

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT 2013

ÉTATS FINANCIERS

www.airbus-group.com



DOCUMENT
D'ENREGISTREMENT
2013

La société European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V. (la « **Société** » et avec ses filiales, le « **Groupe** ») est une société de droit néerlandais dont les titres sont cotés en France, en Allemagne et en Espagne. La réglementation en vigueur en matière d'information du public et de protection des investisseurs, de même que les engagements pris par la Société vis-à-vis des autorités boursières et des marchés, sont décrits dans le présent Document d'Enregistrement (le « **Document d'Enregistrement** »).

Comme décrit en détail dans le communiqué de presse du 2 janvier 2014, le Groupe a, à compter de cette date, changé de nom pour devenir Airbus Group. Le changement de dénomination sociale de la Société en Airbus Group N.V. sera soumis au vote de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires (« **AGA** ») prévue fin mai 2014. Les filiales de la Société changeront également de dénomination sociale en ligne avec le changement de nom du Groupe.

Outre des informations historiques, le présent Document d'Enregistrement comprend des affirmations de type prévisionnel. Celles-ci sont en général identifiées par des termes qui se réfèrent à l'avenir, tels que « anticiper », « prévoir », « estimer », « attendre », « avoir l'intention de », « planifier », « prédire », « projeter », ou d'autres variantes de cette terminologie, ou par des discussions d'ordre stratégique. Ces affirmations concernent les perspectives, les évolutions et les stratégies commerciales de la Société et se fondent sur des analyses ou des prévisions de résultats futurs et sur des estimations de montants qu'il n'est pas encore possible de déterminer. Ces affirmations prévisionnelles ne représentent l'opinion de la Société qu'aux dates où elles ont été faites et la Société décline toute obligation de mettre à jour ces affirmations prévisionnelles, sauf dans la mesure où le droit l'imposerait par ailleurs. Les affirmations prévisionnelles contenues dans le présent Document d'Enregistrement sont affectées par des risques connus et inconnus, par des incertitudes et par d'autres facteurs qui pourraient faire que les résultats, les performances et les réalisations futurs de la Société s'écartent de façon importante de ce qui est prévu ou suggéré dans ce Document d'Enregistrement. Ces facteurs concernent des changements de la situation économique et commerciale en général, ainsi que les risques décrits à la section « Facteurs de risque » ci-dessous.

Le présent Document d'Enregistrement a été préparé en conformité avec l'Annexe 1 du Règlement (CE) n° 809/2004, déposé en anglais auprès de et approuvé le 4 avril 2014 par l'Autoriteit Financiële Markten (« AFM ») en sa qualité d'autorité compétente en vertu de la loi néerlandaise relative au contrôle des marchés de valeurs mobilières (*Wet op het financieel toezicht*) (telle que modifiée), prise en application de la Directive 2003/71/CE. Le présent Document d'Enregistrement ne peut être utilisé à l'appui d'une opération financière et considéré comme faisant partie d'un prospectus en vertu de la Directive 2003/71/CE que s'il est complété par une note relative aux valeurs mobilières et par un résumé approuvés par l'AFM.

AIRBUS GROUP

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT
2013

Facteurs de risque

- 1 Informations sur les activités du Groupe
- 2 Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation
- 3 Description générale de la Société et de son capital social
- 4 Gouvernement d'entreprise
- 5 Entité responsable du Document d'Enregistrement

<hr/>		<hr/>	
	Facteurs de risque	7	
1.	Risques liés aux marchés financiers	8	
2.	Risques liés aux activités	12	
3.	Risques juridiques	18	
4.	Risques industriels et risques liés à l'environnement	20	
<hr/>		<hr/>	
1	Informations sur les activités du Groupe	23	
1.1	Présentation du Groupe	24	
1.1.1	Vue d'ensemble	24	
1.1.2	Airbus	29	
1.1.3	Eurocopter (aujourd'hui Airbus Helicopters)	39	
1.1.4	Astrium	42	
1.1.5	Cassidian	48	
1.1.6	Autres Activités	51	
1.1.7	Participations	53	
1.1.8	Assurances	54	
1.1.9	Procédures judiciaires et arbitrales	55	
1.1.10	Recherche et Technologie, Propriété intellectuelle	56	
1.1.11	Protection de l'environnement	59	
1.1.12	Effectif	62	
1.1.13	Incorporation par référence	63	
1.2	Événements récents	63	
2	Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation	65	
2.1	Analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation	66	
2.1.1	Vue d'ensemble	67	
2.1.2	Considérations, règles et estimations comptables critiques	68	
2.1.3	Évaluation des Performances	73	
2.1.4	Résultats d'exploitation	78	
2.1.5	Variations du total des capitaux propres consolidés (participations minoritaires comprises)	83	
2.1.6	Liquidités et fonds propres	84	
2.1.7	Activités de couverture	92	
2.2	États financiers	93	
2.3	Honoraires des commissaires aux comptes statutaires	94	
2.4	Informations relatives aux commissaires aux comptes	95	
<hr/>		<hr/>	
3	Description générale de la Société et de son capital social	97	
3.1	Description générale de la Société	98	
3.1.1	Nom commercial, dénomination sociale et siège social	98	
3.1.2	Forme juridique	98	
3.1.3	Droit applicable et information du public	98	
3.1.4	Date de constitution et durée de la Société	100	
3.1.5	Objet social	100	
3.1.6	Registre du commerce et des sociétés	101	
3.1.7	Consultation des documents juridiques	101	
3.1.8	Exercice social	101	
3.1.9	Répartition statutaire des bénéfices	101	
3.1.10	Assemblées générales	102	
3.1.11	Déclaration des participations	104	
3.1.12	Cession obligatoire	105	
3.1.13	Offres obligatoires	106	

3.2 Renseignements de caractère général concernant le capital social	108
3.2.1 Capital social émis	108
3.2.2 Capital social autorisé	108
3.2.3 Modification du capital social ou des droits attachés aux actions	108
3.2.4 Titres donnant accès au capital social de la Société	109
3.2.5 Évolution du capital social émis depuis la Constitution de la Société	110
3.3 Répartition du capital et des droits de vote	112
3.3.1 Répartition du capital	112
3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires	113
3.3.3 Forme des actions	116
3.3.4 Évolution de l'actionnariat de la Société depuis sa création	117
3.3.5 Personnes exerçant un contrôle sur la Société	119
3.3.6 Organigramme simplifié du Groupe	119
3.3.7 Rachat par la Société de ses propres actions	121
3.4 Dividendes	125
3.4.1 Dividendes et distributions en numéraire versés depuis la création de la Société	125
3.4.2 Politique de distribution de dividendes de la Société	125
3.4.3 Délai de prescription des dividendes	125
3.4.4 Régime fiscal	126
3.5 Rapport annuel sur les communications sociétaires et financières	127

4 Gouvernement d'entreprise	129
4.1 Direction et contrôle	130
4.1.1 Accords de gouvernance d'entreprise	130
4.1.2 Accords de gouvernance d'entreprise à l'issue de l'Assemblée générale extraordinaire du 27 mars 2013	133
4.1.3 Code de gouvernance d'entreprise néerlandais, « Respecter ou expliquer »	145
4.1.4 Système de Gestion du Risque d'Entreprise	146
4.1.5 Éthique et organisation de la Compliance	151
4.2 Intérêts des administrateurs et des principaux dirigeants	153
4.2.1 Politique de rémunération	153
4.2.2 Rémunérations à long terme accordées au Président exécutif	162
4.2.3 Conventions réglementées	162
4.3 Plans de participation et d'intéressement en faveur des salariés	162
4.3.1 Plans de participation et d'intéressement actuels en faveur des salariés	162
4.3.2 Plans d'actionnariat salarié	163
4.3.3 Plans de rémunération à long terme	164

5 Entité responsable du Document d'Enregistrement	171
5.1 Entité responsable du Document d'Enregistrement	172
5.2 Attestation de l'entité assumant la responsabilité du Document d'Enregistrement	172
5.3 Politique en matière d'informations	173
5.4 Engagements de la Société en matière d'informations	173
5.5 Changements significatifs	173

FACTEURS DE RISQUE

Facteurs de risque

1. Risques liés aux marchés financiers	8
2. Risques liés aux activités	12
3. Risques juridiques	18
4. Risques industriels et risques liés à l'environnement	20

La Société est confrontée à de nombreux risques et incertitudes qui sont susceptibles d'affecter sa performance financière. L'activité, le résultat d'exploitation ou la situation financière de la Société pourraient être affectés de manière significative par les risques décrits ci-après. Ce ne sont pas les seuls risques auxquels la Société doit faire face. D'autres risques et incertitudes dont la Société n'a pas connaissance à ce jour ou qu'elle considère, à la date du présent document, comme non significatifs pourraient également affecter défavorablement son activité et ses opérations.

