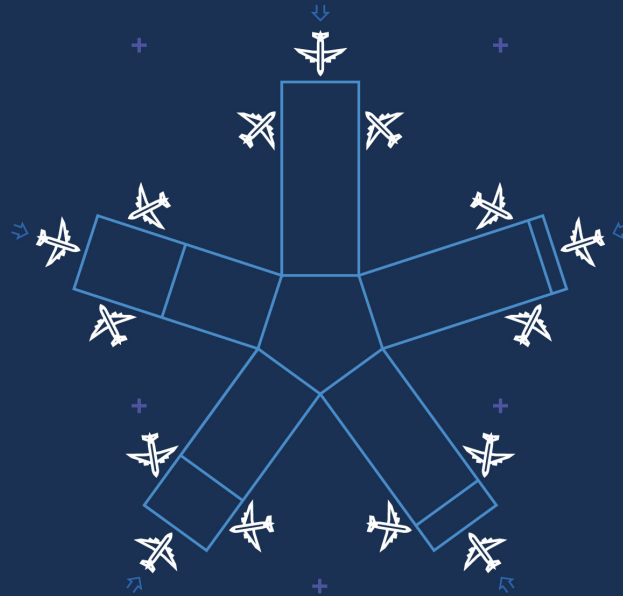


ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

19 Mai 2016



AIRFRANCE KLM

OUVERTURE



Déroulement de l'Assemblée Générale

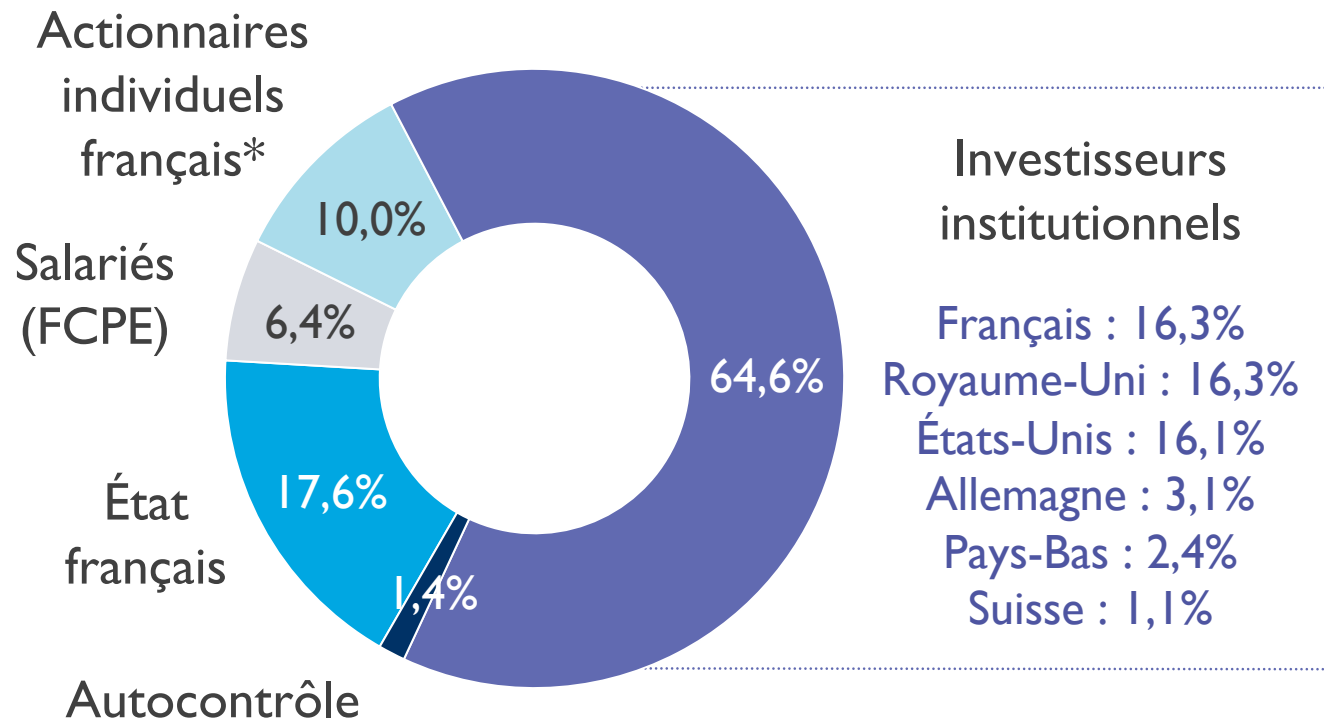
- ✈ Ouverture
- ✈ Gouvernance
- ✈ Consultation des parties prenantes
- ✈ Revue financière 2015
- ✈ Notre objectif : le futur !
- ✈ C.A.C.
- ✈ Présentation des résolutions
- ✈ Échangeons ensemble
- ✈ Vote résolutions



GOUVERNANCE



Actionnariat du Groupe au 31 mars 2016



* Au nominatif et/ou détenant plus de 1 000 titres au porteur

+

- * La résolution présentée à l'Assemblée générale du 21 mai 2015 visant à introduire dans les statuts une clause visant à maintenir des droits de votes simples a été rejetée

+



Dr. Robert M. Anderson, MD, is a board member of the American Society of Hematology. He is a professor of medicine and a hematologist at the University of California, San Diego. He is also a past president of the American Society of Hematology.

A circular portrait of a man with short, dark hair and glasses, looking directly at the camera. He is wearing a light blue shirt. The background is a plain, light color.

A circular portrait of Prof. Dr. Gert H. W. van den Brink, a middle-aged man with glasses, smiling, wearing a dark suit, light blue shirt, and patterned tie.



A circular portrait of Prof. Dr. Gert H. W. van den Brink, a middle-aged man with dark hair, wearing a suit and tie, smiling slightly.



Leo M.
VAN WIJK

+

- +

+

- Réunions du Conseil en 2015

- 11 réunions avec un taux moyen de présence de 93%

- Principaux sujets examinés au cours de l'exercice

- Examen des comptes intermédiaires et annuels
- Point régulier sur l'activité et la situation économique du Groupe
- Examen du budget y compris du plan d'investissement
- Examen du plan de financement
- Suivi du plan stratégique et de compétitivité « Perform 2020 »
- Développement de l'activité *low-cost* – Transavia
- Stratégie d'alliances
- Activité maintenance
- Point sur les événements survenus lors du CCE du 5 octobre 2015
- Point sur la sécurité aérienne
- Point sur la sûreté (après les attentats du 13 novembre 2015)
- Gouvernance du Groupe, nomination et rémunération des principaux dirigeants

- À noter

- Réunion annuelle (juin 2015) dédiée à la stratégie du Groupe sous la forme d'un séminaire sur deux journées

Composition actuelle des Comités du Conseil



Comité d'audit

- Maryse Aulagnon (Présidente)
- Solenne Lepage
- Christian Magne
- Jean-François Dehecq
- Cornelis van Lede
- Louis Jobard

5 réunions en 2015

(taux de présence : 95%)

2 réunions depuis début 2016



Comité de rémunération

- Leo van Wijk (Président)
- Isabelle Bouillot
- Jean-Dominique Comolli
- Jaap de Hoop Scheffer
- Christian Magne
- Isabelle Parize

2 réunions en 2015

(taux de présence : 100%)

