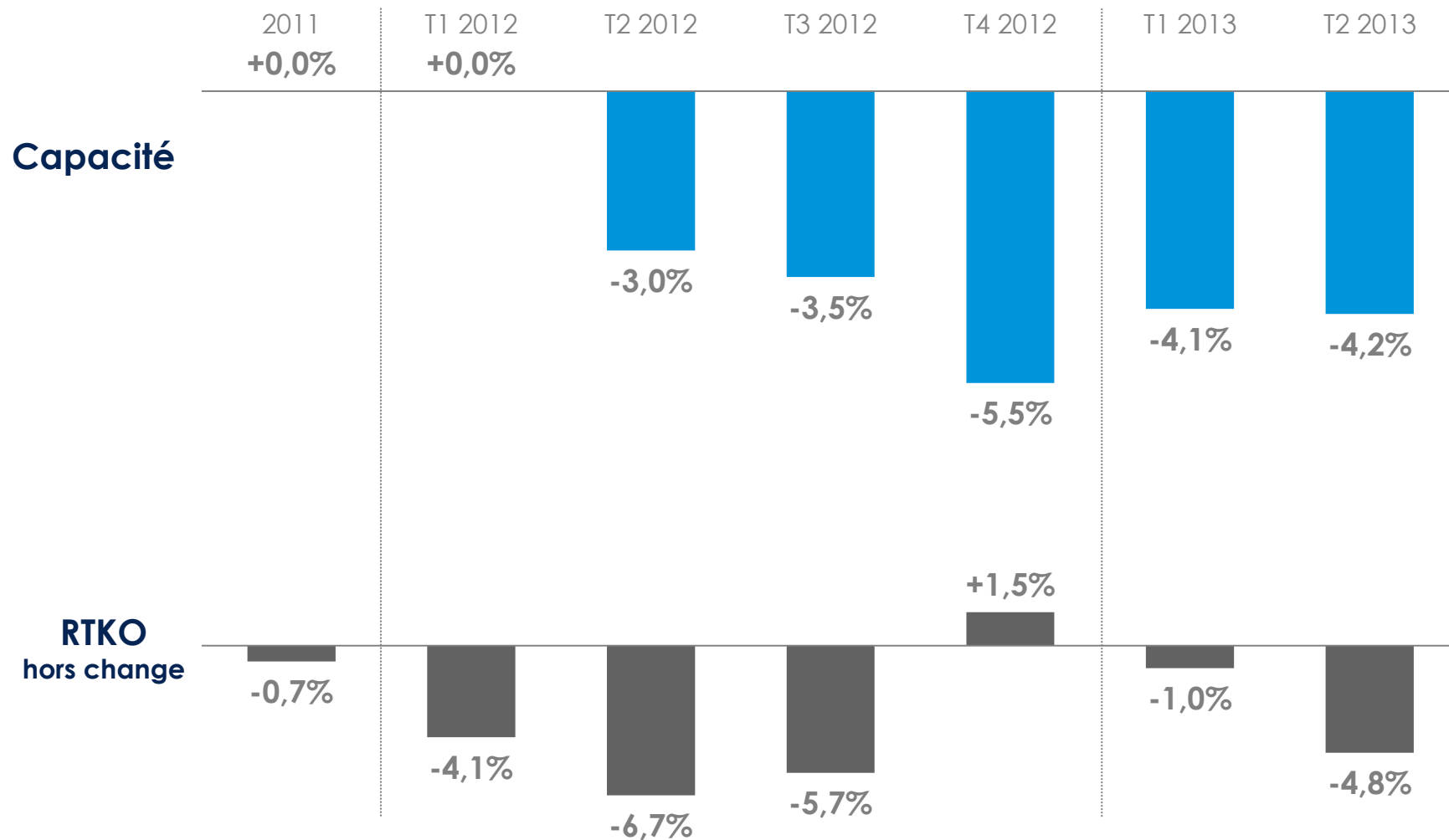


Activité et recette unitaire passage par trimestre



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

Activité et recette unitaire cargo par trimestre



Evolution des charges d'exploitation sur le 2^{ème} trimestre

Avril-Juin 2013		m€	Variation brute	Variation hors change
	Carburant	1 741	-7,7%	-8,0%
	Charges de personnel	1 971	-0,6%	-0,3%
	Coûts externes pilotables⁽¹⁾	1 489	+6,0%	+6,4%
	<i>Hors achats et consommation d'entretien aéronautique</i>	1 151	+1,9%	+2,5%
	Autres coûts liés à la capacité⁽²⁾	779	-3,9%	-3,3%
	Coûts externes non pilotables⁽³⁾	528	+2,5%	+3,0%
	Charges d'exploitation totales⁽⁴⁾	6 501	-1,2%	-1,1%
	Charges d'exploitation hors carburant	4 760	+1,4%	+1,7%
	<i>Capacité (ESKO)</i>			+2,4%

