

Réunion d'information

Sommaire

- + Point sur l'avancement du plan Transform 2015
- + 2012 : premiers effets du plan
- + Renforcement de nos atouts
- + Conclusion



Transform 2015

-

Objectifs et leviers du plan Transform 2015

1 Croissance limitée des capacités

2 Révision à la baisse des investissements

3 Renégociation des accords collectifs

4 Projets industriels

Restructuration du moyen-courrier

Redressement du cargo

Long-courrier et maintenance :
amélioration de la rentabilité

Initiatives de reconquête des clients

Baisse du coût unitaire*

10%

EBITDA 2014

2,5 à 3 mds€

Réduction
de la dette nette**

2 mds€

* Coût unitaire à l'ESKO hors carburant, 2014 vs 2014 avec actions permanentes d'économies

** Décembre 2014 vs décembre 2011

NB : EBITDA 2012 : 1,4 mds€

2013 : une année de mise en œuvre

2012

Mise en place des bases de redressement du groupe

- + Lancement de Transform 2015
- + Mesures immédiates de réduction des coûts
- + Réduction de la perte d'exploitation
- + Dette nette ramenée en dessous de 6 mds €

2013

Mise en œuvre

- + Poursuite du contrôle des capacités et des investissements
- + Mise en œuvre des nouveaux accords collectifs
- + Mise en œuvre des projets industriels

2014

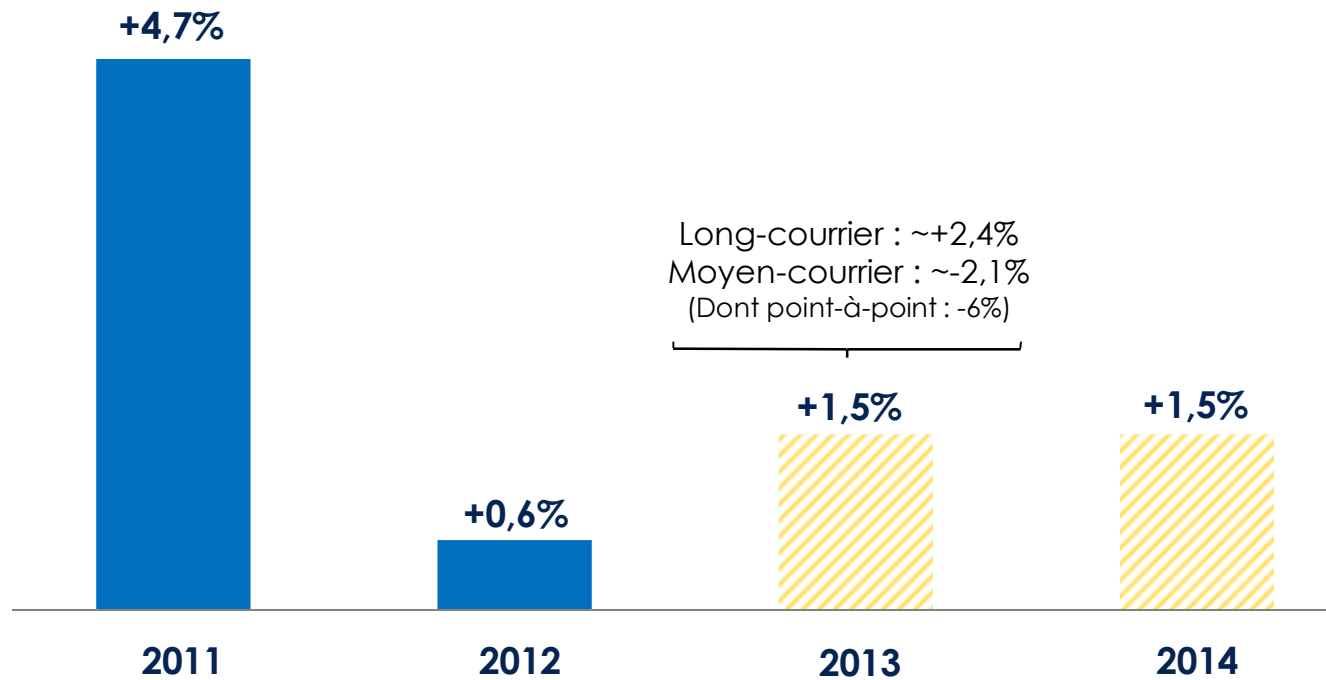
Plein impact des mesures

- + Dette nette ramenée à 4,5 mds €

1 Croissance limitée des capacités

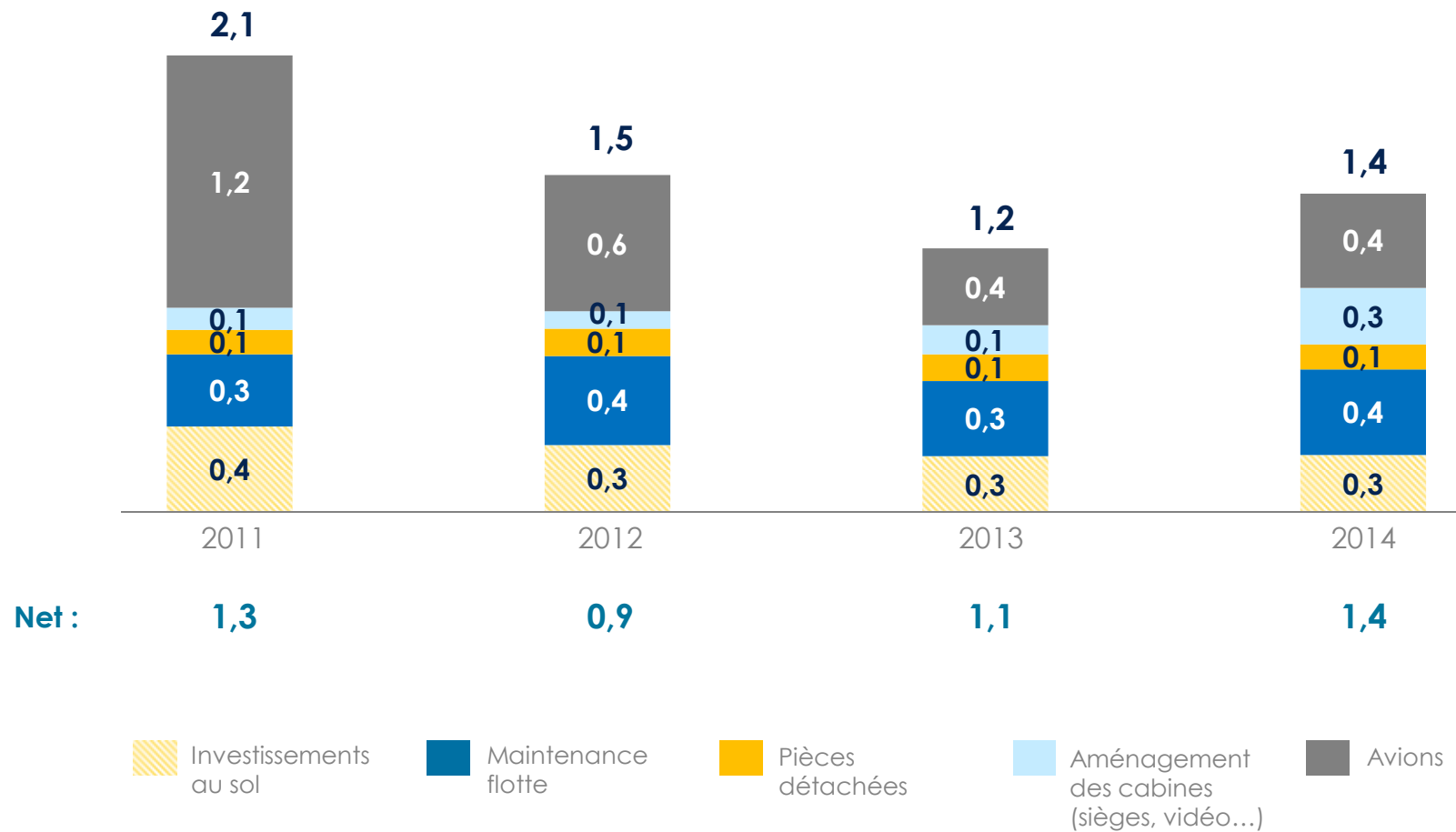
Transport de passagers
Sièges Kilomètres Offers

Croissance des capacités



2 Révision à la baisse des investissements

Investissements*
(mds €)

