

# Réunion d'information

---

# Air France-KLM : un modèle économique pérenne

---

..... Une stratégie fondée  
sur des atouts majeurs...

...mais une structure de coûts inadaptée  
à l'évolution de l'environnement .....

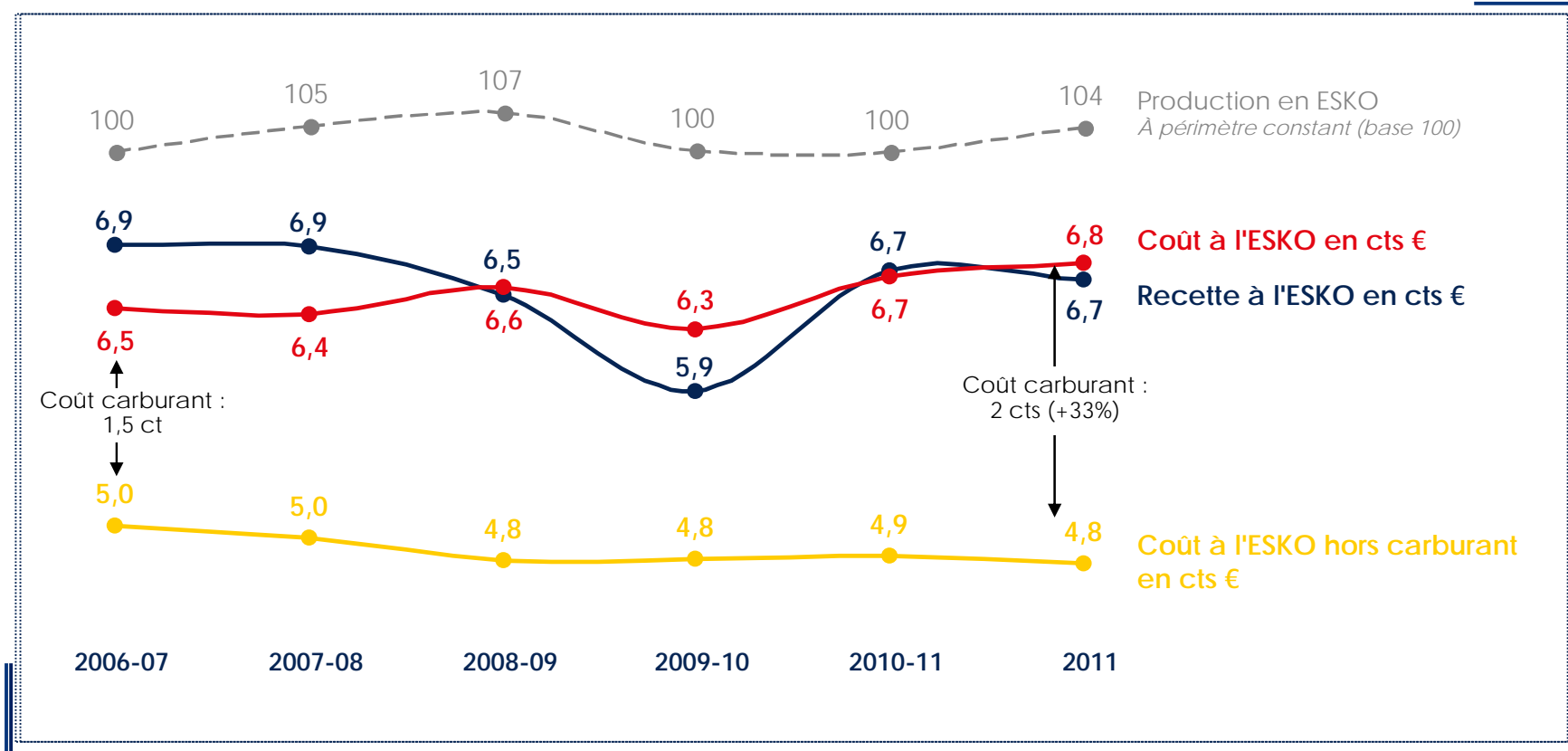
---

## Des atouts majeurs...

---

- + Une combinaison de trafic point à point et de correspondance organisée autour de deux des principaux hubs européens
- + Un réseau long-courrier puissant renforcé par l'alliance SkyTeam
- + Des joint-ventures avec nos partenaires américain et chinois
- + Une forte implantation sur les marchés émergents

