

# RÉSULTATS ANNUELS 2017

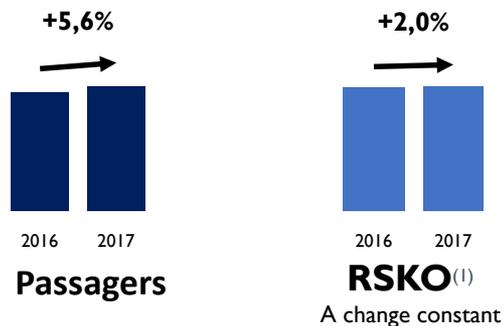
## 16 février 2018



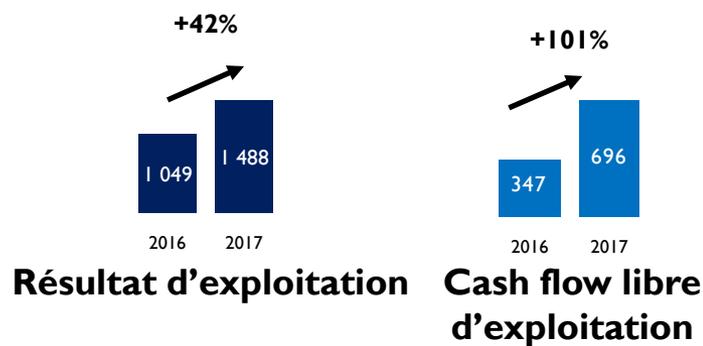
# DES AVANCÉES MAJEURES EN 2017



## Données de trafic robustes



## Solides résultats annuels



## Messages clés

- **Reprise de l'offensive et de la croissance : première compagnie aérienne européenne en terme de trafic (PKT)**
- **Construction du premier réseau mondial d'alliances : joint-venture sur l'Atlantique Nord avec Delta et Virgin Atlantic, en Asie avec China Eastern, Jet Airways et Vietnam Airlines**
- **Avancées majeures dans le cadre de Trust Together : lancement réussi de Joon, personnalisation de l'expérience client**



# REVUE FINANCIERE

# QUATRIÈME TRIMESTRE 2017 : CROISSANCE DES REVENUS ET AUGMENTATION DU RÉSULTAT D'EXPLOITATION



	T4 2017	Variation	Variation à change constant
Recettes (mds€)	6,24	+2,4%	+5,1%
EBITDA (m€)	594	+4,0%	+7,1%
Résultat d'exploitation (m€)	113	+20,2%	+13,3%
Marge d'exploitation	1,8%	+0,3 pt	+0,1 pt
Résultat ajusté des locations opérationnelles <sup>(1)</sup> (m€)	200	+7,5%	+1,1%
Marge d'exploitation ajustée des locations opérationnelles <sup>(1)</sup>	3,2%	+0,2 pt	-0,1 pt
Résultat net, part du groupe (m€)	- 977	nm	

Résultat net, part du groupe de 219m€ au T4 2017 hors impact en charges non courantes de la décomptabilisation du plan de retraite des pilotes de KLM.

# 2017 : RÉSULTAT D'EXPLOITATION ROBUSTE ET RENFORCEMENT SIGNIFICATIF DE LA STRUCTURE FINANCIÈRE



	2017	Variation	Variation à change constant
Recettes (mds€)	25,78	+3,8%	+4,3%
EBITDA (m€)	3 264	+20,3%	+26,8%
Résultat d'exploitation (m€)	1 488	+41,8%	+60,1%
Marge d'exploitation	5,8%	+1,5 pt	+2,0 pt
Résultat ajusté des locations opérationnelles <sup>(1)</sup> (m€)	1 851	+31,6%	+43,4%
Marge d'exploitation ajustée des locations opérationnelles	7,2%	+1,5 pt	+2,0 pt
Résultat net, part du groupe (m€)	- 274	nm	
<i>Résultat net, part du groupe 2017 de 1,155m€ hors impact en charges non courantes de la décomptabilisation du plan de retraite des pilotes et personnels navigants commerciaux de KLM.</i>			
Cash flow libre d'exploitation (m€)	696	+349 m	
ROCE	11,1%	+2,1 pt	
Dettes nettes en fin de période (m€)	1 657	-1 998 m	
Dettes nettes ajustées (m€) <sup>(2)</sup>	9 273	-1 893 m	
Dettes nettes ajustées / EBITDAR <sup>(2)</sup>	2,1x	-0,8x	

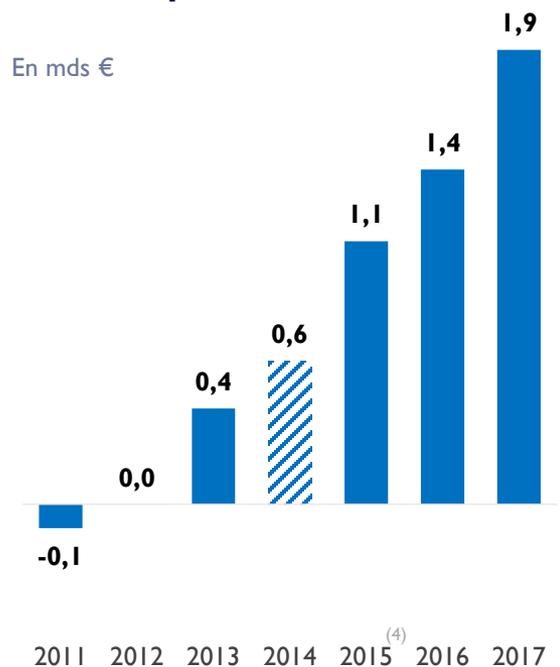
(1) Résultat d'exploitation ajusté de la part d'intérêt (1/3) des locations opérationnelles

(2) Dettes nettes ajustées = dettes nettes + 7x coûts annuels de locations opérationnelles

# RENFORCEMENT SIGNIFICATIF DE LA STRUCTURE FINANCIÈRE DU GROUPE



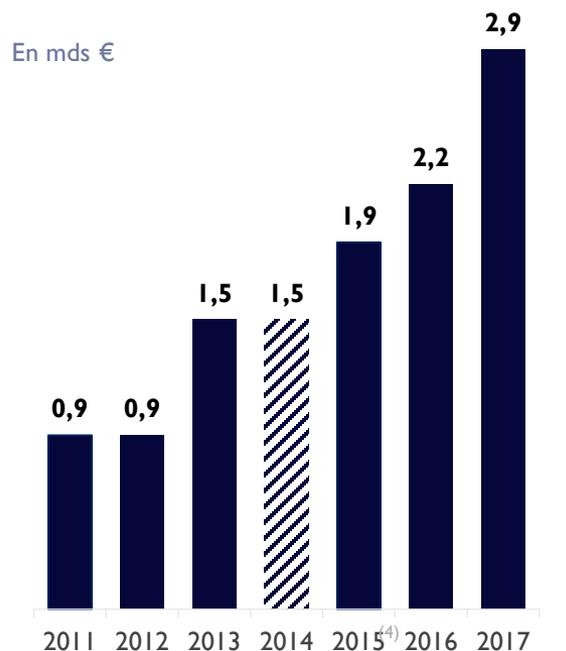
## Résultat d'exploitation ajusté des locations opérationnelles<sup>(1)</sup>



▨ Ajusté de la grève

● 2017 versus 2011 :  
**+2,0 md €**

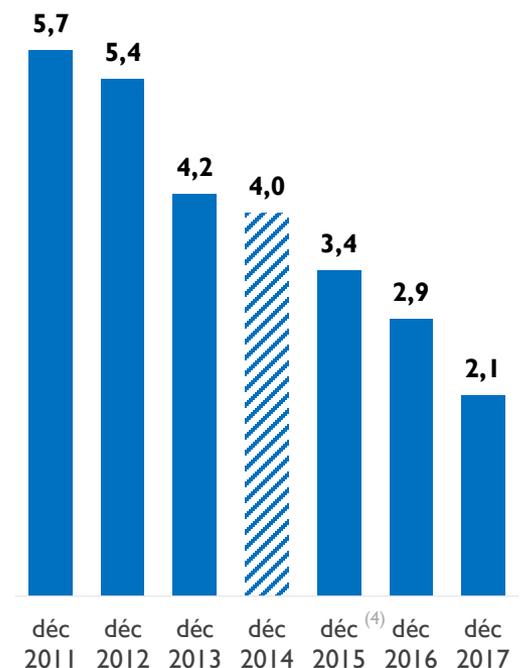
## Cash flow libre d'exploitation<sup>(2)</sup>



▨ Ajusté de la grève

● 2017 versus 2011 :  
**+2,0 md €**

## Ratio dette nette ajustée/EBITDAR<sup>(3)</sup>



▨ Ajusté de la grève

● 2017 versus 2011 :  
**-3,6**

(1) Résultat d'exploitation ajusté de la part d'intérêt (1/3) des locations opérationnelles

(2) Cash flow d'exploitation incluant PDV et variation de BFR, avant investissements

(3) Dette nette ajustée = dette nette + 7x coûts annuels de locations opérationnelles

(4) Retraitement de Servair en activité non poursuivie

# AMÉLIORATION DU RÉSULTAT D'EXPLOITATION SOUTENUE PAR L'ACTIVITÉ RÉSEAUX ET PAR TRANSAVIA



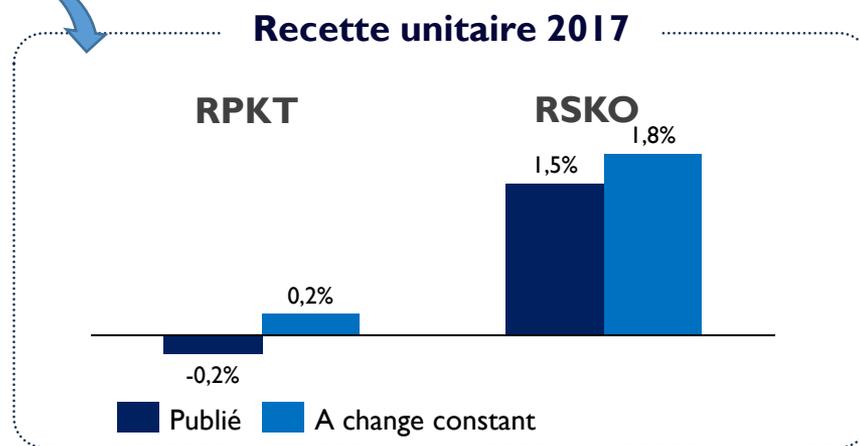
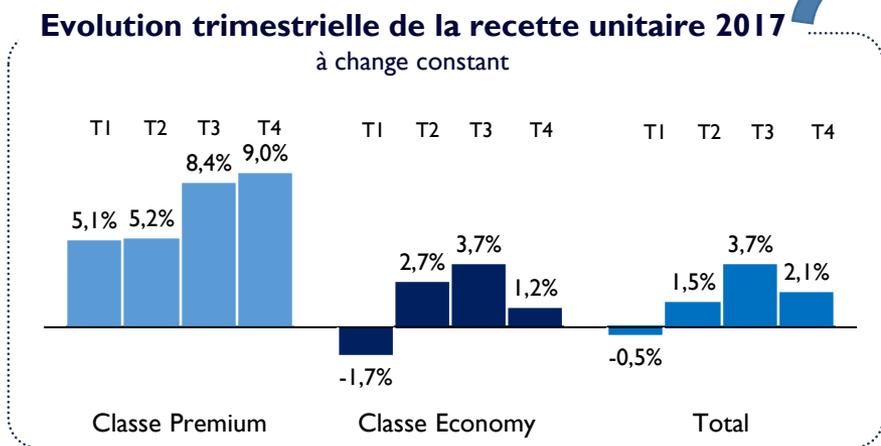
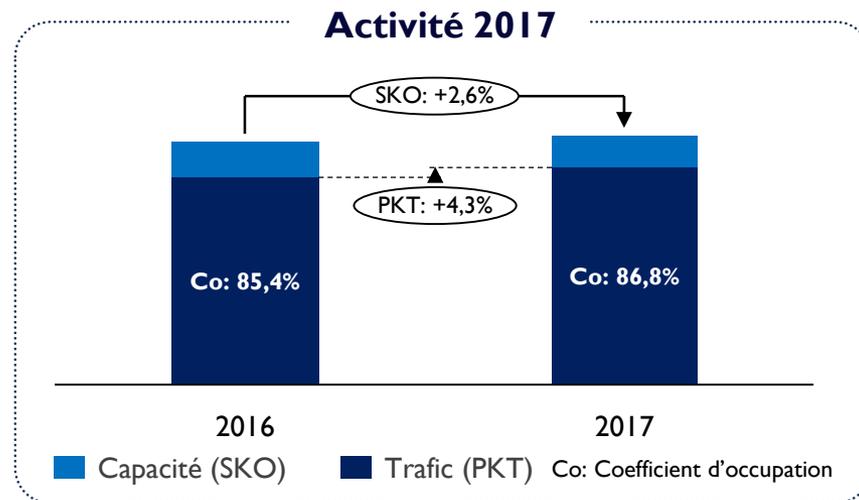
	T4 2017				2017			
	Recettes	Variation	Résultat d'exploitation	Variation	Recettes	Variation	Résultat d'exploitation	Variation
	(mds€)		(m€)		(mds€)		(m€)	
Réseaux <sup>(1)</sup>	5,49	140m	101	55m	22,48	729m	1 192	379m
Transavia	0,28	31m	- 40	-23m	1,44	218m	81	81m
Maintenance	0,46	-25m	51	-15m	1,82	-11m	215	-23m
<b>Total</b>	<b>6,23</b>	<b>147m</b>	<b>113</b>	<b>19m</b>	<b>25,78</b>	<b>937m</b>	<b>1 488</b>	<b>439m</b>