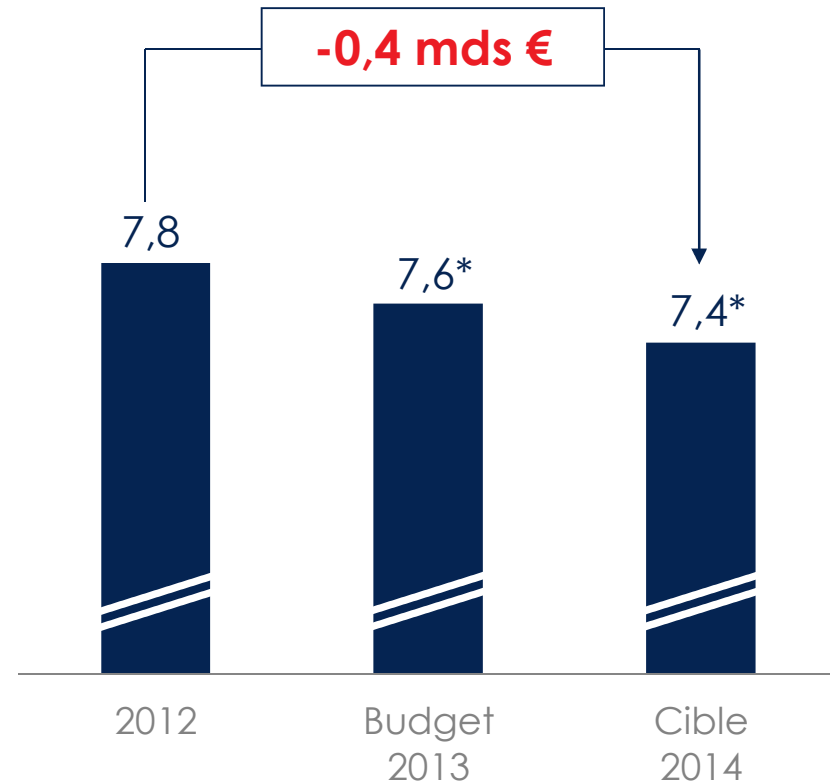


* avant opérations de sale & lease back

3 Renégociation des accords collectifs

- + Signature des derniers accords
 - ▶ KLM : mi décembre 2012
 - ▶ Personnels de cabine d'Air France : accord signé, soumis à consultation par les 3 syndicats représentatifs
- + Mise en œuvre des nouvelles conditions de travail au 1^{er} avril
 - ▶ Augmentation des heures travaillées
 - ▶ Flexibilité accrue
- + Effet croissant du gel des augmentations de salaires
 - ▶ Air France : 2012 et 2013
 - ▶ KLM : 2013 et 2014
- + Poursuite des réductions d'effectifs
 - ▶ Réduction de l'intérim et des CDD
 - ▶ Départs volontaires chez Air France s'échelonnant jusqu'à fin 2013

Coûts de personnel
incluant intérimaires (milliards d'€)



* A charge de pension constante (impact estimé : ~130m€) et hors intégration d'Airlinair (~50m€)

4 Projets industriels

Passage	Moyen Courrier	<ul style="list-style-type: none">+ Réorganisation des opérations pour accroître l'utilisation des actifs+ Restructuration des lignes les plus déficitaires+ Adaptation produit+ Accroissement des investissements clients
	Long Courrier	<ul style="list-style-type: none">+ Accélération de la sortie des avions les moins productifs (MD-11)+ Augmentation de la productivité du programme+ Accroissement des investissements clients
Cargo		<ul style="list-style-type: none">+ Redimensionnement et organisation de la flotte tout cargo+ Simplification du portefeuille produit, nouvelle politique commerciale+ Réduction des coûts
Maintenance		<ul style="list-style-type: none">+ Développement des activités rentables : moteurs et équipements+ Restructuration de certaines activités d'entretien

4 2013 : une année clé pour le projet industriel moyen-courrier

- + Augmentation de la productivité du programme moyen-courrier
 - ▶ Air France : réduction de la flotte de 16 Airbus (de 135 en 2012 à 119 en 2013) plus forte que la réduction d'offre
 - ▶ KLM : densification des 737 et hausse du taux d'utilisation des avions régionaux

- + Réorganisation de l'activité régionale française
 - ▶ Réduction de la flotte de 18 avions (de 116 en 2012 à 98 en 2013)
 - ▶ Repositionnement marketing, nouvelle marque : **Hop!**

- + Initiatives pricing et marketing
 - ▶ Air France : tarifs « Mini »
 - ▶ KLM : bagage payant sur certains tarifs

- + Adaptation des bases de province
 - ▶ Révision à la baisse du programme
 - ▶ Evaluation en septembre 2013

- + Développement de Transavia France
 - ▶ Passage de 8 à 11 avions

4 Multiplication des initiatives de reconquête des clients

Mieux « coller »
au marché



MiNi

- + Options payantes
- + Initiatives pricing : offre **MiNi...**
- + Lancement de **HOP!**
- + Développement de Transavia France

Repositionner
produit et service
au meilleur
niveau mondial



- + Investissements produit vol affaires moyen-courrier
- + Investissements au sol : nouveau salon de 3 000 m² à CDG
- + Nouveaux sièges classe affaires et Première long-courrier (KLM : 2013, Air France : 2014)

Initiatives
transverses



- + Projet transverse « culture client »
- + Nouvelle organisation d'Air France
- + Développement des offres mobiles et sur les médias sociaux
- + Enrichissement des services digitaux

4 Cargo : des initiatives réduisant les pertes d'environ 140m€

- + Strict contrôle des capacités
 - ▶ Poursuite de la réduction de l'offre : ~ -0,5%, dont tout-cargo : ~ -6,0%
 - + Réduction de la flotte d'avions inutilisés
 - ▶ Retour aux loueurs de 3 avions
 - ▶ Wet-lease d'un avion à Etihad
 - ▶ Utilisation d'un avion en JV avec Kenya Airways sur les lignes Chine-Afrique
 - + Impact de Transform 2015 sur les coûts pilotables
 - + Nouvelle politique commerciale et de revenue management
- ~50m€
- ~40m€
- ~50m€



2012 :
premiers
effets de
Transform 2015

-

Chiffres clés

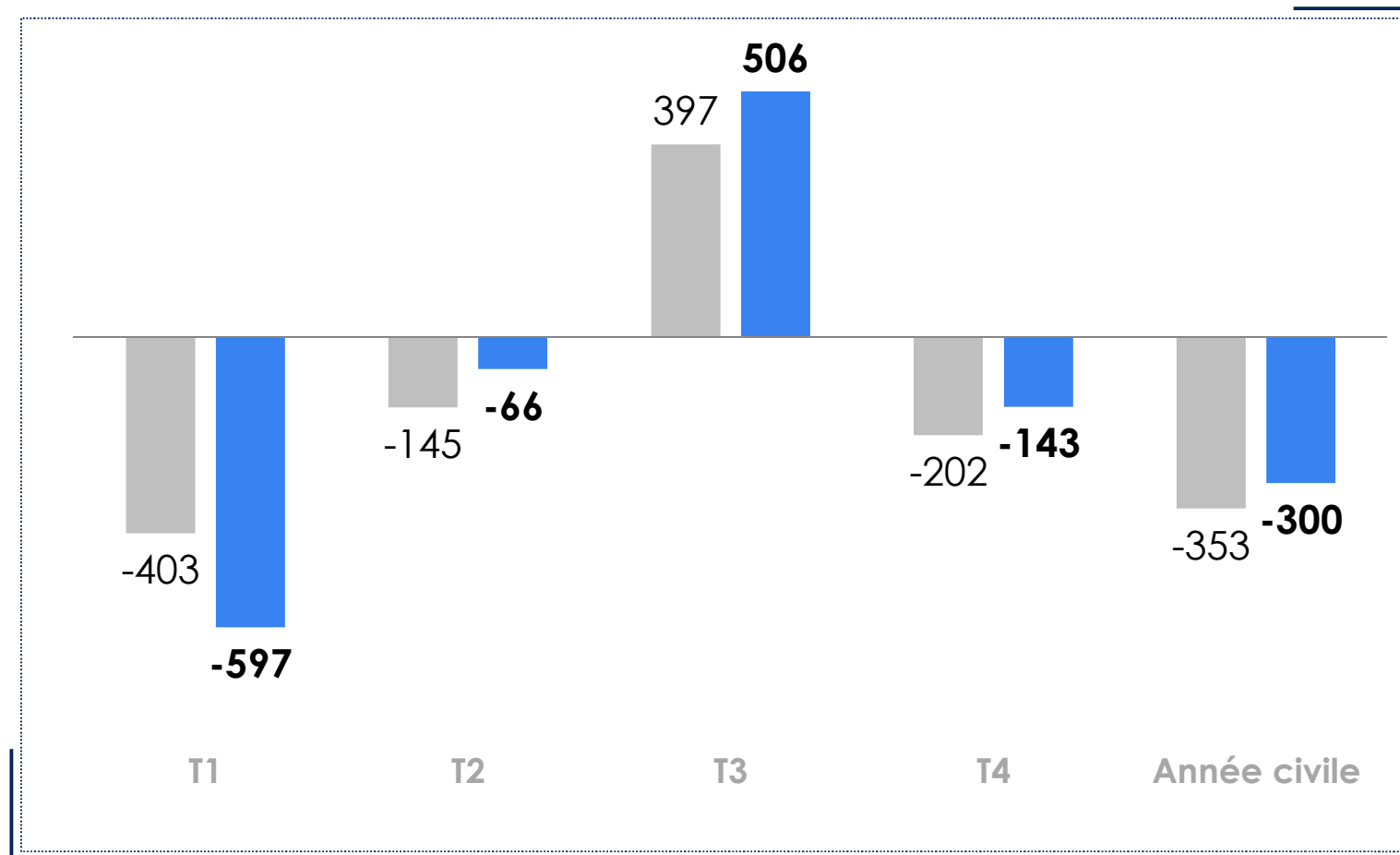
(En m€)	S1 2012	S2 2012	2012
+ Chiffre d'affaires	12 145 ↗	13 488 ↗	25 633 ↗
+ EBITDAR	644 ↘	1,761 ↗	2,405 ↗
+ Résultat d'exploitation	-663 ↘	363 ↗	-353 ↗
+ Résultat net, part du groupe	-1 263 ⁽¹⁾ ↘	71 ⁽²⁾ ↗	-1 192 ↘
+ Dette nette en fin de période			5 966 ↘

