

# Réunion d'information

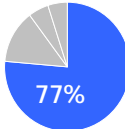
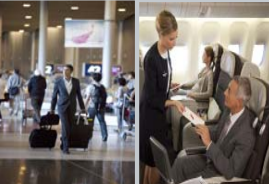
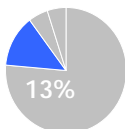

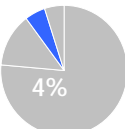

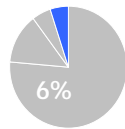



# Agenda

- ✦ 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

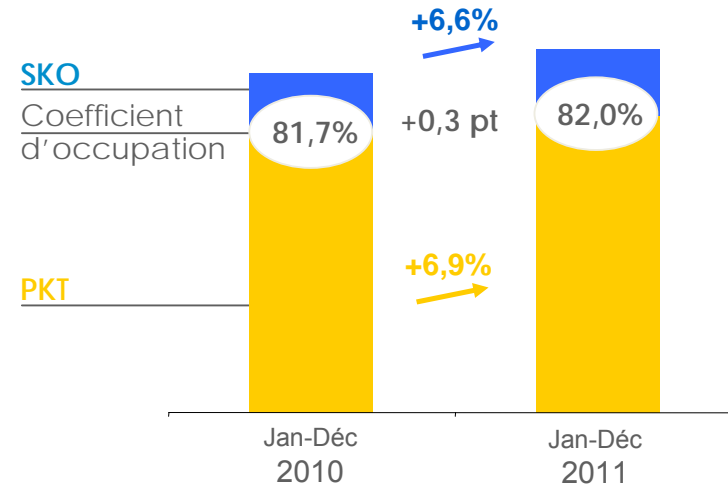
Année civile

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

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

## + Bonne tenue de l'activité...

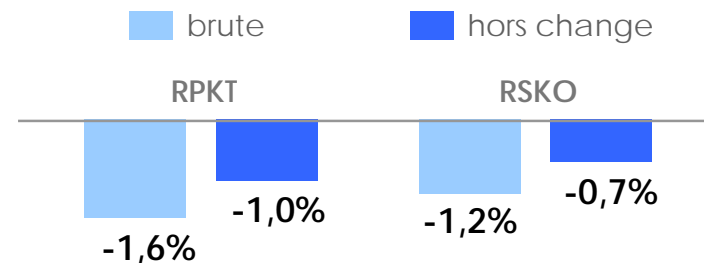
- ▶ Progression du trafic supérieure à celle de l'offre : coefficient d'occupation +0,3 pt
- ▶ En dépit de l'impact des crises (Japon, Côte d'Ivoire, Printemps arabe)



## + ...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

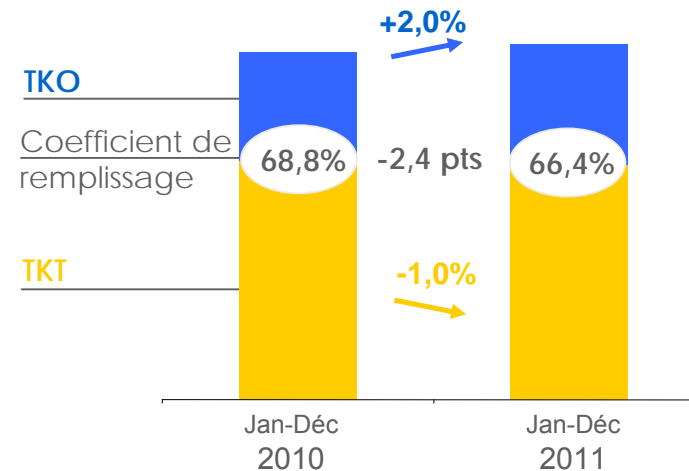


\* Hors change

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

## + Activité :

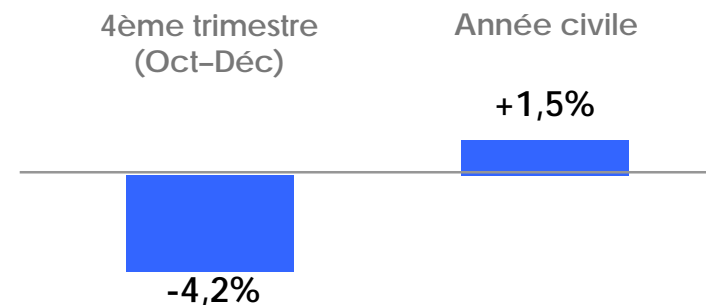
- ▶ Dégradation du marché depuis l'été
- ▶ Baisse des volumes de 1%, qui s'est accélérée au 4<sup>ème</sup> trimestre (-2,8%)
- ▶ Baisse du remplissage malgré un contrôle strict de la capacité tout cargo



## + 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
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>24 363</b>	<b>23 310</b>	<b>+5%</b>
EBITDAR	2 192	2 501	-12%
EBITDA	1 344	1 695	-21%
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>-353</b>	<b>28</b>	
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	
<b>Cash flow libre hors op. Amadeus</b>	<b>-333</b>	<b>58</b>	
Dette nette en fin de période	6 515	6 065	+7%

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

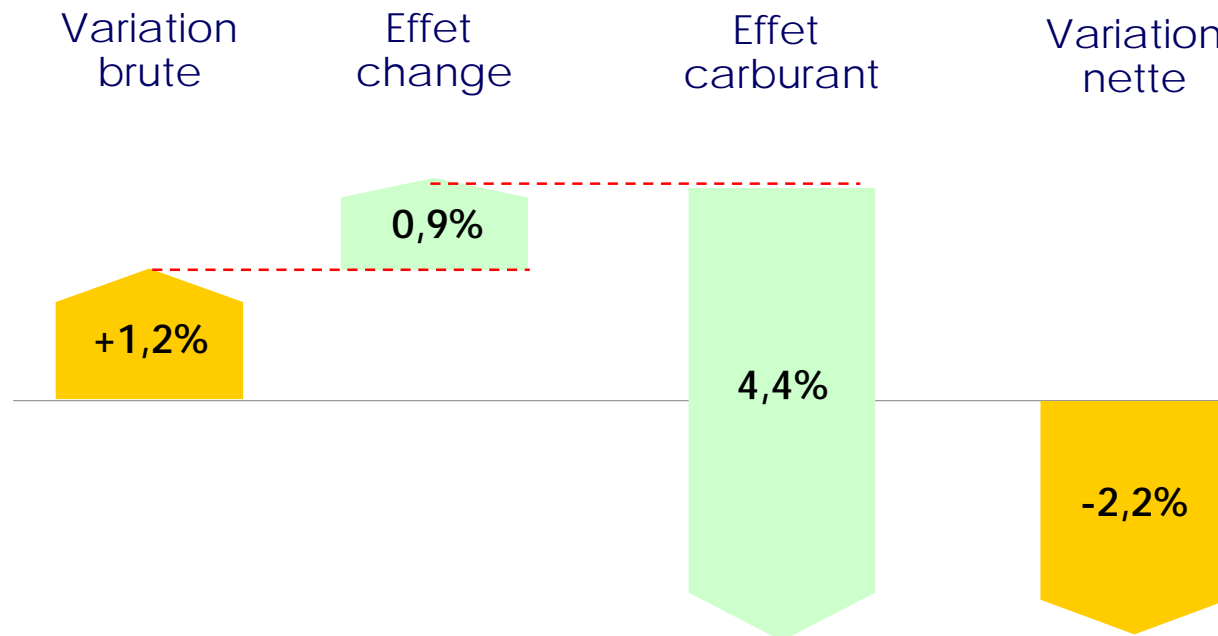
\*\* Définition : voir annexe de la présentation des résultats