## ...mais un niveau de coût unitaire trop élevé





Transform 2015

-

# Plan Transform 2015 : objectifs à fin 2014

Réduction de la dette nette **2 mds€**

Baisse du coût unitaire\* **10%**

Croissance limitée  
des capacités



Révision à la baisse  
des investissements



Mesures d'économies

Renégociation des  
accords collectifs



Restructuration du  
moyen-courrier



Redressement du cargo

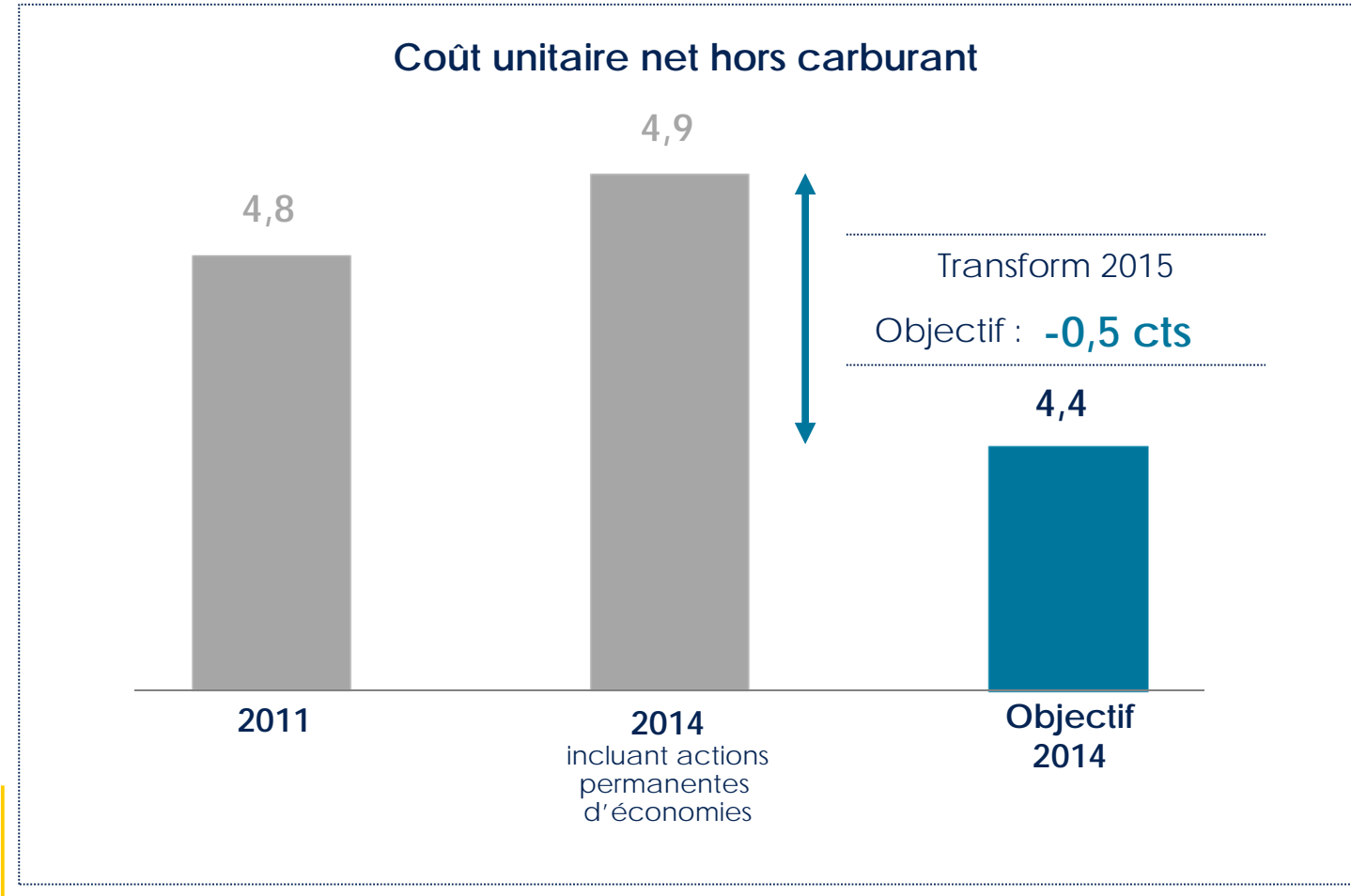


Long-courrier et maintenance  
amélioration de la rentabilité

\* Coût unitaire à l'ESKO hors carburant

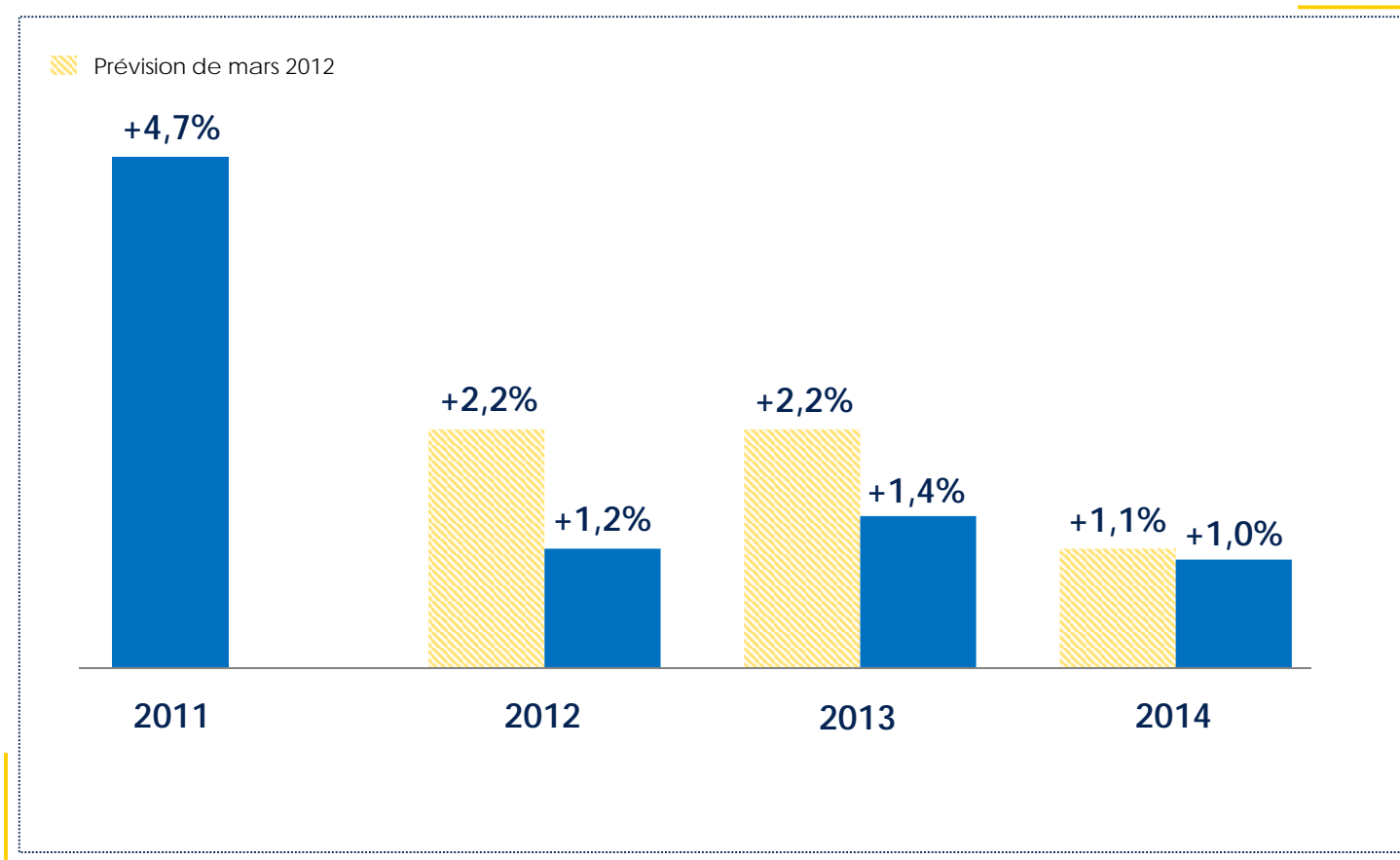
# Objectif : 10% de réduction des coûts unitaires

Cts d'€ par ESKO



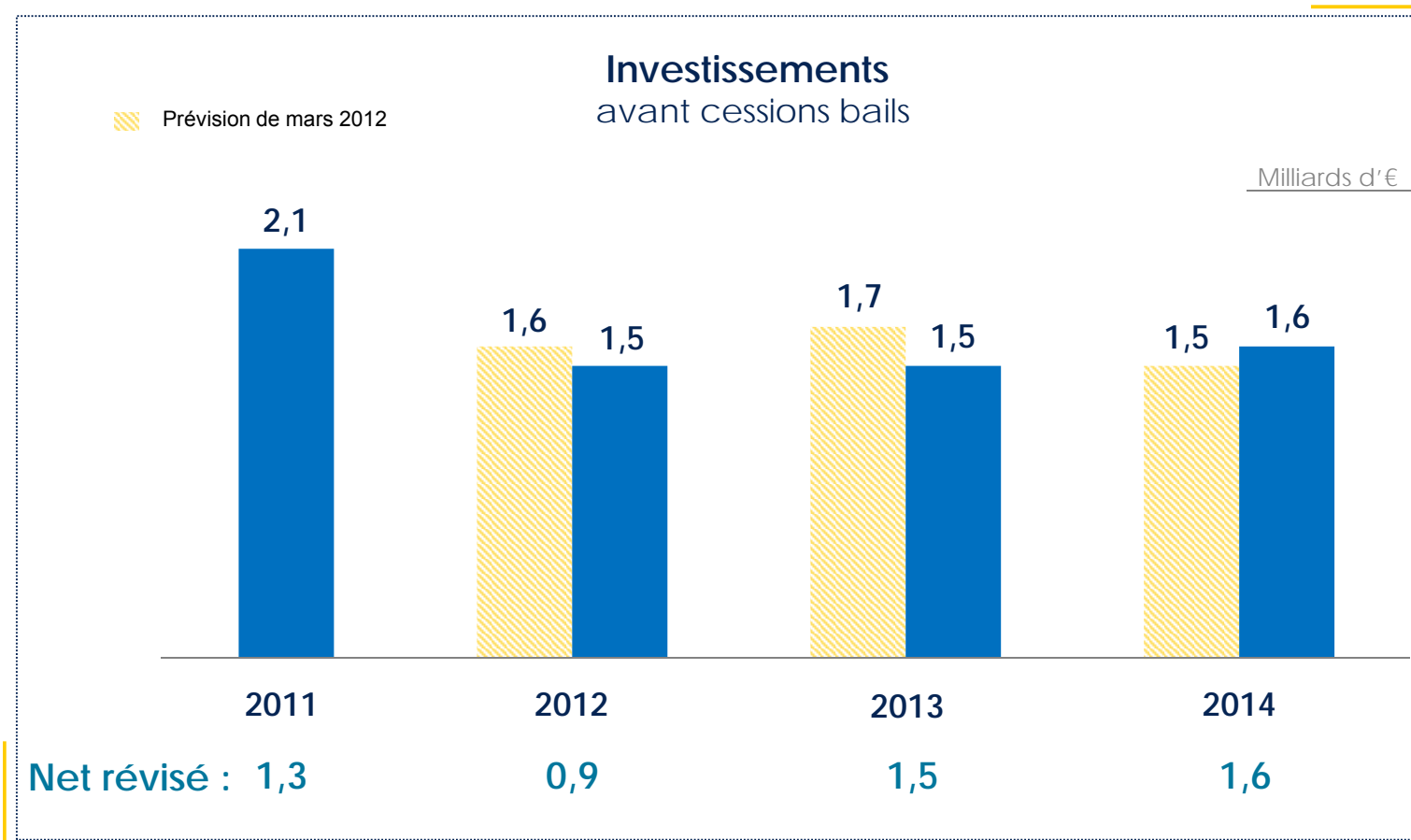
# Poursuite de la discipline en matière de capacité

Capacité en SKO





## Un plan d'investissement revu à la baisse



---

## Point d'étape sur les renégociations des accords collectifs

---

- + Compagnie Air France
  - ▶ Accord avec le personnel au sol signé et applicable au 1<sup>er</sup> janvier 2013
  - ▶ Accord avec le personnel navigant technique (PNT) approuvé et applicable au 1<sup>er</sup> janvier 2013
  - ▶ Rejet du projet d'accord avec le personnel navigant commercial (PNC)
  
- + Filiales d'Air France (Régional, Britair, Servair)
  - ▶ Négociations à partir de septembre
  
- + KLM
  - ▶ Poursuite des négociations en ligne avec le calendrier initial
  - ▶ Résultats attendus au 4<sup>ème</sup> trimestre

# Compagnie Air France : résumé des accords et propositions d'accords

Personnel au sol	Personnel navigant technique	Personnel navigant commercial
<ul style="list-style-type: none"><li>+ Accord signé et mis en œuvre au 1<sup>er</sup> janvier 2013</li><li>+ Réduction de 0,6% du GVT</li><li>+ Simplification et redéfinition de la classification des emplois</li><li>+ Augmentation du temps travaillé de 5,5% en moyenne</li><li>+ Meilleure efficacité du temps travaillé</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>+ Accord approuvé et mis en œuvre au 1<sup>er</sup> janvier 2013</li><li>+ Réduction de 0,6% du GVT</li><li>+ Augmentation des heures de vol<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Moyen-courrier : 700 heures (+65 heures)</li><li>▶ Long-courrier : 740 heures (+30 heures)</li></ul></li><li>+ Réduction des frais d'étapes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>+ Rejet du projet d'accord par les syndicats</li><li>+ Fin de l'accord principal en cours au 31 mars 2013 et dénonciation des deux autres accords</li><li>+ Application à compter du 1<sup>er</sup> avril 2013 d'un texte moins favorable en termes de rémunération et d'emploi que le projet d'accord initial</li></ul>

## Compagnie Air France : estimation des sureffectifs à fin 2013

- + Personnel au sol
  - ▶ Information du CCE le 26 juillet
  - ▶ Modalités du PDV : concertations avec les représentants du personnel
  - ▶ Ouverture du plan au 4<sup>ème</sup> trimestre
  
- + PNT
  - ▶ Mesures volontaires de réduction d'effectifs
    - Exemple : incitation à la mobilité pour les pilotes volontaires pour aller aux conditions d'emploi et de rémunération chez Transavia
  
- + PNC
  - ▶ Pas de PDV en l'absence d'accord
  - ▶ Contreparties en matière d'emploi et de rémunération non garanties

Baisse des besoins en ressources  
5 261 personnes à fin 2013

	PS	PNT	PNC
Sureffectifs	3 029	550	1 681
Plan départs volontaires	2 767	Accord non encore signé	Pas d'accord