(1) Dont 372m€ de charges de restructuration

(2) Dont 168m€ de dépréciation de survaleur (VLM) et 99m€ de charges de restructuration

Evolution du résultat d'exploitation par trimestre

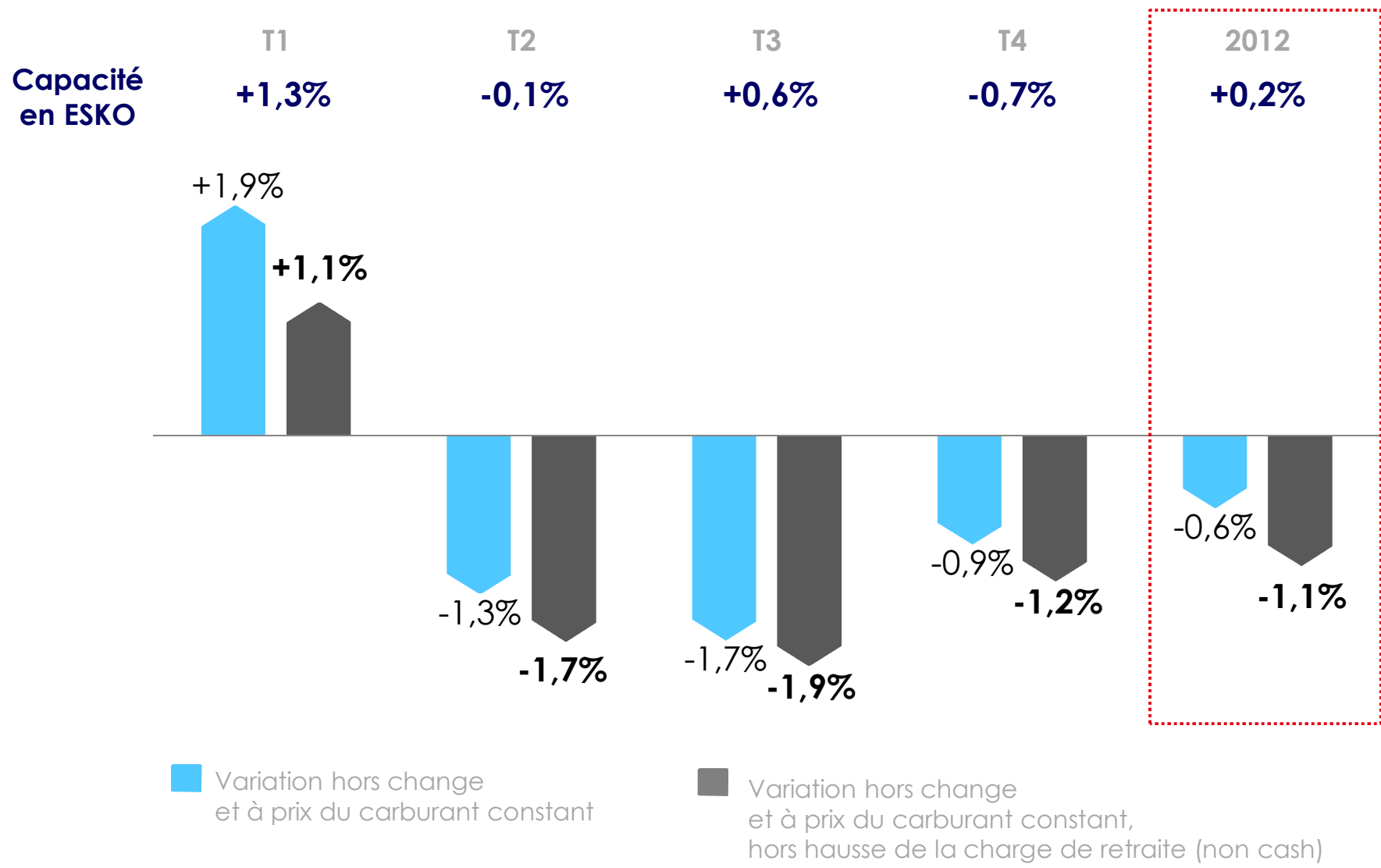
En millions d'€



Var. du coût carburant
Evolution de la marge
d'exploitation

Var. du coût carburant	+255	+214	+254	+167	+890
Evolution de la marge d'exploitation	-3,0 pts	+1,3 pt	+1,2 pt	+1,1 pt	+0,3 pt

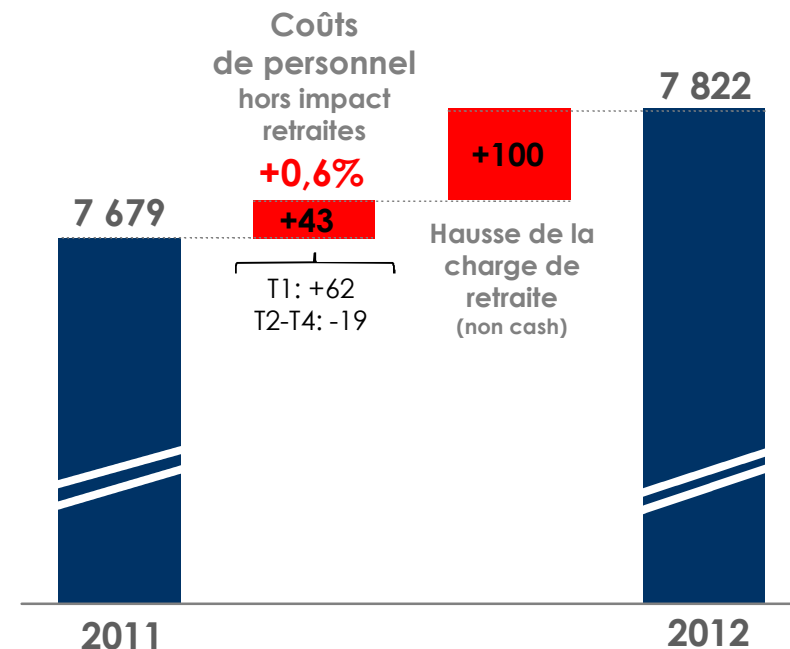
Baisse des coûts unitaires sans croissance des capacités