# Baisse des coûts unitaires

Janvier-décembre 2011

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

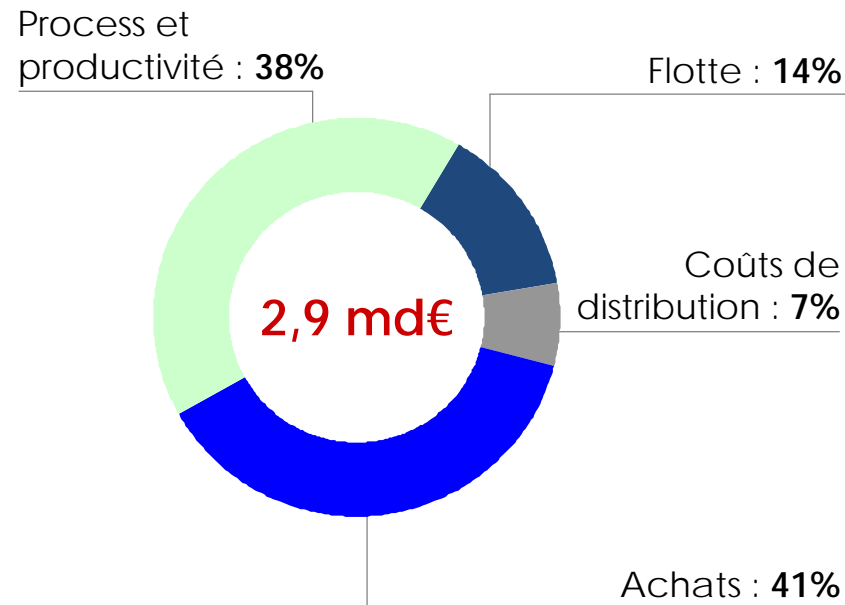
Capacité en ESKO : **+5,1%**



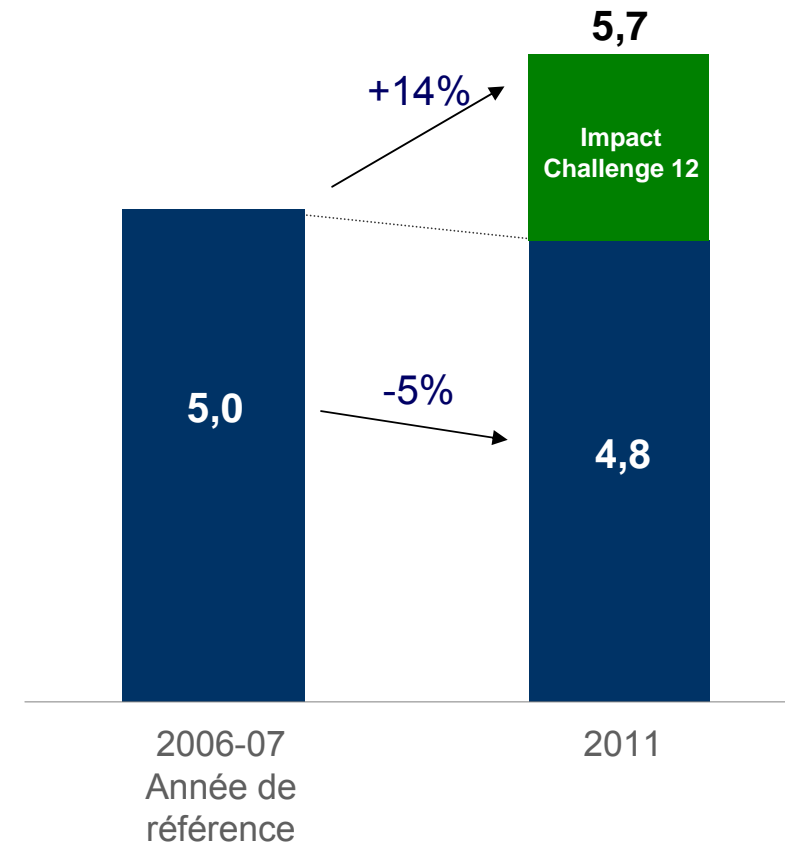
# Challenge 12 : une action positive sur les coûts unitaires