2 réunions depuis début 2016



Comité de nomination et de gouvernance

- Jean-François Dehecq (Président)
- Jean-Dominique Comolli
- Cornelis van Lede

8 réunions en 2015

(taux de présence : 100%)

5 réunions depuis début 2016

+

-

Nomination de Mme Anne-Marie Couderc en qualité d'administrateur pour une durée de quatre ans (résolution 4)

+++++



Administrateur indépendant

Née le 13 février 1950

Présidente du Groupe Presstalis

Officier de la Légion d'Honneur et de l'Ordre National du Mérite

Administrateur de Ramsay Générale de Santé, Veolia Transdev et Plastic Omnium

Administrateur des fondations VEOLIA et ELLE

Membre du comité exécutif du MEDEF

Membre du CESE

Vidéo de Mme Anne-Marie Couderc

Nomination de M. Hans N.J. Smits en qualité d'administrateur pour une durée de quatre ans (résolution 5)



Administrateur

Né le 13 mars 1950

Président et directeur général de Janssen de Jong Groep

Président du Conseil de surveillance de KLM N.V. (Pays-Bas)

Président du Conseil de surveillance de l'Université Erasme de Rotterdam (Pays-Bas)

Vidéo de M. Hans N.J. Smits

Nomination de M.Alexander R.Wynaendts en qualité d'administrateur pour une durée de quatre ans (résolution 6)

+++++



Administrateur indépendant

Né le 1^{er} août 1960

Président du Directoire d'Aegon N.V.

Vice-Président du PEIF (*Pan-European Insurance Forum*)

Membre du Conseil d'administration de la Geneva Association

Président du Conseil de surveillance du musée Mauritshuis

Membre du Comité consultatif pour le VUmc Cancer Center d'Amsterdam

Vidéo de M.Alexander R.Wynaendts

+

- 18 

M. Jean-Marc Janailac



Depuis 2012, Président-Directeur Général de Transdev, groupe international spécialisé dans le domaine des transports et filiale conjointe de Veolia et de la Caisse des dépôts et consignations.

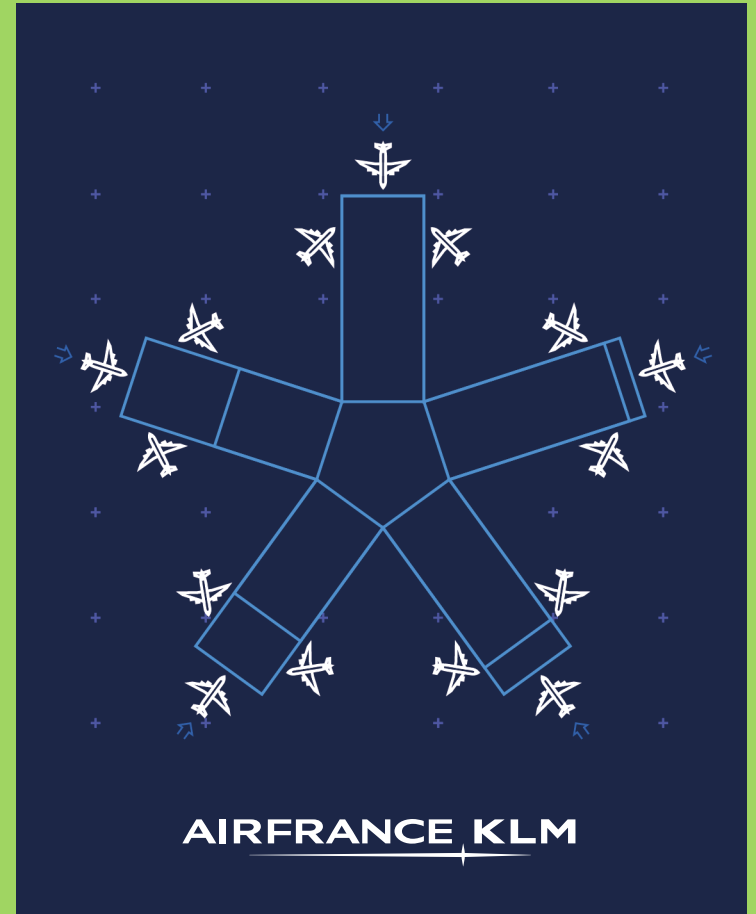
Il a exercé des fonctions de direction générale au sein du Groupe de tourisme Maeva (2000-2002) et d'AOM (1997-2000).

Choix du futur Président-Directeur Général

- Le Conseil d'administration du 1^{er} mai 2016 a, sur recommandation unanime du Comité de nomination et de gouvernance, décidé que M. Jean-Marc Janailac deviendra le Président-Directeur Général du Groupe après le départ de M. Alexandre de Juniac.
- Le Conseil a prévu que M. Janailac sera coopté comme Administrateur du Groupe lorsque M. de Juniac sera amené à quitter ses fonctions au plus tard le 31 juillet prochain. Il sera alors nommé Président-Directeur Général d'Air France-KLM.

Reprise cam
M.Alexandre de JUNIAC

REVUE FINANCIÈRE 2015



Chiffres clés : nette amélioration permettant le retour à un résultat net positif

	2015	2014	Variation
Chiffre d'affaires (mds€)	26,06 	24,91	+4,6% Corrigée ⁽¹⁾ : -3,2%
EBITDA ⁽²⁾ (m€)	2 447 	1 589	+858 m
Résultat d'exploitation (m€)	816 	-129	+945 m
Résultat net, part du groupe (m€)	118 	-225	+343 m
Résultat net retraité ⁽²⁾ (m€)	220 	-540	+760 m
Cash flow libre d'exploitation ⁽²⁾ (m€)	606 	-164	+770 m
Dettes nettes en fin de période ⁽²⁾ (mds€)	4,31 	5,41	-1 100 m

(1) Corrigée de l'effet change et de la grève de 2014

(2) Voir définition dans le document de référence

Accélération du redressement de l'activité « Passage réseaux »⁽¹⁾



20,5 mds€

Chiffre d'affaires

842 m€

Résultat d'exploitation

79 millions

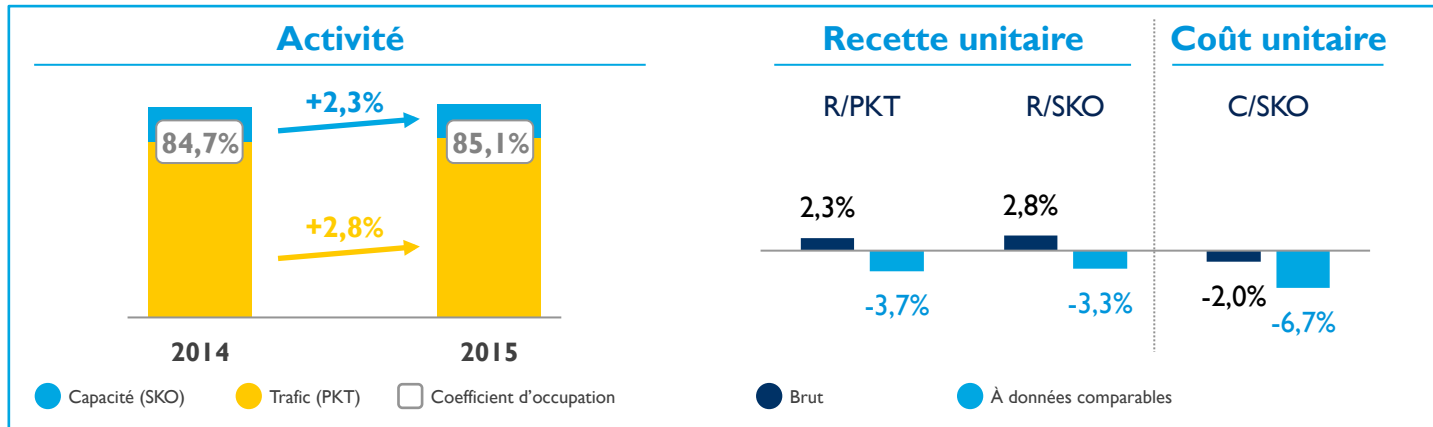
de passagers transportés

481 avions

en exploitation

58 400

employés



- Croissance ciblée des capacités
- Pression accrue sur les recettes unitaires
- Poursuite des plans d'économies et baisse du prix du pétrole permettant une réduction de 6,7% des coûts unitaires⁽²⁾