1. Risques liés aux marchés financiers

Craines relatives à l'économie mondiale et la dette souveraine

La Société est une entreprise internationale dont les activités et les résultats dépendent en grande partie de la situation économique en Europe, aux États-Unis, en Asie et dans le reste du monde. Les conditions économiques et commerciales risquent de se dégrader rapidement en raison notamment des crises qui affectent les marchés du crédit ou de la liquidité, des récessions au niveau régional ou mondial, des brusques fluctuations du prix des matières premières (dont le pétrole), des taux de change ou des taux d'intérêt, de l'inflation ou de la déflation, de la dégradation des notes de la dette souveraine et de la dette bancaire, des restructurations ou faillites, voire d'événements géopolitiques défavorables (dont ceux qui se sont produits au Moyen-Orient, en Afrique du Nord et dans d'autres régions). Ces perturbations et reculs peuvent affecter les activités de la Société pendant des périodes plus ou moins longues. Ils peuvent notamment se traduire par un impact négatif sur les résultats d'exploitation et la situation financière futurs de la Société.

Les marchés financiers européens ont connu, ces dernières années, d'importantes perturbations par suite de craintes relatives à la capacité de certains pays de la zone euro à réduire leurs déficits publics et à refinancer ou honorer leur dette à l'échéance. La Banque centrale européenne et les responsables politiques de la zone euro ont jusqu'à présent réussi à stabiliser la zone euro. Les banques européennes sont, pour leur part, parvenues à réduire la volatilité de l'euro face aux autres grandes devises grâce aux améliorations apportées à la gouvernance du système bancaire de la zone euro. Néanmoins, la qualité des actifs des banques européennes continue de constituer un risque pour le système financier et la crise de la dette souveraine au sein de l'UE demeure un frein qui pénalise les perspectives économiques à court terme, malgré des signes de reprise lente.

Aux États-Unis, l'amélioration du marché de l'emploi, le redressement du marché du logement et le compromis budgétaire viennent étayer la reprise économique. La réduction des rachats mensuels d'obligations par la banque fédérale de réserve qui a démarré en décembre 2013 et qui devrait se poursuivre tout au long de 2014 sous réserve d'une nouvelle amélioration de la situation de l'emploi, marque le point de départ d'une normalisation de la politique monétaire. L'impact immédiat de cette réduction est en partie atténué par des indications prospectives inchangées sur les taux directeurs à court terme. Les États-Unis devront sans doute agir au cours des prochaines années pour apaiser les craintes concernant l'augmentation du déficit budgétaire et la pérennité de la dette souveraine par des mesures conjuguant hausses d'impôts, économies budgétaires convenues ou amputation des crédits affectés à la défense et aux dépenses sociales d'une part, et relèvement du plafond de la dette pour financer de nouveaux emprunts d'autre part. Ces mesures pourraient peser sur la croissance de l'économie américaine et mondiale, sur la qualité de crédit des titres du Trésor américain et sur le taux de change du dollar américain par rapport aux autres grandes devises (en particulier l'euro ou la livre sterling). Les ventes de la Société dans la défense, la valeur de marché des placements de la Société ou les taux de change auxquels la Société peut couvrir son exposition au risque de change pourraient s'en trouver affectés.

La réduction progressive de l'assouplissement monétaire par la banque fédérale de réserve et la hausse attendue des rendements du Trésor américain ont un impact sur les marchés financiers des pays émergents, notamment ceux qui souffrent d'un déficit élevé de la balance des comptes courants. Des effets de contagion sur les autres marchés des pays émergents sont également à craindre. La poursuite de la réallocation des investissements aux

États-Unis risque d'affaiblir davantage les devises des marchés émergents face au dollar américain et de détériorer les conditions de refinancement pour les émetteurs issus des pays émergents, parmi lesquels figurent nos clients dans ces pays. Les interventions de marché des banques centrales des marchés émergents pour éviter un affaiblissement de leur devise locale, comme la hausse de leurs taux de refinancement ou l'achat de leur monnaie locale face aux réserves de change, sont limitées. La conjugaison entre un resserrement des conditions de refinancement et un fléchissement des devises des marchés émergents risque d'affecter la croissance économique sur les marchés émergents ce qui pourrait, à son tour, réduire les prévisions de croissance mondiale.

Si les conditions économiques viennent à se dégrader ou que d'autres perturbations encore plus marquées se produisent sur le marché, on pourrait assister à un nouveau resserrement des marchés du crédit, une diminution de la liquidité et une extrême volatilité sur les marchés du crédit, des devises et des actions. Ces conditions pourraient avoir un certain nombre d'effets sur les activités de la Société, notamment :

- nombreuses demandes de clients visant à différer ou annuler leurs commandes d'avions en raison, entre autres, d'un manque de crédit disponible adéquat sur le marché pour financer leurs achats d'appareils ou du fléchissement de la demande de transport aérien par les passagers et de l'activité fret de manière plus générale ;
- augmentation du montant de financement des ventes que la Société doit fournir à ses clients afin d'accompagner leurs achats d'avions, augmentant par conséquent son exposition au risque de défaillance de la part des clients en dépit de toute garantie collatérale détenue par la Société dans les avions sous-jacents ;

- réductions supplémentaires des budgets de défense, des activités de sécurité intérieure et des activités spatiales, qui iraient au-delà des mesures de consolidation budgétaire déjà envisagées par les gouvernements dans le monde entier ;
- instabilité financière, incapacité à obtenir un crédit ou insolvabilité des principaux fournisseurs et sous-traitants, pénalisant ainsi la capacité de la Société à honorer ses obligations vis-à-vis de ses clients de manière satisfaisante et dans le respect des délais ;
- poursuite de la réduction de l'effet de levier, des fusions, des dégradations de notes de crédit ainsi que des faillites bancaires ou d'autres institutions financières, créant un univers plus restreint de contreparties et une moindre disponibilité du crédit, ce qui pourrait, à son tour, réduire la disponibilité des garanties bancaires nécessaires à la Société pour ses activités, voire restreindre sa capacité à mettre en place les couvertures de change désirées ; et
- défaillance de contreparties d'investissement ou de produits dérivés et d'autres institutions financières, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur les opérations de trésorerie de la Société en ce compris ses disponibilités.

Les résultats financiers de la Société pourraient être affectés de manière négative en fonction des plus- ou moins-values réalisées sur la vente ou l'échange d'instruments financiers, de charges de dépréciation liées aux réévaluations des titres de dette, des titres participatifs et autres placements, des taux d'intérêt, des soldes de trésorerie, et des changements de la juste valeur des instruments financiers dérivés. La hausse de la volatilité sur les marchés financiers et les incertitudes économiques mondiales feraient croître le risque d'un écart significatif entre les montants réels réalisés à l'avenir sur les instruments financiers de la Société et la juste valeur effectivement attribuée à ces instruments.

Exposition aux devises étrangères

Une partie significative du chiffre d'affaires de la Société est libellée en dollars américains tandis qu'une partie importante de ses coûts est en euros et, dans une moindre mesure, en livres sterling. Par conséquent, et sauf utilisation par la Société d'instruments financiers de couverture du risque de change, la Société risque de voir ses résultats pénalisés par les fluctuations du taux de change du dollar américain par rapport à ces devises. La Société a donc mis en place un portefeuille de couverture à long terme afin de sécuriser les taux de conversion en euros ou en livres sterling d'une partie de son futur chiffre d'affaires libellé en dollars américains (essentiellement généré par Airbus) dans le but de gérer ce risque de change et de minimiser son incidence.

Il est très difficile de déterminer la probabilité et le moment de la réalisation du risque de change encouru par la Société, en particulier compte tenu des variations imprévisibles qui risquent d'affecter le chiffre d'affaires suite à des annulations, à des reports de commandes ou à des retards de livraison. La Société est également susceptible de rencontrer des difficultés dans la mise en œuvre de sa stratégie de couverture si les contreparties

de couverture refusent d'augmenter les limites de risque lié aux instruments dérivés lors de leurs transactions avec la Société. La Société est par ailleurs exposée à un risque de non-exécution ou de défaillance de la part de ses contreparties de couverture. Les taux de change auxquels la Société peut couvrir son exposition au risque de change peuvent également se détériorer, comme cela a été le cas ces dernières années avec l'appréciation régulière de l'euro par rapport au dollar américain. Par conséquent, la stratégie de couverture de change de la Société peut ne pas protéger le Groupe contre des fluctuations importantes de taux de change du dollar américain par rapport à l'euro et à la livre sterling, en particulier à long terme, ce qui pourrait avoir un effet négatif sur le résultat de ses activités et sur sa situation financière. En outre, la part du chiffre d'affaires de la Société libellée en dollars américains non couverte conformément à sa stratégie de couverture sera exposée aux fluctuations de change, qui peuvent être conséquentes.

Les fluctuations des devises autres que le dollar américain dans lesquelles la Société engage ses principales dépenses de fabrication (principalement l'euro) peuvent peser sur la capacité

de la Société à lutter contre ses concurrents dont les dépenses sont établies dans d'autres devises. Cela est particulièrement vrai pour les fluctuations par rapport au dollar américain, les prix de nombreux produits de la Société, ainsi que ceux de ses concurrents, (par exemple sur le marché des exportations liées à la défense) étant fixés en dollars américains. La capacité de la Société à faire face à la concurrence peut être amoindrie si l'une des principales devises utilisée par la Société s'apprécie en valeur par rapport aux principales devises utilisées par ses concurrents.

Le chiffre d'affaires, les coûts, les éléments d'actif et de passif consolidés de la Société libellés dans d'autres monnaies que l'euro sont convertis en euros pour l'établissement de ses États financiers. Les fluctuations de valeur de ces monnaies par rapport

à l'euro auront donc un impact sur la valeur en euros du chiffre d'affaires, des coûts, de l'EBIT⁽¹⁾, des autres éléments du résultat financier ainsi que des éléments d'actif et de passif publiés par la Société.