Cts d'€ par ESKO

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



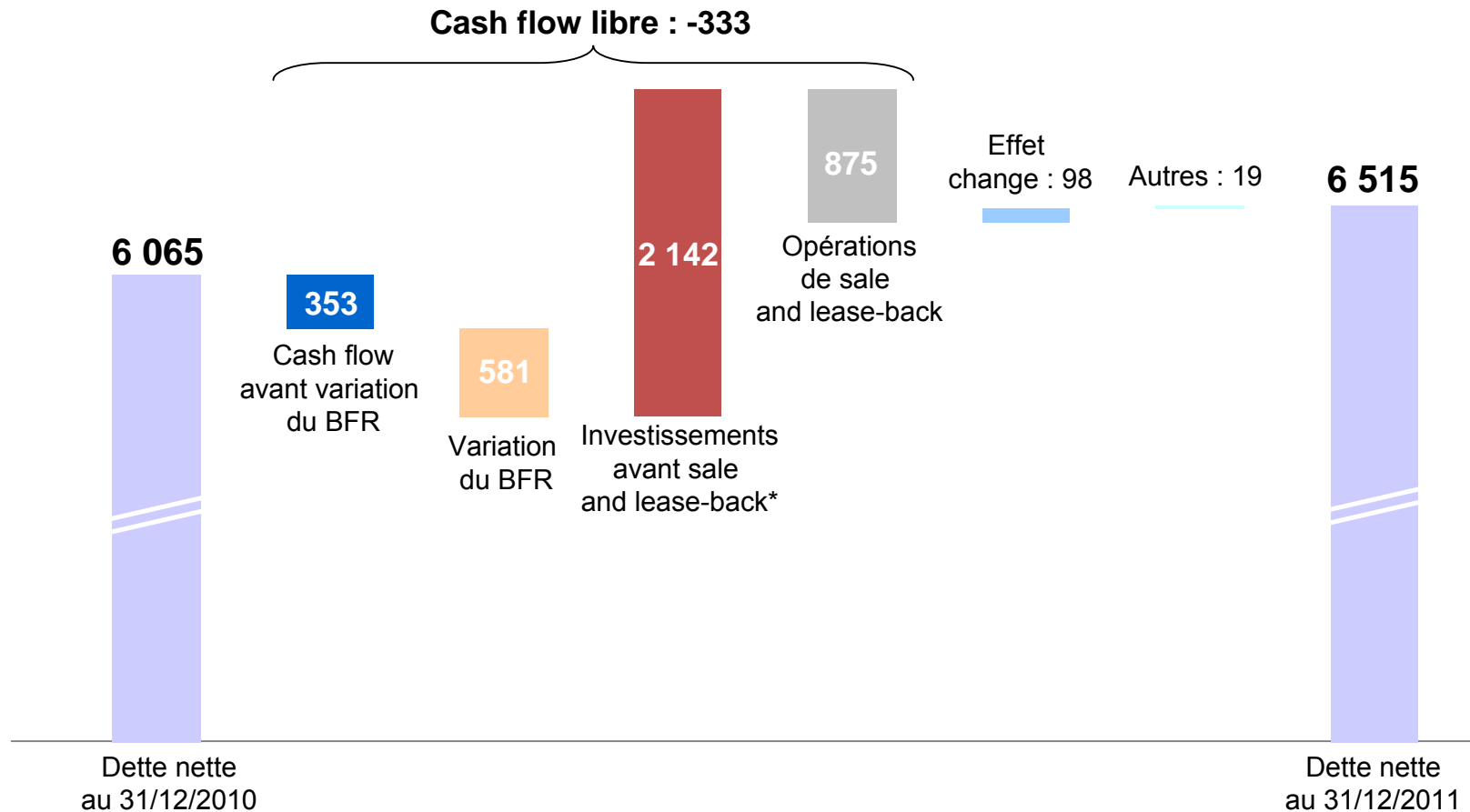
## Coût unitaire hors carburant





# Évolution de l'endettement

Millions d'€

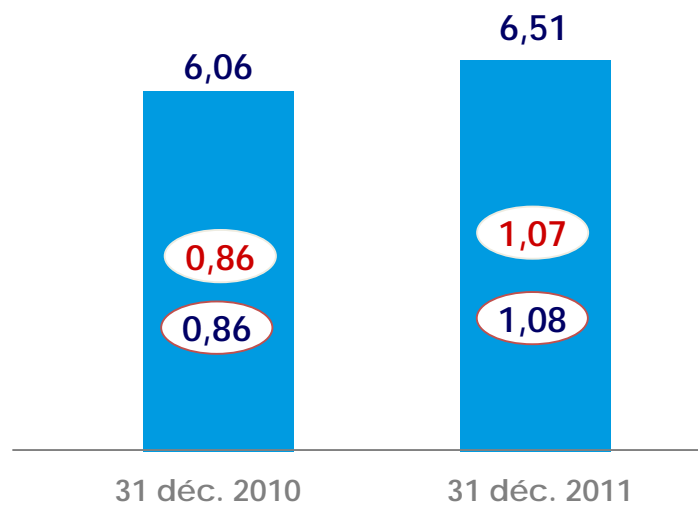


\* Y compris investissements financiers

# Situation financière

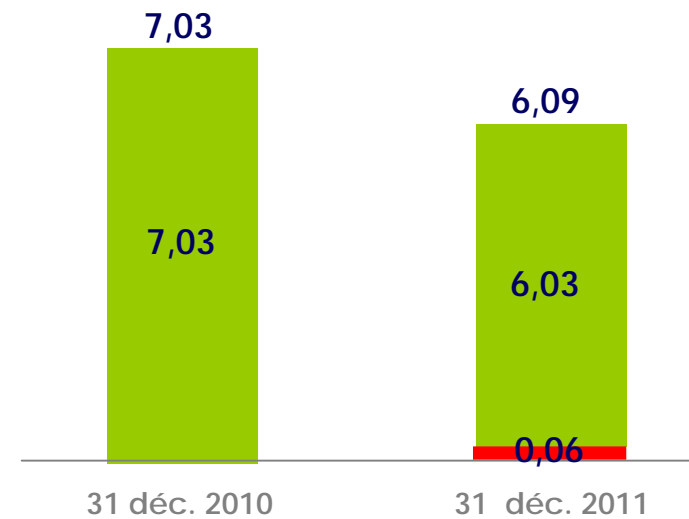
## Endettement financier net (Milliards d'€)

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



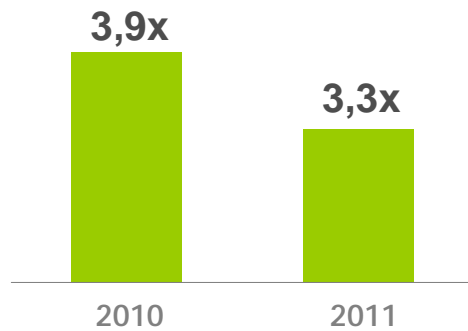
## Capitaux propres (Milliards d'€)

- Capitaux propres
- Instruments dérivés

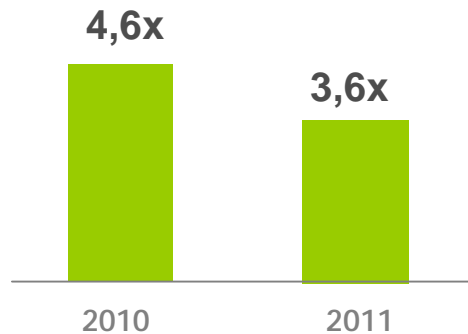


# Ratios financiers au 31 décembre

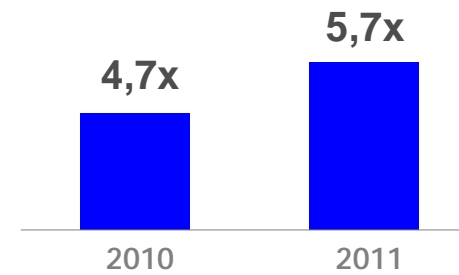
EBITDAR / frais financiers nets ajustés\*



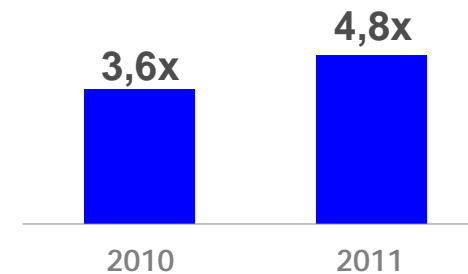
EBITDA / frais financiers nets



Dettes nette ajustée\*\* / EBITDAR



Dettes 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)