**Résultat d'exploitation
en amélioration de 687 m€⁽²⁾**

(1) Air France, KLM et HOP!

(2) À données comparables : hors change et impact de la grève de 2014

Nouvelle phase de développement de Transavia



1 099 m€

Chiffre d'affaires

-35 m€

Résultat d'exploitation

10,8 millions

de passagers transportés

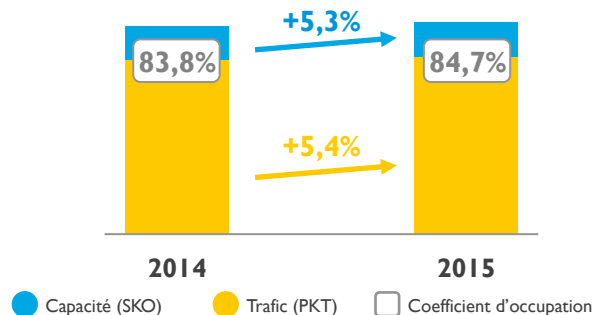
53 avions

en exploitation

2 400

employés

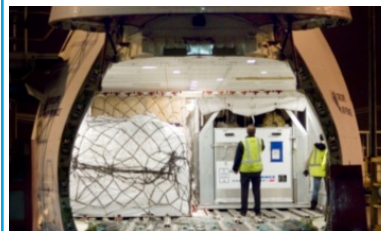
Activité



En m€	2015	Évolution
Passagers transportés	10,8	+9,0%
Chiffre d'affaires total	1 099	+4,1%
RSKO (cents d'€ par SKO)	4,84	-1,6%
Résultat d'exploitation	-35	+1

- Développement accéléré en France
- Ouverture en avril 2016 à Munich de la première base hors des Pays-Bas et de France
- Légère baisse de la recette unitaire, avec une activité affectée par la situation géopolitique
- Résultat d'exploitation en ligne avec le business plan

Poursuite de la restructuration du transport de fret



2,4 mds€

Chiffre d'affaires

-245 m€

Résultat d'exploitation

1,3 millions

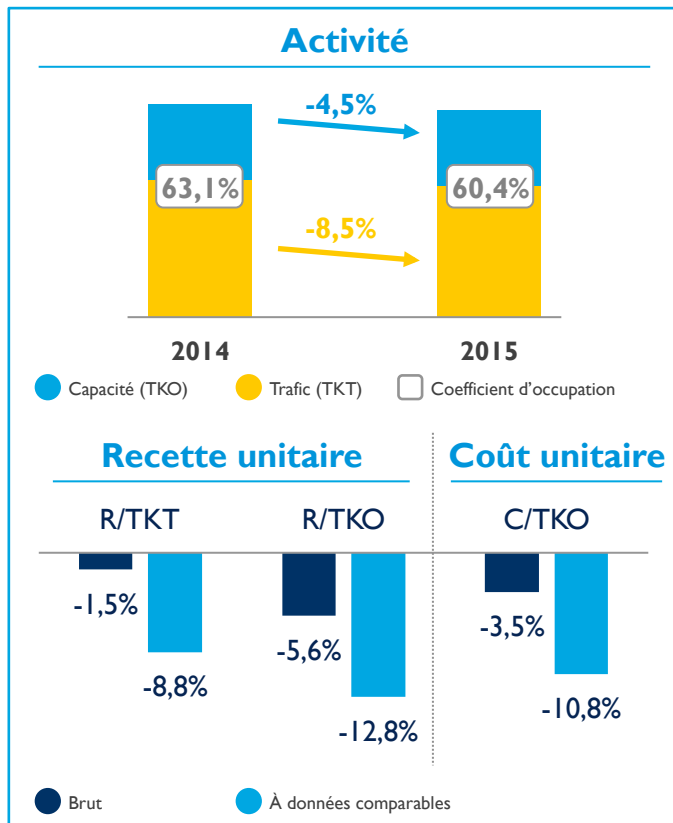
de tonnes transportées

9 avions

tout cargo en exploitation

4 900

employés



- Faiblesse continue de la demande
- Poursuite de la restructuration de l'activité et réduction à 9 avions de la flotte tout-cargo à fin 2015
- Résultat d'exploitation en baisse de 14 millions d'euros⁽¹⁾ mais en amélioration de 55 millions d'euros sur l'activité tout-cargo

(1) À données comparables : hors change et impact de la grève 2014

Progression régulière de l'activité maintenance



1,6 mds€
Chiffre d'affaires externe

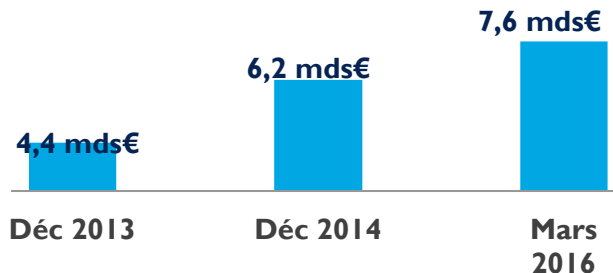
+214 m€
Résultat d'exploitation

7,6 mds€
Carnet de commande
au 31 mars 2016

200 clients

14 200
employés

Carnet de commandes



En m€	2015	Évolution
Chiffre d'affaires total	4 012	+18,3%
Chiffre d'affaires externe	1 577	+26,1%
À données comparables ⁽¹⁾		+7,3%
Résultat d'exploitation	214	+40
Marge d'exploitation	5,3%	+0,2 pt