Quasi stabilité des coûts de personnel hors hausse de la charge de retraites

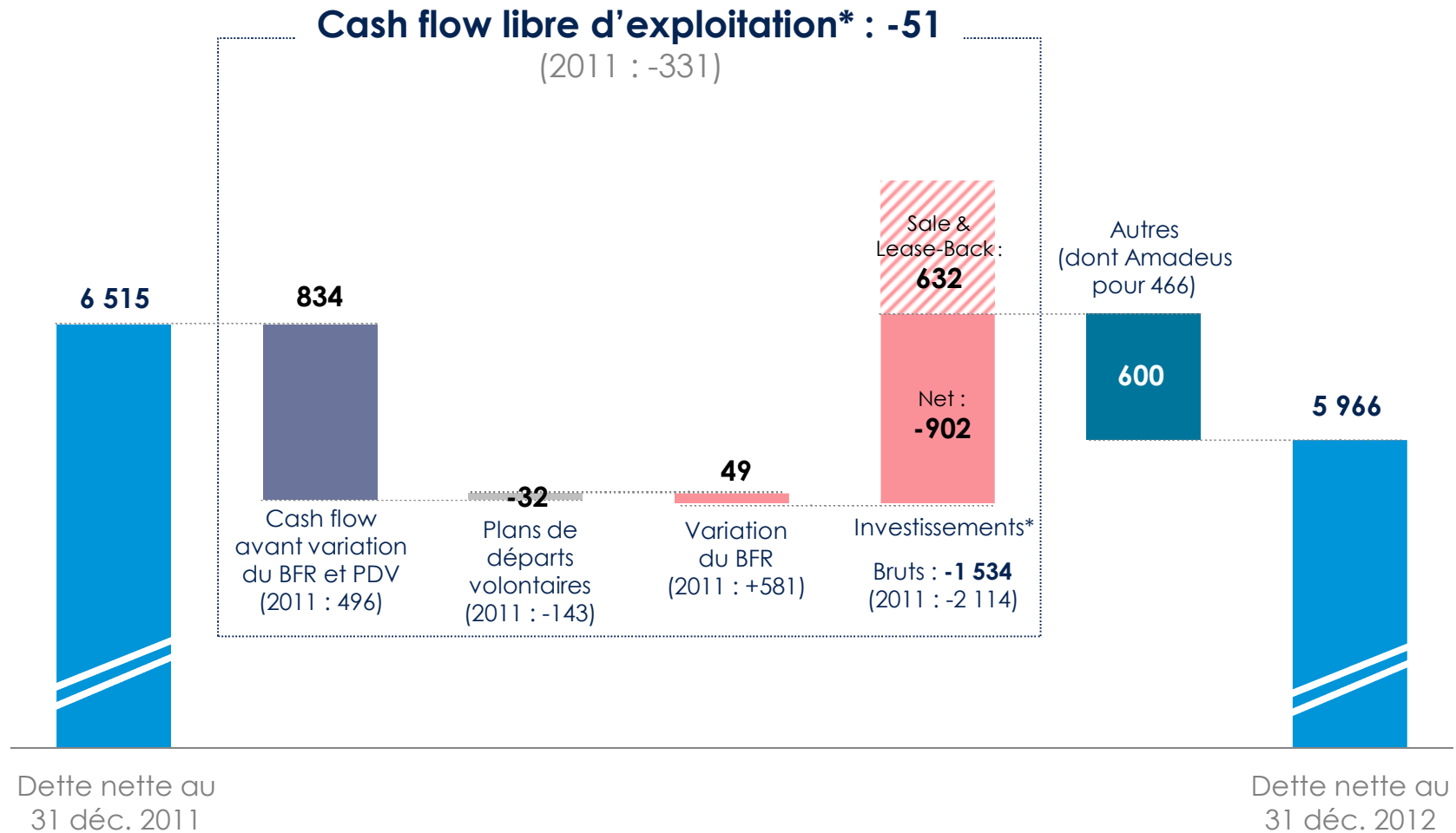
- + Hausse de la charge de retraite (non cash)
- + Impact croissant des mesures
 - ▶ T1 affecté par des éléments exceptionnels
 - ▶ Impact du gel des augmentations générales chez Air France à partir du T2
 - ▶ Réduction de l'intérim
 - ▶ Premiers départs dans le cadre du PDV en fin d'année
- + Baisse des effectifs
 - ▶ -3 300 ETP en décembre 2012 comparé à décembre 2011

Evolution des coûts de personnel (m€, y. c. intérimaires)



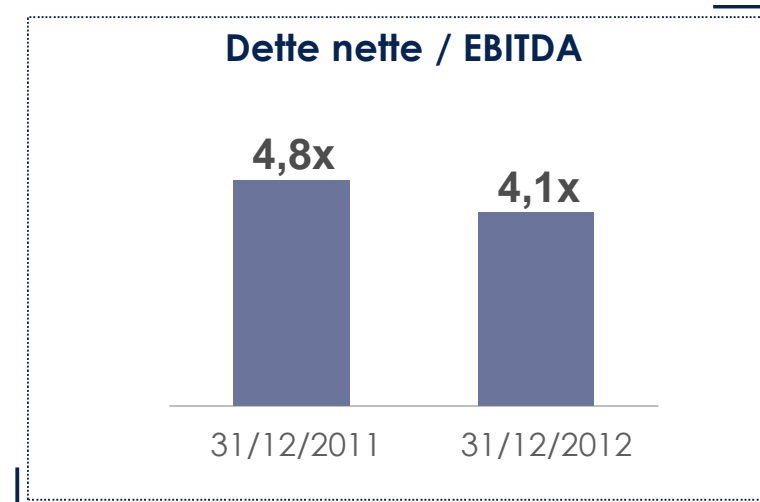
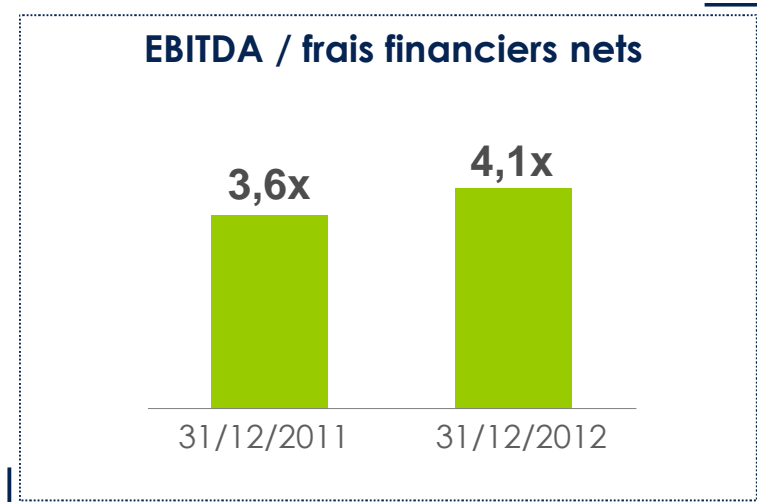
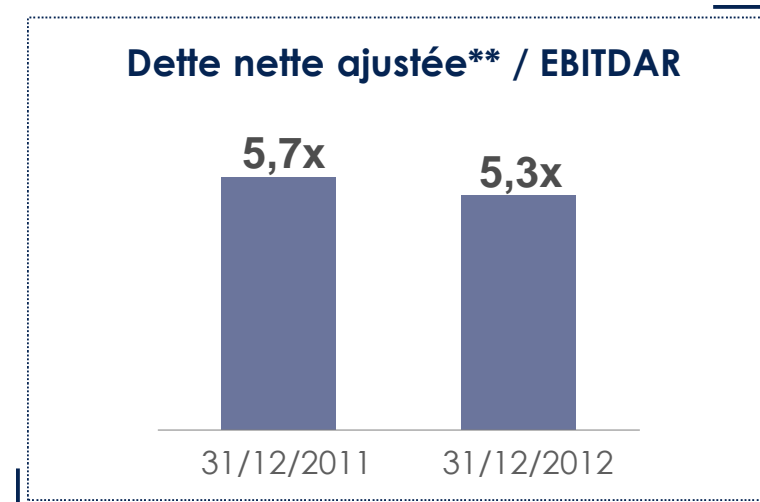
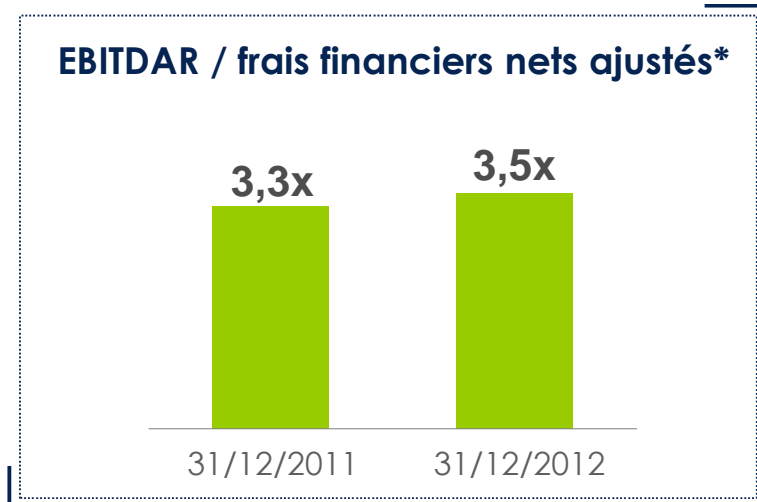
Amélioration du cash flow libre d'exploitation et baisse de l'endettement