(1) Depuis le 1<sup>er</sup> trimestre 2017, le segment Réseaux regroupe le Passage réseaux (Air France, KLM et Hop!) et l'activité Cargo

# RÉSEAUX : NETTE PROGRESSION DU TRAFIC PASSAGER ET DE LA RECETTE UNITAIRE



- **Trafic et recette unitaire en hausse par rapport à l'année précédente :**
  - > Equilibre offre-demande plus favorable
  - > Réseau mondial inégalé, innovations produits et initiatives commerciales ciblées
- **Recettes annexes 2017 de 575m€, en augmentation de 13% sur 2016**



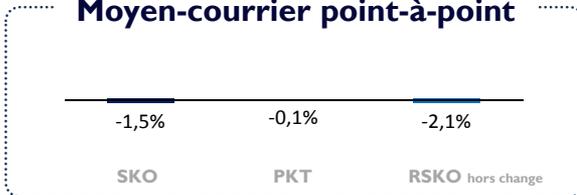
# RÉSEAUX : FORTE DEMANDE EN 2017 SUR L'AMÉRIQUE NORD ET LE MOYEN-COURRIER HUBS, REPRISE EN ASIE ET EN AMÉRIQUE LATINE



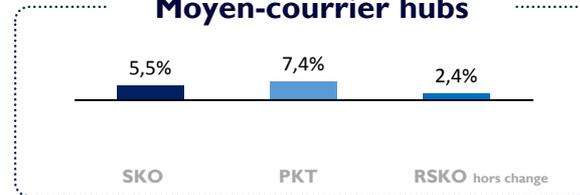
## Total 2017



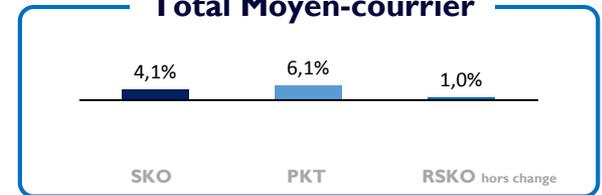
## Moyen-courrier point-à-point



## Moyen-courrier hubs



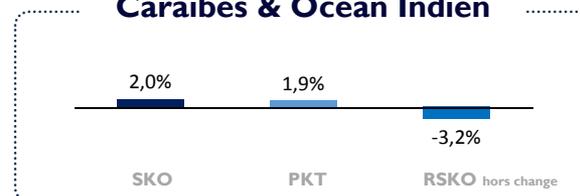
## Total Moyen-courrier



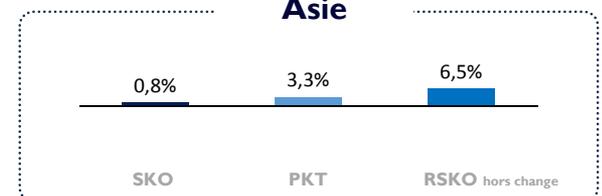
## Amérique du nord



## Caraïbes & Océan Indien



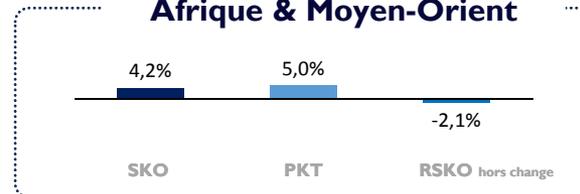
## Asie



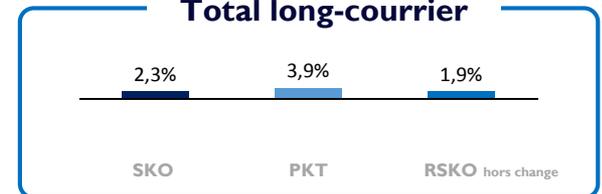
## Amérique latine



## Afrique & Moyen-Orient



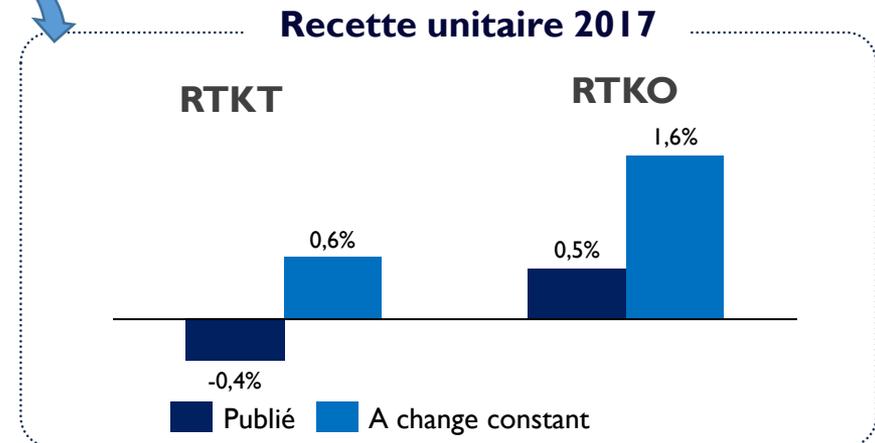
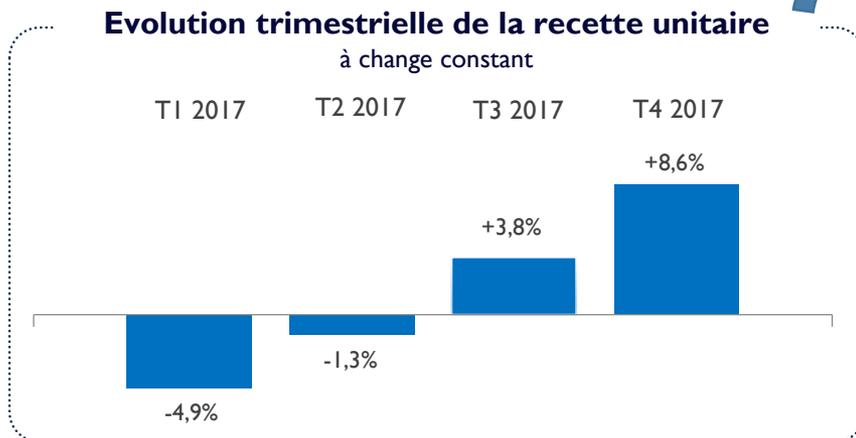
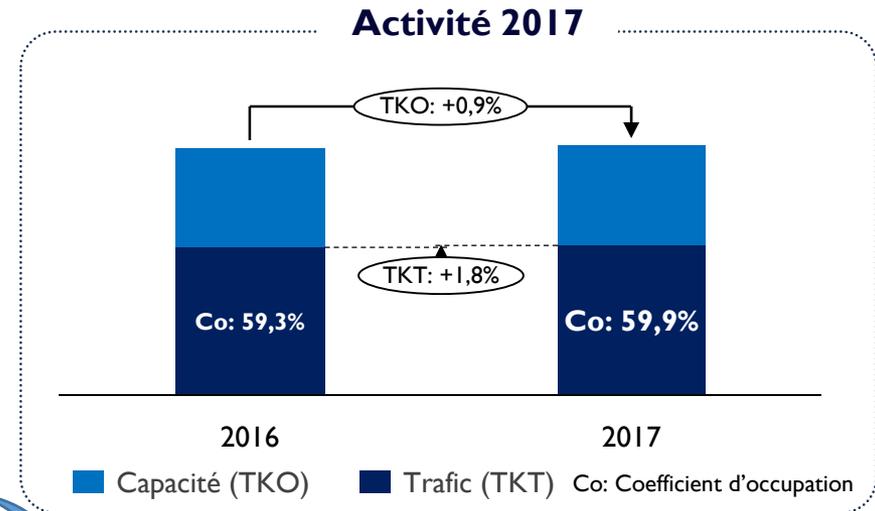
## Total long-courrier



# RÉSEAUX : CONFIRMATION DU REDRESSEMENT DU CARGO AU SECOND SEMESTRE 2017



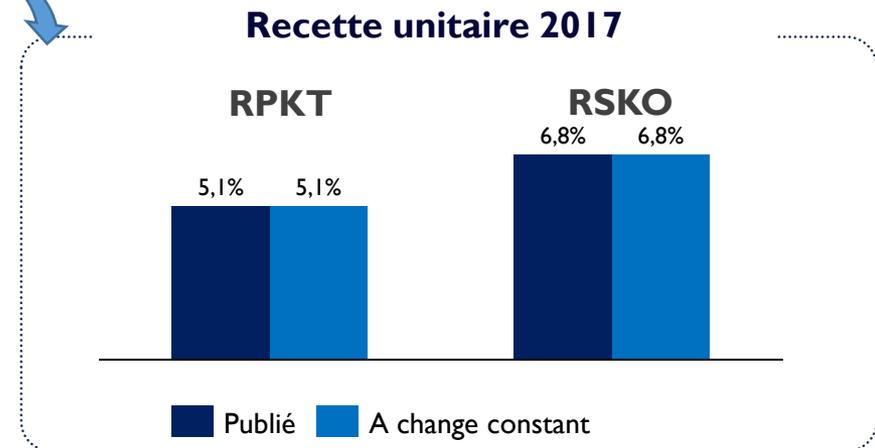
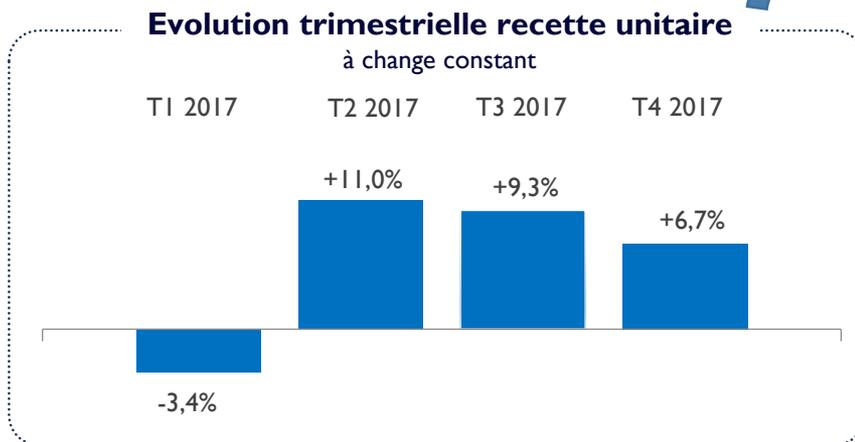
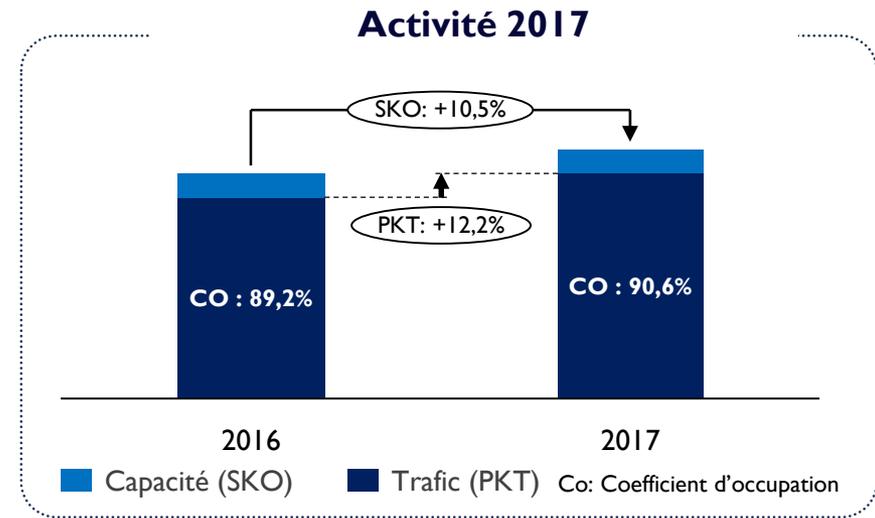
- L'activité tout-cargo enregistre une amélioration de sa performance
- Trafic et recette unitaire en hausse par rapport à l'année précédente:
  - > Croissance de la demande de et vers l'Asie depuis début 2017, et de l'Amérique Latine à partir du 2ème semestre 2017
  - > Optimisation du pilotage du revenue management