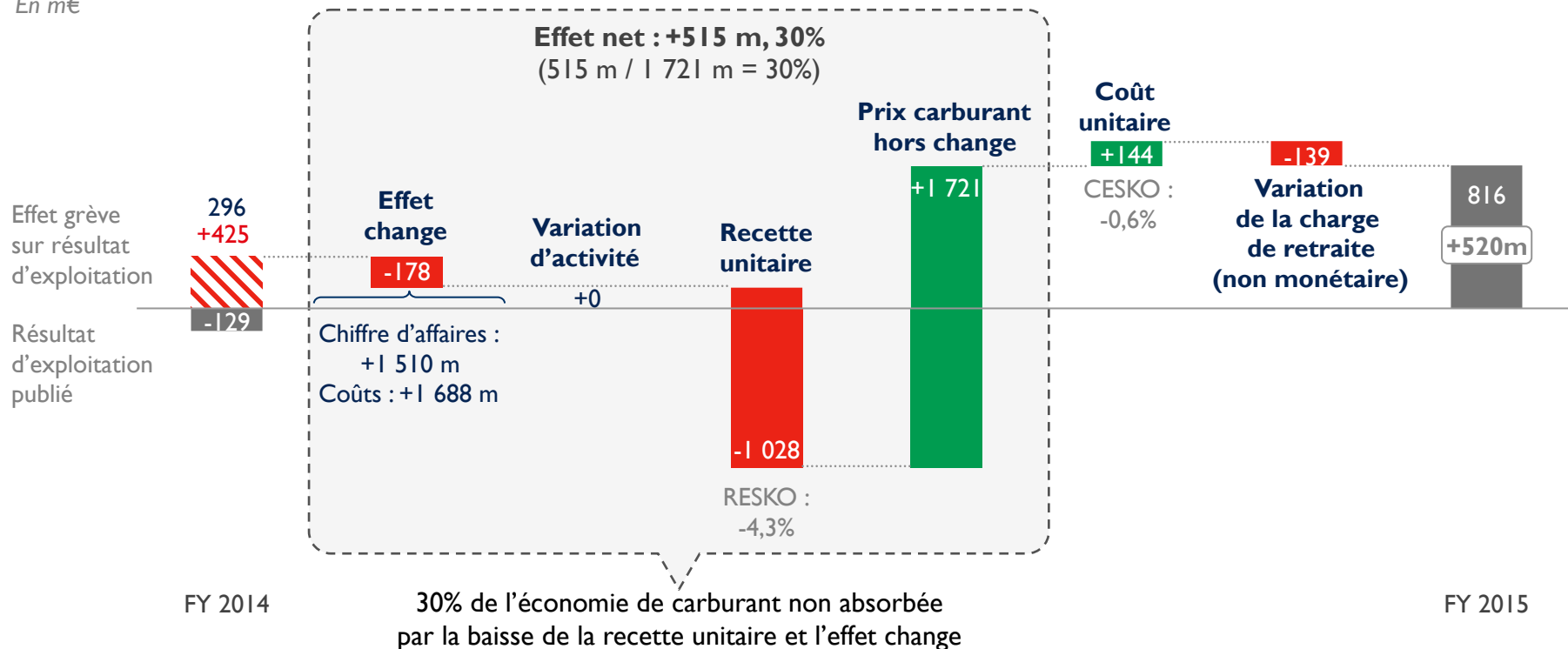
- Chiffre d'affaires externe en hausse de 7,3%⁽¹⁾ en 2015
- Carnet de commande toujours en forte progression
- Résultat d'exploitation en amélioration de 40 m€

(1) À données comparables : hors change et impact de la grève 2014

Une amélioration du résultat d'exploitation tirée par le recul du prix du carburant et la baisse du coût unitaire...

Variation du résultat d'exploitation par rapport à 2014

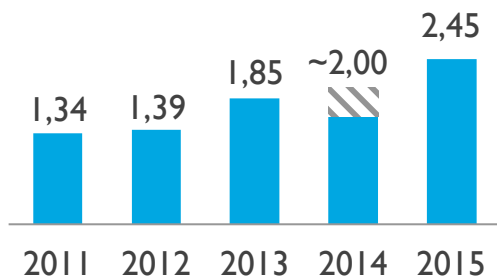
En m€



... permettant de poursuivre le redressement de la situation financière

EBITDA

En mds€



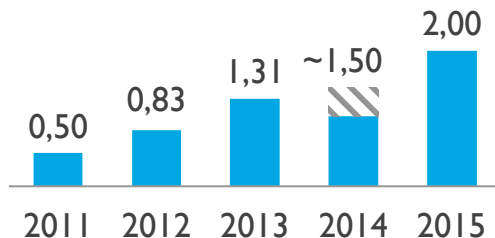
Impact grève



2015 vs 2011 : +1 110 m€

Cash flow d'exploitation

Mds€ avant variation du BFR
et plans de départs volontaires



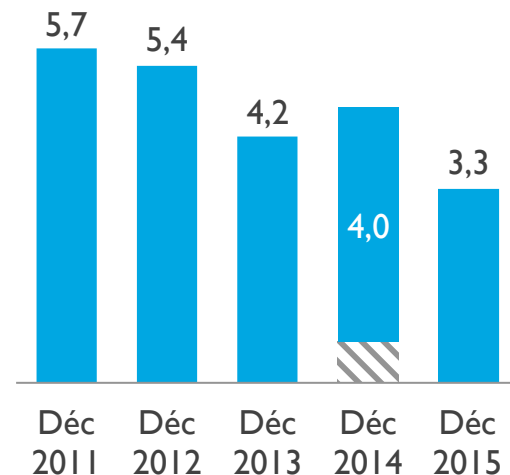
Impact grève



2015 vs 2011 : +1 500 m€

Dettes nette ajustée / EBITDAR

12 mois glissants



Impact grève

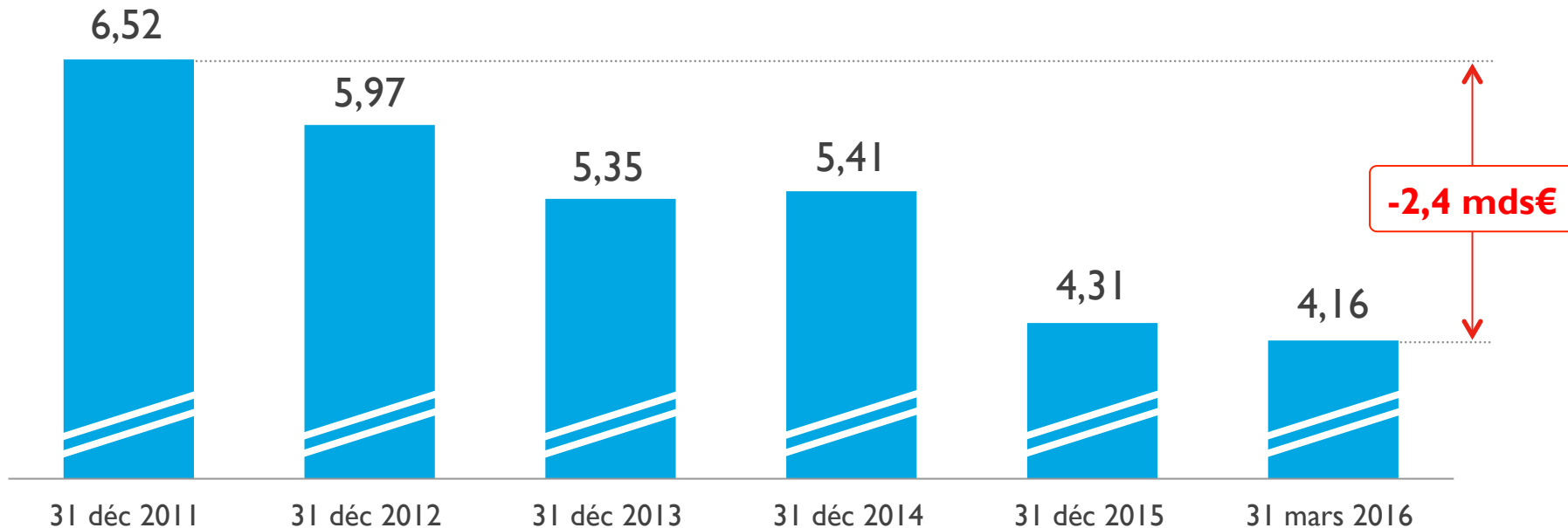


2015 vs 2011 : -2,4

... et la baisse de la dette nette

Dette nette depuis le lancement de Transform 2015

En mds€



Faits marquants du 1^{er} trimestre 2016



Environnement

- Forte baisse de la facture carburant
- Recette unitaire toujours sous pression
- Grande incertitude en matière géopolitique et environnement économique toujours faible sur plusieurs marchés clés