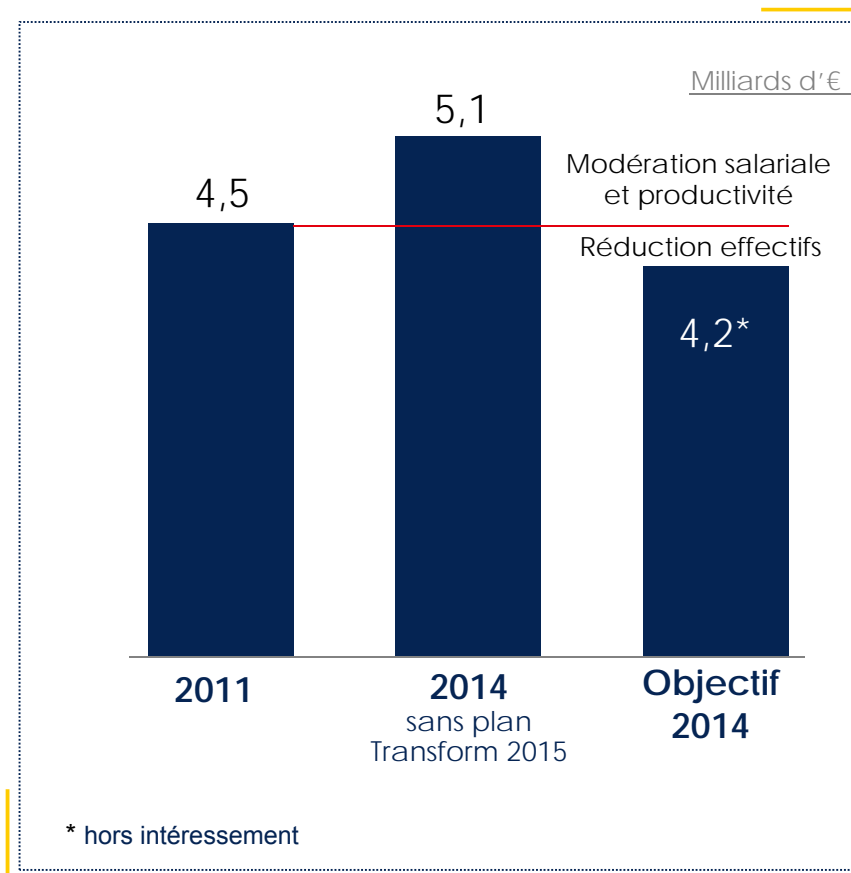
**Provision de 348 millions d'euros au 30 juin 2012**

**Point d'étape au second semestre 2013**  
**Mesures complémentaires éventuelles**

# Compagnie Air France : un objectif d'efficacité économique de 20% en 2014

- + Modération salariale
  - ▶ Gel des augmentations générales en 2012 et 2013
  - ▶ Réduction du GVT
- + Productivité
  - ▶ Gel des embauches
  - ▶ Augmentation du temps travaillé
  - ▶ Meilleure efficacité du temps travaillé
- + Réduction des effectifs
  - ▶ Plan de départs volontaires
  - ▶ Départs naturels non remplacés

Évolution de la masse salariale  
Compagnie Air France



# KLM : résumé des propositions d'accords

## Mesures applicables hors adaptation des accords collectifs

- + Gestion stricte des effectifs
  - ▶ Réduction de 10% des intérimaires
  - ▶ Gel des embauches
  - ▶ Réduction des CDD
  - ▶ Incitations pour congés sans solde, temps partiel et mobilité
- + Augmentation des heures travaillées

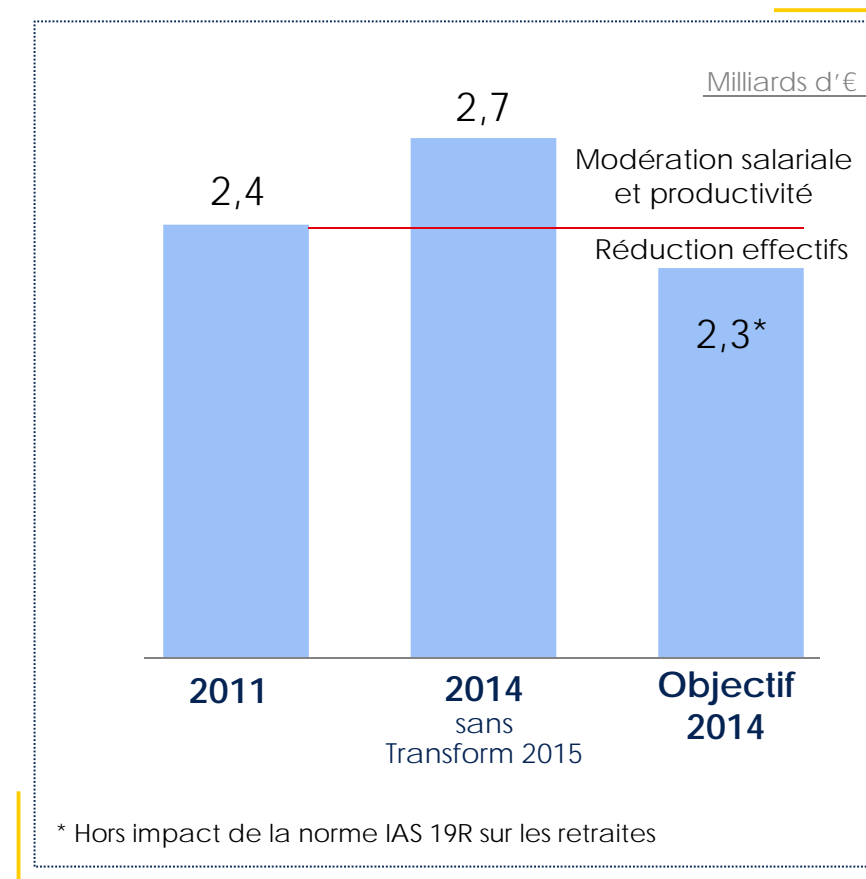
## Principales mesures proposées dans le cadre du renouvellement des accords

- + Accords à durée déterminée
  - ▶ Renouvellement pour trois ans (2014)
- + Mesures globales
  - ▶ Gel des augmentations générales en 2013 et 2014
  - ▶ Révision des accords de retraite
- + Personnel au sol
  - ▶ Réduction des congés
  - ▶ Mobilité
  - ▶ Simplification de la prise de congés sans solde
- + Personnel navigant technique
  - ▶ Amélioration de la productivité moyen-courrier
  - ▶ Augmentation du seuil pour vol à 3
  - ▶ Réduction du temps d'escale
- + Personnel navigant commercial
  - ▶ Réduction du temps d'escale
  - ▶ Application de la règle d'équipage minimum chez KLC

## KLM : un objectif d'efficacité économique de 15% en 2014

- + Objectif de 350 millions d'euros de réduction des coûts salariaux
- + Modération salariale
  - ▶ Gel des augmentations générales en 2013 et 2014
- + Productivité
  - ▶ Adaptation des règles gouvernant les temps de travail et de repos
  - ▶ Réduction des congés
  - ▶ Amélioration de certaines procédures
- + Baisse des effectifs
  - ▶ Réduction des CDD
  - ▶ Réduction de 10% des intérimaires
  - ▶ Gel des embauches

Evolution de la masse salariale du groupe KLM



---

## Projets industriels Air France-KLM

---

- + Restructuration du moyen-courrier
  
- + Long-courrier : amélioration de la rentabilité
  - ▶ Amélioration de la productivité
  - ▶ Réduire la saisonnalité du programme
  - ▶ Sortie des avions MD11 de la flotte de KLM
  
- + Cargo : redressement
  - ▶ Dimensionnement et organisation de la flotte tout cargo
  - ▶ Simplification du portefeuille de produits
  - ▶ Nouvelle politique commerciale
  - ▶ Baisse des coûts
  
- + Maintenance : amélioration de la rentabilité
  - ▶ Développement des activités à forte valeur ajoutée : moteurs et équipements
  - ▶ Restructuration de l'activité grand entretien



## Le projet industriel court et moyen-courrier

---

- + Air France
  - ▶ Baisse des capacités
  - ▶ Réduction de 13 avions de la flotte par rapport à 2011 et 19 avions par rapport à 2012 (effet bases de province)
  
- + Le pôle régional d'Air France : Brit Air et Regional
  - ▶ Réduction de la flotte de 21 avions en 2014 par rapport à 2011
  - ▶ Baisse de 64 emplois de personnel navigant
  - ▶ Personnel au sol : sureffectif précisé fin septembre
  - ▶ Une marque unique
  - ▶ Affrètement pour Air France et activité en propre
  
- + Transavia France
  - ▶ Fréquences additionnelles et ouverture de nouvelles destinations loisir
  - ▶ Flotte augmentée de 14 avions
  - ▶ Baisse de 10% des coûts unitaires hors carburant
  
- + KLM
  - ▶ Densification des B737
  - ▶ Code share KLM et Transavia Netherlands

---

## Le client au cœur de nos projets

---

### + Moyen-courrier

- ▶ Simplifier et clarifier l'offre chez Air France : Business/Premium Eco/Economy
- ▶ Repositionner vers le haut le produit vol Business
- ▶ Introduction du produit Economy Comfort chez KLM
- ▶ Disposer d'une offre moins chère avec options en classe économique

### + Long-courrier

- ▶ Faciliter toutes les étapes du parcours client
- ▶ Positionner les produits La Première et Business au meilleur standard de l'industrie en travaillant sur toutes les composantes de l'offre
- ▶ Introduction du nouveau siège World Business Class chez KLM
- ▶ Décliner cette ambition pour les cabines arrière