Voir « — Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation — 2.1.7 Activités de couverture » pour une présentation de la politique de couverture de change de la Société. Voir « — Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation — 2.1.2.6 Comptabilisation dans les États financiers des transactions en devises faisant l'objet de couvertures » pour un résumé du traitement comptable des opérations de couverture de change de la Société.

Accords de financement des ventes

Pour soutenir les ventes, la Société peut convenir de participer au financement d'une sélection de clients. Par conséquent, la Société possède un portefeuille significatif de contrats de location et d'autres contrats de financement avec des compagnies aériennes et d'autres clients. Les risques découlant des opérations de financement des ventes de la Société se classent en deux catégories : (i) le risque de crédit, qui concerne la capacité des clients à remplir leurs obligations au titre des contrats de financement et (ii) le risque lié à la valeur des appareils, qui concerne principalement la diminution imprévue de leur valeur future. Parmi les mesures prises par la Société pour atténuer l'effet de ces risques figurent des structures financières et juridiques optimisées, la diversification pratiquée en termes de types d'avions et de clients, l'analyse du crédit des contreparties de financement, la passation de provisions pour risque de crédit et de valeur des actifs ainsi que le transfert du risque d'exposition auprès de tiers. Rien ne permet de garantir que ces mesures protégeront la Société en cas de défaillances de ses clients ou en cas de baisse importante de la valeur sur le marché de l'occasion d'un appareil faisant l'objet d'un tel financement.

Les contrats de vente financés par la Société l'exposent à un risque sur la valeur de l'appareil, la Société bénéficiant généralement d'un nantissement sur l'appareil en question afin de garantir les obligations financières des clients. En outre, la Société pourrait garantir une partie de la valeur de marché de certains appareils pendant une période limitée après livraison aux clients. En cas de conjoncture défavorable, le marché des appareils d'occasion pourrait perdre sa liquidité et la valeur de marché des appareils d'occasion pourrait être largement inférieure aux montants envisagés. Lorsqu'un client ayant bénéficié d'un contrat de financement fait défaut à un moment où la valeur de marché de l'appareil d'occasion financé

a diminué de manière inattendue, la Société peut être exposée à hauteur de la différence entre le montant restant dû sur le prêt et la valeur de marché de l'appareil, nette des coûts accessoires (remise en état de l'appareil, commercialisation, etc.). De même, si la baisse inattendue de la valeur de marché d'un appareil donné coïncidait avec la fenêtre d'exercice d'une garantie de valeur concernant cet appareil, la Société risquerait de perdre la différence entre la valeur de marché de l'appareil en question et le montant de la garantie de valeur des actifs. Rien ne permet de garantir que les mesures prises par la Société seront suffisantes pour couvrir ces défaillances potentielles. Par l'intermédiaire du département de la gestion d'actifs d'Airbus ou suite à des opérations de financement antérieures, la Société est propriétaire d'appareils d'occasion, ce qui l'expose directement aux fluctuations de valeur de marché de ces appareils.

En outre, la Société a pris des engagements conditionnels de financement portant sur certains appareils figurant au carnet de commandes d'Airbus et d'ATR. Si l'expérience passée suggère qu'il est peu probable que tous ces financements proposés soient effectivement mis en œuvre, l'exposition de la Société au financement des ventes pourrait croître parallèlement à la croissance future des ventes en fonction des types d'accords conclus avec les clients. Malgré les mesures prises par la Société pour réduire les risques liés aux activités de financement des ventes décrits ci-dessus, la Société reste exposée au risque de défaillance de ses clients ou à des réductions de valeur significatives des avions financés sur le marché de la revente, ce qui pourrait avoir à l'avenir un impact négatif sur les résultats futurs de ses activités et sur sa situation financière.

(1) Sauf mention contraire, les résultats opérationnels (EBIT*) indiqués dans le présent rapport s'entendent avant intérêts et impôts, amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

Crédit lié aux contreparties

En plus du risque de crédit lié au financement des ventes susmentionné, la Société est exposée au risque de crédit en cas de non-exécution par ses contreparties de contrats d'instruments financiers, comme des instruments de couverture et des placements de trésorerie. Toutefois, le Groupe a mis en place des procédures destinées à éviter la concentration du risque de crédit et à le limiter.

Les contreparties dans le cadre de transactions portant sur les opérations de trésorerie, la trésorerie et les équivalents de trésorerie ainsi que les titres, de même que dans le cadre d'opérations sur des produits dérivés, se limitent aux établissements financiers, sociétés ou États très bien notés. Le système de limites de crédit de la Société fixe le montant maximum de l'exposition vis-à-vis de ces contreparties, sur la base des seuils de notation minimum tels qu'attribués par Standard & Poor's, Moody's et Fitch Ratings. Outre la note de crédit, ce système tient compte également des données fondamentales de chaque contrepartie, ainsi que de la répartition en termes de secteurs et d'échéances et d'autres critères qualitatifs et quantitatifs comme les indicateurs du risque de crédit. L'exposition au risque de crédit de la Société est régulièrement analysée et les limites respectives font l'objet d'une surveillance et d'une mise à jour régulières. La Société entend également conserver un certain degré de diversification au sein de son portefeuille entre les contreparties individuelles ainsi qu'entre les établissements financiers, sociétés et États afin de ne pas accentuer la concentration du risque de crédit entre un nombre restreint de contreparties.

Rien ne saurait toutefois garantir que la Société ne perde pas le bénéfice de certains instruments dérivés ou placements de trésorerie en cas de perturbations systémiques du marché. Dans ces circonstances, la valeur et la liquidité de ces instruments financiers pourraient reculer et se traduire par une baisse de valeur significative, ce qui, à son tour, pourrait avoir un effet négatif sur les résultats d'exploitation de la Société et sa situation financière futurs.

De plus, la mise en œuvre progressive de la nouvelle réglementation financière (Bâle III, EMIR, CRD4, Directive pour le redressement et la résolution des défaillances bancaires, loi Dodd Frank (*Dodd Frank Act*), règlement Volcker (*Volcker Rules*), etc.) aura un impact sur le modèle économique des banques (par exemple, la séparation entre les activités de banque d'investissement et de banque commerciale) ainsi que sur le coût en capital des activités bancaires dans le domaine des produits dérivés de gré à gré, ce qui jouera donc sur les conséquences en matière de financement de la centralisation de la compensation et du nantissement de produits dérivés négociés de gré à gré pour les sociétés comme la Société. Ces conséquences pourraient au final augmenter le coût et réduire la liquidité des couvertures à long terme de la Société, par exemple, lorsque les banques chercheront à répercuter les coûts supplémentaires sur leurs contreparties ou à se retirer totalement des entreprises dégageant peu de bénéfices.

Portefeuille de participations

La Société détient de nombreuses participations à caractère stratégique ou industriel. La raison d'être de ces investissements est susceptible de varier durant leur période de détention. Ces participations sont comptabilisées soit selon la méthode de mise en équivalence (sociétés liées) si la Société a la possibilité d'y exercer une influence notable, soit à leur juste valeur. Si, en pratique, la juste valeur ne peut être déterminée d'un point de vue pratique, la valeur de la participation est mesurée à son coût d'acquisition.

Le principal investissement de la Société dans une société liée est Dassault Aviation. La valeur nette de cet investissement était de 2,7 milliards d'euros au 31 décembre 2013. La Société est exposée au risque de variations importantes et inattendues de la juste valeur de Dassault Aviation et de celle d'autres participations mises en équivalence. Pour les participations autres que celles

dans les sociétés liées, qui ne constituent qu'une fraction de son actif total, la Société considère que le risque de variation négative de la juste valeur ou de dépréciation de ces participations n'est pas significatif.

Les actions propres détenues par la Société ne sont pas considérées comme des participations. En outre, les actions propres ne sont pas considérées comme exposées à un risque puisque toute variation de la valeur de ces actions n'est constatée directement en capitaux propres que lorsqu'elles sont vendues sur le marché, sans jamais affecter le résultat net. Les actions propres sont détenues principalement afin de couvrir le risque de dilution résultant des plans d'actionnariat des salariés et de l'exercice de stock-options par les salariés.

Engagements de retraites

La Société participe à plusieurs régimes de retraite concernant le personnel de direction comme le personnel non-dirigeant. Certains de ces régimes ne sont pas financés à hauteur des engagements. Pour de plus amples informations sur ces régimes, voir « — Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation » et « Notes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 25b : Provisions pour régimes de retraite ». Malgré la provision comptabilisée par la Société dans son bilan, sur la base d'estimations actuelles, de sa part d'engagements non financés au titre de ces régimes, il ne peut être garanti que ces estimations ne soient pas revues à la hausse dans l'avenir, ce qui conduirait la Société à comptabiliser des provisions supplémentaires pour ces régimes.