Activité

- **Passage réseaux**
Gestion stricte des capacités, hausse du coefficient d'occupation de 2,0 points à 84,5%, recul limité de la recette unitaire
- **Cargo**
Poursuite de la réduction de capacité et de la restructuration
- **Maintenance**
Chiffre d'affaires externe en forte hausse
- **Transavia**
Poursuite du développement et ouverture de la base de Munich



Éléments financiers

- Coûts unitaires hors carburant en baisse de 1,3% à change constant
- Nette amélioration de tous les indicateurs financiers : hausse de la profitabilité et de la génération de cash flow libre, réduction de l'endettement net

Chiffres clés : poursuite de l'amélioration

+++++

	1 ^{er} trimestre 2016		1 ^{er} trimestre 2015	Variation
Chiffre d'affaires (mds€)	5,61	↗	5,58	+0,4% Hors change : -1,3%
EBITDA ⁽¹⁾ (m€)	266	↗	-26	+292 m
Résultat d'exploitation (m€)	-99	↗	-417	+318 m
Résultat net, part du groupe (m€)	-155	↗	-559	+404 m
Résultat net retraité ⁽¹⁾ (m€)	-102	↗	-506	+404 m
Cash flow libre d'exploitation ⁽¹⁾ (m€)	196	↗	-46	+242 m
Dettes nettes en fin de période ⁽¹⁾ (mds€)	4,16	↘	4,31	-146 m

(1) Voir définition dans le document de référence

Une communication active envers les actionnaires individuels

- **Lettre aux actionnaire** diffusée à plus de 6 000 lecteurs
- **Club** et **Comité des actionnaires individuels**
- **Réunions d'actionnaires** à Paris et en province
- Une communication **plusieurs fois primée** en 2015



investir
LE JOURNAL DES FINANCES

LesEchos

*Prix de la relation actionnaires 2015,
catégorie « Meilleur Document
de référence et meilleure
Assemblée générale »*



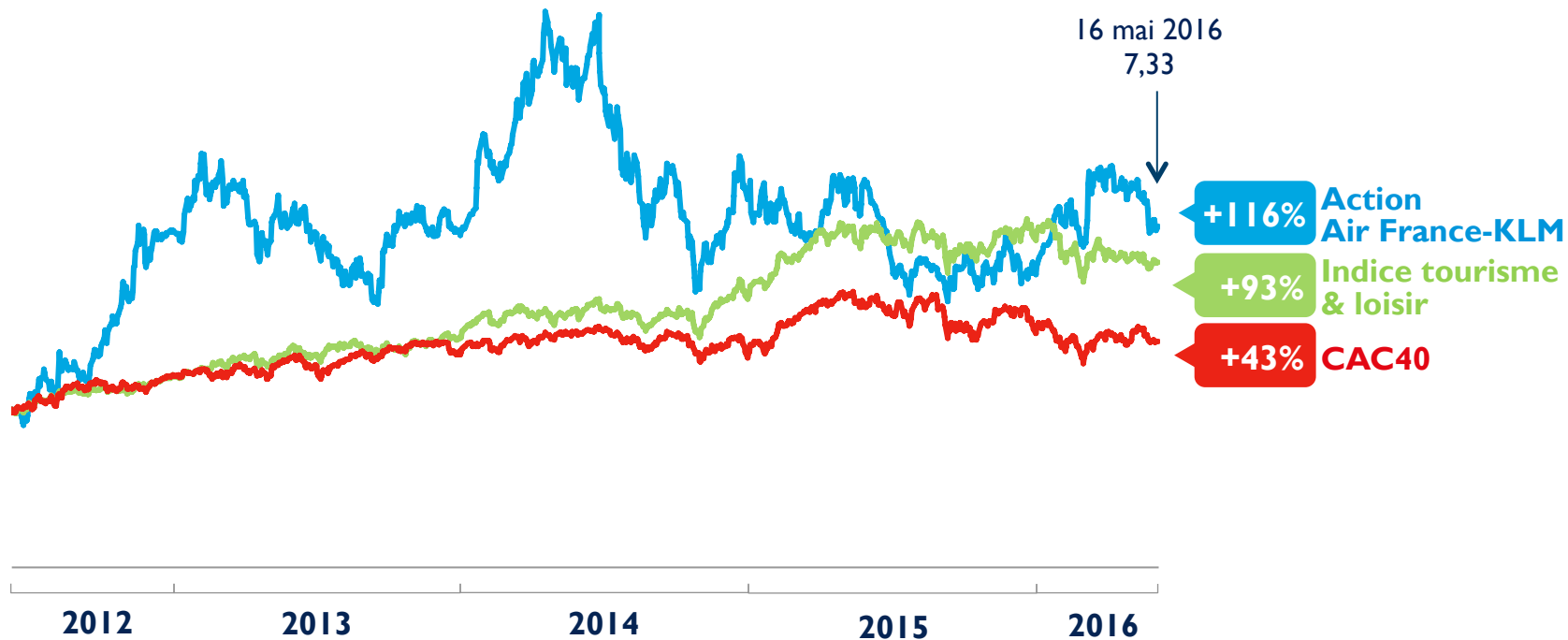
LeRevenu

*Prix pour la qualité
de ses relations actionnaires,
catégorie communication digitale*



Cours de bourse

Base 100 au 31 mai 2012



**NOTRE
OBJECTIF :
LE FUTUR**



2011-2015 : les objectifs de Transform sont atteints

2016-2020 : objectif croissance avec Perform 2020

+++++

- ✓ Le retour aux bénéfices en 2015
- ✓ Réduction de la dette nette de 2,2 Mds€ entre décembre 2011 et décembre 2015
- ✓ Une réduction des coûts unitaires hors carburant de près de 10%
- ✓ Redressement de l'activité moyen-courrier en bonne voie
- ✓ Restructuration de l'activité cargo bien engagée
- ✓ Le croissance et la rentabilité de la maintenance
- ✓ Augmentation de la rentabilité de l'activité long courrier
- ✓ La montée en gamme et la reconquête commerciale

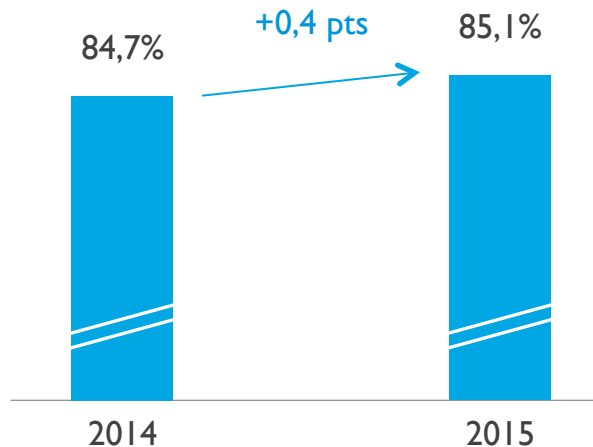
Un très haut niveau d'intégration organisationnelle et opérationnelle