(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

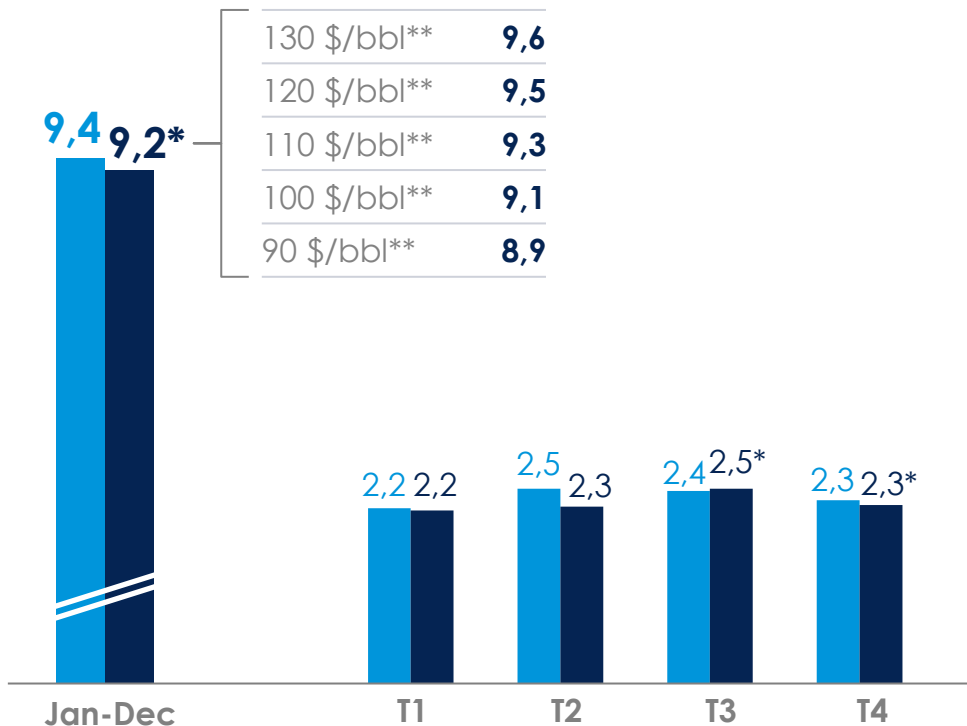
(4) Y compris carburant, personnel, autres produits de l'activité et autres produits et charges (7m au T2 2013, 21m au T2 2012)

Point sur la facture carburant

En milliards de dollars

Facture de carburant après couverture

- 2012
- 2013



Prix de marché Brent (\$ par baril)*	107	113	103	107	105
Carburant avion (\$ par tonne)*	985	1 040	930	990	985
% de la consommation déjà couverte	74%			74%	78%

* Réalisé + courbes à terme au 19 juillet 2013

** Sur juillet à décembre 2013

Résultat net

En millions d'euros	T2 2013	T2 2012*	S1 2013	S1 2012*
Résultat d'exploitation	79	-79	-451	-690
Charges de restructuration	-1	-356	-4	-404
Autres produits et charges non courants	-15	-9	-39	134
Résultat des activités opérationnelles	63	-444	-494	-960
Coût de l'endettement financier net	-104	-88	-201	-170
Résultat de change	30	-86	34	-32
Variation de la juste valeur des actifs et passifs financiers (principalement dérivés)	-158	-372	-115	-152
Autres produits et charges financiers	-12	4	-8	6
Impôts	44	110	72	91
Résultats des entreprises mises en équivalence et minoritaires	-26	-21	-81	-59
Résultat net, part du groupe	-163	-897	-793	-1 276