Les ajustements nécessaires de ces provisions sont dus (i) au facteur d'actualisation (dépendant en partie des taux d'intérêt) et au taux d'inflation appliqués afin de calculer la valeur actuelle nette des passifs de retraite, (ii) à la performance des catégories d'actifs représentées dans les actifs de retraite et (iii) aux injections supplémentaires de liquidité apportées à l'occasion par la Société aux actifs de retraite. La Société a pris des mesures afin de limiter les pertes potentielles des actifs de retraite et d'assurer une meilleure correspondance entre les caractéristiques des passifs de retraite et celles des actifs de retraite dans le cadre d'un objectif à long terme. Néanmoins, des provisions supplémentaires auraient, à leur tour, un effet négatif sur le total des fonds propres de la Société (nets d'impôts différés), ce qui pourrait avoir un impact négatif sur sa situation financière future.

Considérations fiscales

En tant que Groupe international dont les activités sont implantées dans de nombreux pays et qui réalise des ventes dans le monde entier, la Société est assujettie à la législation fiscale de différents pays. Elle gère ses activités de façon à créer de la valeur à partir des synergies et des capacités commerciales de ses différentes entités. Elle s'efforce donc de structurer ses activités et transactions de manière à minimiser la charge fiscale. La structure d'organisation de la Société et des transactions que le Groupe conclut repose sur sa propre interprétation des lois et règles fiscales applicables, généralement fondée sur les opinions de conseillers fiscaux internes ou indépendants et, si nécessaire, sur certaines décisions ou directives particulières émanant des

autorités fiscales compétentes. Rien ne garantit que les autorités fiscales ne mettront pas en cause cette interprétation, auquel cas la Société ou ses filiales pourraient être redevables d'obligations fiscales. De plus, les lois et règles fiscales qui s'appliquent aux activités de la Société peuvent être modifiées par les autorités fiscales – en cas, par exemple, de changement de la situation ou des priorités fiscales – ce qui pourrait affecter l'optimisation fiscale générale de la Société.

Pour de plus amples informations sur les risques liés aux marchés financiers et sur la gestion de ces risques par la Société, vous pouvez vous reporter aux « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 34a : Gestion des risques financiers ».

2. Risques liés aux activités

Caractère cyclique du marché de l'aviation commerciale

Historiquement, le marché des avions commerciaux a toujours suivi des tendances cycliques dues en partie à des changements dans la demande des passagers en matière de transport aérien et de l'activité de fret, qui sont elles-mêmes essentiellement influencées par l'économie ou le Produit Intérieur Brut (« PIB »). D'autres facteurs jouent néanmoins un rôle important pour estimer le marché des avions commerciaux, tels que (i) le vieillissement et l'obsolescence technique des flottes d'appareils en comparaison des nouveaux appareils, (ii) le nombre et les caractéristiques des appareils retirés du marché et immobilisés dans l'attente d'une

éventuelle remise en service, (iii) les taux de remplissage, (iv) la politique tarifaire des compagnies aériennes, (v) la santé financière des compagnies aériennes et la disponibilité de financements externes pour les achats d'appareils, (vi) la déréglementation du secteur et (vii) les contraintes environnementales imposées aux activités du secteur de l'aviation. La Société prévoit que le marché de l'aviation commerciale restera cyclique et des ralentissements d'ordre macroéconomique pourraient affecter ses résultats d'exploitation et sa situation financière futurs.

Terrorisme, pandémies et autres catastrophes

Comme en attestent les attentats terroristes et les épidémies (telle que la grippe H1N1) passés, le terrorisme et les pandémies peuvent avoir des effets négatifs sur la perception qu'ont les voyageurs de la sécurité et du confort du transport aérien et, de ce fait, réduire la demande de transport aérien et d'avions commerciaux. Le déclenchement de guerres, d'émeutes ou de troubles politiques dans une région donnée peut également affecter l'envie du public de prendre l'avion. En outre, les catastrophes aériennes peuvent avoir des retombées désastreuses sur la perception du public ou des autorités de réglementation sur la sécurité et la fiabilité d'un type d'avion donné, d'un modèle de conception d'appareil, d'une compagnie aérienne, voire du trafic aérien. À la suite d'attentats, d'un contexte d'instabilité géopolitique, de pandémies ou autres catastrophes, une compagnie aérienne peut être confrontée à une diminution soudaine de la demande et être contrainte de prendre des mesures coûteuses de sécurité et de sûreté. De tels événements et leurs impacts négatifs sur le secteur aérien, ou sur certaines compagnies aériennes, sont susceptibles d'entraîner une baisse des commandes de tous ou certains types d'appareils ou

autres produits de la Société. En outre, les clients de la Société peuvent être amenés à différer la livraison de nouveaux avions, voire à annuler des commandes.

Lorsque des catastrophes se produisent, elles n'affectent pas seulement la demande des produits de la Société, mais peuvent également perturber ses activités en interne ou sa capacité à livrer ses produits et services à ses clients. Ces perturbations peuvent être liées à des menaces sur la sécurité physique et les infrastructures, à des attaques, pannes ou cyberattaques qui toucheraient les systèmes d'information, ainsi qu'à des phénomènes météorologiques violents ou des catastrophes naturelles et autres crises. Les retards de production significatifs ou la destruction, la manipulation, le vol ou l'abus des données, systèmes d'information ou réseaux de la Société peuvent avoir un effet négatif significatif sur ses résultats d'exploitation et sa situation financière futurs, ainsi que sur sa réputation et celle de ses produits et services.

Dépendance à l'égard de fournisseurs et sous-traitants clés

La Société dépend de nombreux fournisseurs et sous-traitants clés pour obtenir les matières premières, les pièces, les assemblages et les systèmes nécessaires à la fabrication de ses produits.

La Société compte sur la bonne performance de ses fournisseurs et sous-traitants pour remplir les obligations stipulées dans leurs contrats. La performance des fournisseurs fait l'objet d'un suivi et d'une évaluation continue afin de pouvoir lancer des programmes de recherche de fournisseurs si les normes de performance passent en deçà des attentes. Il ne peut toutefois pas être garanti que ces mesures protégeront intégralement la Société en cas de non-exécution d'un fournisseur, ce qui pourrait perturber la production et, à son tour, avoir des conséquences négatives sur les résultats d'exploitation et la situation financière futurs de la Société.

Des changements apportés aux calendriers de production ou de développement de la Société pourraient impacter les fournisseurs, ce qui conduirait ces derniers à entamer des procédures fondées sur les dispositions de leurs contrats en vue d'obtenir un dédommagement financier. Toutefois, la solidité et la nature à long terme de ces contrats, ainsi qu'un processus de gestion des réclamations dûment structuré permettent de limiter le risque encouru par la Société. Malgré ces mesures d'atténuation, il pourrait toutefois en découler un effet négatif sur les résultats d'exploitation et la situation financière futurs de la Société.

À mesure que la Société élargit son ancrage en termes d'approvisionnement à travers le monde, certains de ses fournisseurs (ou leurs propres fournisseurs) peuvent avoir des sites de fabrication implantés dans des pays sujets à des troubles

socio-politiques ou à des catastrophes naturelles susceptibles de perturber leurs livraisons. La Société procède à une évaluation des risques pays par pays afin de surveiller son exposition à ces risques et de prévoir des plans d'atténuation adaptés ou des solutions de repli afin de garantir ses livraisons en provenance de zones considérées comme à risque. Malgré l'existence de telles mesures, la Société reste exposée à un risque d'interruption de ses livraisons par ses fournisseurs, lesquels seraient impactés par de tels événements, ce qui pourrait avoir un effet négatif sur les résultats d'exploitation et la situation financière futurs de la Société.

Les fournisseurs (ou leurs propres fournisseurs) peuvent également connaître des difficultés financières, qui les obligent à se placer sous la protection de la loi sur les faillites, ce qui pourrait perturber l'approvisionnement de la Société en pièces et matériaux. La santé financière des fournisseurs fait cependant l'objet d'une analyse en amont de leur sélection afin de minimiser cette exposition et est ensuite scrutée pendant toute la durée du contrat avec ledit fournisseur afin de permettre à la Société de prendre des mesures pour éviter un tel cas de figure. Dans des circonstances exceptionnelles, la Société peut être amenée à apporter une aide financière à un fournisseur, ce qui l'expose donc à un risque de crédit limité. En cas d'insolvabilité avérée d'un fournisseur, la Société travaille en étroite collaboration avec les administrateurs désignés pour préserver les livraisons contractuelles du fournisseur concerné. Malgré ces mesures, la faillite d'un fournisseur clé pourrait encore avoir des effets négatifs sur les résultats d'exploitation et la situation financière futurs de la Société.

Montée en puissance industrielle

Ayant enregistré, ces dernières années, un nombre important de nouvelles commandes d'avions, la Société entend accélérer sa cadence de production de façon à respecter les délais de livraison prévus pour ces nouveaux appareils (hélicoptères compris). Le Groupe étant cependant proche de sa pleine capacité de production, son aptitude à augmenter encore son taux de production dépendra de plusieurs facteurs, notamment de l'amélioration de la performance opérationnelle, de la disponibilité des matières premières, des pièces (comme celles en aluminium, titane et autres matériaux composites) et de salariés qualifiés vu la demande élevée de la Société et de ses concurrents, de la transformation de ces matières premières en pièces et sous-ensembles, et de la performance des fournisseurs et sous-traitants (en particulier les fournisseurs d'équipements fournis par l'acheteur) qui peuvent connaître des contraintes financières ou de

ressources du fait de cette montée en cadence. Le développement des nouveaux programmes d'avions en parallèle, notamment chez Airbus, lesquels s'accompagnent de leurs propres exigences en matière de ressources, vient également compliquer la gestion de ces facteurs. Par conséquent, le dysfonctionnement de l'un ou de la totalité de ces facteurs pourrait provoquer des retards de livraison et engendrer, selon les délais enregistrés pour répondre aux engagements initialement pris avec les clients, des coûts supplémentaires, une redéfinition du calendrier de livraison par les clients, voire l'annulation de leurs commandes. Des progrès satisfaisants ont été accomplis en 2013 et la chaîne d'approvisionnement est globalement plus stable. Certains domaines de risque précis avec les fournisseurs des équipements de cabine doivent être gérés avec attention.