+++++



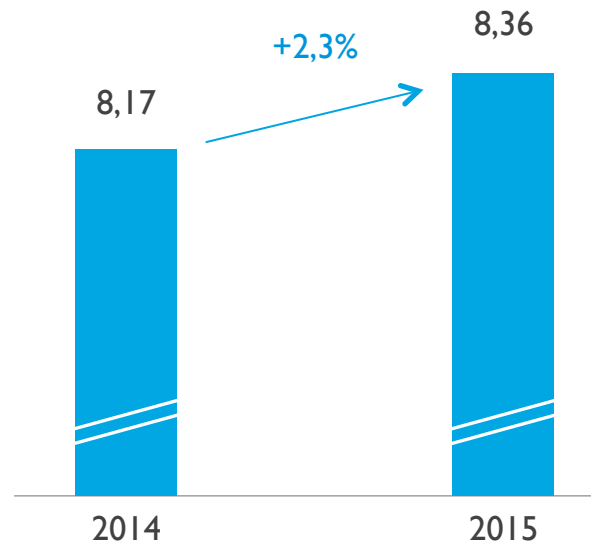
Maintien relatif des performances commerciales malgré un contexte industrie de recettes sous pression

Coefficient de remplissage



Recette par PKT

Valeur nominale, en c€



Film sureté

La croissance de notre activité depuis les hubs de Paris et Amsterdam

7 ouvertures de lignes long-courrier en 2016



13 nouvelles liaisons en France et en Europe à l'été 2016

Paris Charles de Gaulle – Biarritz
Paris Charles de Gaulle – Cracovie
Paris Charles de Gaulle – Glasgow
Paris Charles de Gaulle – Ajaccio
Paris Charles de Gaulle – Calvi
Rennes – Amsterdam

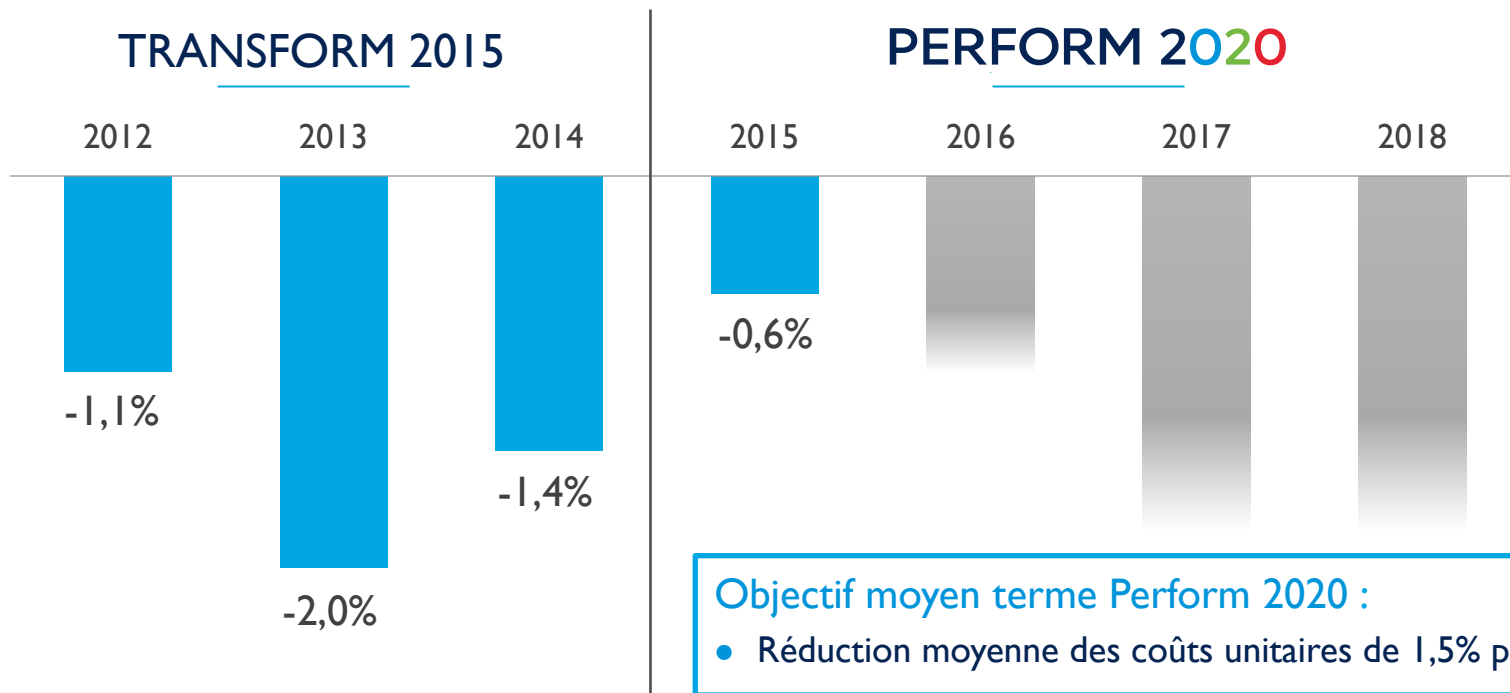
Amsterdam – Alicante
Amsterdam – Dresde
Amsterdam – Gênes
Amsterdam – Ibiza
Amsterdam – Inverness
Amsterdam – Southampton
Amsterdam – Valence

La croissance de notre activité depuis les hubs de Paris et Amsterdam

Renforcer la compétitivité du Groupe

Variation du coût unitaire

Coût unitaire net par ESKO, à change, prix du carburant et charges de retraites constants



Un cadre réglementaire qui doit évoluer pour soutenir la croissance

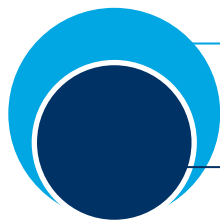
- Au plan national, des mesures en faveur de la compétitivité du transport aérien français et néerlandais
 - Mise en œuvre des mesures identifiées par le groupe de travail présidé par Bruno Le Roux
 - Mise en place d'un régime spécifique pour les compagnies basées en France
 - Poursuite des mesures engagées aux Pays-Bas sur les coûts d'infrastructure
- Au plan communautaire et international, Air France KLM prône des mesures visant à garantir la compétitivité du secteur et permettre une concurrence équitable
 - Mise en œuvre de la « stratégie aviation » proposée par la Commission européenne en décembre 2015
 - Limitation des réglementations génératrices de surcoûts, et cadre juridique applicable aux gestionnaires d'infrastructures en situation de monopole
 - Négociation par la Commission européenne d'accords aériens ambitieux avec les Etats tiers
 - Adoption d'un instrument de défense efficace à l'échelle communautaire
 - Elaboration, par l'OMC ou l'OACI, d'un mécanisme d'arbitrage applicable aux pratiques déloyales