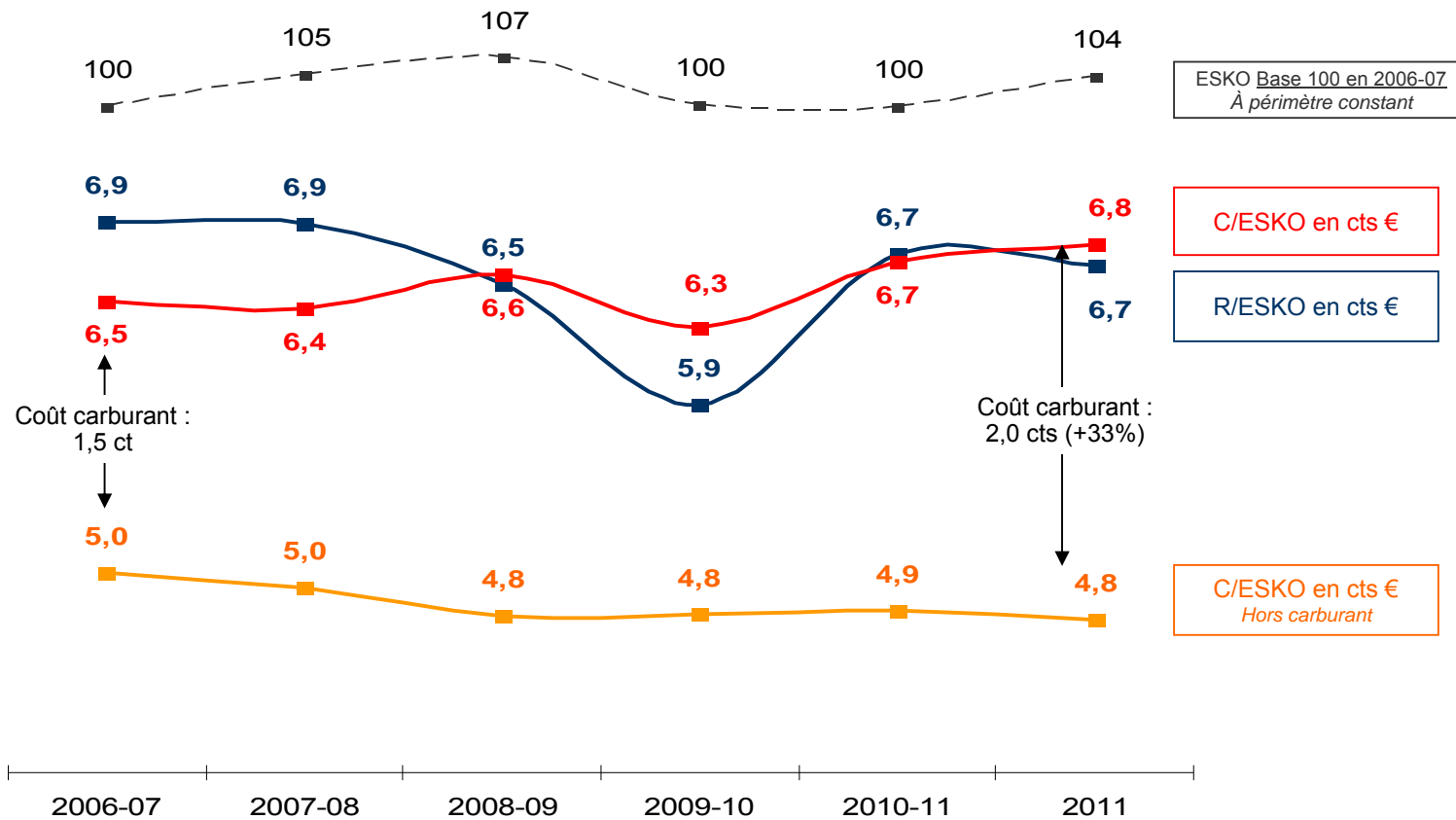
# Un niveau satisfaisant de liquidités

- + 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



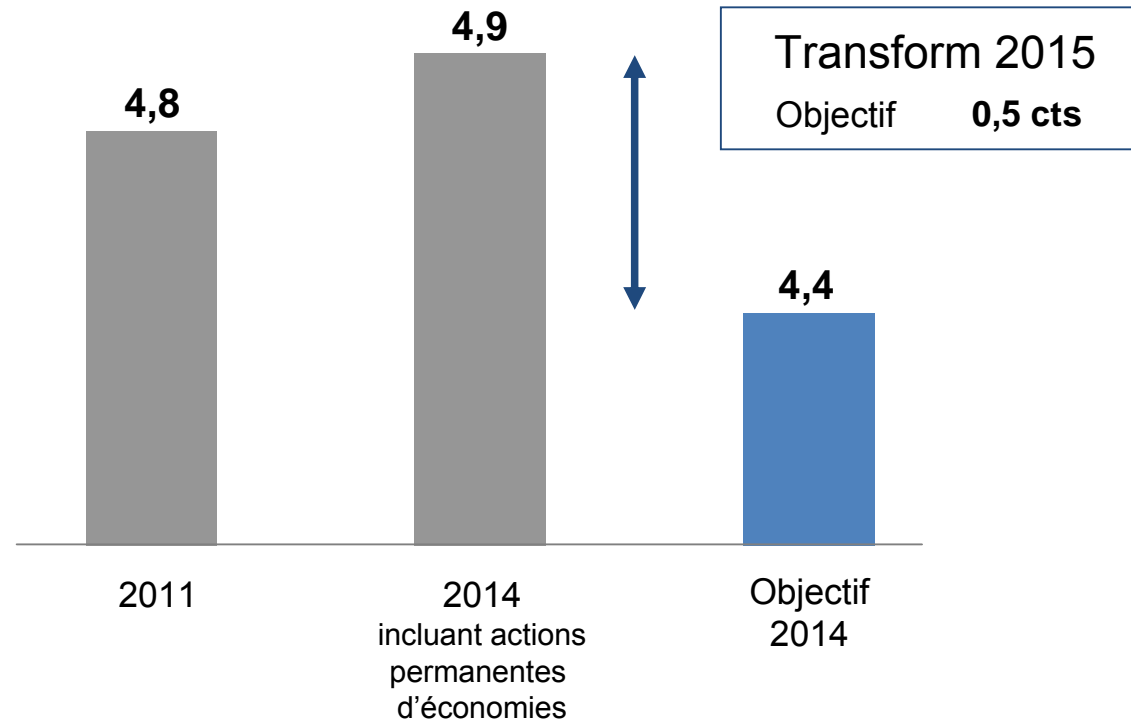
## Objectifs fin 2014

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

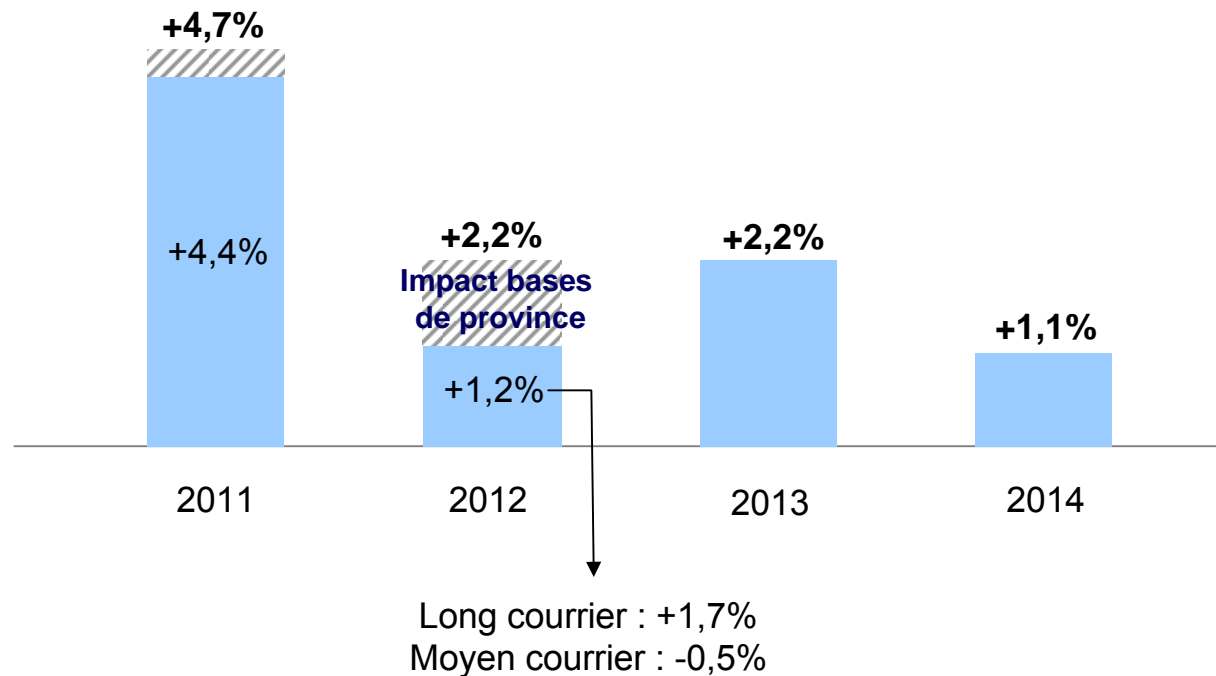
## Phase 2

- + 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