# TRANSAVIA : RÉSULTAT D'EXPLOITATION NETTEMENT POSITIF EN 2017



- **14,8 millions de passagers, capacité en hausse de 10,5% sur l'ensemble du réseau**
  - > Capacité France : +12,1%
  - > Capacité Pays-Bas : +9,6%
- **Résultat d'exploitation 2017 de 81m€ avec une marge de 5,6% (à l'équilibre en 2016) :**
  - > Augmentation de la recette unitaire par l'amélioration du positionnement commercial et la rationalisation du réseau
  - > Amélioration des process et de la productivité



# MAINTENANCE : MAINTIEN DE LA MARGE À UN NIVEAU SOLIDE ET PROGRESSION DU CARNET DE COMMANDE AU-DELÀ DE L'OBJECTIF



- **Niveau de marge solide sur le chiffre d'affaires externe, reflétant:**

- > Une pression sur la marge de l'activité Equipements en raison d'une forte concurrence notamment de la part des OEM
- > Pression sur la chaîne logistique des motoristes et impact des indexations de prix dans l'activité Moteurs
- > Amélioration de la performance de l'activité Cellules

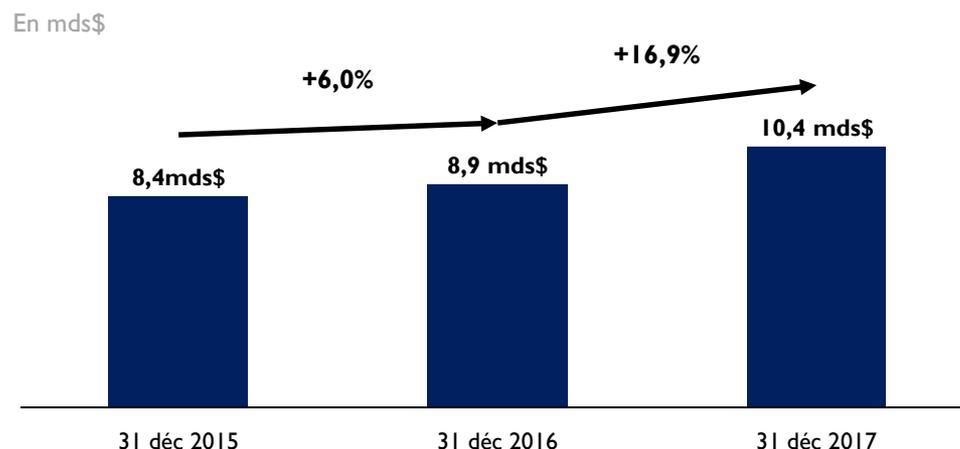
- **Forte augmentation du carnet de commandes de 1,5 mds\$ par rapport à l'an dernier, garantissant la croissance future**

- > Largement supérieur à l'objectif de croissance de ~10%, en raison de l'augmentation des carnets de commande Moteurs et Equipements
- > Nouveaux contrats signés dans le trimestre, principalement importants contrats moteurs CFM56 et divers contrats équipements « Next Gen »

## Financier

	T4 2017			2017		
	T4 2017 (m€)	Variation	à change constant	2017 (m€)	Variation	à change constant
Chiffre d'affaires	1 086	-3,9%		4,177	-0,1%	
Chiffre d'affaires externe	461,0	-5,1%	+2,5%	1,823	-0,6%	+1,1%
Résultat d'exploitation	51,0	-15 m	-10 m	215	-23 m	-23 m
Marge d'exploitation(1)	4,7%	-1,1 pt	-1,0 pt	5,1%	-0,5 pt	-0,6 pt

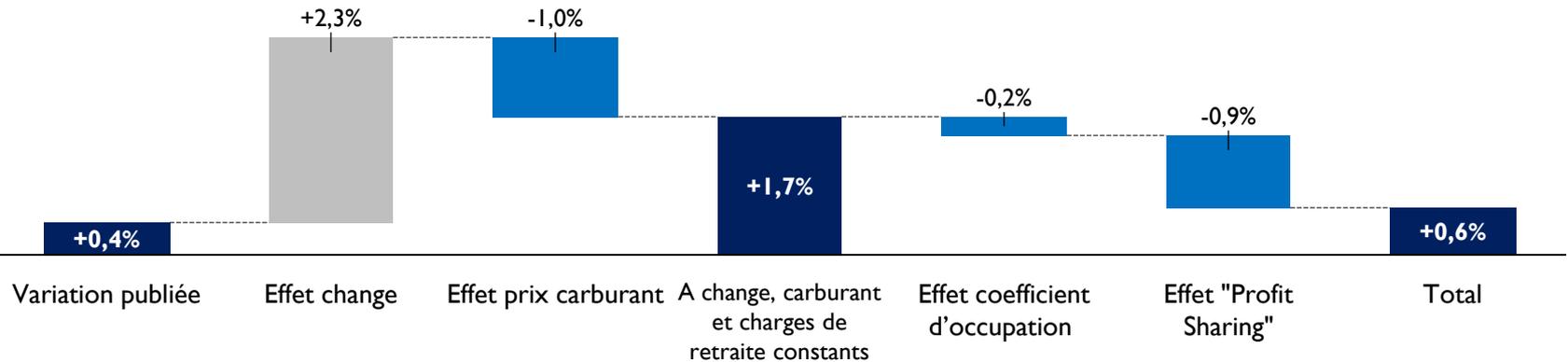
## Carnet de commande



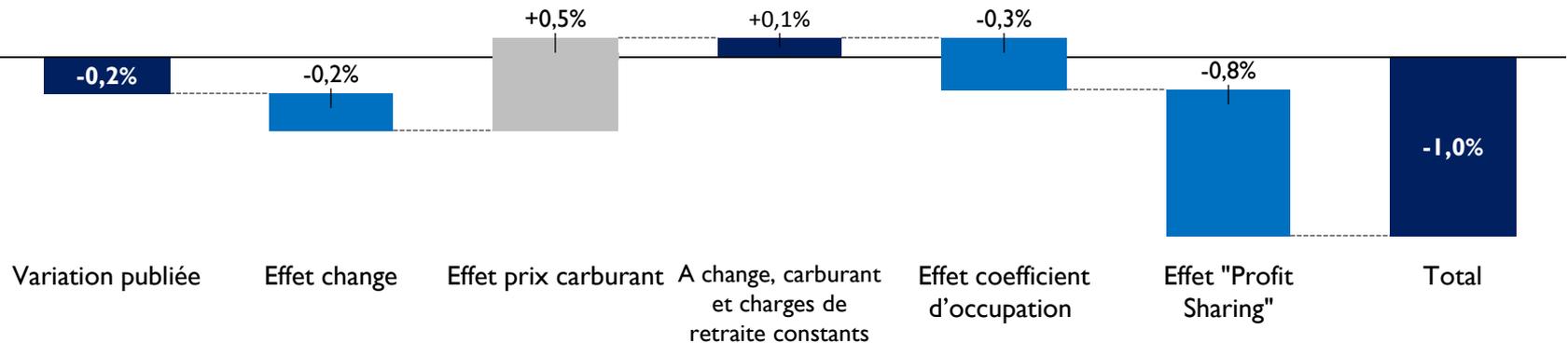
# 2017 : COÛT UNITAIRE STABLE MALGRÉ L'IMPACT DE LA HAUSSE DE L'INTÉRESSÉMENT ET DU COEFFICIENT D'OCCUPATION



## Evolution des coûts unitaires au T4



## Evolution des coûts unitaires sur l'année 2017

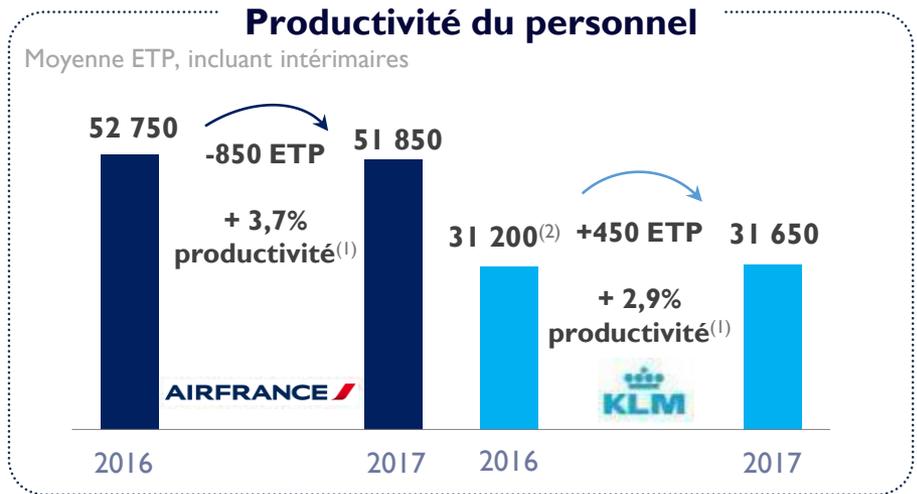


# AMÉLIORATION DE LA PRODUCTIVITÉ DU PERSONNEL ET PARTICIPATION AUX BÉNÉFICES

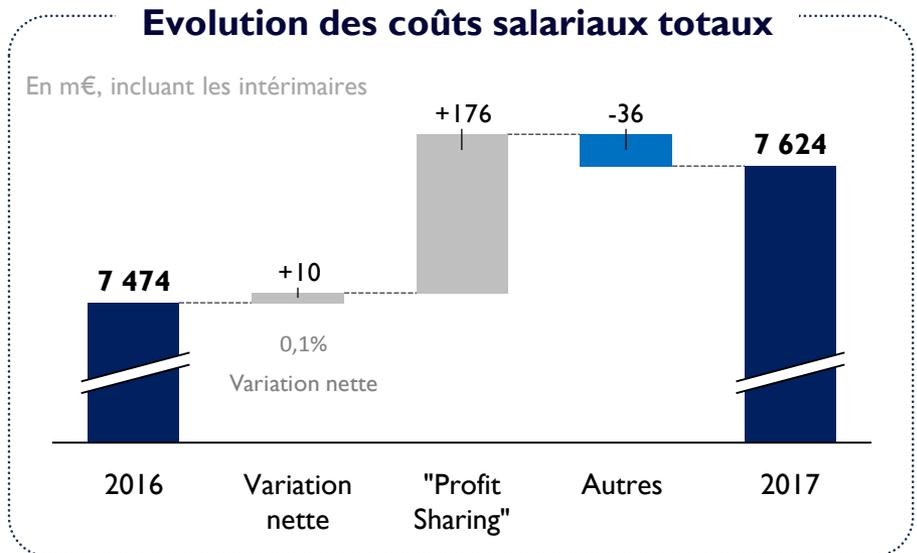


- **Focus sur l'amélioration de la productivité**

- > Moyenne ETPs sur 2017 à 83.500, en diminution de 400 ETP par rapport à la moyenne 2016
  - -1.050 ETP personnel au sol
  - +650 ETP personnel de cabine et pilotes en raison de la hausse de capacité
- > Productivité du personnel <sup>(1)</sup> +3,5% en 2017 (capacité mesurée en RSKO +3,0%)