La croissance au travers des partenariats

Plus de **80** partenaires
à travers le monde

Répartition des recettes passage

19,7 Mds€



Ventes partenaires
2,4 Mds€

Ventes
Air France KLM
17,3 Mds€



La joint-venture transatlantique



- Plus de 12 Mds\$ de recettes en 2015
- 24% de part de marché à l'été 2015
- Environ 250 vols transatlantiques par jour
- 9 hubs principaux :
 - Atlanta
 - New York
 - Detroit
 - Minneapolis
 - Cincinnati
 - Salt Lake City
 - Paris
 - Amsterdam
 - Rome

+



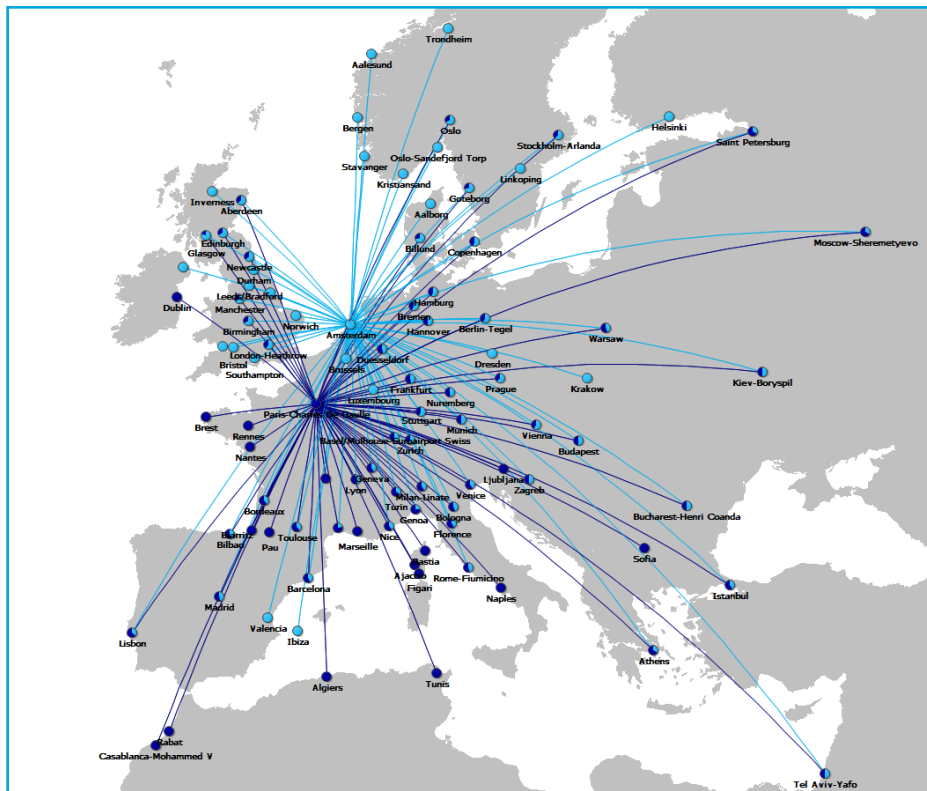
+



JET AIRWAYS

- Depuis 2014, Air France et Jet Airways sont partenaires
 - Paris – Mumbai
 - Vols de continuation en Inde et en Europe
- 2016 : nouvel accord de partenariat entre KLM, Delta et Jet Airways
 - Amsterdam – Delhi
 - Amsterdam – Mumbai
 - Vols de continuation en Inde et en Europe
 - Routes transatlantiques

Le renforcement des hubs

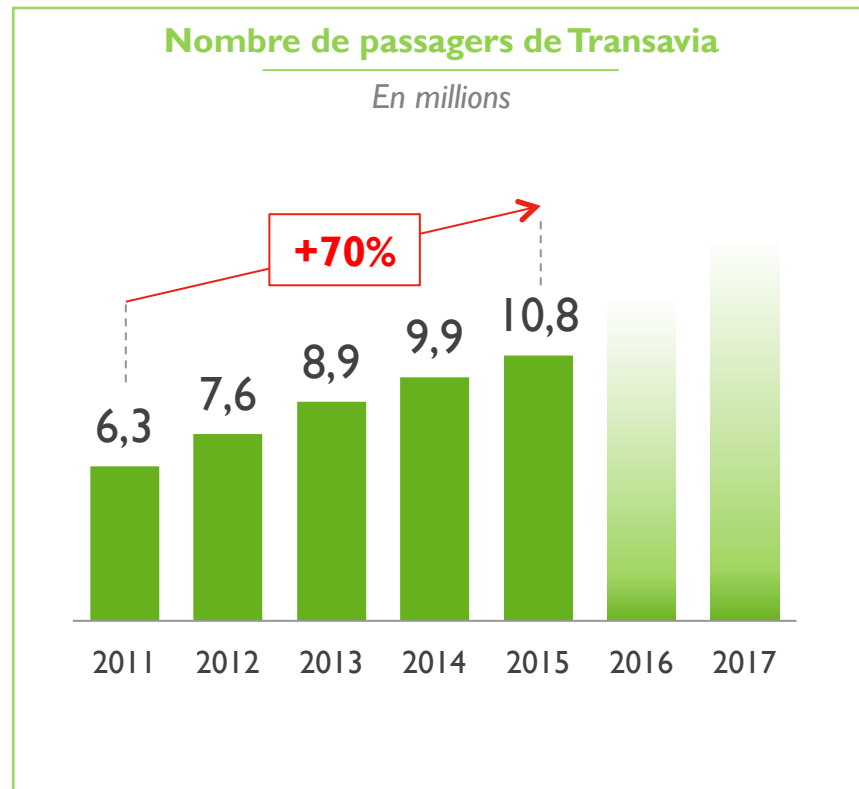


Réseau moyen-courrier
Air France KLM

AIRFRANCE 


KLM
Royal Dutch Airlines

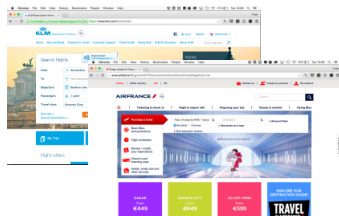
La croissance de Transavia



La croissance de l'activité maintenance



Le digital au service de la croissance



5 Mds€ de ventes en ligne en 2015

1 billet sur 3 vendu sur AF.com et KLM.com

70% des enregistrements en self-service

50% des interactions en ligne via mobile

22,5 millions de fans Facebook et **3,5 millions** de followers sur Twitter

12 000 cas traités sur les réseaux sociaux par semaine (AF et KLM)





















La poursuite de la montée en gamme et la reconquête commerciale

+++++



AIR FRANCE

“World’s most improved
Airline” in 2015
SKYTRAX



TRANSAVIA

“Best low-cost in Europe” in 2015
FLIGHT-REPORT.COM



AIR FRANCE-KLM

“Third world’s most admired company
2016” in the “Airlines” category
FORTUNE



AFI KLM E&M

“MRO of the Year 2016”
AVIATION WEEK



KLM

“BEST AIRLINE” in 2016
REISGALA



AIR FRANCE-KLM

FLYING BLUE
5 prizes in 2016
FREDDIE AWARDS

**NOTRE
OBJECTIF :
LE FUTUR**



PRÉSENTATION DES RÉOLUTIONS



Approbation des comptes et affectation du résultat (résolutions 1 à 3)

- Approbation des comptes sociaux
- Approbation des comptes consolidés
- Affectation du résultat

Mandats d'administrateurs (résolutions 4 à 6)