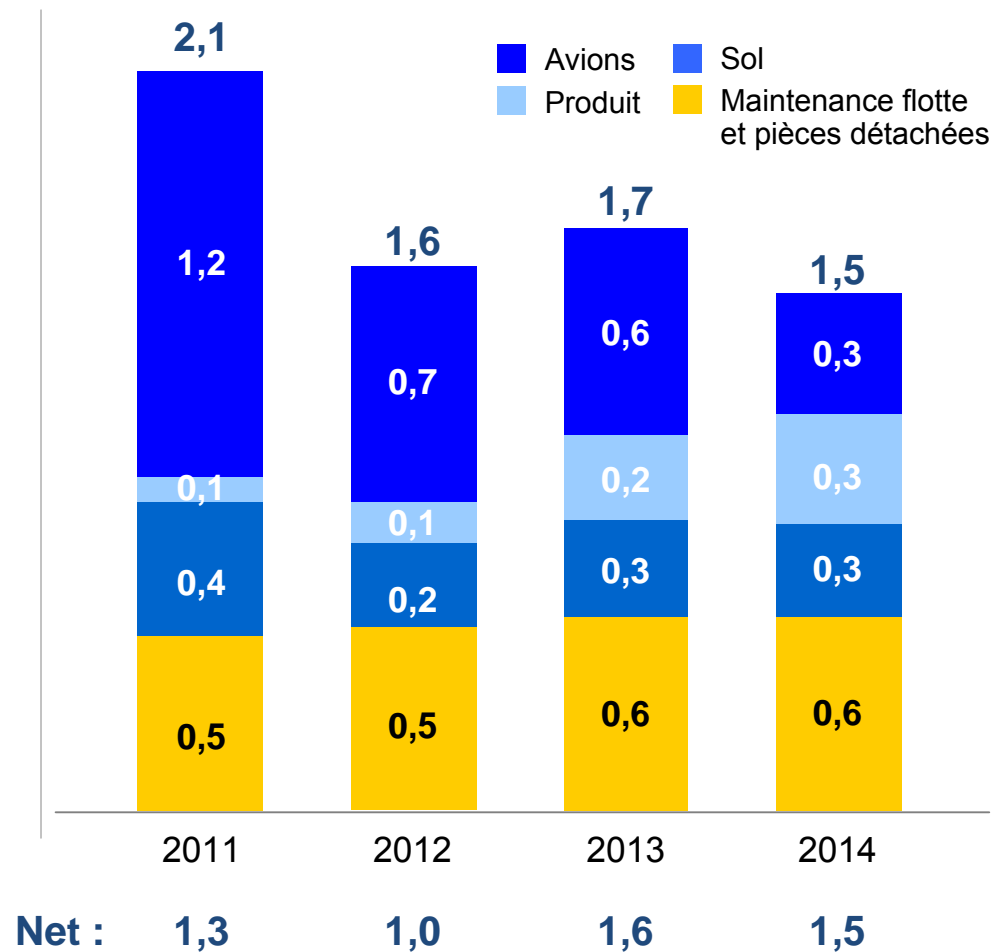
# Révision du plan d'investissements

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

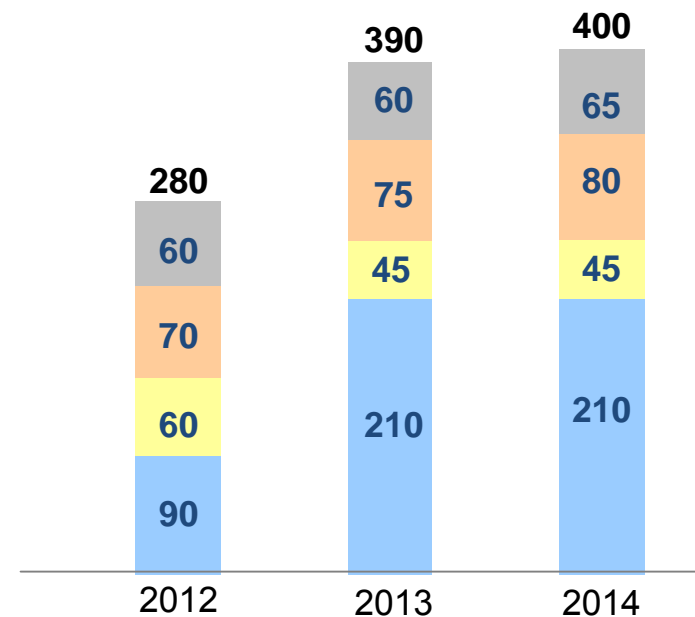
- + Mesures salariales : plus de 500 m€
- + Réduction des frais généraux : 150 m€
- + Amélioration de la productivité et adaptation du réseau : 200 m€