En millions d'€



* Flux net de trésorerie provenant de l'exploitation après investissements corporels et incorporels nets. Y compris, au T2, 175 m€ d'acquisition d'actifs non comptabilisés comme investissements selon les normes IFRS

Amélioration des ratios financiers



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

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

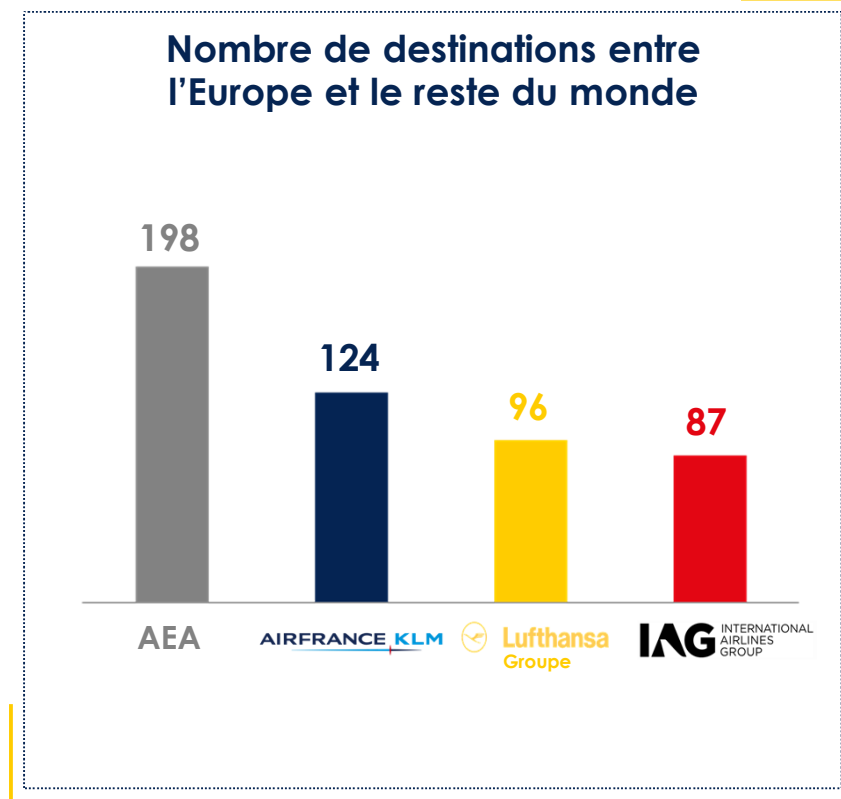


Renforcement de nos atouts

-

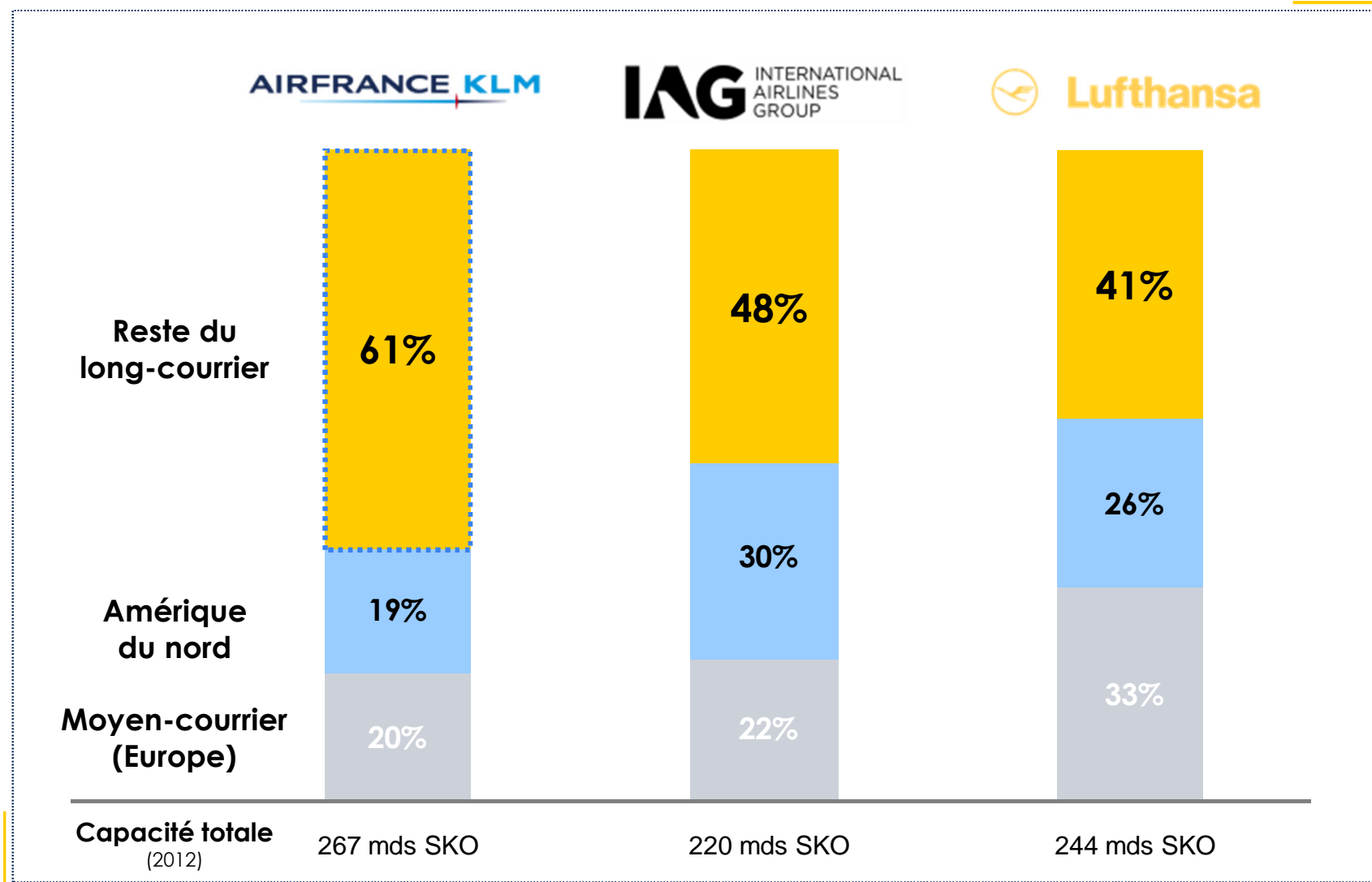
Un réseau long-courrier puissant

- + **124 destinations***
 - ▶ 35 à partir des deux hubs de Paris et d'Amsterdam
 - ▶ 89 à partir d'un seul hub
 - ▶ 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

Une forte présence sur les marchés en croissance...