- Nomination en qualité d'administrateurs pour une durée de 4 ans
 - Mme Anne-Marie Couderc (administrateur indépendant)
 - M. Hans N.J. Smits
 - M.Alexander R.Wynaendts (administrateur indépendant)

Mandats des Commissaires aux comptes (résolutions 7 et 8)

- Renouvellement des mandats d'un Commissaire aux comptes titulaire et d'un Commissaire aux comptes suppléant pour une durée de 6 exercices
 - Deloitte & Associés (Commissaire aux comptes titulaire)
 - BEAS (Commissaire aux comptes suppléant)

« Say on Pay » (résolution 9)

- Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à M.Alexandre de Juniac, Président-Directeur Général

Vidéo de M. Leo Van Wijk

Rémunération de M.Alexandre de Juniac en sa qualité de Président-Directeur Général (résolution 9)

- Rémunération fixe annuelle : 600 000 €

- Inchangée par rapport à la rémunération allouée en sa qualité de Président-Directeur Général d'Air France (depuis 2011) puis de Président-Directeur Général d'Air France-KLM (depuis 2013)

- Rémunération variable 2015 : 462 000 €

	Répartition de la part variable		Rémunération variable attribuée
	Cible : 80% de la rémunération fixe	Maximum : 100% de la rémunération fixe	
Performance quantitative: EBITDA Air France-KLM <i>Excédent brut d'exploitation comparé au budget</i>	40%	50%	
Performance quantitative: <i>free cash-flow</i> Air France-KLM avant cession financière <i>Free cash flow avant cessions financières comparé au budget</i>	20%	25%	65%
Performance qualitative			
• Mise en œuvre du plan « Perform 2020 » (y compris la stratégie de développement : <i>low-cost</i> , partenariats long-courrier, maintenance)	8%	10%	
• Satisfaction des passagers (tableau de bord présenté chaque trimestre au Conseil)	4%	5%	12%
• Progrès dans le processus d'intégration du Groupe	8%	10%	

+

- ▶ Animation du cours dans le cadre d'un contrat de liquidité
- ▶ Remise des actions de la Société lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières
- ▶ Attribution ou cession des actions de la Société à des salariés et dirigeants du Groupe
- ▶ Conservation et remise ultérieure des actions de la Société à l'échange ou en paiement d'une acquisition
- ▶ Mise en œuvre de toute pratique de marché et réalisation de toute opération conforme à la réglementation en vigueur

- Prix d'achat unitaire maximum par action : 15 euros

— 71 —

RAPPORTS DU COLLÈGE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES



+

- 73 

Rapports sur les comptes

- Comptes consolidés
(pages 253 et 254
du Document
de référence 2015)

- Comptes annuels
(pages 267 et 268
du Document
de référence 2015)

- Opinion sur les Comptes
 - Opinion sans réserve sur la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes. Sans remettre en cause notre opinion sur les comptes consolidés, nous attirons votre attention sur :
 - Un changement de présentation de certains agrégats du compte de résultat et du tableau de flux de trésorerie
 - Un changement de présentation du compte de résultat relatif aux éléments de production capitalisée et aux charges de personnel intérimaire
 - Un changement de méthode relatif à la conversion des provisions en devises
 - Opinion sans réserve sur la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes (comptes annuels)
- Justification des appréciations
 - Caractère recouvrable des actifs d'impôts différés
 - Comptabilisation et évaluation des engagement de retraite et autres avantages au personnel
 - Evaluation des provisions pour risques et charges, des actifs corporels et incorporels et du chiffre d'affaires
 - Evaluation des immobilisations financières (comptes annuels)
- Vérifications et informations spécifiques
 - Pas d'observation sur les informations données dans le rapport de gestion
 - Concordance des rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux avec les comptes (comptes annuels)

Rapport spécial

- Sur les conventions et engagements réglementés
(page 269 du Document de référence 2015)

- Autorisation au cours de l'exercice écoulé et depuis la clôture
 - Absence de nouvelles conventions ou d'engagements autorisés au cours de l'exercice

- Approbation au cours d'exercices antérieurs
 - Absence de convention ou engagement autorisé au cours d'exercices antérieures s'étant poursuivi sur l'exercice écoulé

+

- Procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière
- Pas d'observation sur les informations fournies

ÉCHANGÉONS ENSEMBLE



VOTE DES RÉSOLUTIONS



+

Deuxième résolution

- Approbation des comptes consolidés et des opérations de l'exercice clos le 31 décembre 2015
 - Résultat net part du groupe : 118 millions d'euros

Troisième résolution

● Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2015

- Perte de l'exercice : 125 192 470,82 euros
- Proposition d'affectation au compte « Report à nouveau » qui passe ainsi de – 672 135 163,21 euros à – 797 327 634,03 euros

Quatrième résolution

- Nomination de Mme Anne-Marie Couderc en qualité d'administrateur (administrateur indépendant)
 - Durée : 4 ans

Cinquième résolution

- Nomination de M. Hans N.J. Smits en qualité d'administrateur
 - Durée : 4 ans

+

+

+

Neuvième résolution

- Avis sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à M.Alexandre de Juniac, Président-Directeur Général
- Rémunération fixe : 600 000 euros
 - Rémunération variable : 462 000 euros

Dixième résolution

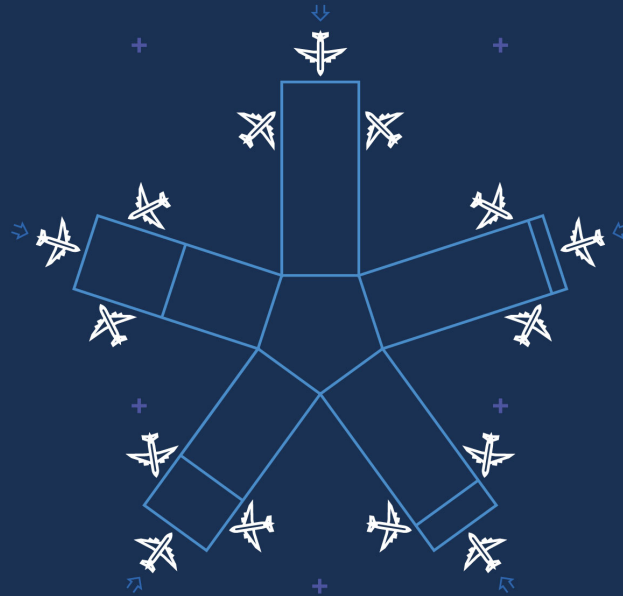
- Autorisation à donner au Conseil d'administration d'opérer sur les actions de la Société
- Principaux objectifs du programme
 - Animation du cours dans le cadre d'un contrat de liquidité
 - Remise des actions de la Société lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières
 - Attribution ou cession des actions de la Société à des salariés et dirigeants du Groupe
 - Conservation et remise ultérieure des actions de la Société à l'échange ou en paiement d'une acquisition
 - Mise en œuvre de toute pratique de marché et réalisation de toute opération conforme à la réglementation en vigueur
 - Enveloppe autorisée : 10% du capital social (~ 30 millions d'actions)
 - Prix d'achat maximum par action : 15 euros
 - Durée de l'autorisation: 18 mois
 - Remplace la délégation antérieure (AG 2015) ayant le même objet

Onzième résolution

- Pouvoirs pour formalités

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

19 Mai 2016



AIRFRANCE KLM