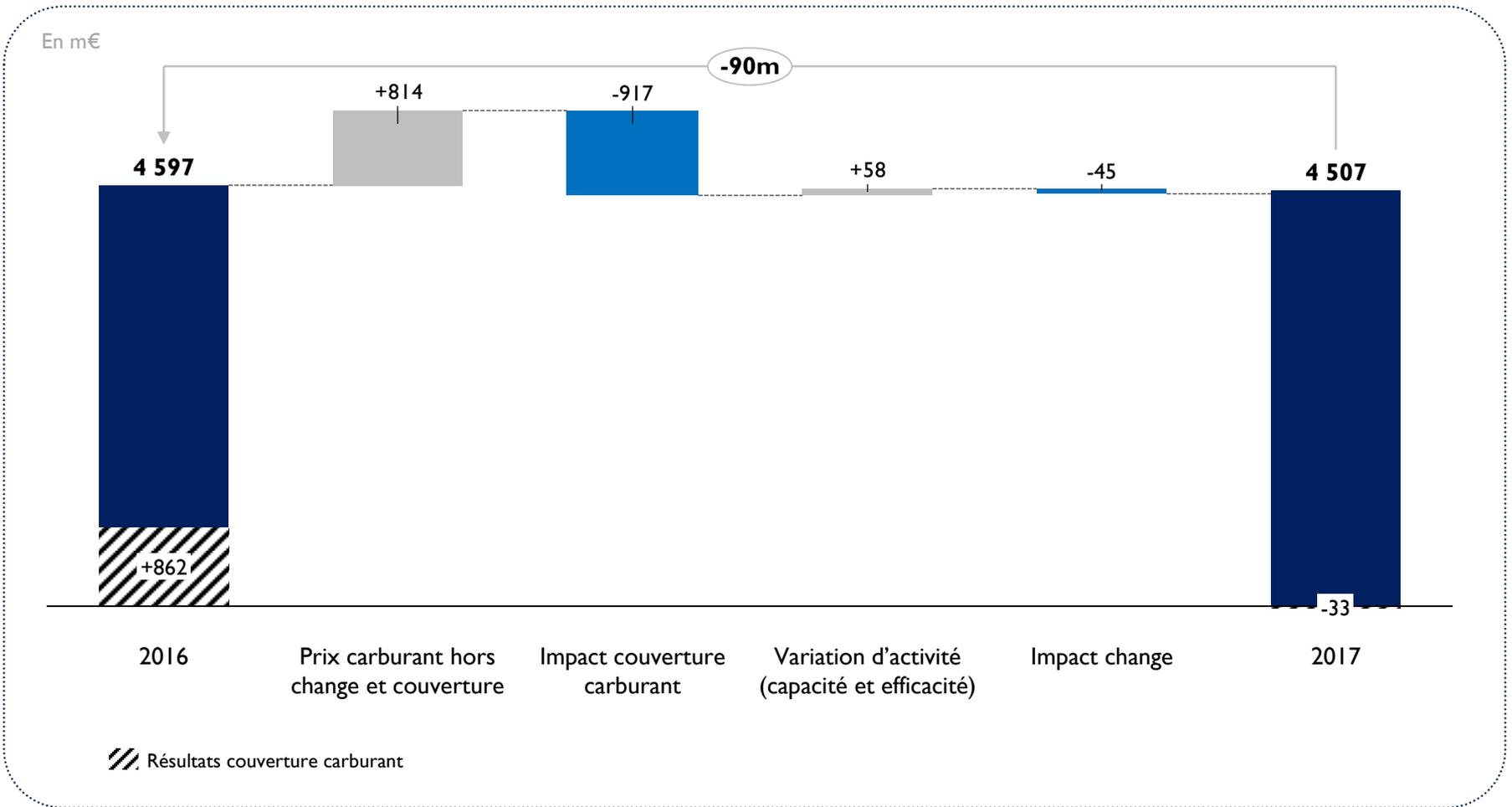
- **Coûts salariaux stables hors "profit sharing"**



(1) Productivité mesurée en ESKO/ETP

(2) Nombre d'ETP ajusté de la cession de Cobalt Gound Solutions

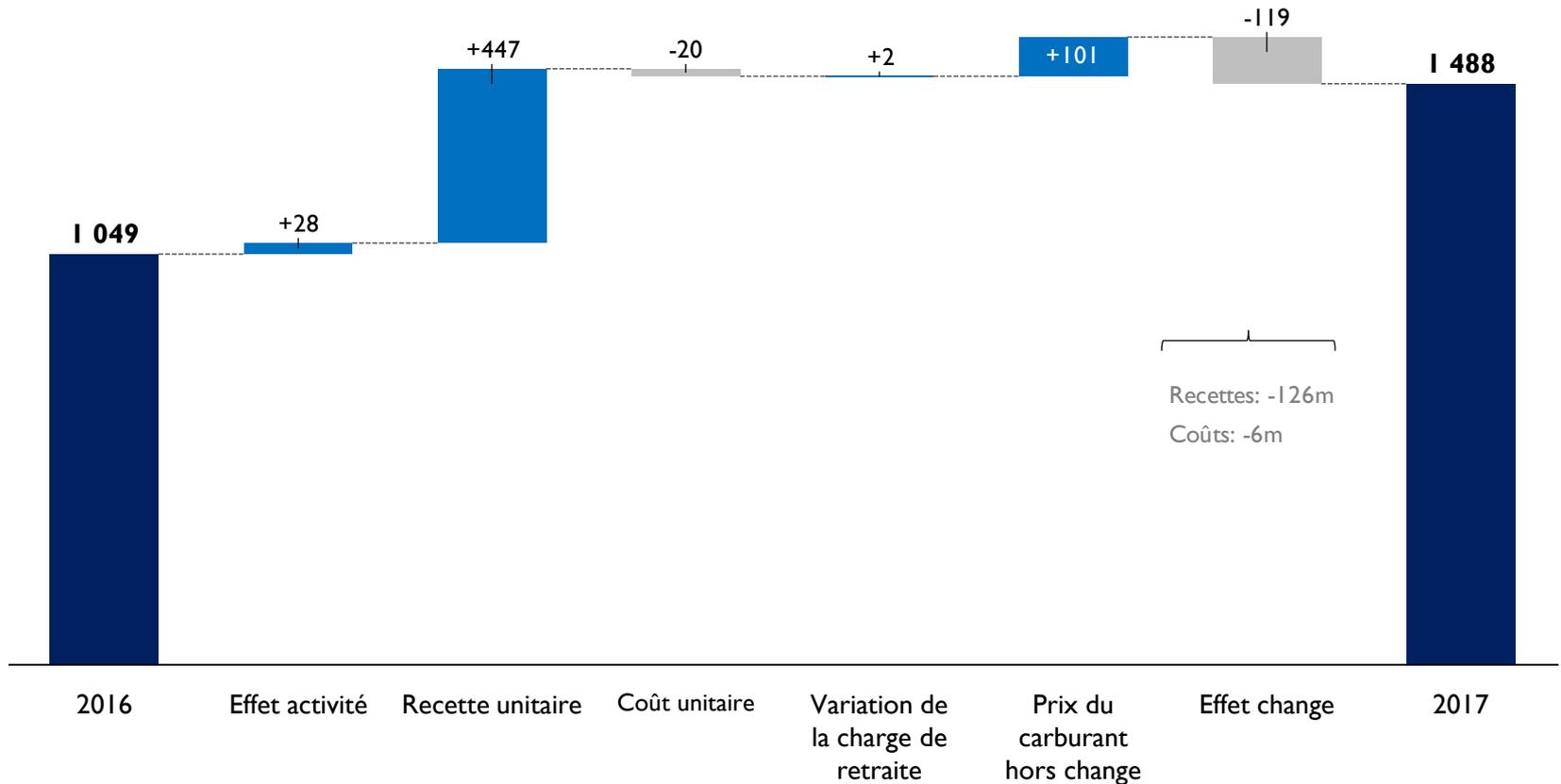
# FACTURE CARBURANT EN BAISSÉ DE 90M€ SUR 2017



