Le 11 septembre 2014

Journée investisseurs
Présentation du nouveau plan stratégique PERFORM 2020

Cadre stratégique clair et renouvelé : croissance et compétitivité

Accélération des initiatives opérationnelles

- Croissance de l'activité hub passage
- Optimisation de l'activité point-à-point avec la création d'une business unit unique
- Nouvelle étape du développement dans le marché du loisir en Europe via Transavia
- Finalisation du repositionnement de l'activité cargo
- Développement de l'activité Maintenance

Poursuite des efforts de productivité et maintien de la discipline financière du groupe

Objectifs financiers à moyen-terme (2017)

- Un EBITDAR[1] en croissance de 8 à 10%[2] par an entre 2013 et 2017
- Un ratio de dette nette ajustée[1] sur EBITDAR[1] inférieur à 2,5 à partir de 2017
- Objectifs cohérents avec un ROCE[1] de 9 à 11% en 2017

Le groupe Air France-KLM présentera ce jour, à l'occasion d'une journée investisseurs, son nouveau plan stratégique Perform 2020.

Celui-ci s'inscrit dans la continuité du précédent plan, Transform 2015, qui a représenté la première phase du redressement du groupe. Tout en conservant les impératifs de compétitivité et de consolidation de la situation financière, ce plan de croissance s'articulera autour des trois axes stratégiques suivants :

- Développement sélectif pour accroître l'exposition aux marchés en croissance
- Montée en gamme des produits et services, en visant le meilleur niveau mondial
- Poursuite de l'amélioration de la compétitivité et de l'efficacité dans le cadre d'une stricte discipline financière

Alexandre de Juniac, Président-directeur général du groupe, a commenté :
« *Transform 2015 s'achève à la fin de l'année et a pleinement rempli son rôle : assurer un redressement important de la compétitivité du groupe, avec une baisse des coûts de plus d'un milliard d'euros. Fort de cet acquis, Perform 2020, le plan stratégique que nous lançons aujourd'hui, doit s'appuyer sur deux grands leviers : la croissance, que nous allons capturer dans plusieurs domaines,*

---

1 Voir définition en annexe

2 A change, prix du carburant et charge de retraite constantes

et la compétitivité et la discipline financière, qui doivent rester un socle indispensable au développement du groupe. C'est pourquoi les développements ambitieux que nous initions aujourd'hui iront de pair avec de nouveaux efforts de baisse des coûts et de restructuration des activités encore en perte. C'est ainsi que nous bâtirons, d'ici 2020, un groupe de transport aérien centré sur un réseau long courrier de premier rang au cœur d'alliances mondiales, avec un portefeuille de marques uniques ; des opérations court et moyen-courrier restructurées avec un segment low cost renforcé en Europe ; des positions de leader dans le cargo, la maintenance et le catering et un profil de risque significativement amélioré opérationnellement et financièrement. »

Revue des activités

Dans un environnement qui demeure difficile mais avec des opportunités de croissance rentable sur chacun des marchés du groupe, Air France-KLM entend renforcer ses principaux atouts, à savoir son réseau, ses produits, ses marques, tout en ajustant son portefeuille d'activités.

Au niveau opérationnel, ce plan Perform 2020 se traduit par :

- Le développement de l'**activité Hub passage** s'appuyant sur une montée en gamme des produits, une orientation client accrue, et le renforcement du portefeuille de marques. Bénéficiant du réseau long-courrier le plus étendu au départ d'Europe, le groupe pourra continuer de saisir toutes les opportunités de croissance, notamment par le renforcement des partenariats stratégiques.
  Le groupe maintiendra une stricte discipline en termes de gestion des capacités, avec une croissance des capacités « passage » attendue de l'ordre de 1 à 1,5% sur la période 2015-2017.