Produits et services de haute technologie

La Société propose à ses clients des produits et services dont la technologie est souvent à la pointe du progrès et dont la conception et la fabrication peuvent présenter un niveau élevé de complexité. Ces produits nécessitent d'importants efforts d'intégration et une coordination rigoureuse tout au long de la chaîne de production. En outre, la plupart des produits de la Société doivent pouvoir fonctionner dans des conditions d'utilisation très difficiles. Bien que la Société estime que la conception, les méthodes de fabrication et d'essai employées par le Groupe soient particulièrement sophistiquées, il ne peut être garanti que ces produits ou services seront développés, fabriqués ou exploités avec succès, ni que leurs performances seront conformes aux attentes.

Certains contrats imposent à la Société de renoncer à une partie des bénéfices escomptés, de percevoir des paiements moins élevés, de procéder à un lancement de remplacement, de fournir des produits ou services de remplacement, d'accorder un droit d'annulation ou d'accorder une remise sur le prix de ventes ultérieures au client concerné, dans l'hypothèse d'un retard de livraison des produits ou d'un défaut de performances de ceux-ci. Rien ne permet de garantir que des pénalités pour défaut de performances ou pour annulation de contrats ne seront pas infligées si la Société ne respecte pas ses délais de livraison ou ses autres obligations contractuelles, notamment dans le

cadre des nouveaux programmes en développement comme l'A350 XWB ou l'A400M. Voir « — Risques spécifiques à certains programmes » ci-dessous.

Outre le risque d'annulation de contrats, la Société peut également encourir des coûts ou baisses de chiffre d'affaires significatifs au titre des mesures nécessaires pour remédier aux problèmes de performances détectés dans ses produits ou services. Ainsi, après la découverte de fissures observées au niveau de la voilure de certains A380 en service en 2011, la Société avait comptabilisé des provisions pour les coûts estimés des garanties et des réparations sur les avions livrés. Voir « — Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation — 2.1.1.3 Évolutions importantes des programmes, restructuration et conséquences financières en découlant en 2011, 2012 et 2013 ». De plus, dans la mesure où un problème de performances est considéré comme étant susceptible d'avoir un effet potentiel sur la sécurité, les autorités de réglementation peuvent suspendre l'autorisation du produit ou service concerné.

Tout problème significatif au niveau du développement, de la fabrication, du fonctionnement ou de la performance des produits et services de la Société pourrait avoir un effet défavorable significatif sur ses résultats d'exploitation et sa situation financière futurs, ainsi que sur sa réputation et celle de ses produits et services.

Dépendance vis-à-vis des dépenses publiques et de certains marchés

Quel que soit le marché considéré, les dépenses publiques (y compris les dépenses dans le domaine de la défense et de la sécurité) dépendent d'un ensemble complexe alliant considérations géopolitiques et contraintes budgétaires. Les dépenses publiques peuvent connaître des fluctuations importantes selon le pays et l'année. La conjoncture économique mondiale et des priorités budgétaires contradictoires ont conduit plusieurs pays à réduire le niveau de leurs dépenses publiques. Ce constat est particulièrement vrai s'agissant des budgets de défense et de sécurité, où certains pays ont déjà mis en place d'importantes réductions. La résiliation ou la réduction des financements futurs ou les annulations ou retards concernant les contrats existants peuvent avoir un effet négatif sur les résultats d'exploitation et la

situation financière futurs de la Société. Lorsque plusieurs pays coopèrent dans le cadre d'un programme d'approvisionnement de défense nationale ou dans d'autres contrats d'approvisionnement, toute contrainte économique, politique ou budgétaire affectant l'un de ces pays peut avoir un impact négatif sur la capacité de la Société à obtenir ou à exécuter les contrats concernés.

En outre, une partie importante du carnet de commandes de la Société est concentrée sur certaines régions et certains pays, notamment les États-Unis et l'Asie. Des conditions économiques et politiques défavorables ou une conjoncture difficile dans ces pays ou ces régions peuvent avoir un impact négatif sur les futurs résultats d'exploitation de la Société et sa situation financière.

Disponibilité des financements publics et des autres sources de financement

Depuis 1992, l'Union européenne et les États-Unis ont agi dans le cadre d'un accord fixant les modalités et conditions de l'aide financière que les gouvernements peuvent apporter aux constructeurs d'avions civils. Toutefois, fin 2004, les États-Unis ont cherché à dénoncer unilatéralement cet accord, à la suite de quoi les États-Unis comme l'Union européenne ont entamé officiellement, devant l'Organisation mondiale du commerce (« OMC »), des procédures à l'encontre de l'autre partie. Aucun accord n'a encore été trouvé sur les principaux points litigieux même si les deux parties ont exprimé une préférence pour la négociation d'un compromis qui permettrait d'assurer un équilibre en matière de financement du développement de nouveaux avions. Les termes et conditions de tout nouvel accord ou le résultat des procédures officielles de l'OMC pourraient limiter l'accès de la Société aux fonds de partage des risques pour projets de grande envergure, pourraient créer un équilibre défavorable pour l'accès de la Société aux fonds gouvernementaux par rapport à ses concurrents américains ou pourraient, dans un cas de figure extrême, amener la Commission européenne et les gouvernements impliqués à analyser les possibilités d'un changement des conditions commerciales des fonds déjà avancés à la Société.

Au cours des années précédentes, la Société et ses principaux concurrents ont bénéficié de divers types de financements publics pour la recherche et le développement de produits. Cependant, il ne peut être fourni aucune assurance sur la disponibilité de ces financements publics à l'avenir, notamment à cause des procédures mentionnées ci-dessus. En outre, la disponibilité d'autres sources extérieures de financement dépendra de plusieurs facteurs tels que les conditions de marché, la disponibilité du crédit en général, les notations de crédit de la Société, ainsi que la possibilité d'évolution négative de la perception que les prêteurs ou les investisseurs ont des perspectives financières à court ou long terme de la Société, si elle subit des pertes importantes ou si son activité diminue en raison d'un repli économique. La Société ne sera donc pas nécessairement en mesure d'obtenir de nouveaux financements extérieurs à des conditions avantageuses, voire d'obtenir un quelconque financement. Une telle évolution serait de nature à limiter la capacité future de la Société à investir, à mettre en œuvre intégralement son programme de recherche et de développement et à financer ses activités.

Concurrence et accès au marché

Les marchés sur lesquels la Société intervient font l'objet d'une concurrence très vive. Dans certains domaines, les concurrents peuvent avoir des capacités d'ingénierie, de fabrication et de commercialisation plus complètes et plus spécialisées que la Société. En outre, certains des plus gros clients de la Société peuvent développer la capacité de fabriquer des produits ou de fournir des services semblables à ceux de la Société. Si tel était le cas, ces clients fourniraient leurs propres produits ou services

et entreraient en concurrence directe avec la Société au niveau de la vente de ces produits ou services, ce qui pourrait entraîner une forte baisse de son chiffre d'affaires. Rien ne permet de garantir que la Société soit en mesure de lutter avec succès contre ses concurrents actuels ou futurs ou que les pressions concurrentielles rencontrées par le Groupe dans tous ses domaines d'activité n'entraîneront pas de baisse de son chiffre d'affaires ou de sa part de marché.

De plus, beaucoup de contrats visant des produits de l'aéronautique et de la défense sont attribués, implicitement ou explicitement, sur la base d'une préférence nationale. Bien que la Société soit une multinationale, ce qui contribue à élargir son marché intérieur, elle peut demeurer en situation de désavantage concurrentiel dans certains pays, en particulier hors d'Europe, face à certains

fournisseurs locaux et pour certains produits. Compte tenu de l'importance stratégique et de la sensibilité politique des secteurs de l'aéronautique et de la défense nationale, les considérations politiques pèseront sur le choix de nombreux produits dans un avenir prévisible.

Principaux programmes de recherche et développement

Nombre des principaux secteurs d'activité de la Société se caractérisent par des coûts de recherche et développement importants qui nécessitent des investissements initiaux considérables avec un degré élevé de complexité. Les plans d'affaires sous-jacents à ces investissements prévoient souvent une période d'amortissement longue avant que ces investissements puissent être récupérés et ils supposent un certain niveau de rendement au cours de cette période afin de justifier l'investissement initial. Aucune garantie ne peut être donnée que les hypothèses de marché, commerciales et techniques sous-jacentes à ces plans d'activité – et par conséquent la période d'amortissement ou les taux de rentabilité envisagés par ces plans d'activité – se vérifieront. La Société prévoit que ses frais de recherche et développement consolidés pourront augmenter dans une proportion importante au cours des années à venir, en raison de la montée en puissance

des nouveaux programmes dans toutes les Divisions, en particulier le développement de l'A350 XWB.