# AMÉLIORATION DU RÉSULTAT D'EXPLOITATION SOUTENUE PAR LA SOLIDE PERFORMANCE DE LA RECETTE UNITAIRE



En m€

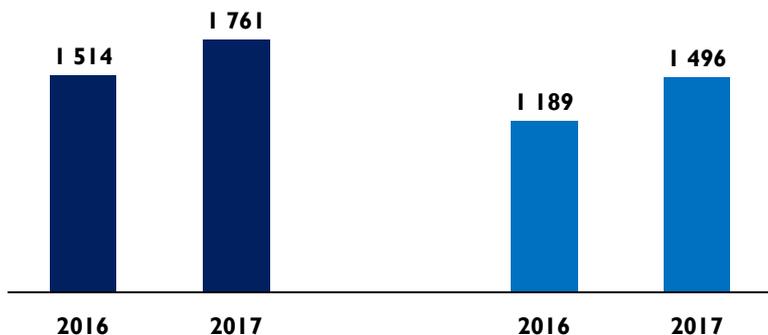


# CONTRIBUTION PAR COMPAGNIE AUX RÉSULTATS 2017

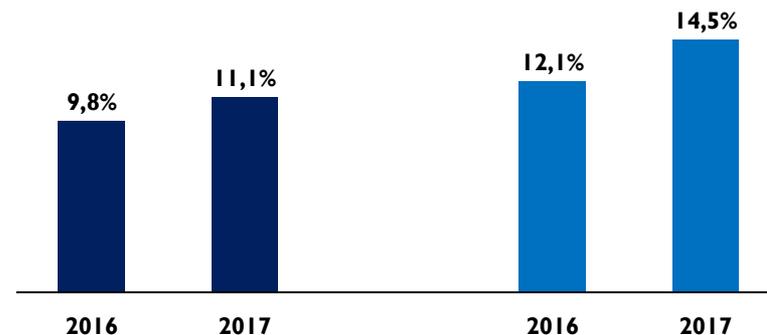


## EBITDA

En m€

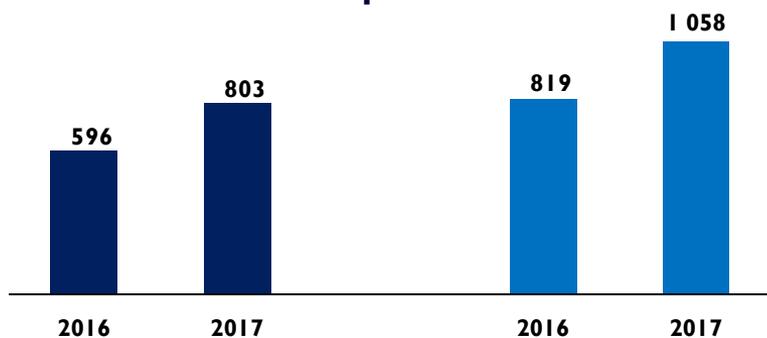


## Marge d'EBITDA

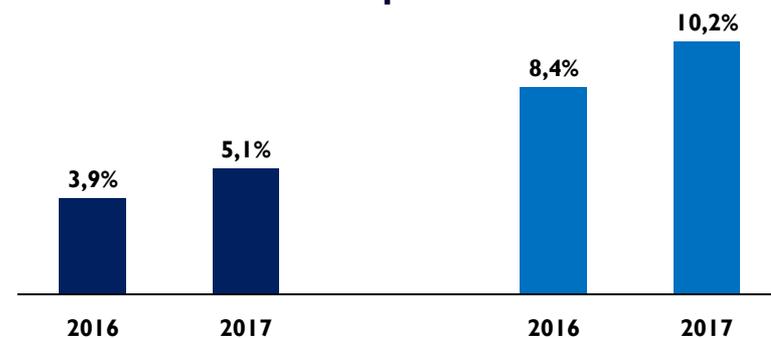


## Résultat d'exploitation ajusté des locations opérationnelles<sup>(1)</sup>

En m€



## Marge d'exploitation ajustée des locations opérationnelles<sup>(1)</sup>



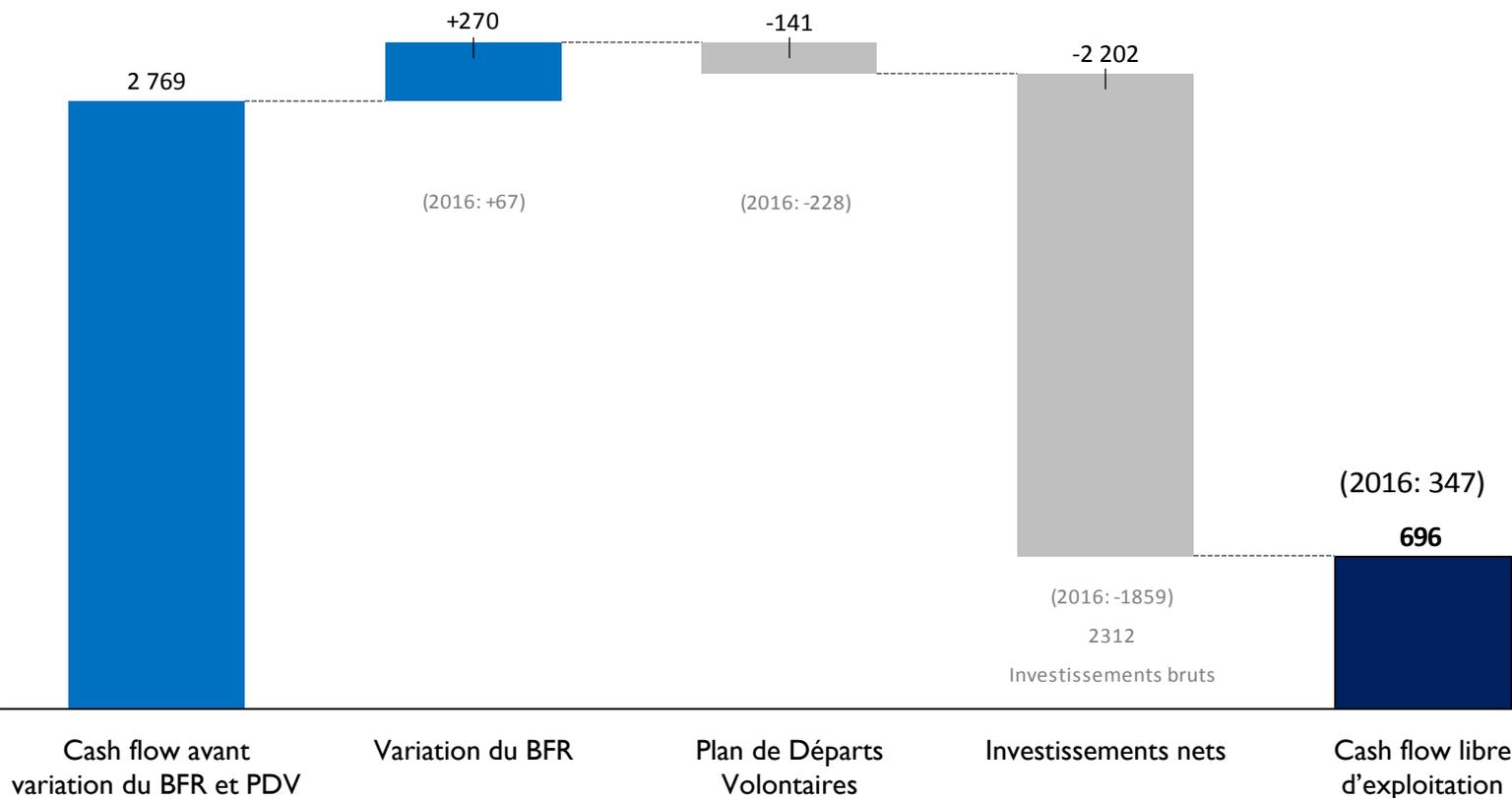
(1) Résultat d'exploitation ajusté de la part d'intérêt (1/3) des locations opérationnelles

# CASH FLOW LIBRE D'EXPLOITATION ELEVE



## Composantes du cash flow libre d'exploitation 2017

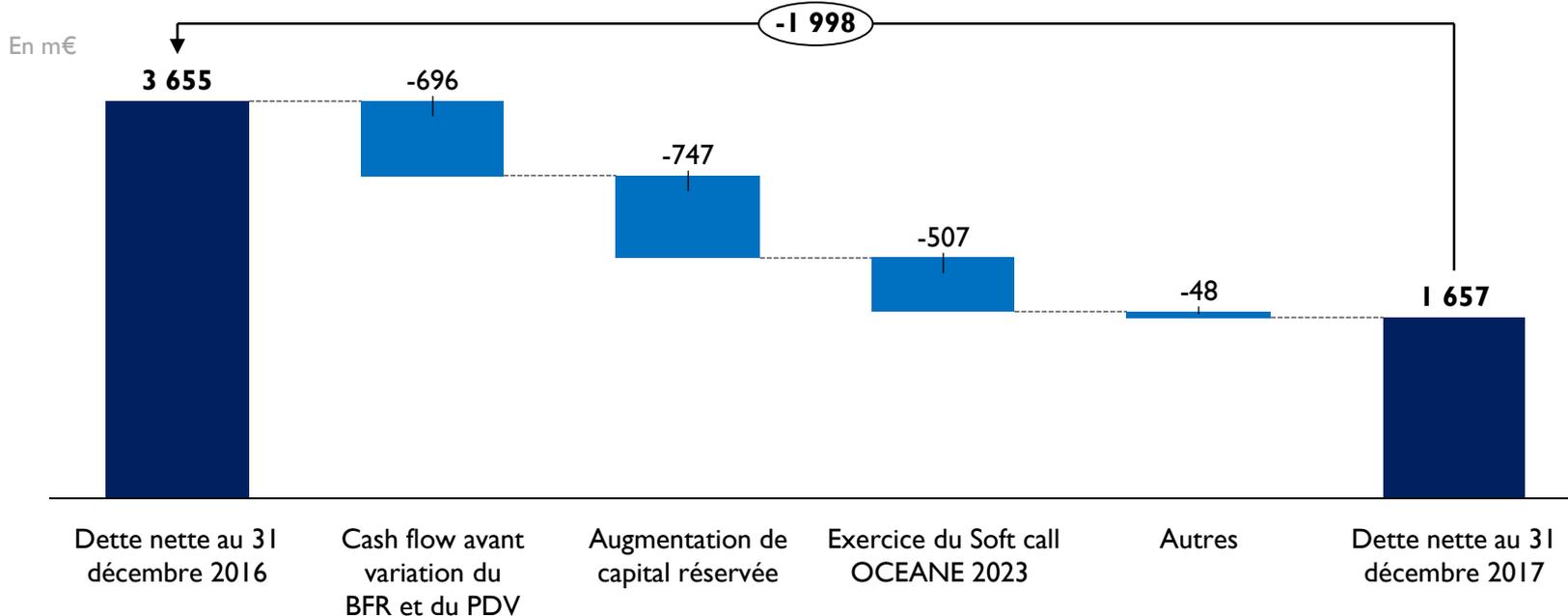
En m€



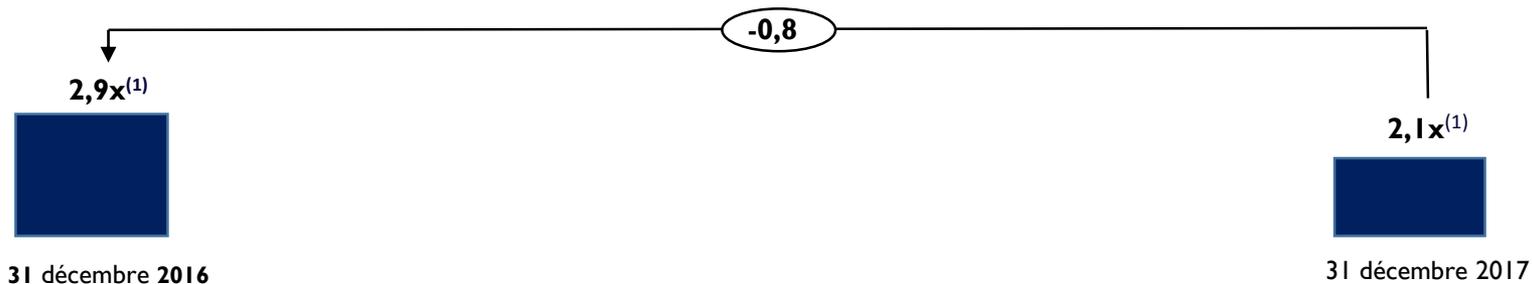
# RÉDUCTION DE LA DETTE NETTE DE 2 MILLIARDS D'EUROS PAR LE CASH FLOW LIBRE D'EXPLOITATION ET LES AUGMENTATIONS DE CAPITAL



## Variation de la dette nette



## Variation du ratio de dette nette ajustée/ EBITDAR



(1) Dette nette ajustée = Dette nette + 7x coûts annuels de locations opérationnelles

# APPLICATION DE LA NORME IFRS 16 EN JANVIER 2018: DETTE NETTE RÉDUITE ENTRE 2,0 ET 2,4 MILLIARDS D'EUROS PAR RAPPORT À LA DETTE NETTE AJUSTÉE



## Impact d'IFRS 16 sur le compte de résultat et le bilan

Impact P&L 2018 et 2017 retraité	
Charges externes	↓
EBITDAR	✗
Locations opérationnelles	✗
EBITDA	↑
Amortissement et dépréciation	↑
Résultat des activités opérationnelles	↑
Coût de l'endettement financier	↑
Résultat net	≈

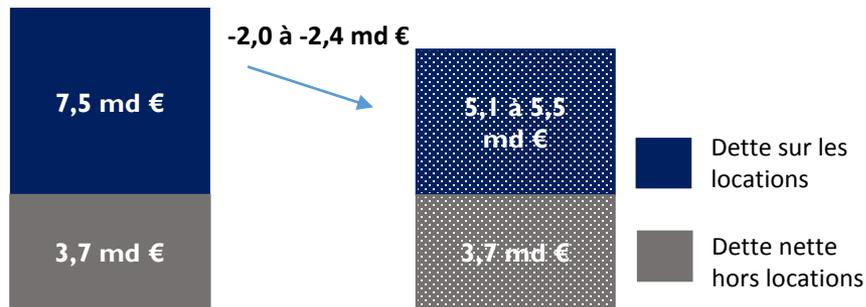
Bilan retraité à partir du 1er janvier 2017		Milliards €	
<b>Actif</b>	↑	4.1 < 4.9	
Immobilisations: droits d'utilisation	↑	4.0 < 4.4	
Impôt différé actif	↑	0.1 < 0.5	
<b>Passif et capitaux propres</b>	↑	4.1 < 4.9	
Capitaux propres	↓	-0.6 < -0.9	→ -0.3 < -0.6
<b>Passif</b>	↑	5.1 < 5.5	
Dettes de loyers	↑	5.1 < 5.5	
Provision maintenance		TBC	

Impact du pro forma 2017 sur le résultat : +0.3 Md €

## Evolution de la dette nette sous IFRS 16

Normes comptables antérieures  
Dette nette ajustée

IFRS 16  
Dette nette



Au 31 décembre 2016

Evaluation de la dette de location sur la base du bilan ajusté au 1<sup>er</sup> janvier 2017

- Dette liée aux contrats de locations réduite de 2,0 à 2,4 milliards d'euros sous IFRS 16
- Volatilité limitée du résultat de change résultant de la réévaluation de la dette nette de location en dollars à partir de 2018 : couverture naturelle des revenus en dollars par la dette de location en dollars

(1) Sous les normes précédentes, la dette nette ajustée est égale à la dette nette plus 7x les locations opérationnelles annuelles

# IMPACTS MINEURS LIÉS A L'APPLICATION DES NORMES IFRS9 ET IFRS16



- **Norme IFRS 9 Instruments financiers**
  - > Impact mineur sur le résultat d'exploitation
  - > Volatilité plus faible du résultat financier
  