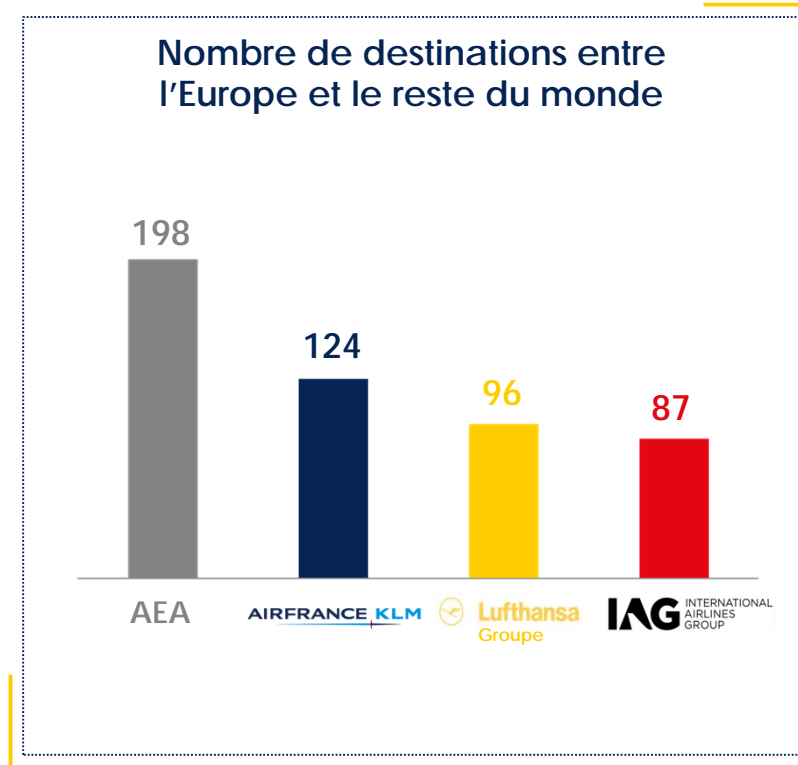


# Nos atouts majeurs



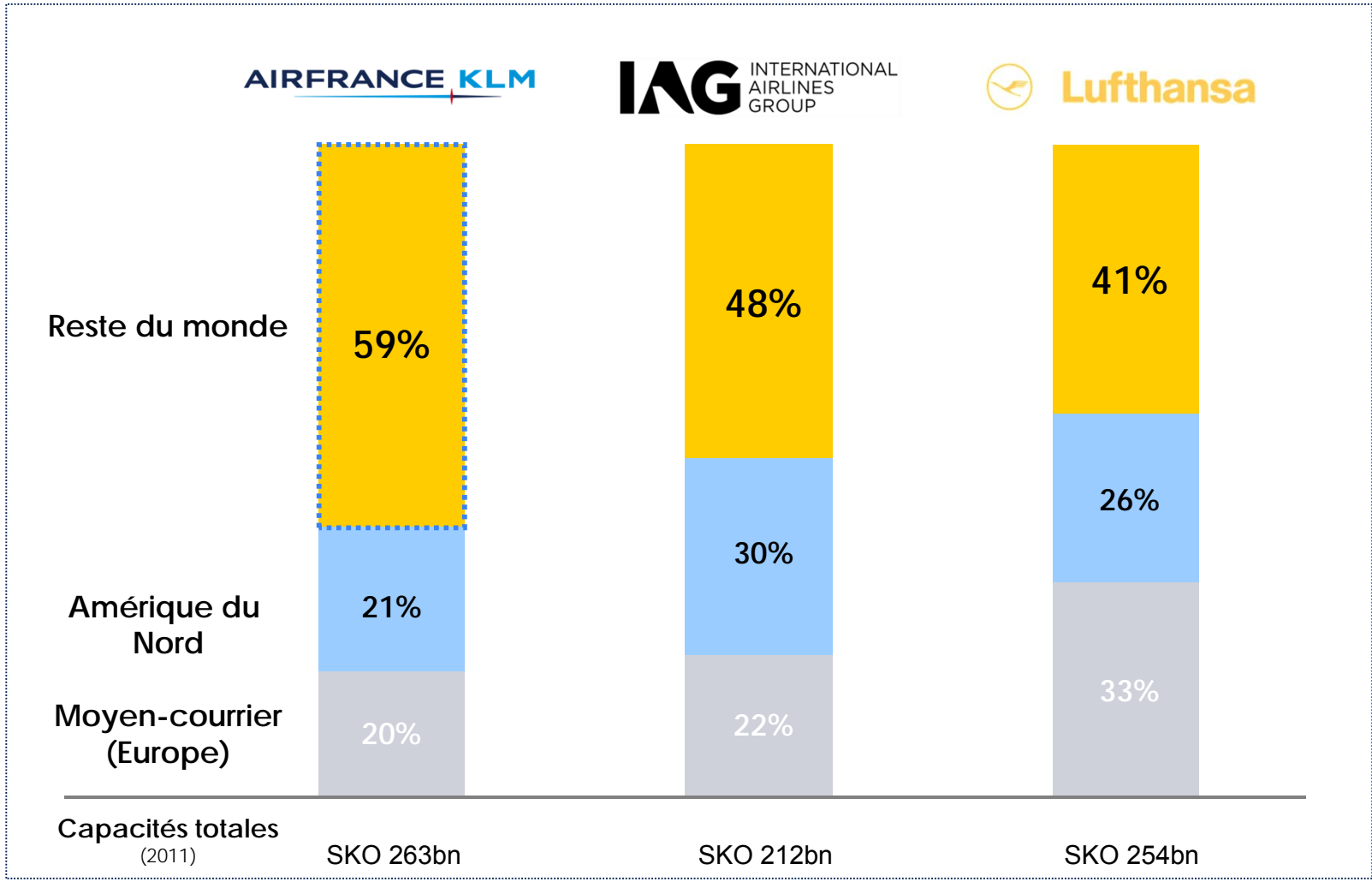
## Un réseau long-courrier puissant

- + **124 destinations\***
  - ▶ 35 à partir des deux hubs de Paris et d'Amsterdam
  - ▶ 89 à partir d'un seul hub
  - ▶ 63% des destinations offertes par les compagnies européennes
- + **143 vols long-courriers par jour**
- + **34 destinations « uniques » :**  
27% de nos destinations ne sont pas offertes par Lufthansa ou IAG



\* y compris les destinations opérées par Delta dans le cadre de la JV

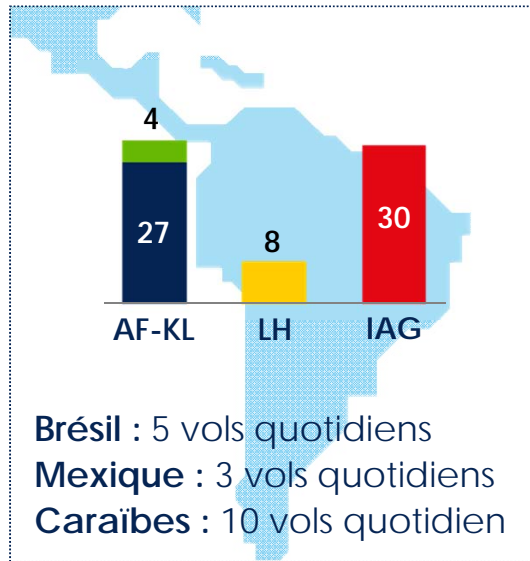
# Un développement centré sur les pays à forte croissance...



## ... avec des positions fortes...

### Amérique Latine

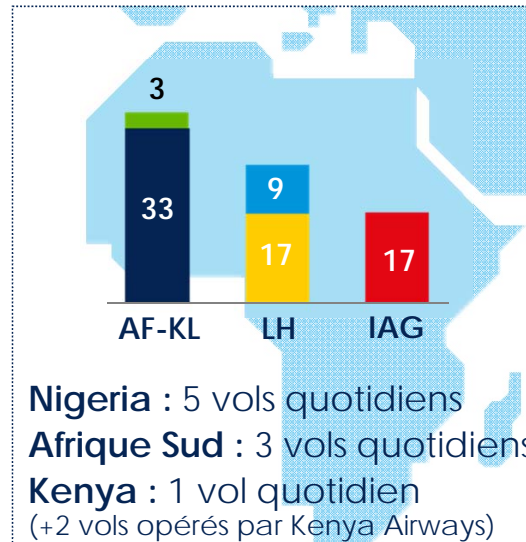
31 vols quotidiens  
21 destinations dans 17 pays



Air France-KLM  
Alitalia

### Afrique

36 vols quotidiens  
40 destinations dans 33 pays

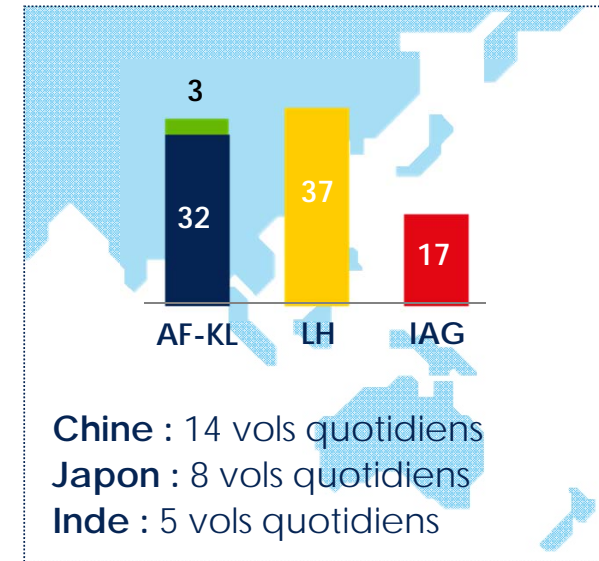


Lufthansa (incl. Swiss and Austrian)  
SN Brussels

IAG (British Airways et Iberia)

### Asie

35 vols quotidiens  
25 destinations dans 13 pays



# ... en particulier en Chine

	2001	2012
Réseau en propre		
	4 destinations	9 destinations
Nos partenaires SkyTeam		
Joint-ventures		

## La *Joint-venture* Atlantique Nord : un atout majeur

- + Premier transporteur sur l'Atlantique Nord
  - ▶ Un chiffre d'affaires de 8,5 milliards d'euros
  - ▶ 27% des capacités entre l'Europe et l'Amérique du Nord
  - ▶ 266 vols quotidiens exploités par 144 avions
  - ▶ 27 points d'accès en Amérique du Nord et 33 en Europe
  - ▶ 7 plates-formes de correspondance
  - ▶ 17 millions de passagers en 2011
  
- + Exploitation en commun
  - ▶ Réduction coordonnée de 6% des capacités à l'été 2012
  
- + Partage des coûts et des recettes





## L'alliance SkyTeam renforce la puissance de notre réseau



19 membres en 2012

14 500 vols quotidiens  
vers 900 destinations  
dans 173 pays





# Chiffres clés 2012

-

## Chiffres clés

(En M€)	T1 2012	T2 2012	S1 2012
+ Chiffre d'affaires	5 645 ↗	6 500 ↗	12 145 ↗
+ EBITDAR	37 ↘	607 ↗	644 ↘
+ Résultat d'exploitation	-597 ↘	-66 ↗	-663 ↘
+ Résultat net part du groupe	-368 →	-895* ↘	-1,263 ↘
+ Dette nette à la fin de la période			6,239 ↘

\* Dont 368 millions d'euros de charges de restructuration

## Activité du premier semestre : chiffres clés

			Chiffre d'affaires		Résultat d'exploitation	
			Mds€	% ch.	M€	S1 2011
	Passage		9,56	+7,7%	-551	-507
	Cargo		1,51	-3,8%	-130	-23
	Maintenance		0,52	+5,7%	56	49
	Autres		0,55	-9,0%	-38	-67
<b>Total</b>			<b>12,15</b>	<b>+5,2%</b>	<b>-663</b>	<b>-548</b>