La réussite des nouveaux programmes dépend également de la capacité de la Société à recruter et fidéliser des ingénieurs en aéronautique et d'autres professionnels possédant les compétences techniques et l'expérience requises pour répondre à ses besoins spécifiques. Selon la tendance du marché, la demande est souvent supérieure à l'offre ce qui se traduit par une vive concurrence pour recruter des professionnels qualifiés. Rien ne garantit que la Société soit en mesure de recruter et fidéliser le personnel dont elle a besoin pour mener à bien ses activités. Si la Société n'y parvenait pas ou si le taux de rotation de son personnel augmentait, cette situation pourrait avoir un impact négatif à l'avenir sur les résultats des activités de la Société et sa situation financière.

Programmes de restructuration, de transformation et de réduction des coûts

Afin d'améliorer la compétitivité, de compenser l'inflation des coûts d'approvisionnement et d'atteindre les objectifs de rentabilité, entre autres, la Société et ses Divisions ont notamment mis en place, ces dernières années, des programmes de restructuration, de transformation et de réduction des coûts. Ces mesures incluent des programmes lancés à l'échelle du Groupe, ainsi que des programmes spécifiques aux Divisions, comme le plan de restructuration de la Division « Airbus Defence and Space ».

Les réductions de coûts prévues grâce à ces programmes reposent sur des estimations. Les économies réelles sont cependant susceptibles de varier de manière significative en fonction des programmes. En particulier, les mesures de réduction des coûts envisagées par la Société reposent sur les circonstances actuelles et ne tiennent pas compte des augmentations de coûts qui pourraient résulter de changements affectant les opérations de la Société ou son secteur d'activité, notamment le développement de nouvelles activités, l'augmentation des coûts et des salaires ou d'autres facteurs. Les résultats futurs des activités de la Société et sa situation financière risquent d'être affectés de manière négative

si celle-ci ne parvient pas à mettre en œuvre avec succès les mesures de réduction des coûts prévues ou si ces efforts ne génèrent pas à l'avenir les économies escomptées.

Outre le risque de ne pas atteindre le niveau de réduction des coûts prévu dans le cadre des programmes susmentionnés, la Société risque également de devoir supporter des coûts de mise en place supérieurs aux prévisions. Dans de nombreux cas, il est probable qu'un mouvement de résistance interne s'organise suite aux divers plans de restructuration de l'entreprise et aux mesures de réduction des coûts prévues. Les restructurations, les fermetures d'usines, les cessions de sites et les réductions d'effectifs peuvent également nuire aux relations entre la Société et son personnel, ainsi qu'à ses relations publiques et ont conduit, et pourraient conduire, à des grèves et/ou manifestations. Si ces grèves et/ou manifestations devaient se prolonger ou si le coût de mise en œuvre des programmes susmentionnés s'avérait plus élevé que prévu, la situation financière et les résultats d'exploitation futurs de la Société risqueraient d'être affectés de manière négative.

Acquisitions, co-entreprises et alliances stratégiques

Dans le cadre de sa stratégie opérationnelle, la Société peut effectuer des acquisitions, constituer des co-entreprises ou nouer des alliances stratégiques. Les acquisitions sont par nature risquées en raison des difficultés potentielles liées à l'intégration des personnels, des activités, des technologies et des produits à l'issue d'un tel rachat. Il ne peut être donné aucune assurance que les activités acquises par la Société s'intégreront avec succès et dans les délais prévus ni qu'elles afficheront des résultats satisfaisants

et permettront de dégager les synergies escomptées à l'issue de leur intégration. Par ailleurs, la Société pourrait avoir à supporter des frais d'acquisition, administratifs et autres élevés dans le cadre de ces opérations, avec notamment des coûts imputables à l'intégration elle-même des activités ainsi rachetées. Bien que la Société pense avoir mis en place des procédures adaptées et appropriées afin de limiter ces risques, il n'existe aucune garantie de réussite de ces transactions.

Partenariats public / privé et initiatives de financement privé

Les clients du secteur de la défense, en particulier au Royaume-Uni, ont recours de façon croissante à des appels d'offres et à des contrats dans le cadre de partenariats associant secteurs public et privé (*Public Private Partnership* « **PPP** ») ou à des initiatives de financement privé (« **IFP** »). Les PPP et les IFP se distinguent nettement des ventes traditionnelles d'équipements de défense, dans la mesure où ils intègrent souvent les éléments suivants :

- fourniture de services opérationnels complets tout au long de la durée de vie de l'équipement ;
- propriété et financement continu du matériel concerné par une partie autre que le client, notamment le fournisseur ;
- conformité obligatoire aux exigences spécifiques requises par le client s'agissant des règles de comptabilité publique ou des réglementations gouvernementales ; et
- modalités autorisant le fournisseur de services à rechercher de nouveaux clients pour absorber les capacités non utilisées.

La Société est partie à différents contrats de type PPP ou IFP notamment par le biais de Paradigm avec Skynet 5 et les services de télécommunications qui y sont associés, ainsi que dans le projet d'avion ravitailleur AirTanker (FSTA). L'une des complexités afférentes aux contrats de type IFP se situe dans la répartition des risques entre les différentes parties ainsi que dans le calendrier de cette répartition sur la durée de vie du projet.

Rien ne permet de garantir dans quelle mesure la Société pourra efficacement (i) postuler pour les futurs programmes PPP ou IFP, (ii) gérer les services envisagés dans le cadre desdits contrats, (iii) financer l'acquisition du matériel et la fourniture régulière des services y afférents ou (iv) avoir accès aux marchés pour y commercialiser ses excédents de capacités. La Société peut également être confrontée à des risques imprévus d'ordre politique, budgétaire, réglementaire ou concurrentiel à long terme dans les programmes PPP et IFP.

Risques spécifiques à certains programmes

Outre les facteurs de risque mentionnés ci-dessus, la Société est également exposée à des risques spécifiques liés à ses programmes (la liste ci-dessous ne prétend pas à l'exhaustivité, elle souligne les risques que la Direction considère comme significatifs actuellement) :

Programme A350 XWB. À l'issue d'une première campagne d'essais en vol A350 XWB-900 réussie, le programme A350 XWB pose à la Société les principaux défis suivants : garantir l'achèvement des essais de performance de l'appareil et des essais en vol, la certification et les premières livraisons avant fin 2014 ; conserver le niveau de performance de la chaîne d'approvisionnement et la montée en cadence de la production ; gérer les surcoûts de production du premier appareil et les coûts récurrents au-delà de la phase initiale de montée en cadence ; maintenir la personnalisation et la montée en cadence des têtes de série ; et respecter le calendrier de développement de l'A350 XWB-1000 afin de s'assurer de son entrée en service à la date prévue.

Le programme A380. Le programme A380 pose à la Société les principaux défis suivants : gérer les contraintes au niveau de la chaîne d'approvisionnement en raison de la montée en cadence rapide de la production dans les prochaines années ; apporter des améliorations continues afin de réduire les ressources et les coûts liés à la conception de chaque avion tête de série pour les nouveaux clients, et ce afin d'augmenter le nombre de têtes de série produites chaque année ; et gérer l'arrivée à maturité des services. La cause des fissures identifiées au niveau des pieds de nervure est dorénavant bien maîtrisée et des mesures sont en place pour y remédier. L'impact sera géré en étroite coopération avec les clients au cours des deux prochaines années. Toutefois, avec un appareil d'une telle taille et d'une telle complexité, le risque perdure de voir surgir de nouveaux problèmes techniques dans l'avenir.

Le programme A400M. Le programme A400M pose à la Société les principaux défis suivants : finaliser les développements, les essais et les documents associés pour permettre progressivement d'améliorer les capacités de l'avion (amélioration de configuration

pour approbation opérationnelle initiale (IOC) et approbation opérationnelle standard (phases 1 à 3 de la SOC) ; achever le développement d'un ensemble complet de produits et services de support intégré, permettant d'assurer des niveaux de service élevés pour un support logistique intégré, gage du succès de la mission pour les clients du programme ; poursuivre le développement de l'avion (moteur, systèmes de fret, systèmes militaires) ; poursuivre la montée en cadence de la production ; gérer la campagne de conversion contractuelle des avions ; faire croître les commandes à l'export ; et respecter les délais contractuels pour les prochaines étapes du programme.

Programme A320neo. Le programme A320neo pose à la Société les principaux défis suivants : gérer les contraintes de la chaîne d'approvisionnement suite à la montée en puissance industrielle ; parvenir à l'état de développement du moteur souhaité, y compris ses objectifs de performance et son calendrier ; et garantir la disponibilité de personnels qualifiés pour le programme. Le programme progresse conformément à ce qui était prévu et aucun nouveau défi n'est apparu en 2013. La principale priorité sera la transition prévue en 2017 et 2018 de l'A320ceo (option moteur actuelle) à l'A320neo (nouvelle option moteur).

Programme A380. Le programme long-courrier ne s'accompagne d'aucuns nouveaux défis. Toutefois, la gestion du carnet de commandes au-delà de 2016 s'avère plus délicate en raison de la concurrence de l'A350 XWB et du Boeing 787.