## 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

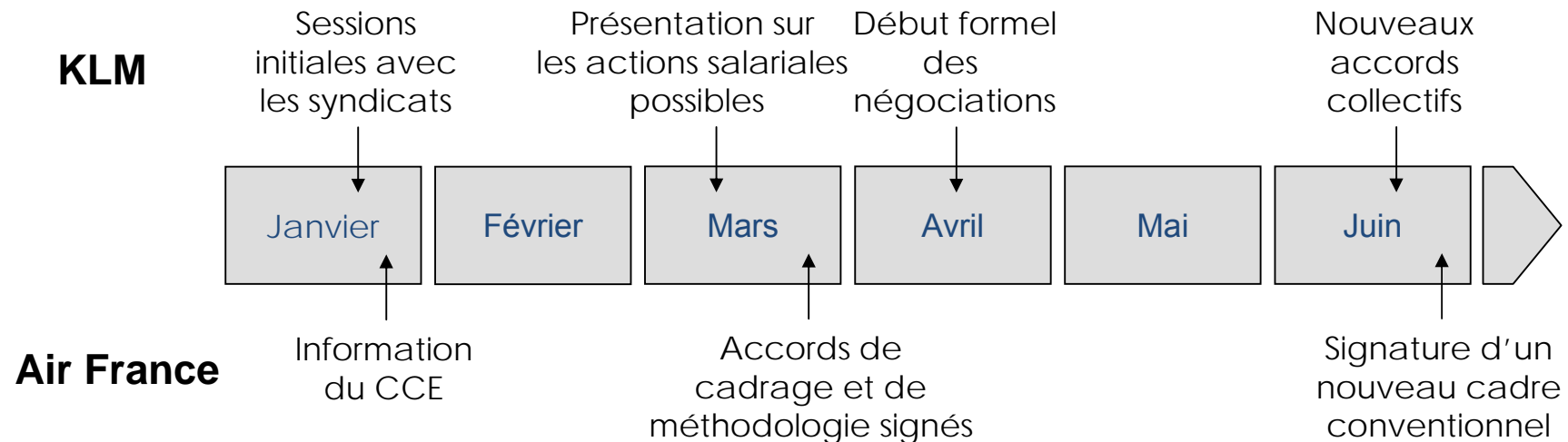
Phase 2

## 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

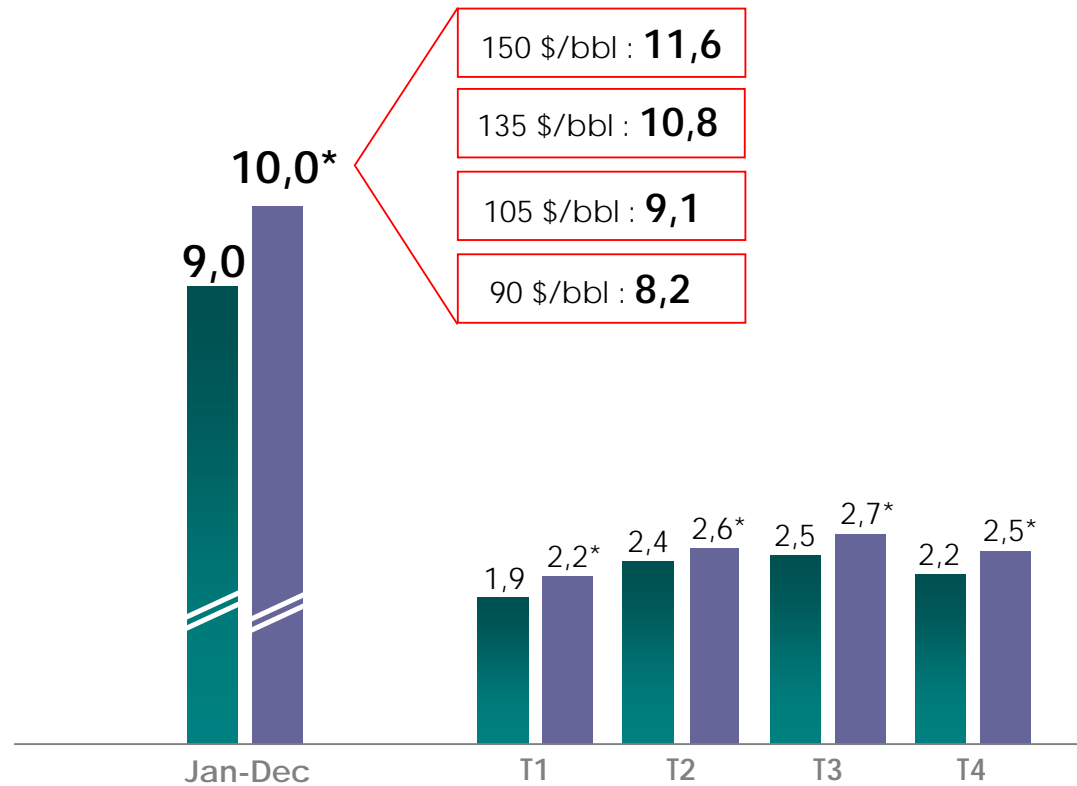
# Agenda

- + 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

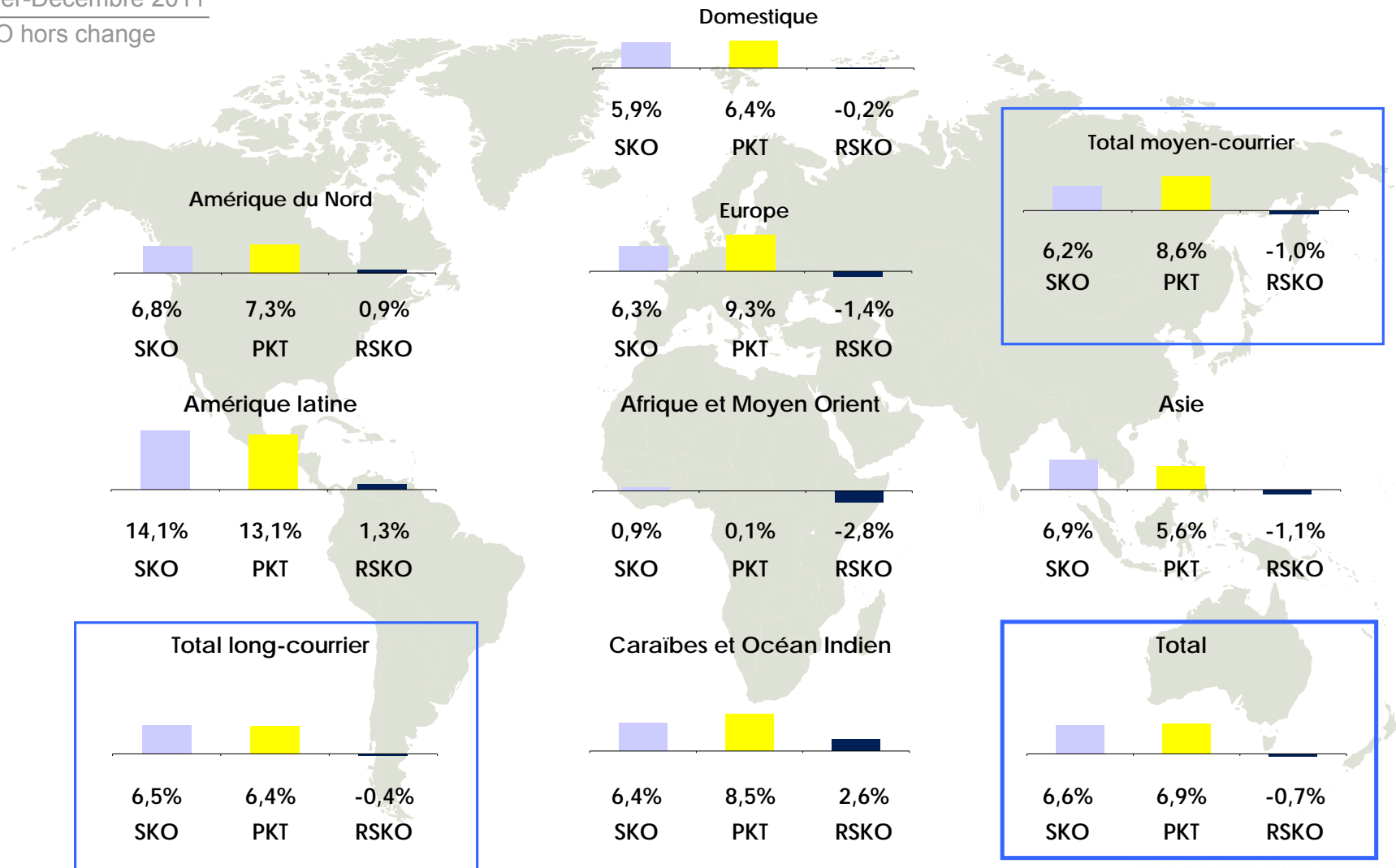
- ✦ Conjoncture économique incertaine
- ✦ Prix du carburant élevé
- ✦ Premier semestre : un résultat d'exploitation en retrait par rapport à l'an dernier
- ✦ Deuxième semestre : impact des premières mesures de Transform 2015
- ✦ Objectif de dette nette maximum de 6,5 mds€ à fin 2012