# Passage: une recette unitaire dynamique

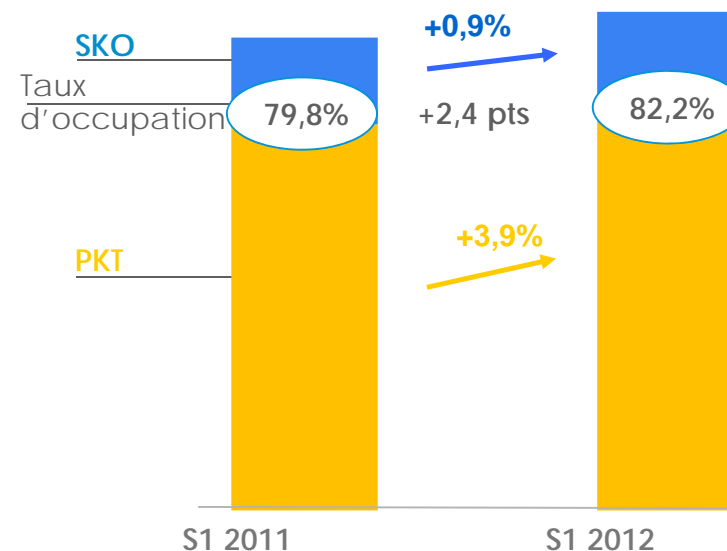
+ Trafic et taux d'occupation en hausse

- ▶ Contrôle strict des capacités
- ▶ Rebond des pays affectés par des crises en 2011

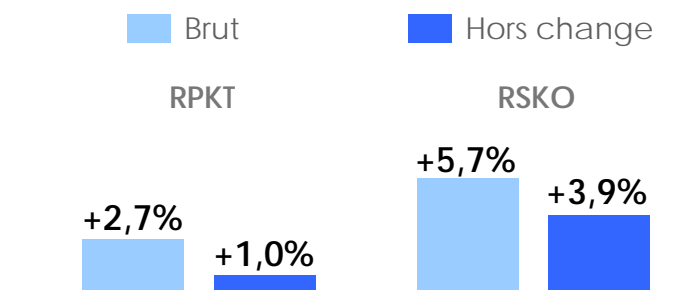
+ Hausse de la recette unitaire tirée par le long-courrier

- ▶ RSKO\* long-courrier: +6,2%
  - ▶ Classe avant : +8,7%
  - ▶ Classe arrière : +5,9%
- ▶ RSKO\* moyen-courrier : -0,9%

## Activité



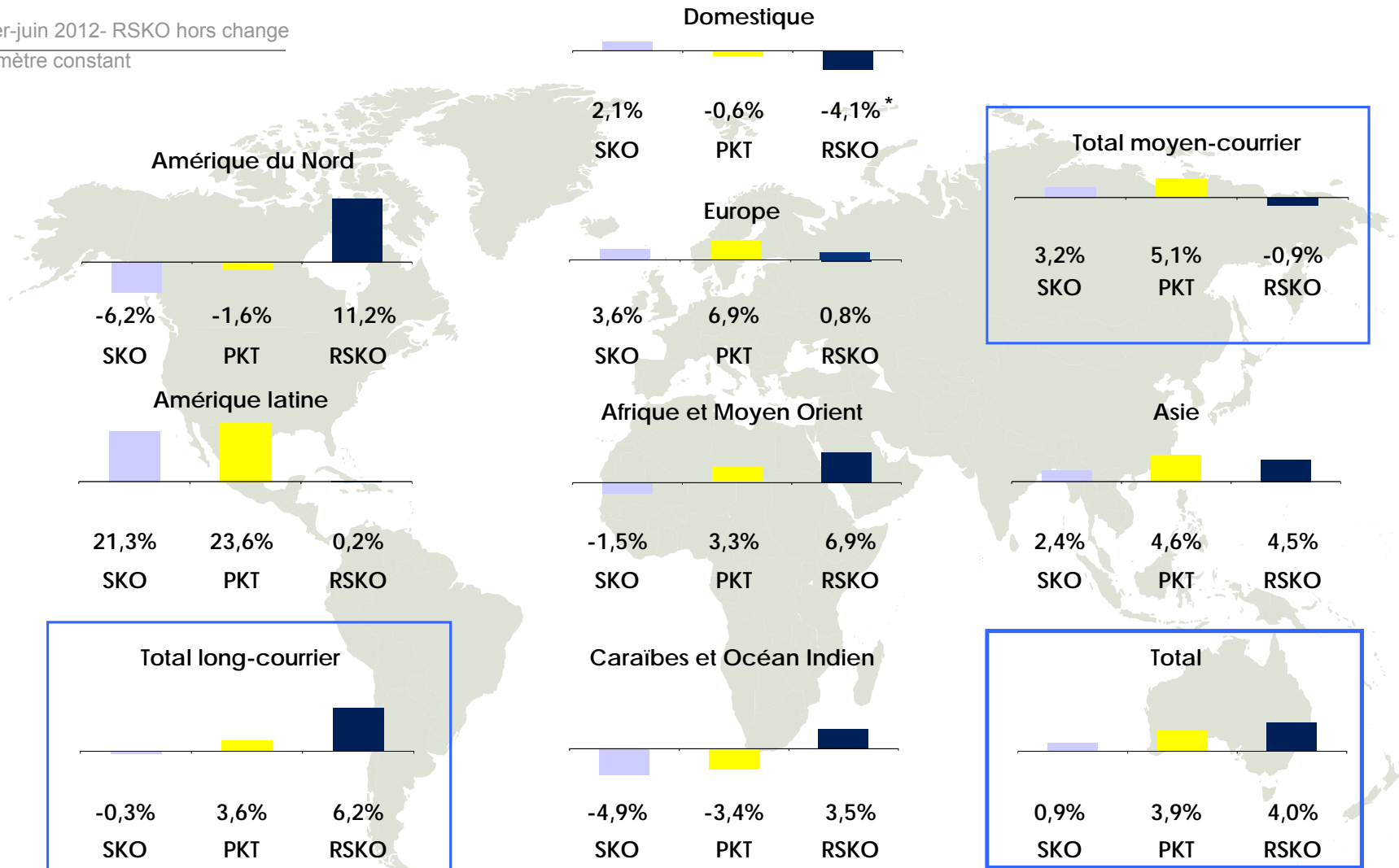
## Recettes unitaires



\* Ex-currency

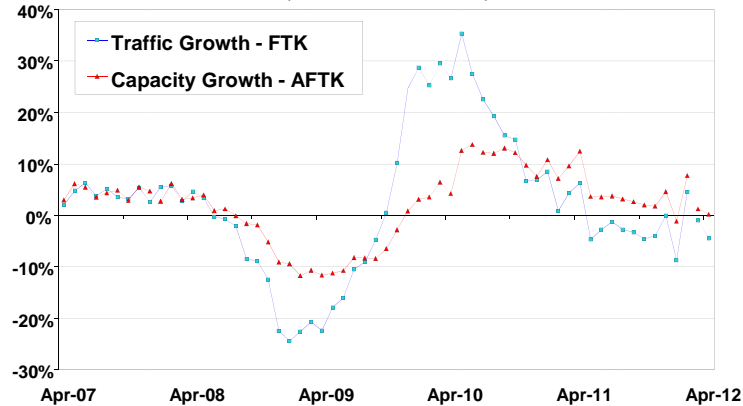
# Recette unitaire par réseau au premier semestre

Janvier-juin 2012- RSKO hors change  
à périmètre constant



# Cargo: un marché mondial difficile

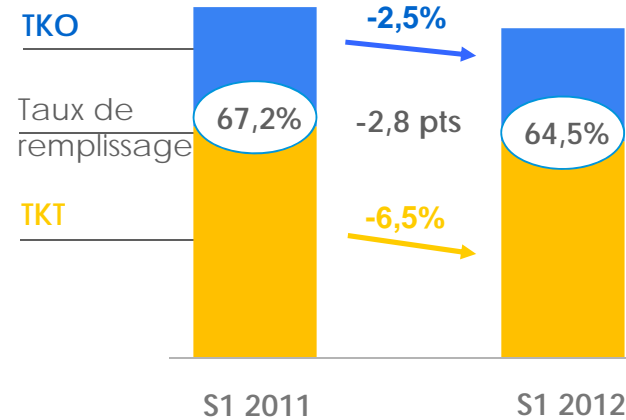
Trafic et capacité mondiaux  
(Source : IATA)



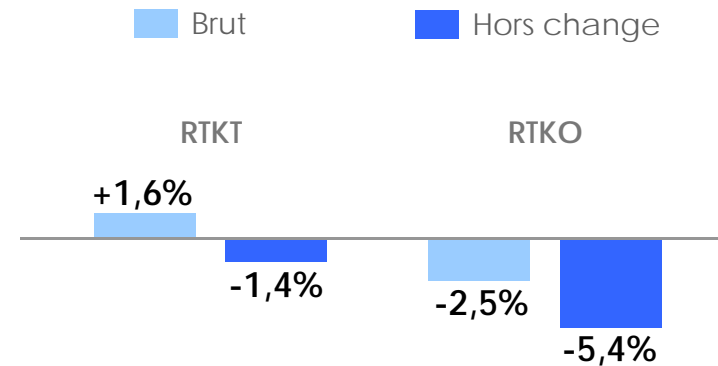
Trafic mondial et indicateur PMI  
(Sources : IATA, JP Morgan)