- **Norme IFRS 15 Comptabilisation des revenus**
  - > Effet de décalage sur les recettes de transport, mais neutre sur l'ensemble de l'année
  - > Effet de décalage sur les recettes de maintenance: comptabilisation des contrats à l'heure de vols sur la base des dépenses réalisées

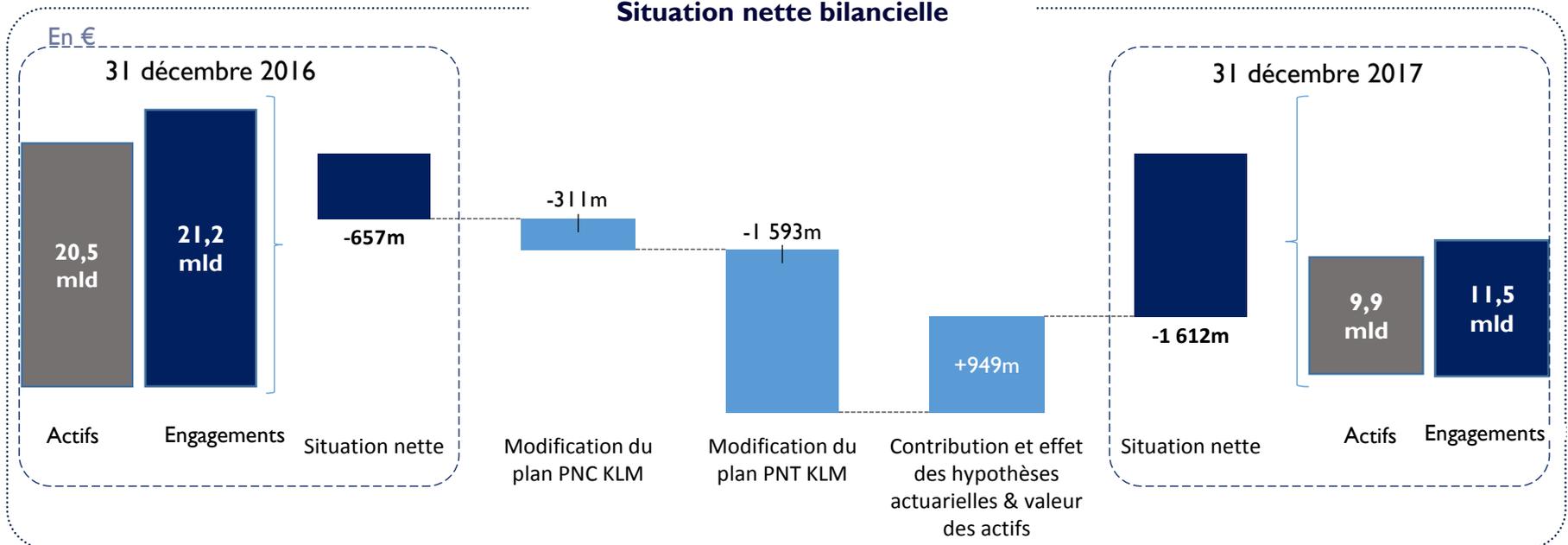
# SITUATION NETTE BILANCIELLE IMPACTÉE PAR LE “DE-RISKING” DES FONDS DE PENSION DES PILOTES ET PERSONNELS DE CABINE DE KLM

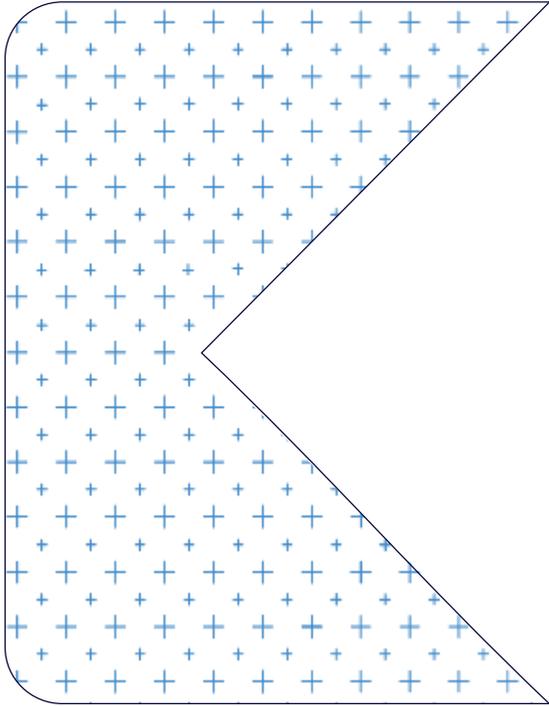


## Impact du “de-risking” des fonds de pension KLM

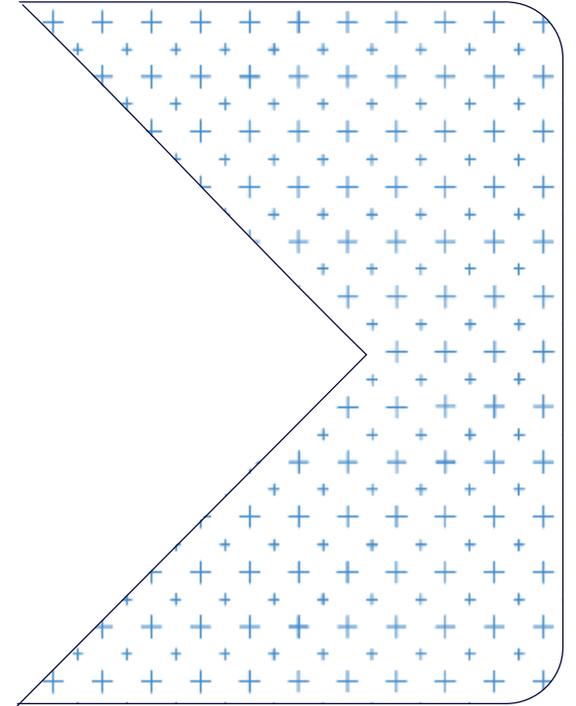
Impact sur le bilan du changement de régime	Décomptabilisation de l'actif de retraite	Somme forfaitaire payée au fonds	Contribution brute	Impact net aux capitaux propres / Charges non courantes dans le compte de résultat (m€)
	(m€)	(m€)	(m€)	
Personnel Cabine KLM	- 311	0	- 311	- 233
Pilotes KLM	-1 399	- 194	-1 593	-1 196
	<b>-1 710</b>	<b>- 194</b>	<b>-1 904</b>	<b>-1 429</b>

## Situation nette bilancielle

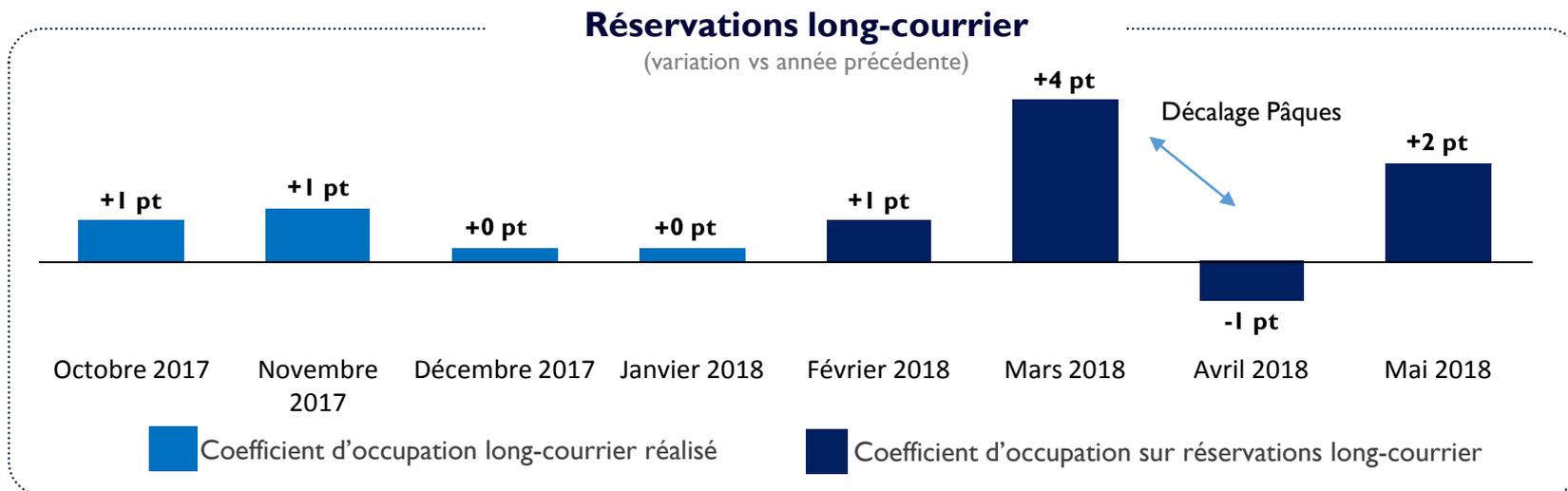




# PERSPECTIVES



# PERSPECTIVES DÉBUT 2018 POUR L'ACTIVITÉ PASSAGE RÉSEAUX : POURSUITE D'UNE TENDANCE POSITIVE

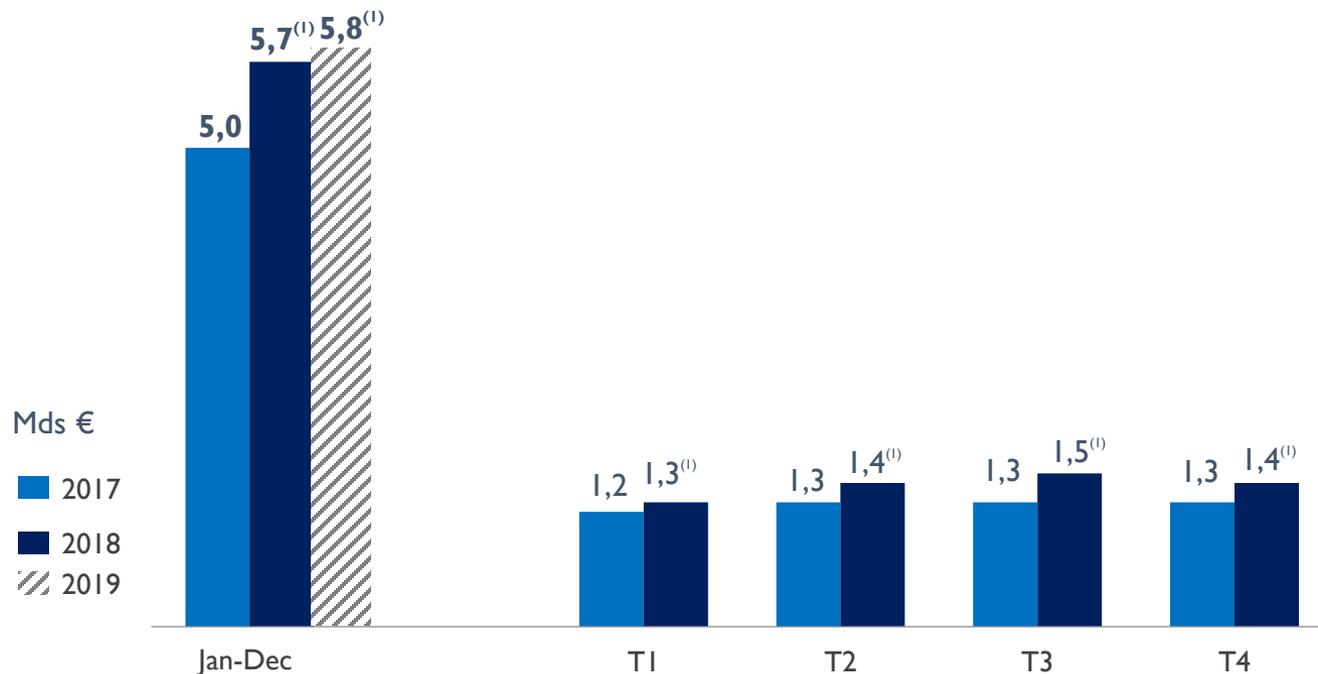


- Les coefficients d'occupation sur les réservations long-courrier sont en avance sur l'année dernière pour les premiers mois de 2018, avec un fort mois de mars en raison du décalage de la période de Pâques
- Sur la base des prévisions actuelles, les recettes unitaires du 1er trimestre 2018 sont attendues positives à change constant par rapport à l'année dernière