# Annexes



# Recettes unitaires par réseau

Janvier-Décembre 2011  
RSKO hors change



# Résultat net

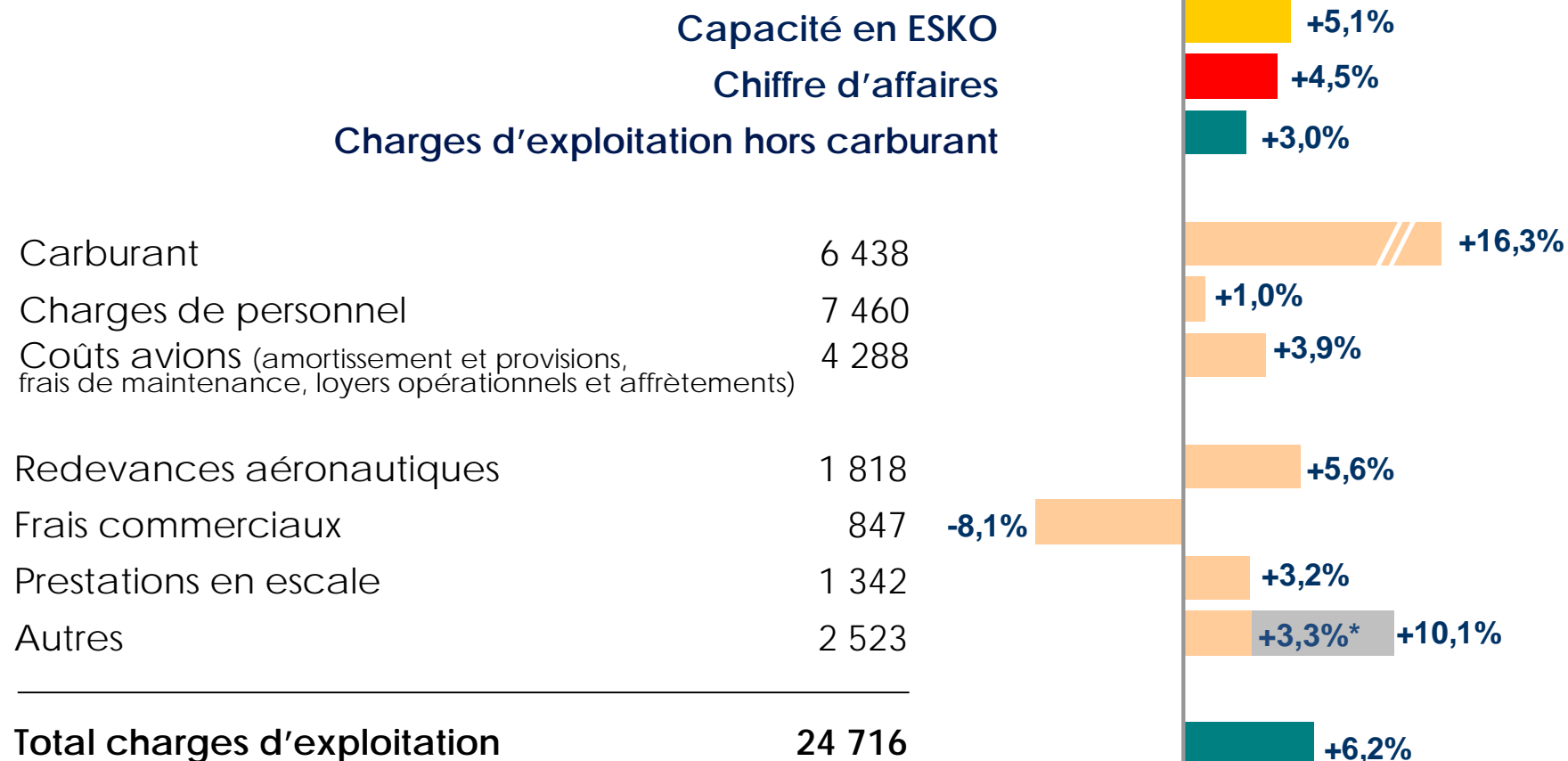
m€	Année civile (12 mois)		
	2011	2010	variation
<b>Résultat d'exploitation courant</b>	<b>-353</b>	<b>28</b>	<b>ns</b>
Produits et charges non courants	-127	606	ns
<i>dont opération Amadeus</i>	0	1 030	
<i>dont charges de restructuration</i>	0	-167	
<b>Résultat des activités opérationnelles</b>	<b>-480</b>	<b>634</b>	<b>ns</b>
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	
<b>Résultat net, part du groupe</b>	<b>-809</b>	<b>289</b>	<b>ns</b>
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