Activité Air France-KLM



Recettes unitaires



## Résultats du groupe

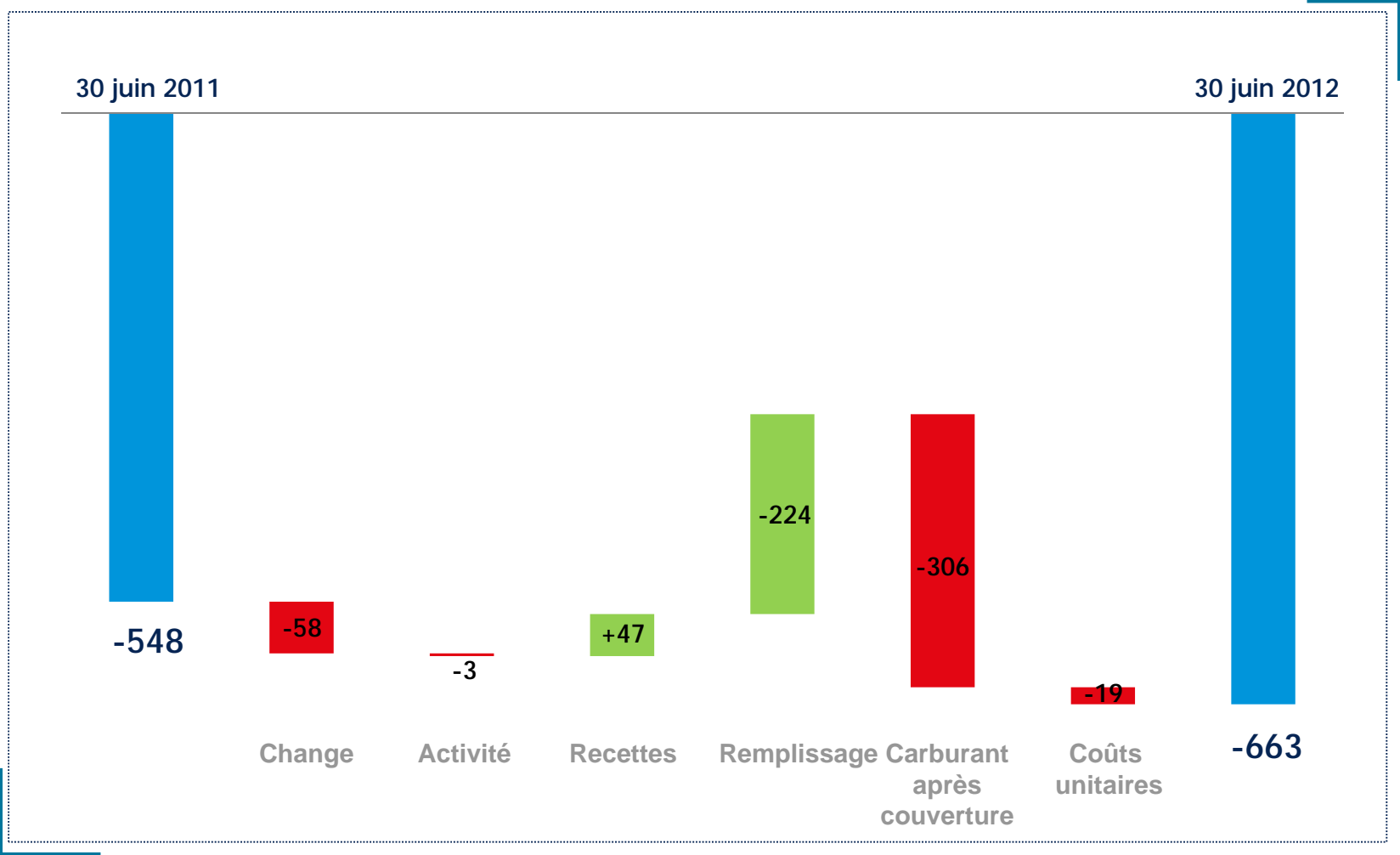
m€	2 <sup>ème</sup> trimestre			Premier semestre		
	2012	2011	variation	2012	2011	variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>6 500</b>	<b>6 220</b>	<b>+5%</b>	<b>12 145</b>	<b>11 546</b>	<b>+5%</b>
EBITDAR	607	503	+21%	644	708	-9%
EBITDA	368	292	+26%	180	290	-38%
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>-66</b>	<b>-145</b>		<b>-663</b>	<b>-548</b>	
Résultat d'exploitation ajusté*	15	-73		-505	-406	
<i>Marge d'exploitation ajustée</i>	<i>0,2%</i>	<i>-1,2%</i>	<i>+1,4 pt</i>	<i>-4,2%</i>	<i>-3,5%</i>	<i>-0,6 pt</i>
Résultat net, part du groupe	-895	-197		-1 263	-564	
Investissements nets	209	436	-52%	600	691	-13%
<b>Cash flow libre</b>	<b>310</b>	<b>-91</b>		<b>-139</b>	<b>30</b>	
Dette nette en fin de période	-	-	-	6 239		