Programmes NH90 et Tigre. Les programmes NH90 et Tigre posent à la Société les défis suivants : continuer la montée en puissance industrielle du programme NH90, y compris les modernisations ; piloter les renégociations contractuelles avec

les gouvernements et traiter les demandes de réduction des commandes irrévocables ; et assurer la disponibilité d'un support adapté dans le cadre des différentes flottes entrant en service.

Programme EC225. Le programme EC225 pose à la Société les principaux défis suivants : après l'approbation des mesures de sécurité par l'EASA qui autorise la reprise de l'exploitation de la flotte d'EC225, la Société termine actuellement le développement et la certification de l'arbre de transmission de la boîte de vitesse principale dans sa version modifiée. La conversion de l'intégralité de la flotte d'EC225 démarrera à la mi-2014 pour s'achever fin 2015.

Intégration de grands systèmes. Les projets d'intégration de grands systèmes (en particulier, le contrat de surveillance des frontières saoudiennes et le Bouclier de sécurité nationale au Qatar) posent à la Société les principaux défis suivants : respecter le calendrier et les objectifs de coûts avec des livraisons sur de nombreux sites dotés d'infrastructures locales complexes, ainsi que l'intégration de produits COTS (radars, caméras, capteurs) avec leurs interfaces dans le système complexe ; réseau ; assurer l'efficacité du projet et la montée en puissance des effectifs ; et gérer le déploiement du contrat, notamment les sous-traitants, ainsi que la formation et l'adaptation organisationnelle du client. En ce qui concerne un système de commande et de contrôle pour les Émirats arabes unis, qui était en cours de développement par Emiraje Systems LLC (dans laquelle la Société détient une participation de 49 %), le client a fait part de son désir de trouver une issue à l'amiable pour résilier le contrat. Des négociations en vue d'un règlement sont en cours et toute activité a été interrompue.

3. Risques juridiques

Dépendance vis-à-vis des co-entreprises et des participations minoritaires

La Société réalise une part importante de son chiffre d'affaires dans le cadre de divers consortiums, co-entreprises et participations. Ces accords concernent notamment :

- les consortiums Eurofighter et AirTanker ;
- trois grandes co-entreprises : MBDA, ATR et Atlas Electronik ; et
- une participation dans une société affiliée : Dassault Aviation.

La conclusion de partenariats et d'alliances avec d'autres acteurs du marché fait partie intégrante de la stratégie de la Société et la part du chiffre d'affaires générée par des consortiums, des sociétés communes et des participations pourrait encore augmenter à l'avenir. Cette stratégie peut entraîner des modifications dans la structure organisationnelle ou un réajustement du contrôle exercé par la Société dans les sociétés communes déjà existantes.

La Société exerce divers degrés de contrôle sur ces consortiums, sociétés communes et participations qui sont par ailleurs susceptibles d'évoluer. Dans la mesure où la Société participe à des co-entreprises à égalité avec ses partenaires, le risque de désaccord ou d'impasse, inhérent à toute entité conjointement contrôlée, existe, particulièrement dans celles où toutes les décisions importantes nécessitent l'unanimité des membres ou au niveau desquelles il existe des droits de sortie limités. Les autres parties impliquées dans ces entités peuvent également être des concurrents de la Société et, en conséquence, avoir des intérêts divergents des siens.

En outre, la Société ne peut avoir qu'un accès limité aux comptes et aux informations des entités dans lesquelles elle n'est qu'un associé ou actionnaire minoritaire. Elle ne peut donc avoir qu'une connaissance limitée de leurs activités et de leurs résultats, à la

différence des entités dans lesquelles elle détient une participation majoritaire ou dans la gestion desquelles elle est quotidiennement impliquée.

Responsabilité du fait des produits et actions en garantie

La Société conçoit, développe et fabrique un certain nombre de produits haut de gamme d'une importante valeur unitaire, notamment les avions civils et militaires et les équipements spatiaux. Elle court donc un risque en matière de responsabilité et peut faire l'objet d'actions en garantie en cas de défaillance d'un

produit. Bien que la Société s'estime suffisamment assurée pour couvrir ces risques, elle ne saurait toutefois garantir qu'aucune réclamation ne sera formulée à l'avenir ou que les montants couverts seront suffisants.

Propriété intellectuelle

Pour établir et préserver ses droits de propriété intellectuelle portant sur la technologie et les produits utilisés pour ses activités, la Société s'appuie sur des brevets, des droits d'auteur, des marques commerciales, des lois protégeant le secret de fabrication et des engagements de confidentialité avec ses collaborateurs, clients, fournisseurs et autres tiers. Malgré ses efforts pour en assurer la protection, les droits de propriété intellectuelle détenus par la Société directement ou indirectement peuvent toutefois faire l'objet de contestations, être invalidés ou contournés. En outre, les lois en vigueur dans certains pays ne protègent pas les droits de propriété intellectuelle de la Société de manière aussi étendue que les lois en vigueur en Europe ou aux États-Unis. La Société peut donc se trouver, dans certains pays, dans l'impossibilité de protéger efficacement sa technologie contre des contrefaçons ou une utilisation indue par des tiers, ce qui pourrait affecter de manière négative sa position concurrentielle.

En outre, bien que la Société pense agir conformément aux droits de propriété intellectuelle accordés aux autres, il est déjà arrivé qu'elle soit occasionnellement accusée d'infraction et d'autres plaintes pourraient être déposées contre lui à l'avenir. Ces actions pourraient nuire à la réputation de la Société, entraîner des charges et l'empêcher d'offrir certains produits ou services. Même si la Société obtenait gain de cause en cas de procès ou d'action en justice dans ce domaine, cela pourrait engendrer une perte de temps et d'argent, nuire à sa réputation ou la forcer à conclure des accords de licence. Il se peut que la Société ne soit pas en mesure de conclure des accords de licence selon des termes acceptables. Si une partie adverse obtenait gain de cause, une injonction pourrait être ordonnée à l'encontre de la Société, ce qui nuirait encore davantage à ses intérêts.

Contrôles des exportations et autres lois et réglementations

Les marchés à l'exportation ont une grande importance pour la Société. De plus, bon nombre de produits à usage militaire conçus et fabriqués par la Société sont considérés comme ayant un intérêt stratégique national. Les exportations de ces produits en dehors des marchés sur lesquels ils sont produits peuvent donc faire l'objet de restrictions ou être soumises à des contrôles ou à l'obtention de licences d'exportation, notamment au Royaume-Uni, en France, en Allemagne et en Espagne, où la Société exploite l'essentiel de ses activités militaires, ainsi que dans les pays d'origine des fournisseurs, notamment aux États-Unis. Rien ne permet de garantir (i) que les contrôles à l'exportation auxquels la Société est soumise ne seront pas renforcés, (ii) que de nouvelles générations de produits développés par la Société ne feront pas également l'objet de contrôles similaires, voire plus rigoureux, (iii) que des facteurs géopolitiques ou des changements au niveau du contexte international ne rendront pas impossible l'obtention

de licences d'exportation pour certains clients ou ne réduiront pas la capacité de la Société à exécuter des contrats déjà signés. Un accès réduit aux marchés militaires à l'exportation risquerait d'avoir une incidence négative sur l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation de la Société.

La Société doit également respecter d'autres lois et réglementations très variées, notamment celles régissant les relations commerciales, l'utilisation de ses produits et les dispositions relatives à la lutte contre la corruption. En outre, la possibilité pour la Société de commercialiser de nouveaux produits et d'accéder à de nouveaux marchés peut dépendre de l'obtention en temps utile de certifications et d'autorisations gouvernementales. Même si la Société s'efforce de respecter toutes ces lois et réglementations, des violations même involontaires ou le non-respect de ces principes pourraient engendrer une responsabilité administrative,

civile ou pénale de la Société, notamment d'importantes amendes et sanctions pénales, la suspension de la Société ou l'interdiction faite à la Société d'accéder à des contrats gouvernementaux pendant une période donnée, la suspension des privilèges dont bénéficie la Société en matière d'exportation, voire l'exclusion de la Société de participer aux procédures d'appels d'offres dans le cadre de contrats gouvernementaux (même en l'absence de suspension ou interdiction officielle).

En outre, la Société fait parfois l'objet d'enquêtes gouvernementales relatives à son activité et à son environnement concurrentiel en raison, entre autres, de la nature fortement réglementée de son secteur. Outre le risque d'une décision défavorable à la Société, toute enquête de ce type pourrait porter préjudice à la réputation de la Société et à sa capacité à attirer et fidéliser des clients, ce qui pourrait avoir un effet négatif sur son activité, ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

Procédures judiciaires et arbitrales

La Société est actuellement engagée dans plusieurs procédures judiciaires et arbitrales. Voir « — Informations sur les activités du Groupe — 1.1.9 Procédures judiciaires et arbitrales ». La Société prévoit de continuer de consacrer du temps et des frais pour sa défense, indépendamment du résultat, ce qui pourrait détourner les efforts et l'attention de la Direction des Activités opérationnelles courantes. Bien que la Société ne soit pas en mesure à ce stade

de prédire le résultat de ces procédures, il est possible qu'elles entraînent des amendes, dommages et intérêts et autres mesures correctrices, qui pourraient avoir un effet négatif sur l'activité de la Société, sa situation financière et son résultat d'exploitation. Un jugement défavorable pourrait également avoir un effet négatif sur le prix de l'action et la réputation de la Société.