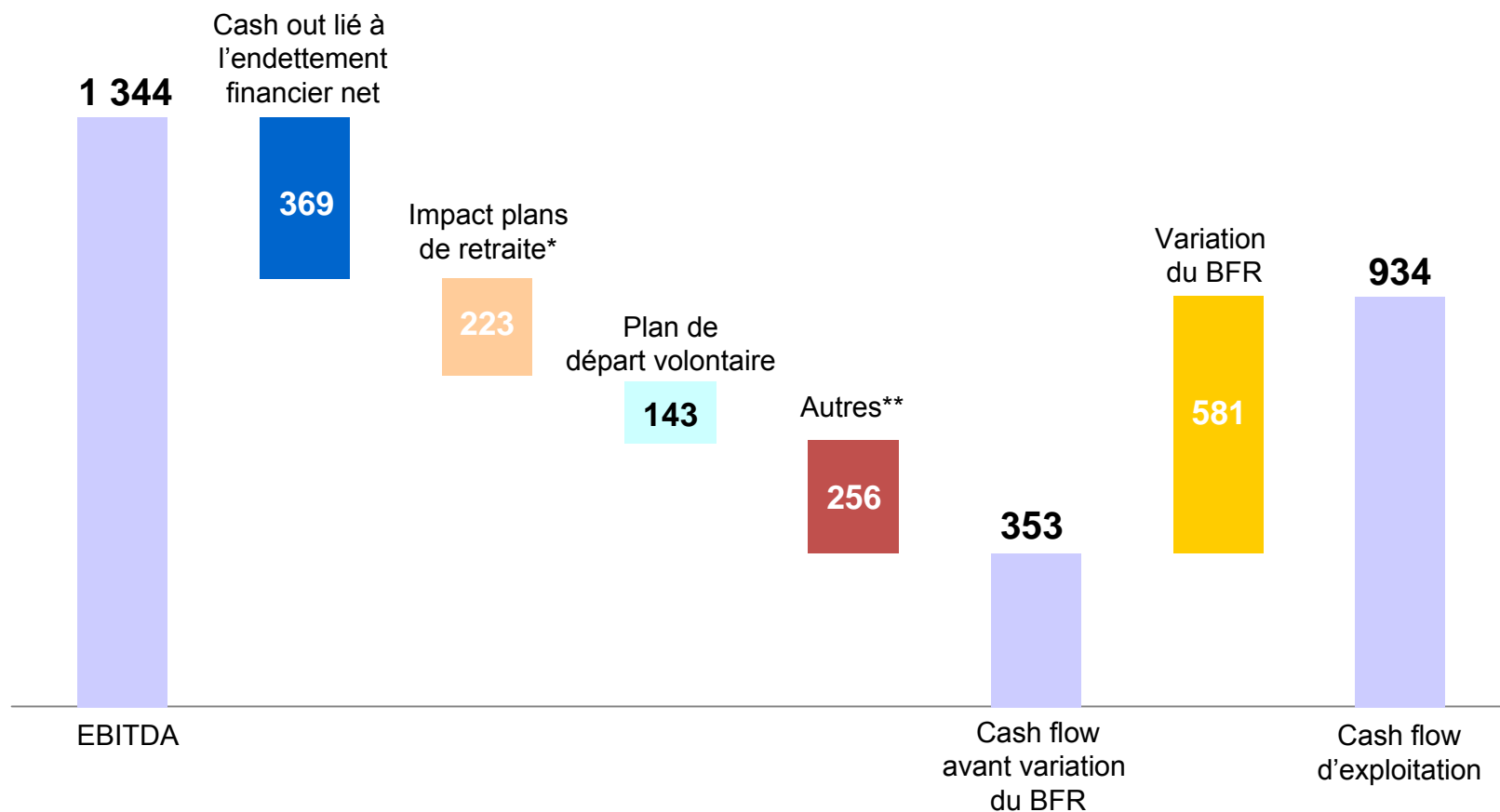
\* Hors couvertures de change



# 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€

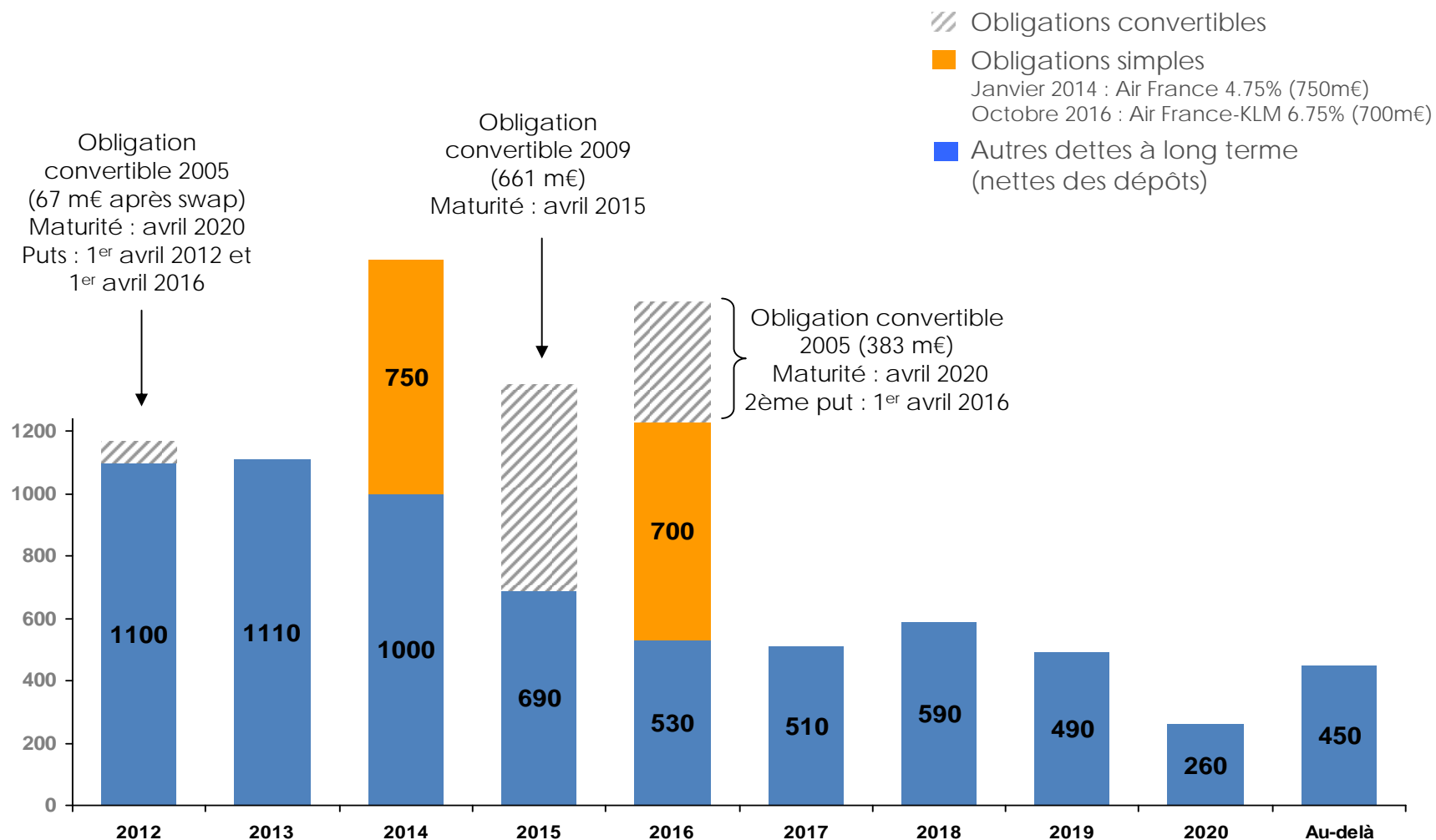
\*\* Dont : dérivés : 93, impôts et reclassements : 84

# 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)
<b>= Dettes financières brutes</b>	<b>9 400</b>	<b>10 047</b>
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)
<b>= Liquidités nettes</b>	<b>2 885</b>	<b>3 982</b>
<b>Endettement financier net</b>	<b>6 515</b>	<b>6 065</b>
<b>Capitaux propres consolidés</b>	<b>6 094</b>	<b>7 032</b>
<b>Endettement net / fonds propres</b>	<b>1,07</b>	<b>0,86</b>
<i>Endettement net / fonds propres hors dérivés</i>	<i>1,08</i>	<i>0,86</i>

# Profil de remboursement de la dette au 1<sup>er</sup> janvier 2012\*



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