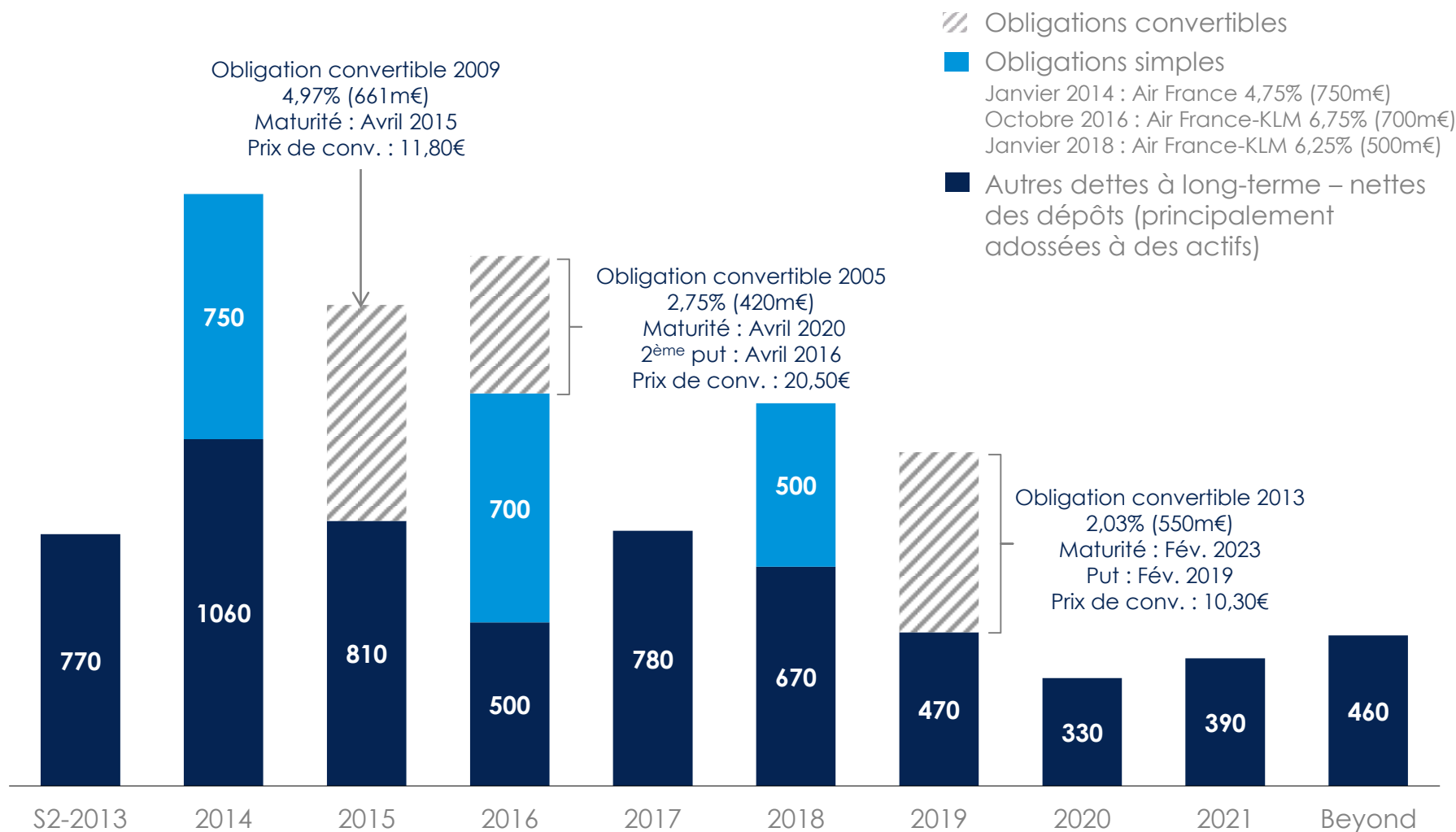
* Pro forma IAS19R

Calcul de l'endettement financier net

En millions d'€	30 juin 2013	31 déc. 2012
Dettes financières courantes & non courantes	11 174	10 999
Dépôts liés aux dettes financières	(650)	(650)
Actifs financiers nantis (swap sur OCEANE)	(393)	(393)
Couvertures de change sur dette	(2)	4
Intérêts cours non échus	(104)	(112)
= Dettes financières brutes	10 025	9 848
Trésorerie & équivalent trésorerie	4 053	3 420
Valeurs mobilières de placement à plus de 3 mois	126	320
Trésorerie nantie mobilisable	384	243
Dépôts (obligations AAA)	166	156
Concours bancaires courants	(43)	(257)
= Liquidités nettes	4 686	3 882
Endettement financier net	5 339	5 966
Capitaux propres consolidés	2 987	3 637*
Ratio endettement net / fonds propres	1,79	1,64
EBITDA (12 mois glissants)	1 638*	1 395*
Ratio dette nette / EBITDA	3,26	4,28

* 2012 pro forma IAS19R

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€)