- Le groupe poursuivra la restructuration de **l'activité point-à-point**, avec l'objectif d'un retour à l'équilibre d'exploitation à l'horizon 2017. Outre le plein effet des mesures lancées en 2013, cet objectif sera atteint grâce à de nouvelles initiatives de restructuration du réseau et de réduction des coûts, ainsi que la mise en place d'une *business unit* unique regroupant Hop ! et le point-à-point d'Air France.

- L'accélération du développement d'Air France-KLM dans le **marché du loisir** en Europe, qui s'effectuera sous la marque Transavia à partir des deux compagnies existantes – Transavia France et Transavia Pays-Bas – ainsi que de nouvelles bases à créer dans d'autres pays européens. Dans un marché en croissance, le groupe entend s'appuyer sur les résultats des initiatives engagées dans le cadre du plan Transform 2015 pour atteindre une véritable dimension européenne. A l'horizon 2017, Transavia devrait s'imposer parmi les acteurs low costs leaders du secteur en Europe, comptant plus de 20 millions de clients et opérant une flotte de 100 avions. Cette activité devrait contribuer une centaine de millions d'euros d'EBITDAR additionnel en 2017. La poursuite de la forte croissance pesant sur la rentabilité, le groupe se fixe comme objectif d'atteindre la rentabilité d'exploitation d'ici 2018.

- La finalisation du repositionnement de l'**activité cargo** : la forte réduction de la flotte d'avions tout-cargo, de 14 avions en opération en 2013 à 5 avions fin 2016 devrait permettre à cette activité de retrouver l'équilibre d'exploitation en 2017 (contre -110 millions d'euros de pertes en 2013, -200 millions d'euros en incluant les soutes). Afin de conserver sa capacité à maintenir des recettes plus élevées dans les soutes, le groupe conservera une flotte limitée d'avions tout-cargo. A cet horizon, le groupe entend rester un acteur majeur du cargo en Europe grâce à son réseau de soutes très étendu, mais il ne sera plus exposé que de manière résiduelle (15% des capacités) à la forte volatilité de l'activité tout-cargo.

- Le développement récent de l'**activité Maintenance** a été un succès, avec une rentabilité accrue et une forte augmentation du carnet de commandes. Le groupe continuera à se développer dans ce secteur, notamment dans les moteurs et les équipements, y compris par des acquisitions ciblées. Cette activité devrait générer de 50 à 80 millions d'euros d'EBITDAR additionnel en 2017, selon les acquisitions réalisées.

Sur le plan financier, le groupe entend poursuivre la réduction des coûts unitaires, la gestion ciblée des investissements et adopter une approche disciplinée des opportunités de développement.

Le groupe s'appuiera sur la démarche structurée mise en œuvre dans le cadre de Transform 2015 pour maintenir la dynamique de réduction des coûts unitaires[3] à un rythme de 1 à 1,5% par an. Au-delà des approches traditionnelles de réduction des coûts unitaires (réduction des charges externes, politique d'achats, renouvellement de la flotte long-courrier), cet objectif traduit la poursuite de la restructuration des activités non compétitives, une revue systématique des processus fondée sur le benchmarking à partir des centres de profit et l'obtention de gains de productivité gageant la croissance par la négociation.

La remontée progressive des investissements sur la flotte, qui resteront néanmoins inférieurs aux niveaux d'avant 2012, s'inscrit dans le cadre d'une stricte discipline des investissements. Des ressources financières spécifiques seront allouées pour chaque opportunité de développement significative afin d'assurer la maîtrise des ratios d'endettement. Ainsi, la première phase de développement de Transavia sera financée par le produit de 339 millions d'euros réalisé le 9 septembre sur la cession partielle de la participation dans Amadeus.

Objectifs financiers de moyen-terme (2017)

Faisant la synthèse de l'ensemble de ces projets, Air France-KLM retient les objectifs financiers suivants :

- **Un EBITDAR[4] en croissance de 8 à 10%[5] entre 2013 et 2017**
- **Un ratio de dette nette ajustée[4] sur EBITDAR[4] inférieur à 2,5 en 2017**
- **Des activités de base générant chaque année du free cash flow**

Ces objectifs sont en cohérence avec un ROCE[4] de 9 à 11% en 2017.