# PRÉVISION DE FACTURE CARBURANT 2018 : +650 M\$, +150M€



2017:  
facture carburant 4,5mds€  
2018:  
facture carburant 4,7mds€<sup>(2)</sup>  
2019:  
facture carburant 4,6mds€<sup>(2)</sup>

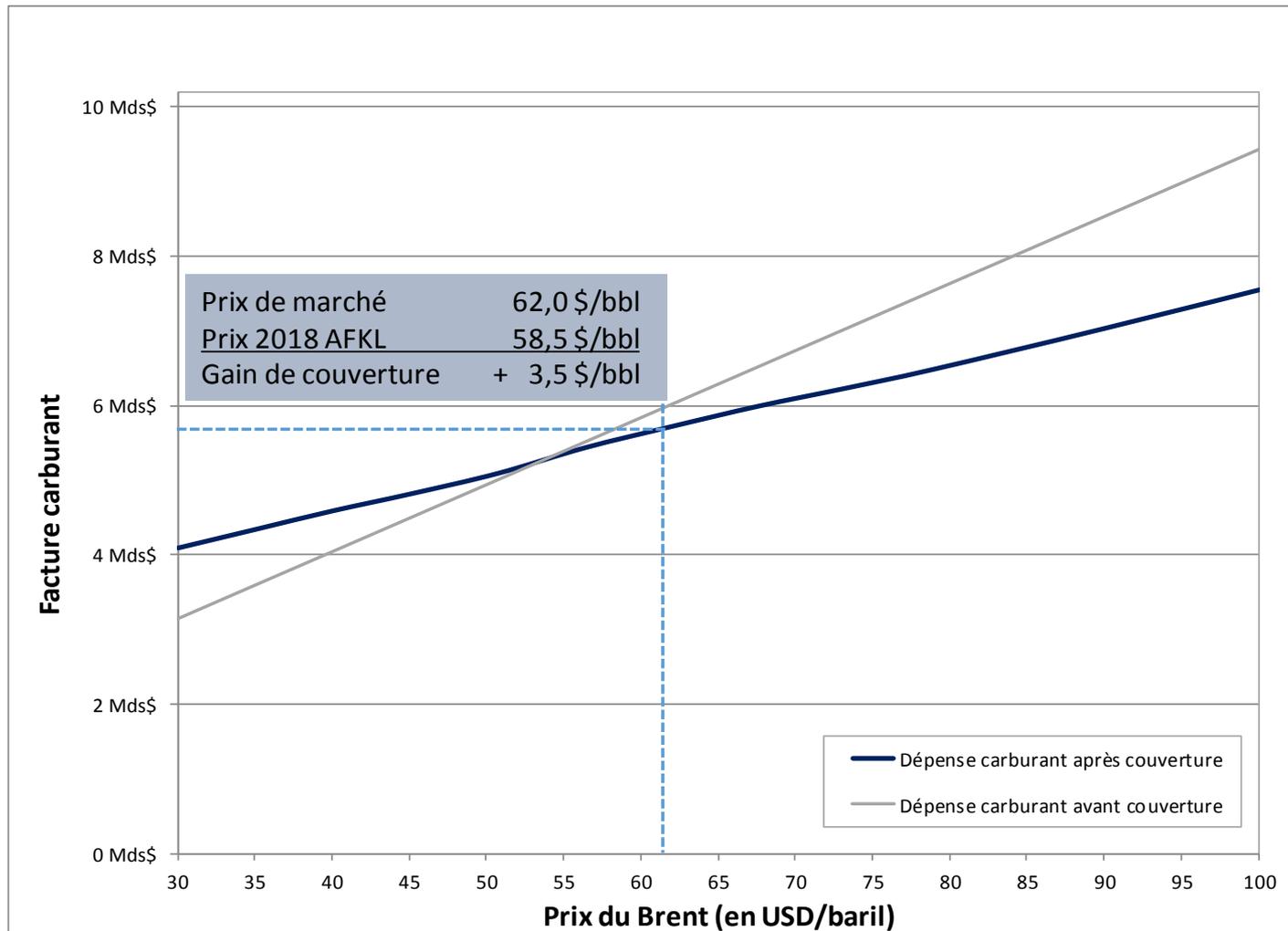


PRIX DU MARCHÉ	Brent (\$ par bbl) <sup>(1)</sup>		T1		T2		T3		T4	
		62	66	62	62	61	60			
	Jet fuel (\$ par tonne) <sup>(1)</sup>		631		602		595		590	
	% de la consommation déjà couverte		55%		60%		60%		52%	
			55%		60%		52%		50%	

(1) Sur la base de la courbe à terme du 9 février 2018. Calcul de la sensibilité basé sur le prix carburant de 2018, avec hypothèse de marge Brent – Jet Fuel stable

(2) Sur la base d'un taux de change moyen €/USD de 1,22 pour 2018 et 1,28 pour 2019

# SENSIBILITÉ FACTURE CARBURANT 2018



# PERSPECTIVES 2018

---



- Capacité 2018 en hausse de 3 à 4% pour le Passage réseaux et de 6 à 7% pour Transavia
- Réduction des coûts unitaires comprise entre -1.0% et -1.5% à change, carburant et charges de retraite constants
- Plan d'investissement 2018 géré dans la fourchette de l'objectif long terme de 2,0 à 2,5 mds€
- Cash flow libre d'exploitation positif (avant acquisitions et cessions)
- Dette nette ajustée sur EBITDA : nouvel objectif à définir en prenant en compte la norme IFRS16



# FAITS MARQUANTS

# PRUDENCE SUR LE CONTEXTE 2018



## Hausse du prix du pétrole



BRNe! .IP (Zoomed) Daily – No Time Period  
C:65.08 O:65.28 H:65.60 L:64.68 [-1 Month]



Source : ICE – Brent Crude Oil Future – APR 18

## Compétition intense



# POURSUITE DE L'OFFENSIVE ET RÉPONSE À LA SITUATION CONCURRENTIELLE



## Réseau d'alliances inégalé



## Structure de coûts adaptés pour compléter notre réseau



## Compagnie low cost profitable sur le point à point



# INITIATIVES COMMERCIALES ET INNOVATIONS DANS LE DIGITAL



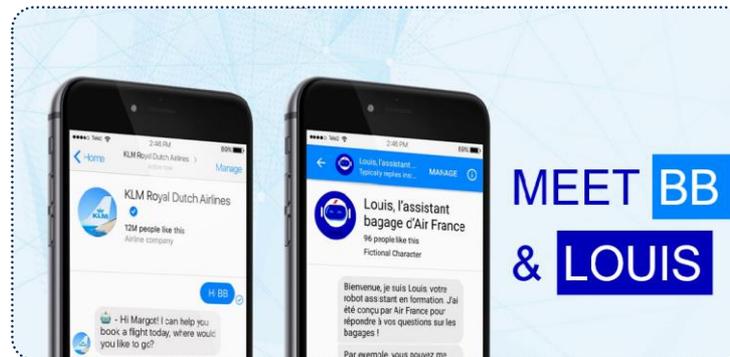
## Nouvelle stratégie de distribution



## Flying Blue



## Innovations digitales



# POURSUITE DE L'OFFENSIVE DANS LE CADRE D'UNE CROISSANCE RENTABLE



- **Poursuite de l'offensive en s'appuyant sur les réalisations 2017**
- **Priorité aux réductions de coûts pour générer une croissance rentable**
- **Maintien d'une gestion rigoureuse pour conserver un bilan solide**
- **Préparation d'un plan stratégique de moyen terme**



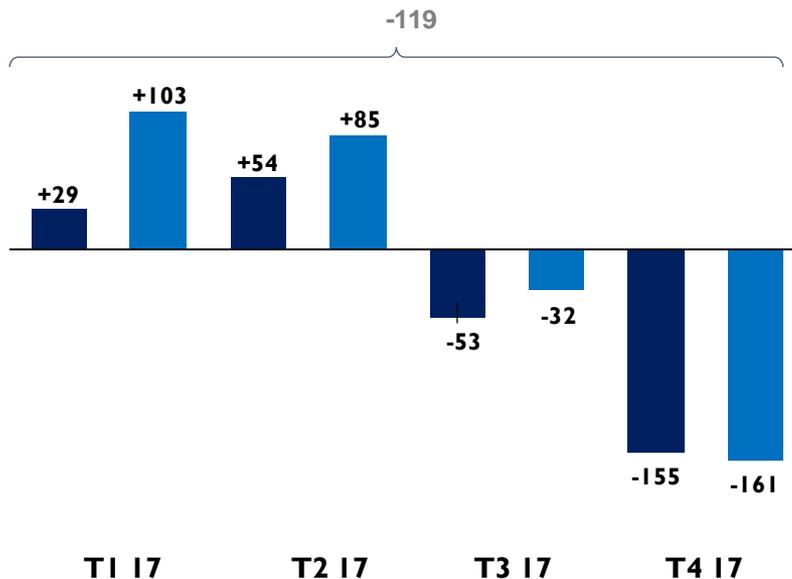
**ANNEXES**

# EFFET CHANGE NEUTRE OU LÉGÈREMENT POSITIF SUR LE RÉSULTAT D'EXPLOITATION



## Effet change sur le chiffre d'affaires et les coûts

En m€



- Effet change sur le chiffre d'affaires
- Effet change sur les coûts, couvertures incluses
- XX Effet change sur le résultat d'exploitation

## 2018

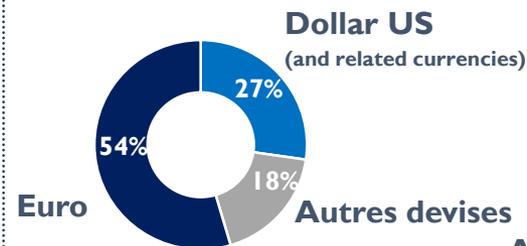
Prévisions 2018

- Effet change neutre ou légèrement positif à hauteur de 50m€ en 2018 sur la base d'un €/€ à 1,19
- Politique de couverture : environ 60% de l'exposition opérationnelle nette 2018 pour le USD et la GBP, environ 40% pour le JPY

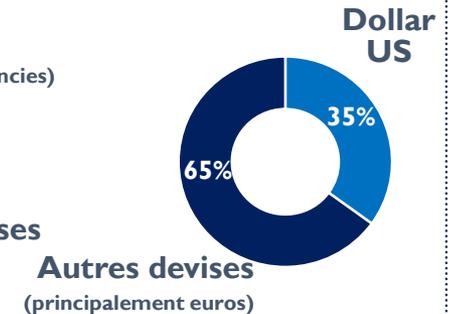
## Chiffre d'affaires et coûts par devise

2017

### Chiffre d'affaires



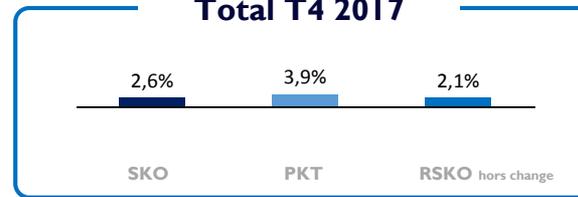
### Coûts



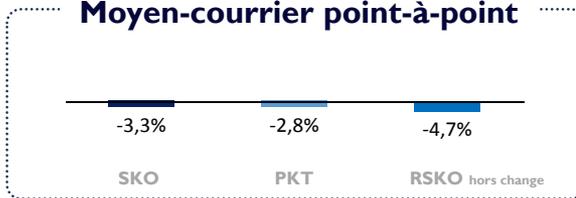
# RÉSEAUX : TRAFIC ET RECETTE UNITAIRE SOLIDES AU 4<sup>ÈME</sup> TRIMESTRE 2017, SUPPORTÉS PAR UNE FORTE DEMANDE