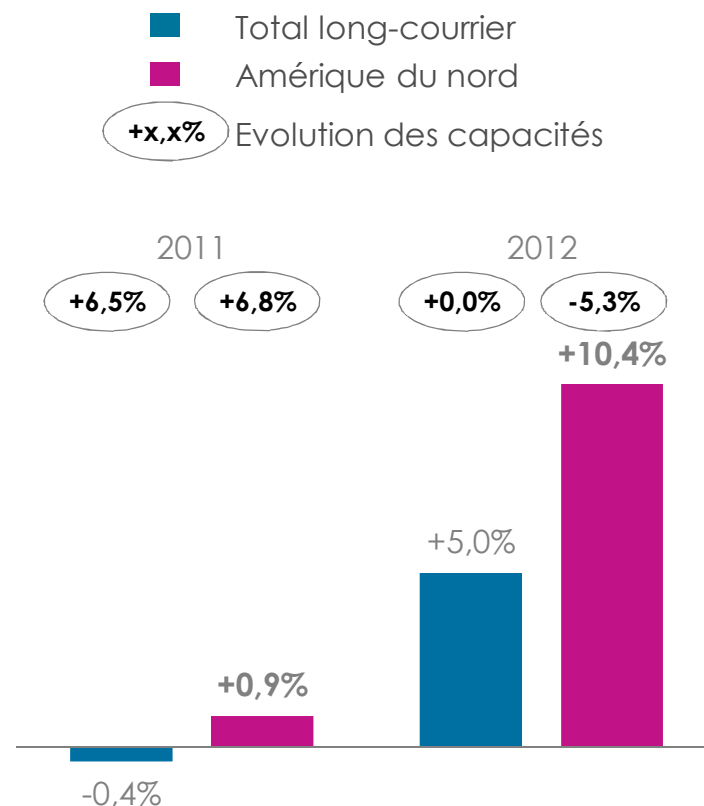


...consolidées par le renforcement de la JV transatlantique...



- + 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

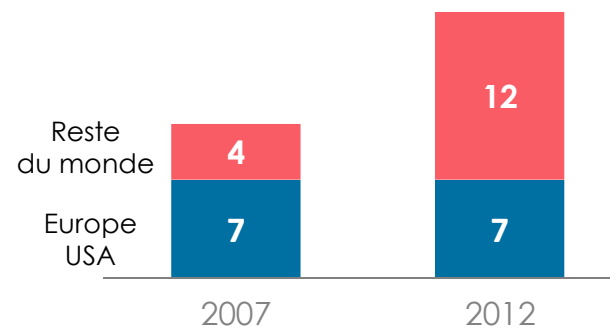
Recette unitaire hors change



...et le développement des 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



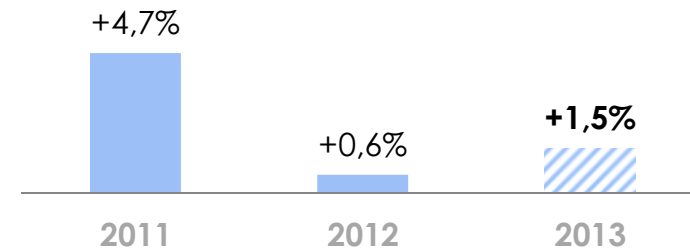


Conclusion •

Nos priorités pour 2013

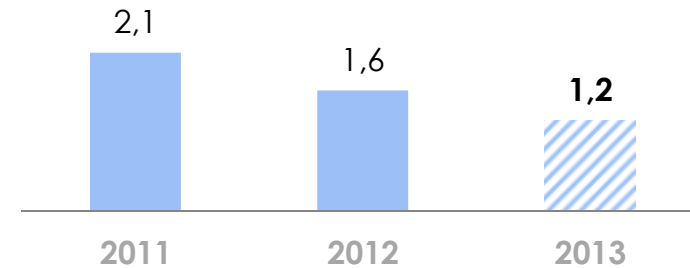
**Contrôle
des capacités**

Croissance des capacités "passage"



**Contrôle
des investissements**

Investissements bruts (mds€)⁽¹⁾



**Réduction
des coûts unitaires**

Evolution des coûts unitaires⁽²⁾



(1) Investissements nets : 2011 : 1,3 mds€, 2012 : 0,9 mds€, 2013 : 1,1 mds€

(2) A change et prix du carburant constant, hors hausse de la charge de retraite (~130m€ en 2013)

Perspectives pour 2013

- + Un environnement économique peu porteur, particulièrement en Europe
- + Volatilité des changes et du prix du pétrole
- + Montée en puissance de Transform 2015
- + Un niveau de réservation satisfaisant et une recette unitaire en hausse en janvier
- + Objectifs : poursuite de la réduction des coûts unitaires* et de la dette nette

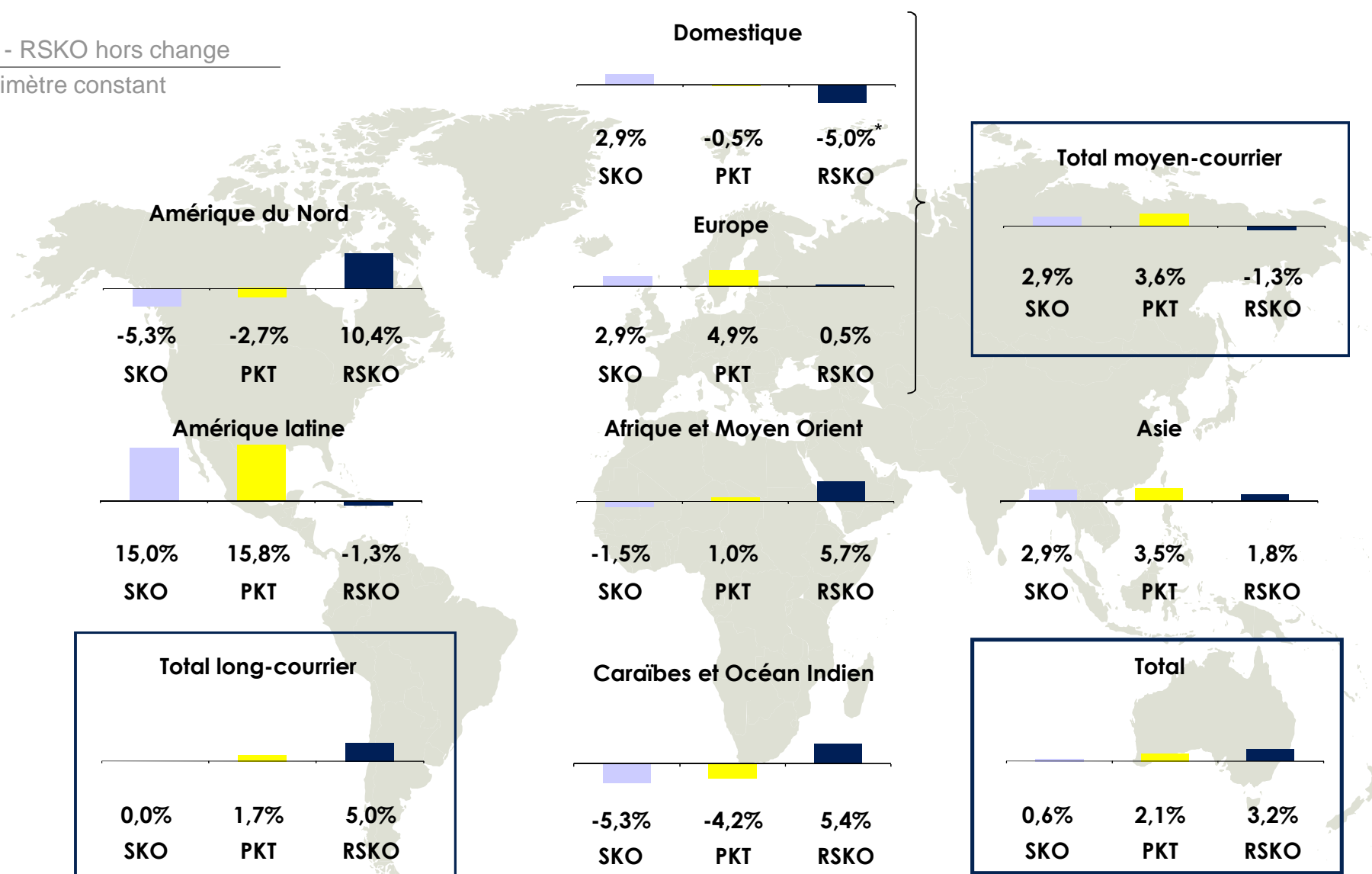
* A change et prix du carburant constants