---

3 Coût unitaire par ESKO, à change, prix du carburant et charge de retraite constants

4 Voir définition en annexe

5 A change, prix du carburant et charge de pension constants

Presse
France : +33 1 41 56 56 00
Pays-Bas : +31 20 649 45 45

www.airfranceklm.com

Annexe : indicateurs financiers

Excédent brut d'exploitation avant locations opérationnelles (EBITDAR)

(En millions d'euros)	2013	2012*
Résultat d'exploitation courant	130	(336)
Amortissements	1 566	1 576
Dépréciations et provisions	159	154
Locations opérationnelles	913	949
EBITDAR	**2 768**	**2 343**

** Retraité IAS19 révisée, CityJet reclassée en activité non poursuivie*

Dette nette ajustée et ratio dette nette ajustée / EBITDAR

La dette nette ajustée ajoute aux dettes nettes le montant annuel des locations opérationnelles capitalisé 7 fois.

Bilan au (En millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012*
Dettes financières courantes et non courantes	10 733	10 999
Dépôts sur avions en location financement	(626)	(650)
Actifs financiers nantis (swap sur OCÉANE)	(393)	(393)
Couvertures de change sur dettes	8	4
Intérêts courus non échus	(144)	(112)
Dettes financières (A)	**9 578**	**9 848**
Trésorerie et équivalent trésorerie	3 684	3 420

Valeurs mobilières de placement à plus de 3 mois	126	320
Trésorerie nantie	432	243
Dépôts (obligations)	154	156
Concours bancaires courant	(166)	(257)
Liquidités nettes (B)	**4 230**	**3 882**
Dette nette (A) – (B)	**5 348**	**5 966**
Locations opérationnelles x 7	6 391	6 643
Dette nette ajustée	**11 739**	**12 609**
Ratio dette nette ajustée/EBITDAR	**4,2x**	**5,4x**

** Retraité IAS19 révisée*

Retour sur capitaux employés

Le retour sur capitaux employés est le rapport entre le résultat d'exploitation ajusté (intégrant la charge d'impôt reconnue dans le résultat net retraité) et les capitaux employés.
La méthodologie de calcul a été revue pour être plus en ligne avec les pratiques de marché.

(En millions d'euros)	2013***	2012*
Ecart d'acquisition et immobilisations incorporelles	1 133	1 094
Immobilisations aéronautiques	9 391	10 048
Autres immobilisations corporelles	1 819	1 932
Titres mis en équivalence	177	381**
Autres actifs financiers hors titres disponibles à la vente, valeurs mobilières de placement et dépôts liés aux dettes financières	128	130
Provisions hors retraite, litige cargo et restructuration	(1 106)	(953)
Besoin en fonds de roulement hors valeur de marché des instruments dérivés	(4 905)	(4 535)
Capitaux employés avant locations opérationnelles	**6 637**	**8 097**
Avions en location opérationnelle (loyers opérationnels x 7)	6 391	
Capitaux employés moyens (moyenne entre l'ouverture et la clôture du bilan)	**13 758**	
Capitaux employés moyens corrigé d'Alitalia (A) (absence de titres mis en équivalence à la clôture)	**13 655**	
Résultat d'exploitation ajusté	440	
- dividendes reçus	(9)	
Part dans les résultats des entreprises mises en équivalence	(211)	
Charge d'impôt reconnue dans le résultat net ajusté	(20)	
Résultat d'exploitation ajusté intégrant la charge d'impôt reconnue dans le résultat net retraité	**200**	
Résultat d'exploitation ajusté intégrant la charge d'impôt reconnue dans le résultat net retraité corrigé d'Alitalia (B)	**401**	
ROCE (B/A)	**2,9%**	

** Retraité IAS19 révisée*
*** Dont Alitalia pour € 207 millions*
**** Retraité IFRIC 21*