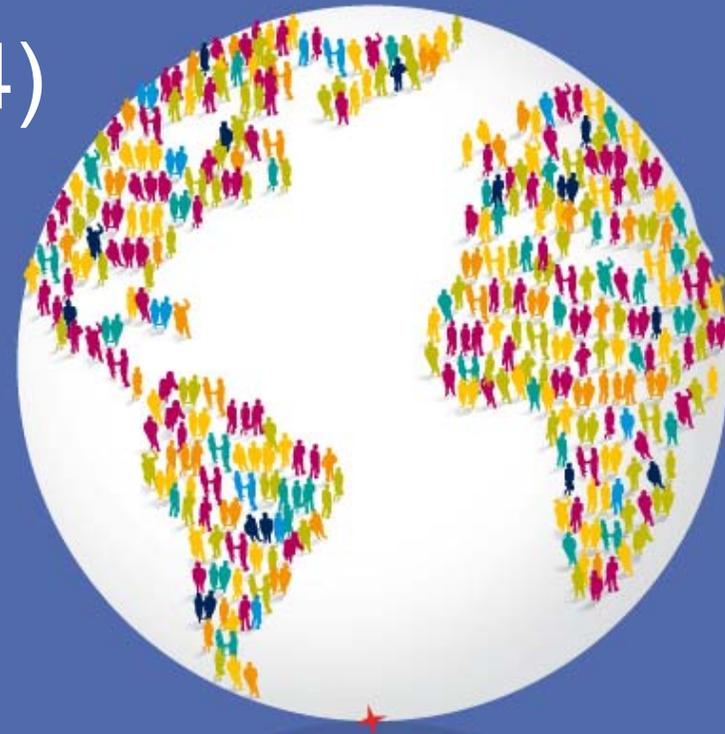


Plan à 3 ans (2012-2014) Point d'étape



Le 12 janvier 2012

Plan à 3 ans : 2012-2014

- ✦ Croissance de l'offre et investissements revus à la baisse
- ✦ Mesures immédiates de réduction des coûts
- ✦ Un plan de transformation du groupe

Objectif

Génération d'une capacité d'autofinancement
de deux milliards d'euros

Croissance de l'offre sur les trois ans

- ✦ L'environnement actuel
 - ▶ Une situation de surcapacité se traduisant par une faiblesse des recettes unitaires
 - ▶ Une concurrence de plus en plus forte
- ✦ Air France-KLM : limiter la croissance de l'offre
 - ▶ Une croissance cumulée de l'offre de 5% sur les trois ans (hors ouvertures des bases de province)...
 - ▶ ...avec pour conséquence une réduction des investissements

Réduction des investissements sur 2012-2014

- ✦ Réduction de la flotte à horizon 2014
- ✦ Révision du plan de flotte à moyen terme
- ✦ Montant maximum de 4,8 Md€, soit 1 Md€ de moins que le plan initial prévu
- ✦ 700 m€ de sale et lease back prévu sur la période



Réduction de 2 milliards de la dette à fin décembre 2014

+ Situation actuelle

- ▶ Endettement de 6,5 milliards
- ▶ Ratio dette nette / EBITDA : 4,5 (12 mois glissants au 30 septembre 2011)

+ Objectif à fin décembre 2014

- ▶ Réduction de 2 milliards d'euros de la dette nette à 4,5 milliards
- ▶ Ratio dette nette / EBITDA : inférieur à 2

Mesures immédiates de réduction des coûts

✦ Objectif : plus d'un milliard d'euros sur 3 ans

✦ Principales mesures

- ▶ Mesures salariales : plus de 500 m€
 - Gel des augmentations générales en 2012 et 2013 chez Air France
 - Modération salariale chez KLM
 - Poursuite du gel des embauches
- ▶ Réduction des frais généraux : 150 m€
- ▶ Amélioration de la productivité et adaptation du réseau : 200m€

Plan de transformation

- ✦ Des objectifs clairs
 - ▶ Retour à l'équilibre du moyen-courrier en trois ans
 - ▶ Redressement de l'activité cargo
 - ▶ Amélioration de la rentabilité du long-courrier et de la maintenance
- ✦ La dynamique de ce plan : l'amélioration de la productivité
 - ▶ Objectif d'une amélioration très importante de la productivité à horizon 2014
 - ▶ Dénonciation et renégociation des accords collectifs
 - Définition du périmètre des dispositions à négocier dans les semaines à venir
 - Adaptation des règles de fonctionnement au niveau du nouveau business model

L'activité moyen-courrier

+ Situation actuelle

- ▶ Moyen-courrier : perte d'exploitation de l'ordre de **700 m€** au 31 décembre 2011

+ Objectif : retour à l'équilibre en 2014

- ▶ Amélioration de la productivité
- ▶ Restructuration du réseau
- ▶ Redéfinition de l'offre commerciale
- ▶ Rationalisation de l'activité régionale

Les activités long-courrier et cargo

+ Long-courrier

- ▶ Amélioration de la productivité
- ▶ Fermeture de certaines routes
- ▶ Augmentation des capacités limitée à une meilleure utilisation des actifs
 - Stabilité de la flotte long-courrier sur les trois ans
- ▶ Poursuite de la stratégie de développement sur les zones en croissance
- ▶ Renforcer l'attractivité du double hub
- ▶ Investissement dans le produit

+ Activité cargo

- ▶ Réduction des capacités tout cargo

Conclusion

- ✦ Des objectifs ambitieux mais réalistes
- ✦ Des mesures permettant de renforcer la situation financière du groupe et de préserver son niveau actuel de liquidités
- ✦ Une communication régulière pour mesurer l'état d'avancement des travaux

Calendrier

- + Janvier 2012 : 1^{er} point d'étape
- + Ouverture dans les prochaines semaines des négociations des nouveaux accords collectifs
- + Mars 2012 : 2^{ème} point d'étape
- + Eté 2012 : Présentation du plan final de transformation pour une mise en œuvre en 2012 et 2013