Annexes

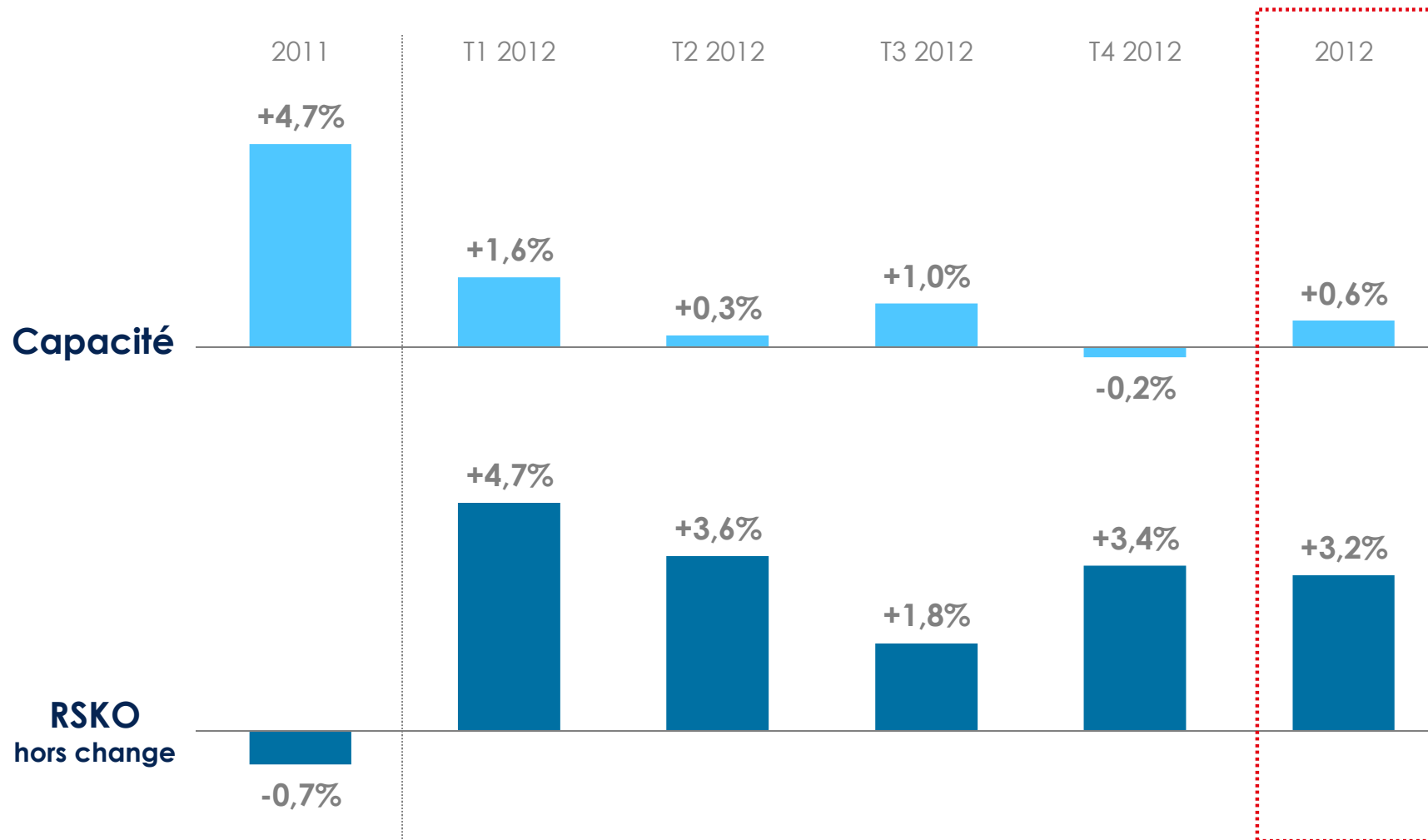
Recette unitaire par réseau

2012 - RSKO hors change
à périmètre constant

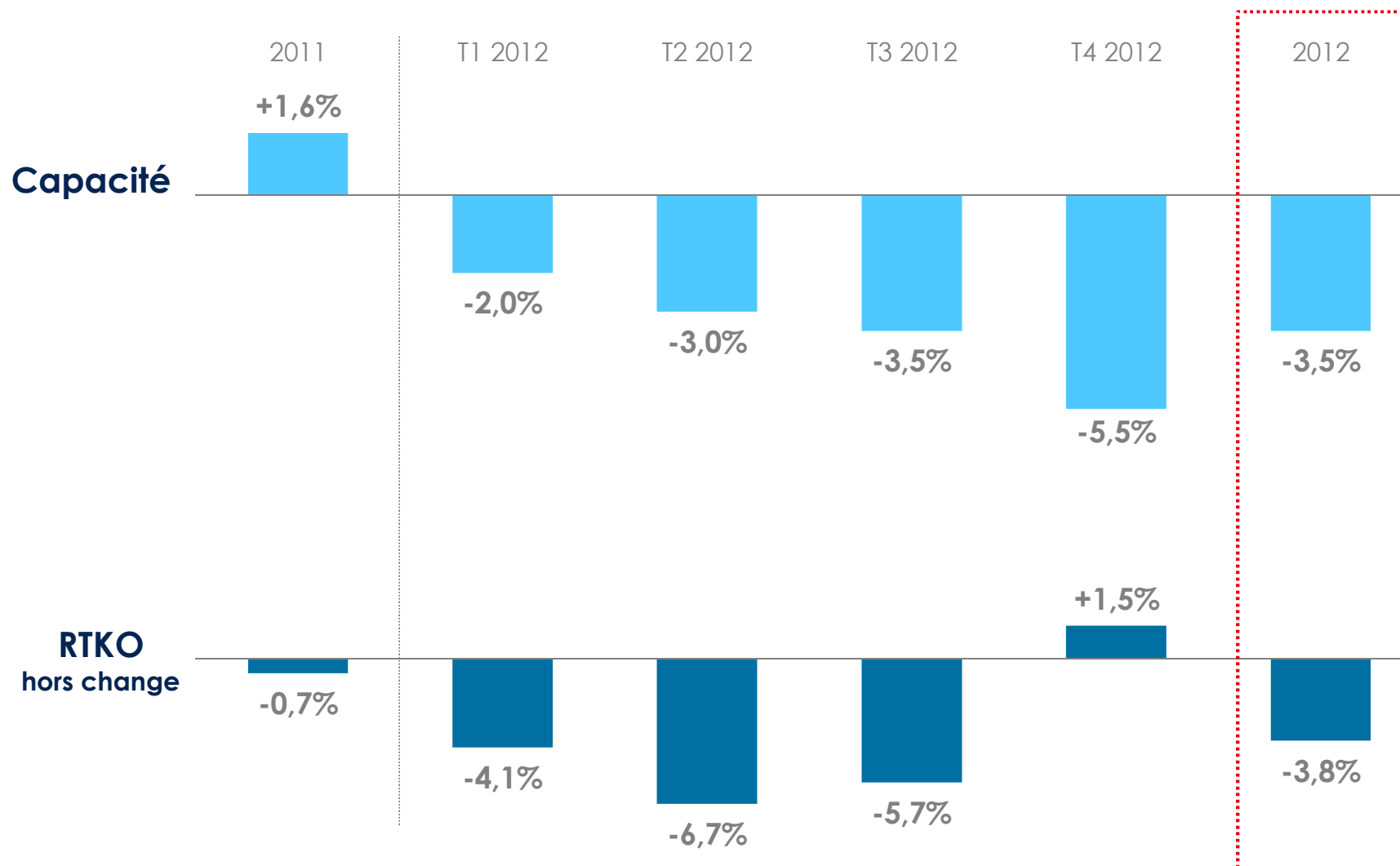


* Effet mix réseau important – RSKO hors change Orly/CDG seuls : -1,2%

Activité et recette unitaire passage par trimestre



Activité et recette unitaire cargo par trimestre



Evolution des charges d'exploitation sur l'année

	m€	Variation brute	Variation hors change
 Carburant	7 328	+13,8%	+5,1%
 Charges de personnel	7 660	+2,7%	+2,4%
 Coûts externes pilotables⁽¹⁾	5 729	-1,9%	-4,5%
 Autres coûts liés à la capacité⁽²⁾	3 261	+4,7%	+1,2%
 Coûts externes non pilotables⁽³⁾	2 046	+1,8%	-0,1%
Total⁽⁴⁾	25 933	+4,9%	+1,7%
Charges d'exploitation hors carburant	18 605	+1,8%	+0,5%