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



# Evolution du résultat d'exploitation du premier semestre

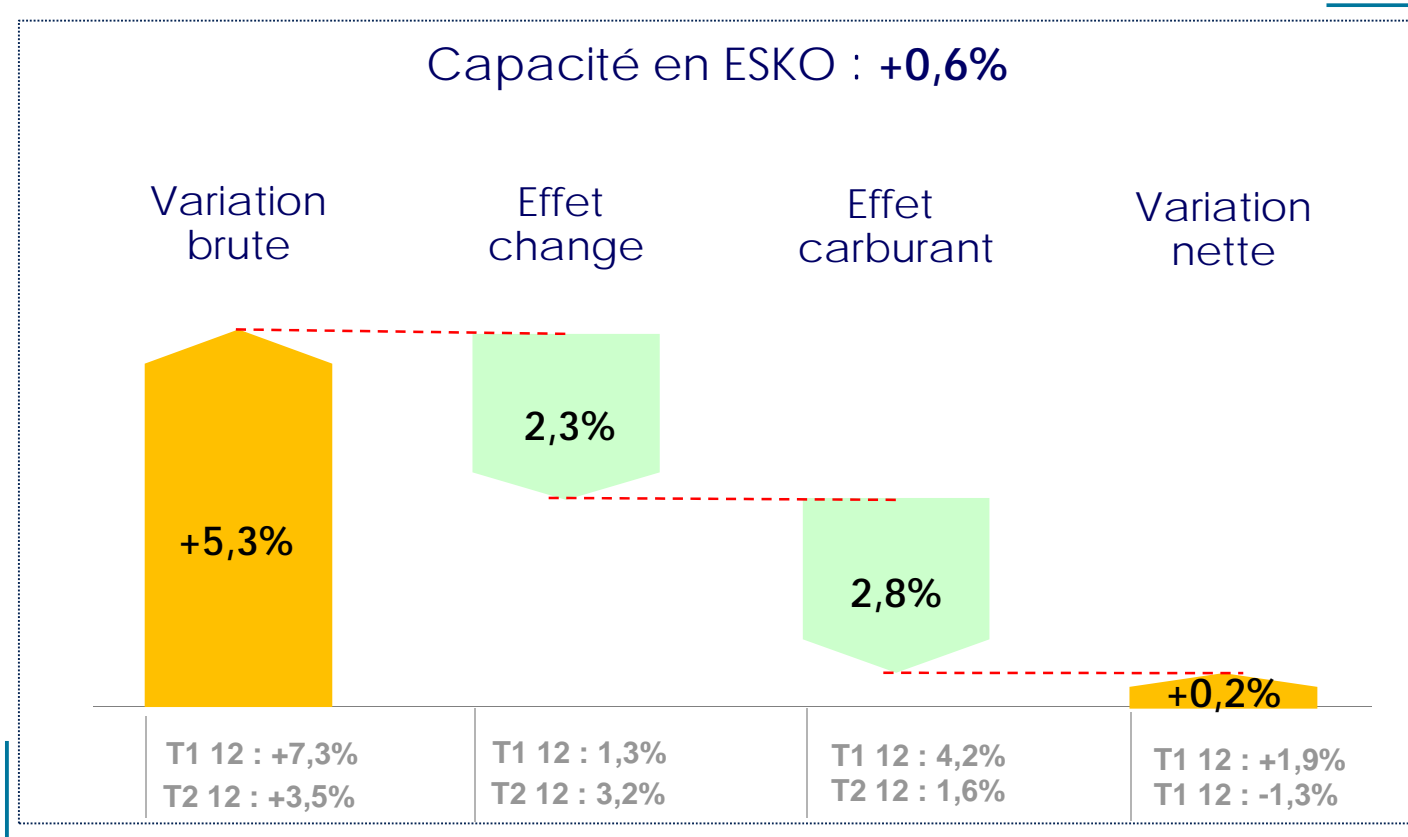
En millions €



# Coût unitaire au premier semestre

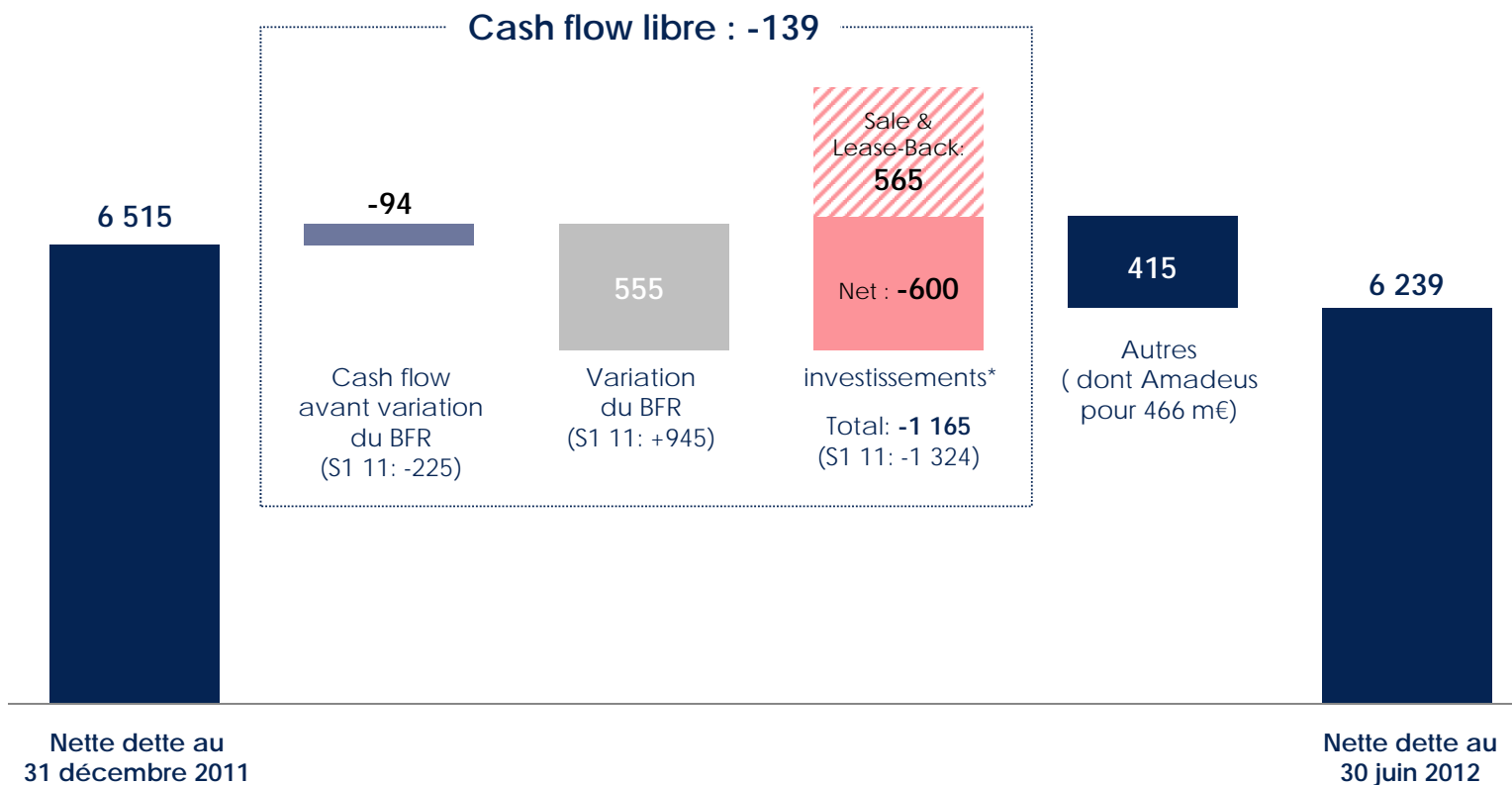
Janvier-juin 2012

Coût unitaire à l'ESKO : €7.22 cts



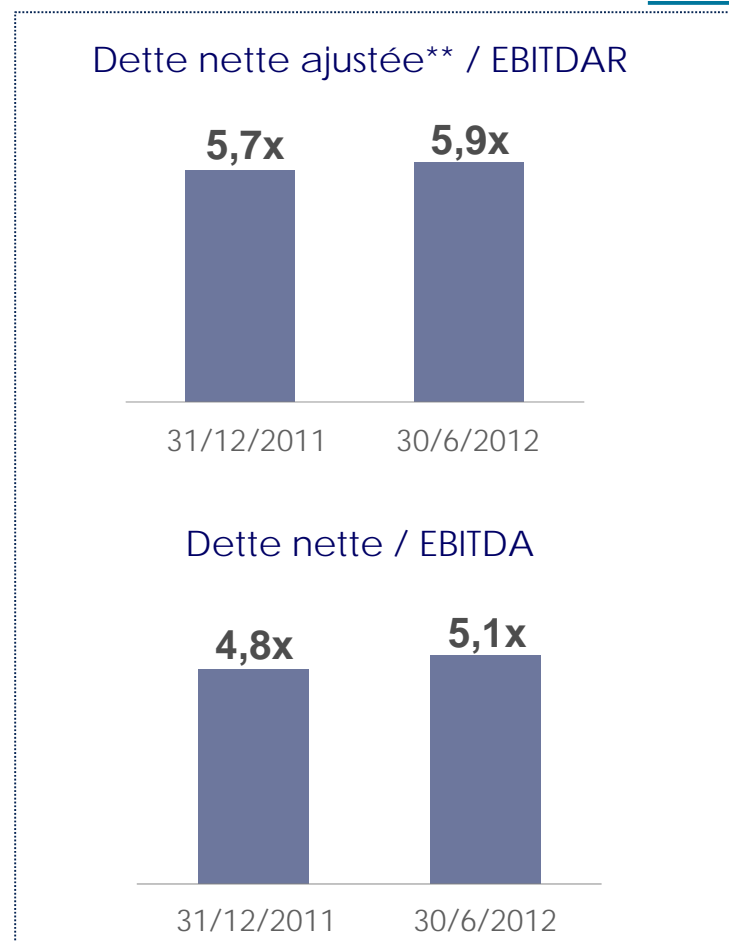
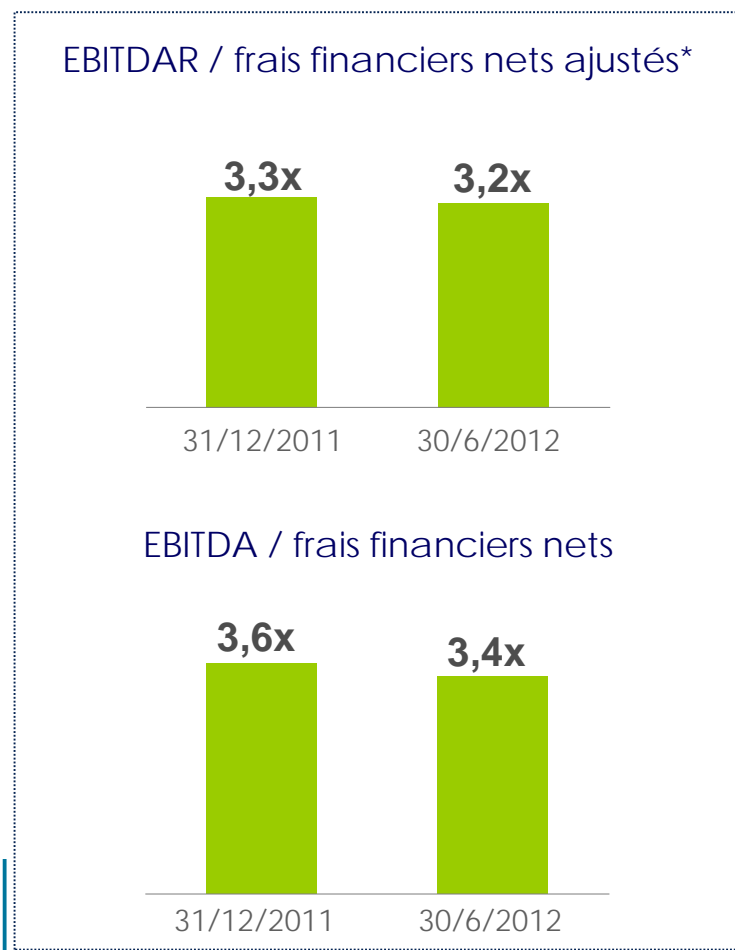
# Evolution de la dette nette au cours du semestre

En millions €



\* Y compris 175 m€ d'acquisition d'actifs non comptabilisés comme investissements selon les normes IFRS

## Ratios financiers au 30 juin 2012, sur 12 mois glissants



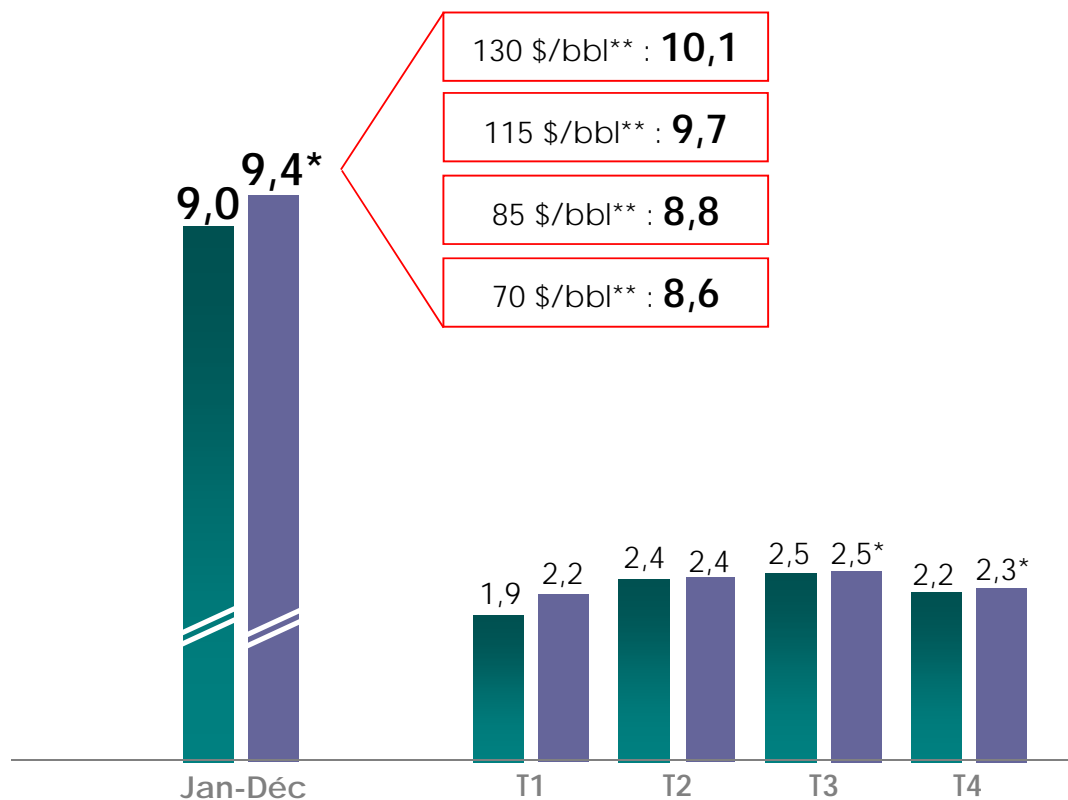
\* ajusté de la part des frais financiers dans les loyers opérationnels (34%)

\*\* ajustée de la capitalisation des locations opérationnelles (7x la charge annuelle)

# Point sur la facture carburant

Facture de carburant après  
couverture en mds \$

■ 2011  
■ 2012



Prix de marché du brent (\$ par baril)*	109	118	109	105	105
Prix de marché du carburant avion (\$ par tonne)*	1 010	1 060	990	985	990
% de la consommation déjà couverte	63%	57%	61%	66%	67%

\* Courbes à terme au 20 juillet 2012

\*\* Sur le reste de l'année

---

## Perspectives pour le second semestre 2012

---

- + Des réservations bien orientées pour la saison été
- + Des perspectives économiques mondiales qui rendent difficiles les prévisions sur la fin de l'année
- + Premiers impacts significatifs du plan Transform 2015
- + Un résultat d'exploitation qui devrait être supérieur aux 195 millions d'euros réalisés au second semestre 2011
- + Une dette nette au 31 décembre 2012 qui devrait baisser par rapport au 31 décembre 2011