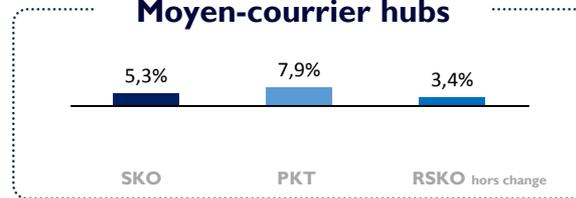
## Total T4 2017



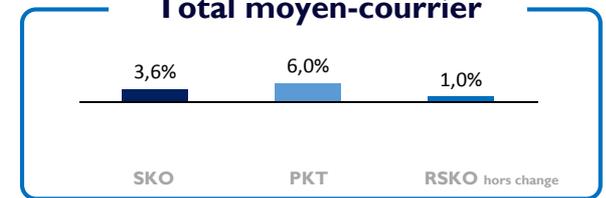
## Moyen-courrier point-à-point



## Moyen-courrier hubs



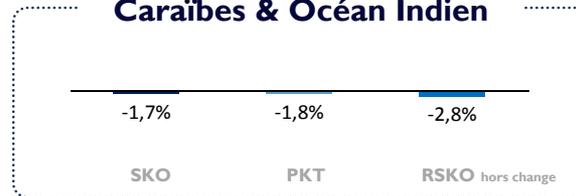
## Total moyen-courrier



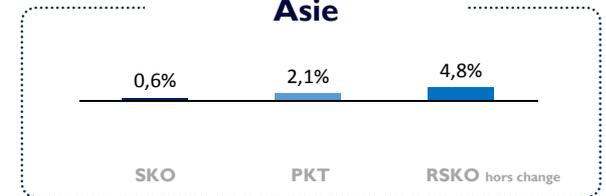
## Amérique du Nord



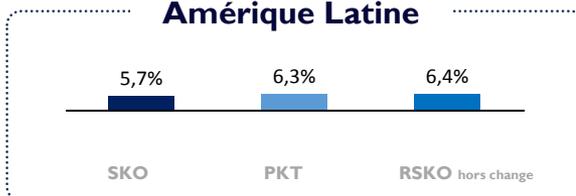
## Caraïbes & Océan Indien



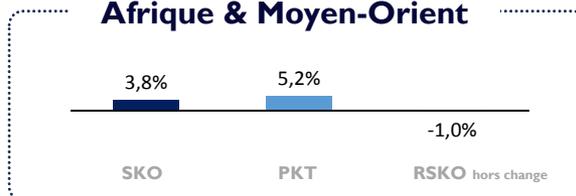
## Asie



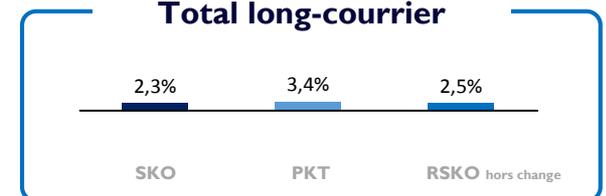
## Amérique Latine



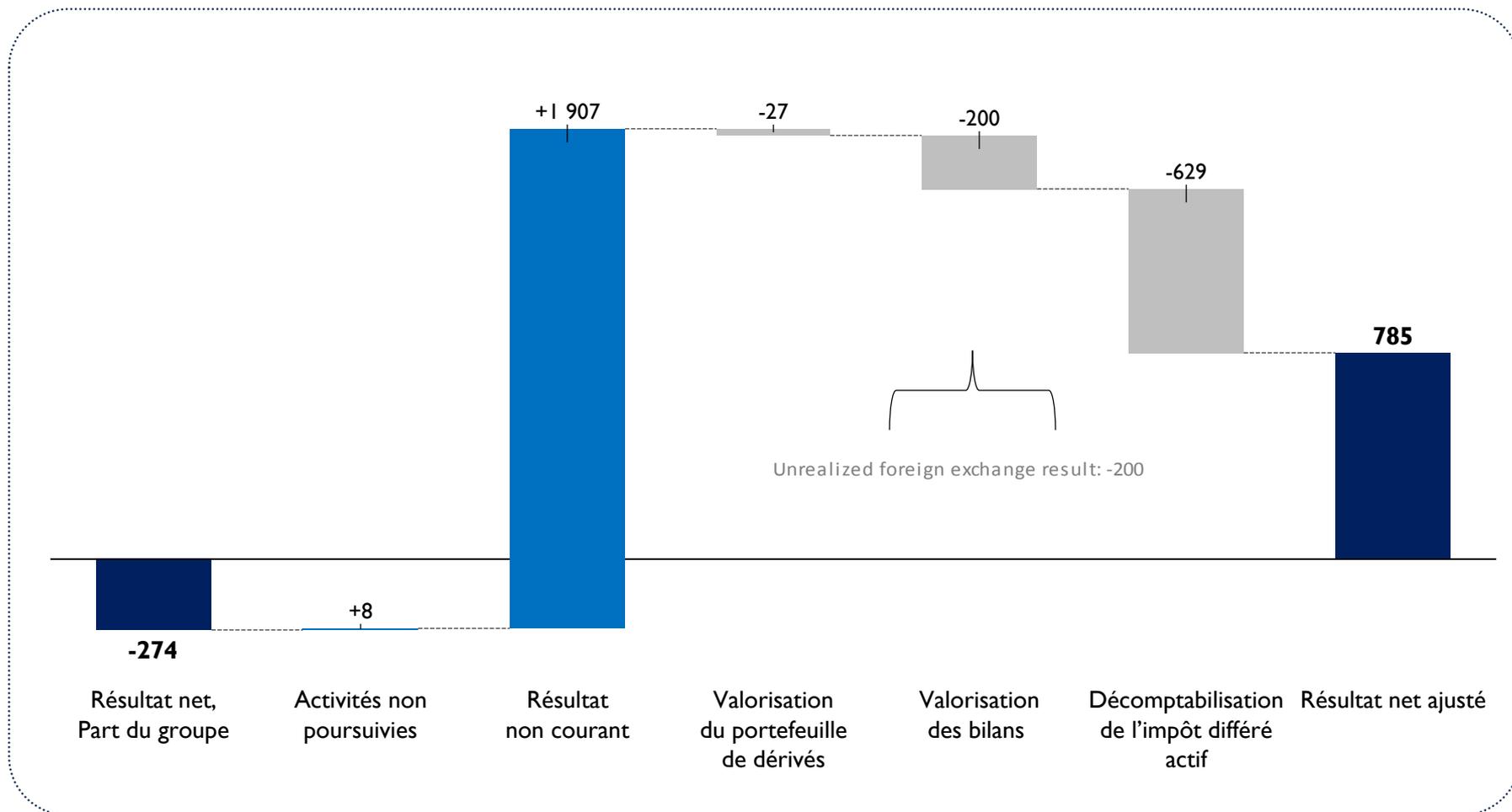
## Afrique & Moyen-Orient



## Total long-courrier



# RÉSULTAT NET AJUSTÉ DE L'ANNÉE 2017



# DÉTAIL DES ENGAGEMENTS DE RETRAITE AU 31 DÉCEMBRE 2017



## Situation nette bilancielle

31 décembre 2016



-657

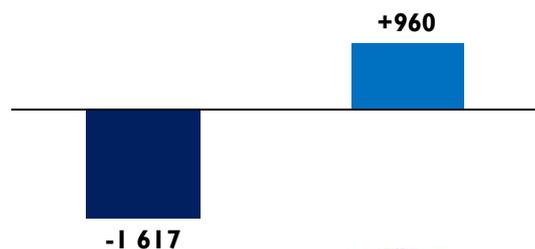
31 décembre 2017



-1,612

### Situation nette par compagnie

En m€



-1 617

+960

AIRFRANCE



### Situation nette par compagnie

En m€



-1 679

+67

AIRFRANCE



### Air France

- Plan d'indemnités de cessation de carrière Air France (ICS) : conformément à la réglementation française et à l'accord d'entreprise, chaque employé reçoit une indemnité de fin de carrière lors de son départ à la retraite (pas d'exigence de financement obligatoire). Les ICS représentent la part principale de la situation nette d'Air France.
- Régime de retraite (CRAF) : relatif au personnel au sol affilié à la CRAF jusqu'31 décembre 1992

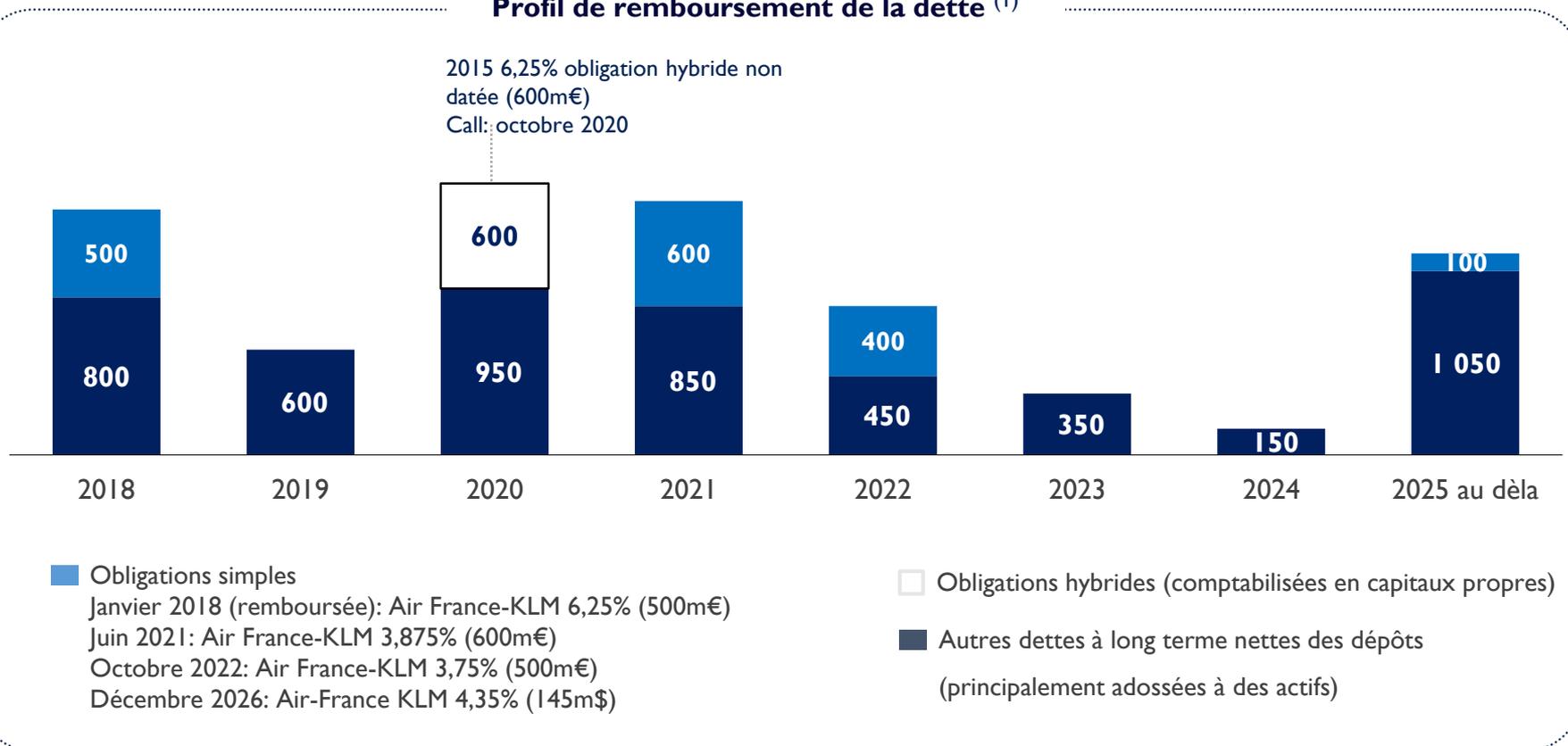
### KLM

- Fonds de pension à prestations définies pour le personnel au sol.

# PROFIL DE REMBOURSEMENT DE LA DETTE AU 31 DÉCEMBRE 2017



## Profil de remboursement de la dette <sup>(1)</sup>



(1) En millions d'€, nets des dépôts sur les leasings financiers et hors perpétuels de KLM (m€)