(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

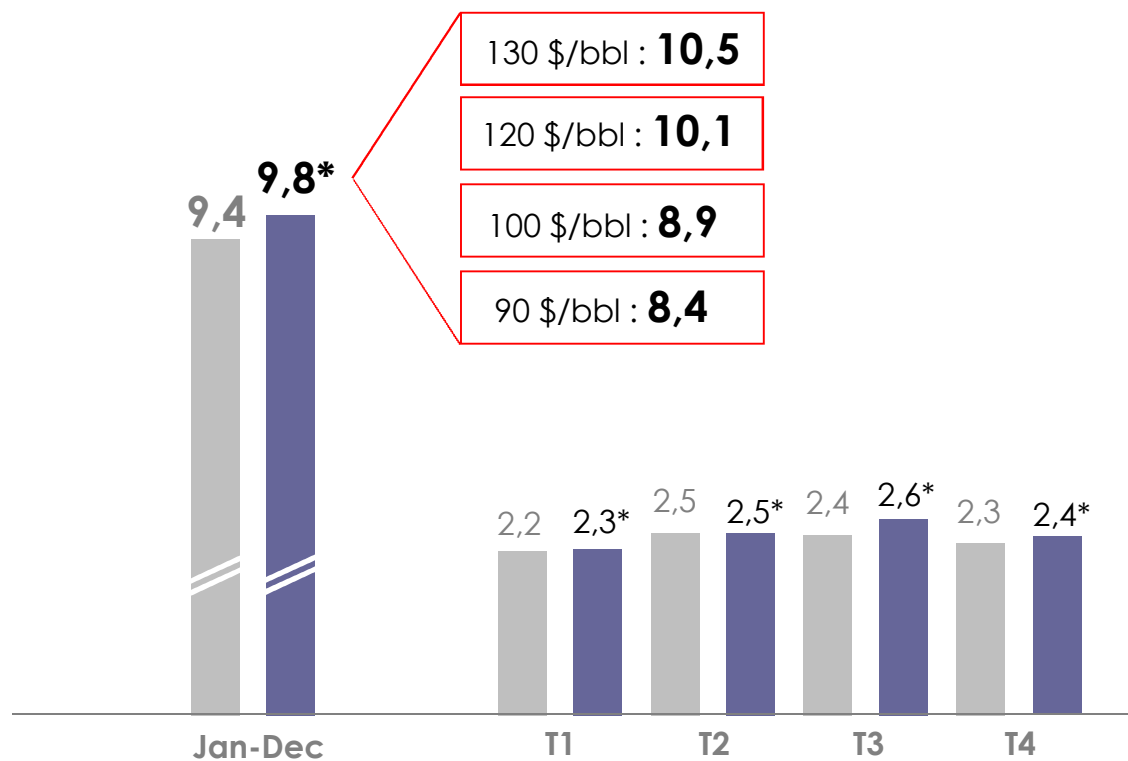
(3) Redevances aéronautiques, impôts et taxes

(4) Y compris autres produits de l'activité et autres produits et charges

Point sur la facture carburant

Facture de carburant après
couverture en mds \$

■ 2012
■ 2013



Prix de marché Brent (\$ par baril)*	114	116	116	113	111
Carburant avion (\$ par tonne)*	1 070	1 080	1 080	1 060	1 050
% de la consommation déjà couverte	64%	70%	69%	60%	51%

* Courbes à terme au 15 février 2013

Résultat net

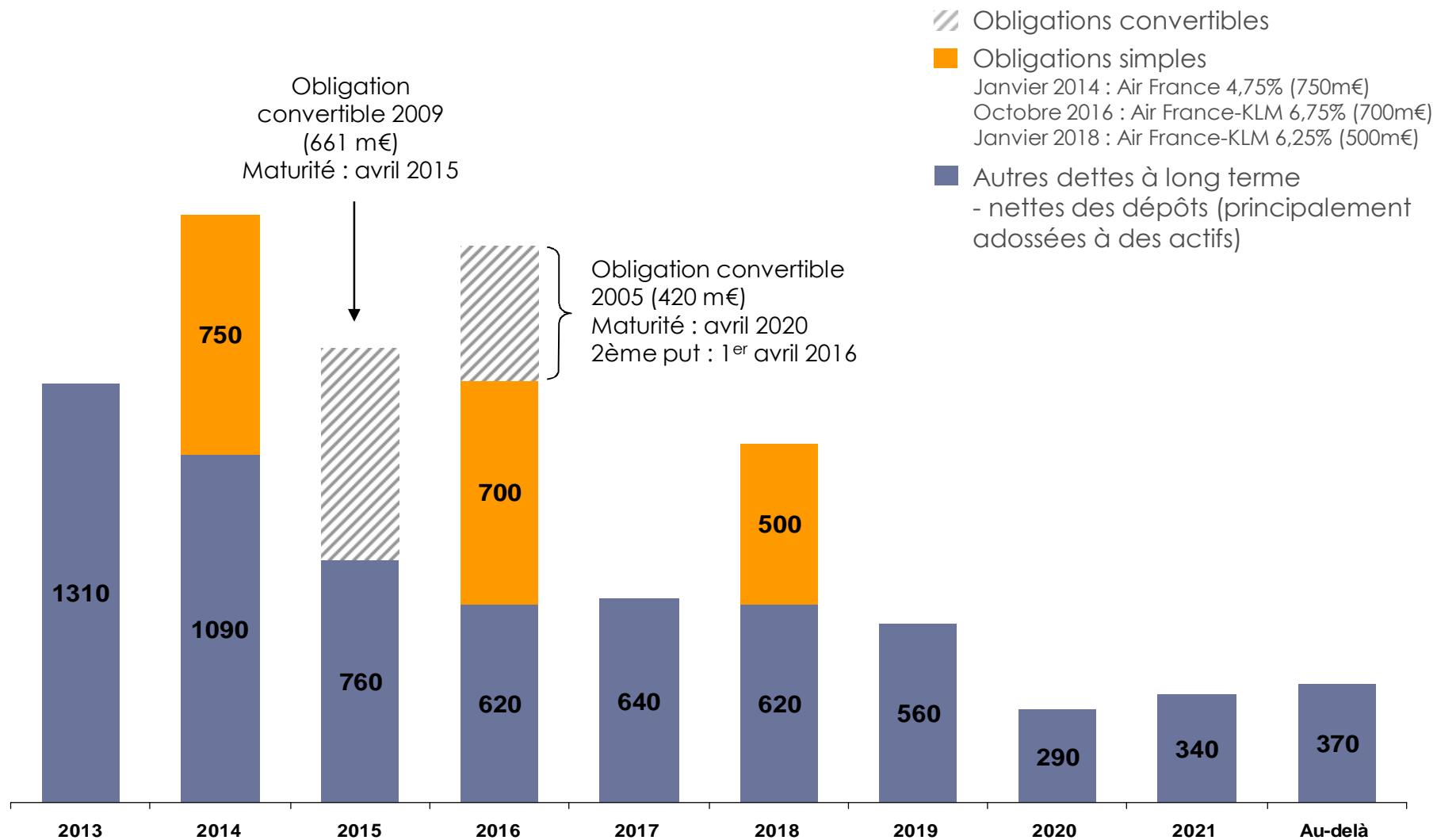
m€	2ème trimestre			Premier semestre		
	2012	2011	variation	2012	2011	variation
Résultat d'exploitation courant	-66	-145	-54%	-663	-548	+21%
Produits et charges non courants	-377	2		-282	-101	
<i>dont opération Amadeus</i>	0	0		97	0	
<i>dont charges de restructuration</i>	-368	0		-372	0	
Résultat des activités opérationnelles	-443	-143		-945	-649	
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	
Résultat net, part du groupe	-895	-197		-1 263	-564	

Calcul de l'endettement financier net

En millions d'€

	31 déc. 2012	31 déc. 2011
Dettes financières courantes & non courantes	10 999	10 402
Dépôts liés aux dettes financières	(650)	(491)
Actifs financiers nantis (swap sur OCEANE)	(393)	(393)
Couvertures de change sur dette	4	4
Intérêts cours non échus	(112)	(122)
= Dettes financières brutes	9 848	9 400
Trésorerie & équivalent trésorerie	3 420	2 283
Valeurs mobilières de placement à plus de 3 mois	328	359
Trésorerie nantie mobilisable	235	235
Dépôts (obligations AAA)	156	165
Concours bancaires courants	(257)	(157)
= Liquidités nettes	3 882	2 885
Endettement financier net	5 966	6 515
Capitaux propres consolidés	4 980	6 094
Endettement net / fonds propres	1,20	1,07
Endettement net / fonds propres hors dérivés	1,19	1,08

Profil de remboursement de la dette au 1^{er} janvier 2013*



* En millions d'euros, net des dépôts sur locations financières et hors dettes perpétuelles de KLM (600 m€)

Situation financière

Endettement financier net

(Milliards d'€)

- Dettes nettes
- ⓧ Ratio d'endettement



Capitaux propres

(Milliards d'€)