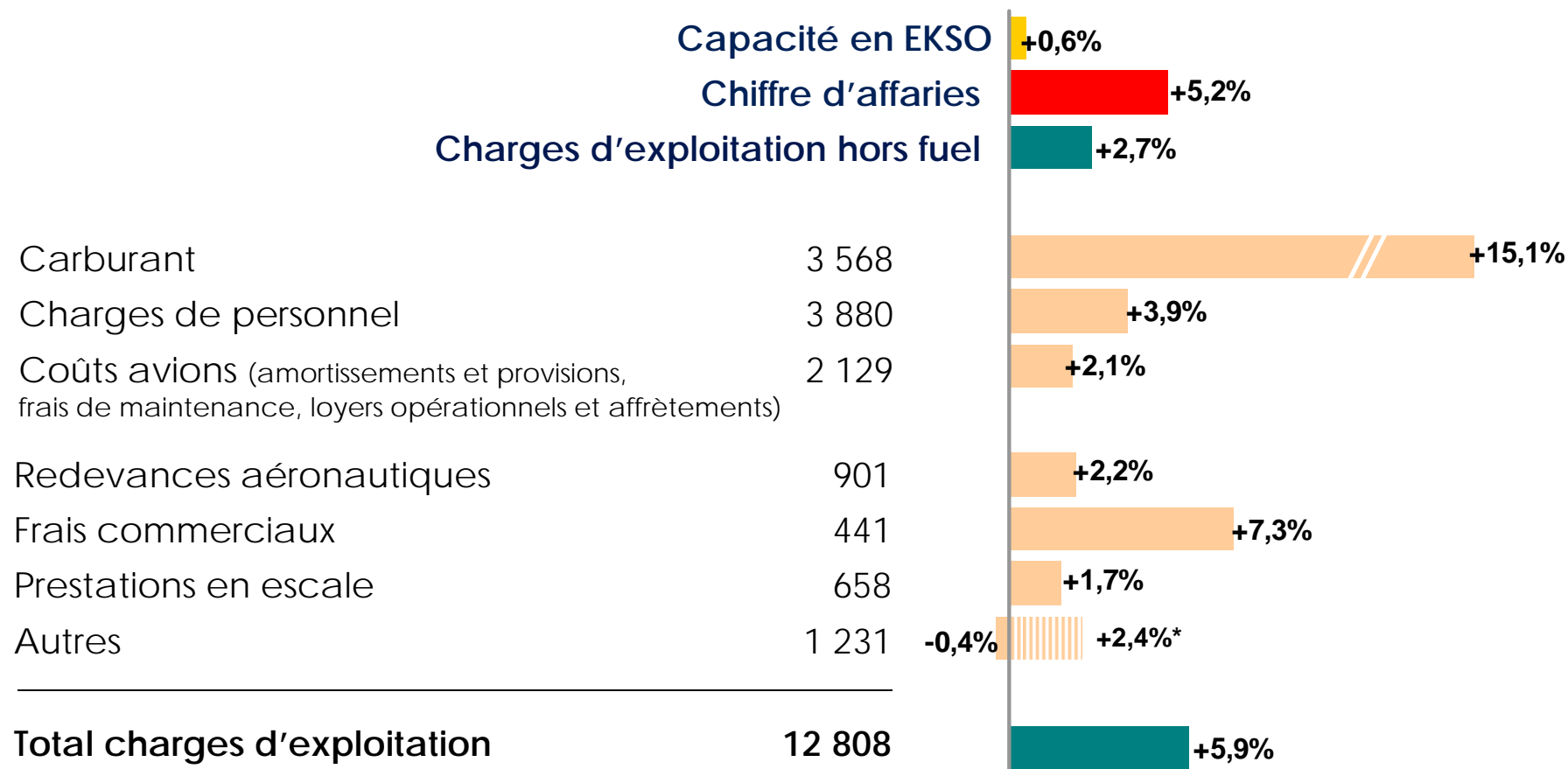
# Annexes

-

# Evolution des charges d'exploitation du premier semestre

Janvier-juin 2012

En millions €



(\*) Hors résultat couverture de change



## Résultat net

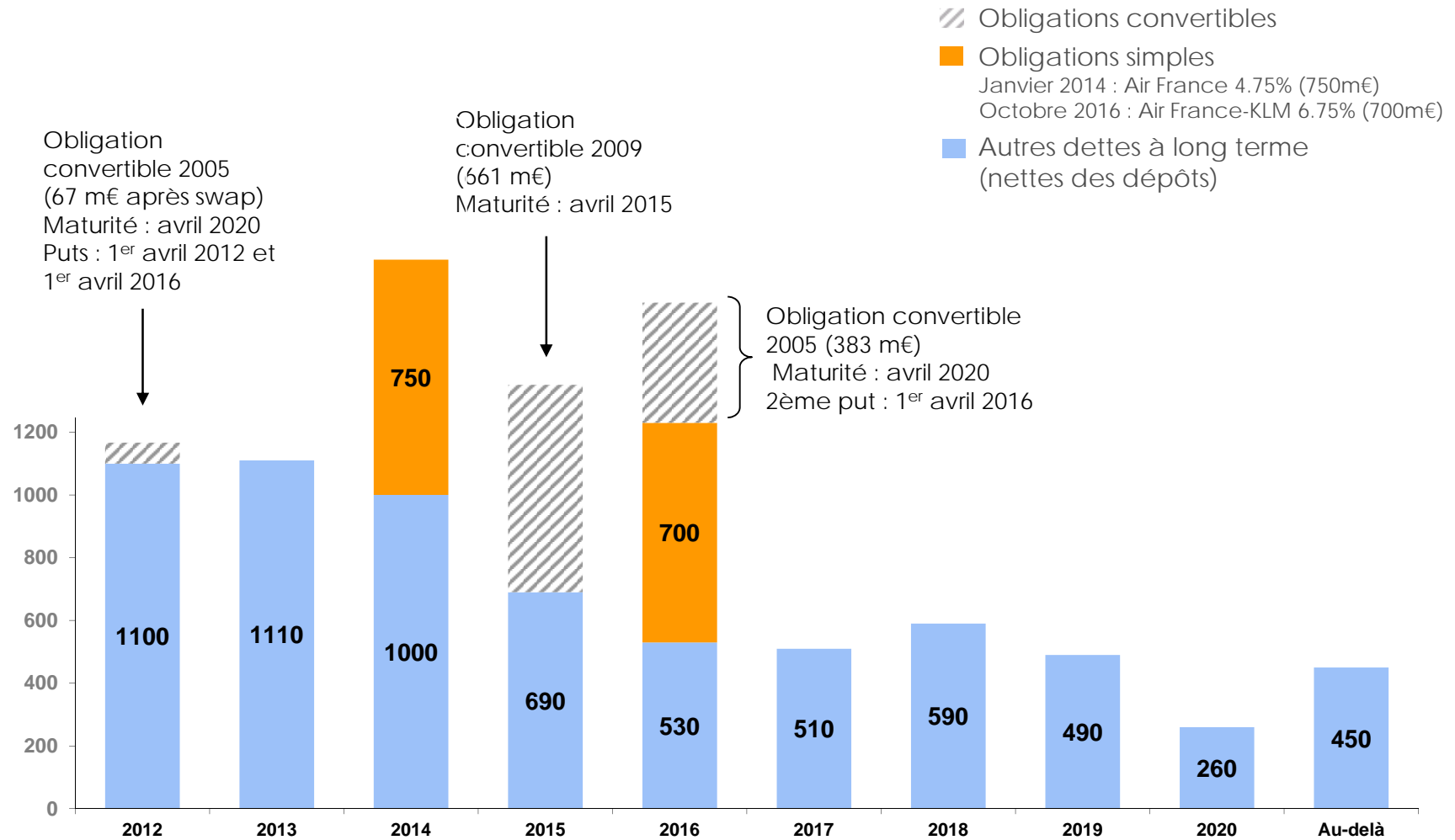
m€	2ème trimestre			Premier semestre		
	2012	2011	variation	2012	2011	variation
<b>Résultat d'exploitation courant</b>	<b>-66</b>	<b>-145</b>	<b>-54%</b>	<b>-663</b>	<b>-548</b>	<b>+21%</b>
Produits et charges non courants	-377	2		-282	-101	
<i>dont opération Amadeus</i>	0	0		97	0	
<i>dont charges de restructuration</i>	-368	0		-372	0	
<b>Résultat des activités opérationnelles</b>	<b>-443</b>	<b>-143</b>		<b>-945</b>	<b>-649</b>	
Coût de l'endettement financier net	-88	-87		-170	-178	
Résultat de change	-86	-33		-32	37	
Variation de la juste valeur des actifs et passifs financiers	-372	5		-152	3	
Impôts	111	81	+37%	89	251	-65%
Résultats des entreprises mises en équivalence et minoritaires	-22	-18		-60	-25	
<b>Résultat net, part du groupe</b>	<b>-895</b>	<b>-197</b>		<b>-1 263</b>	<b>-564</b>	

## Calcul de l'endettement financier net

Millions d'€

	30 juin 2012	31 déc. 2011
Dettes financières courantes & non courantes	10 549	10 402
Dépôts sur avions en crédit bail	(534)	(491)
Actifs financiers nantis (swap sur OCEANE)	(393)	(393)
Couvertures de change sur dette	9	4
Intérêts cours non échus	(90)	(122)
<b>= Dettes financières brutes</b>	<b>9 541</b>	<b>9 400</b>
Trésorerie & équivalent trésorerie	2 681	2 283
Valeurs mobilières de placement à plus de 3 mois	390	359
Trésorerie nantie mobilisable	235	235
Dépôts (obligations)	131	165
Concours bancaires courants	(135)	(157)
<b>= Liquidités nettes</b>	<b>3 302</b>	<b>2 885</b>
<b>Endettement financier net</b>	<b>6 239</b>	<b>6 515</b>
<b>Capitaux propres consolidés</b>	<b>4 881</b>	<b>6 094</b>
<b>Endettement net / fonds propres</b>	<b>1,28</b>	<b>1,07</b>
<i>Endettement net / fonds propres hors dérivés</i>	<i>1,28</i>	<i>1,08</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€)

# 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