4. Risques industriels et risques liés à l'environnement

Compte tenu de son domaine d'activité et du secteur dans lequel la Société évolue, la Société est soumise à des lois et réglementations strictes en matière d'environnement, de santé et de sécurité dans de nombreuses juridictions dans le monde. La Société engage donc, et a prévu de continuer à engager à l'avenir, des dépenses d'exploitation et des investissements importants pour assurer le respect de lois et règlements de plus en plus complexes en matière de protection environnementale ainsi que de santé et de sécurité au travail, y compris des frais liés à la prévention, au contrôle, à l'élimination ou à la réduction des rejets dans l'environnement, des émissions gazeuses, des rejets dans les cours d'eaux, les nappes phréatiques et le sol, de l'utilisation de certaines substances et du contenu des produits de la Société et à l'élimination et au traitement des déchets. La Société supporte également les coûts liés aux obligations de compte rendu et d'information. Par ailleurs, de nouvelles lois et réglementations, le renforcement des normes en matière d'octroi de licences, une interprétation de plus en plus stricte des lois et règlements existants, ou de nouvelles interprétations de ces textes, pourraient se traduire à l'avenir par un accroissement des investissements et coûts d'exploitation de la Société en lien avec les éléments ci-dessus, ce qui pourrait nuire au résultat de ses activités et à sa situation financière.

Si la Société ne parvient pas à respecter ces lois et réglementations liées à l'environnement, la santé et la sécurité, y compris en raison de facteurs échappant à son contrôle, des pénalités et amendes pourraient être imposées à son encontre sur un plan civil ou pénal. Les instances de réglementation peuvent demander à la Société de mener des enquêtes et de prendre des mesures correctives, de diminuer certaines activités ou de fermer des installations ou des sites de manière temporaire, pour éviter des risques imminents. En cas d'accident du travail ou d'un autre accident sérieux, les salariés, clients et autres tiers peuvent déposer des plaintes au titre de dommages corporels, dommages aux biens ou dommages à l'environnement (y compris les ressources naturelles). En outre, la responsabilité en vertu de lois sur l'environnement relative à des sites contaminés peut s'appliquer de manière rétroactive et solidaire, sans qu'une non-conformité ou qu'un manquement ait été constaté. Il se peut que ces responsabilités potentielles ne soient pas toujours couvertes par une police d'assurance ou qu'elles ne soient couvertes que partiellement. L'obligation d'indemnisation au titre de ces dommages pourrait avoir un effet négatif sur les résultats des activités ou la situation financière de la Société.

En outre, les divers produits fabriqués et vendus par la Société doivent être conformes aux lois et réglementations applicables dans les juridictions concernées en matière d'environnement, d'hygiène et de sécurité, ainsi que celles relatives aux substances / préparations utilisées. Bien que la Société prenne toutes les dispositions pour que ses produits répondent aux normes de qualité les plus élevées, la Société peut être amenée à adapter, modifier la conception ou le développement de ses produits, ou à les faire homologuer à nouveau ou à les éliminer du marché, en raison de multiples facteurs parmi lesquels des lois et réglementations de plus en plus strictes et complexes, de nouvelles découvertes scientifiques, des défauts affectant les produits, ou l'obligation de notification ou de communication des informations requises aux autorités réglementaires ou à d'autres autorités, par exemple

au titre de la réglementation « REACH » de l'Union européenne (concernant la production et l'utilisation des produits chimiques). La saisie de produits défectueux pourrait être ordonnée et la responsabilité de la Société pourrait être mise en cause dans le cadre d'une action relevant du droit administratif, civil ou pénal. En cas d'accident ou d'un autre incident sérieux impliquant un produit, la Société pourrait devoir mener des enquêtes et prendre des mesures correctives. Les salariés, clients et tiers peuvent également déposer des plaintes au titre de dommages corporels, de dommages aux biens ou de dommages à l'environnement (incluant les ressources naturelles). Toute difficulté à ce sujet risque également d'avoir un impact négatif significatif sur la réputation de la Société, ainsi que celle de ses produits et services.

1



Informations sur les activités du Groupe

1.1	Présentation du Groupe	24
1.1.1	Vue d'ensemble	24
1.1.2	Airbus	29
1.1.3	Eurocopter (aujourd'hui Airbus Helicopters)	39
1.1.4	Astrium	42
1.1.5	Cassidian	48
1.1.6	Autres Activités	51
1.1.7	Participations	53
1.1.8	Assurances	54
1.1.9	Procédures judiciaires et arbitrales	55
1.1.10	Recherche et Technologie, Propriété intellectuelle	56
1.1.11	Protection de l'environnement	59
1.1.12	Effectif	62
1.1.13	Incorporation par référence	63
1.2	Événements récents	63

1.1 Présentation du Groupe

1.1.1 Vue d'ensemble

En raison de la nature des marchés sur lesquels opère la Société et de la nature confidentielle de ses activités, les déclarations relatives à la position concurrentielle de la Société telles qu'elles sont énoncées aux paragraphes 1.1.1 à 1.1.7 ci-dessous se fondent sur des informations propres à la Société, sauf indication contraire.

Avec un chiffre d'affaires consolidé de 59 256 millions d'euros en 2013, le Groupe est la première entreprise aérospatiale et de défense d'Europe et l'une des plus importantes au niveau mondial. En termes de parts de marché, le Groupe compte parmi les deux premiers constructeurs d'avions commerciaux, d'hélicoptères civils, de véhicules de lancements spatiaux commerciaux et de missiles, et parmi les premiers fournisseurs d'avions militaires, de satellites et d'électronique de défense. En 2013, environ 80 % du total de son chiffre d'affaires provient du secteur civil (contre 79 % en 2012) et 20 % du secteur de la défense (contre 21 % en 2012). Au 31 décembre 2013, l'effectif du Groupe s'élevait à 144 061 personnes.

Stratégie

Depuis fin 2007, la stratégie de la Société est centrée sur sa Vision 2020. Aujourd'hui, après plus de cinq années, la stratégie globale doit être adaptée à un environnement évolutif. Alors que l'aviation commerciale poursuit sa trajectoire de croissance à long terme, les activités spatiales et de défense sur les principaux marchés de la Société vont, au mieux, stagner. La nouvelle stratégie de la Société n'est pas une révolution. C'est l'étape logique suivante de son développement. La Société affirme la prédominance de l'activité aéronautique commerciale au sein de son Group et opère, en parallèle, une restructuration et un recentrage de ses activités spatiales et de défense afin de réduire ses coûts, accroître sa rentabilité et améliorer sa position sur le marché. En se rebaptisant, la Société rassemble l'ensemble de ses activités sous la meilleure de ses bannières, une marque synonyme d'innovation et d'intégration à l'échelle internationale – et qui représente aussi près des deux tiers du chiffre d'affaires du Groupe. Ce faisant, la Société renforce le message selon lequel « *we make things fly* » (nous faisons voler les choses).

La Société reste attachée à sa volonté d'apporter une valeur ajoutée supérieure à ses clients en leur proposant des solutions au travers de produits et services innovants. L'optimisation de la répartition des ressources et la maîtrise des coûts, ainsi qu'une meilleure exécution des programmes et le recentrage sur les segments d'activité les plus rentables permettront à la Société

de livrer ses solutions avec un niveau de rentabilité attrayant pour ses actionnaires et suffisant pour financer ses initiatives de développement futur.

La Société s'efforce de favoriser la création de valeur et le rendement pour ses actionnaires en agissant selon les axes suivants :

- **Développer l'offre de services.** Historiquement, la croissance de la Société a été tirée par la vente de solutions et de produits avancés sur le plan technologique. En parallèle, la Direction met l'accent sur le développement de la présence de la Société sur le marché des services à forte valeur ajoutée car ce marché n'est pas cyclique par nature, présente des opportunités de croissance durable et étant donné l'avantage concurrentiel dont la Société y bénéficie en tant concepteur de produits. La progression rapide de la flotte d'avions civils et militaires de la Société en service nécessitera un soutien pendant toute la durée de leur cycle de vie. Les clients, aussi bien les gouvernements que les clients commerciaux, cherchent de nouveaux moyens d'obtenir des gains de productivité au niveau du support de leurs appareils en service. La Société peut jouer un rôle essentiel à cet égard. La Société cherchera à fournir des services à forte valeur ajoutée liés aux plateformes et aux systèmes, y compris un support avancé à l'exploitation, des systèmes de gestion du trafic aérien et des services de formation.

- **Devenir un Groupe industriel véritablement global.** Une proportion très importante des fournisseurs, des usines et du personnel de la Société est située en Europe alors que le Groupe réalise la majorité de son chiffre d'affaires dans d'autres régions. Afin de permettre son accès à certains marchés et à certaines technologies, d'optimiser ses coûts et de se protéger contre la volatilité future du dollar américain, la Société compte mettre en œuvre un développement industriel à long terme qui favorise une plus grande proximité entre ses sites d'implantation et son offre de services à sa future base de clientèle. Ainsi, aux États-Unis, Airbus a annoncé, en 2012, l'élargissement de sa présence avec la construction à Mobile, en Alabama, d'une nouvelle ligne d'assemblage final pour la famille A320. L'assemblage de la famille A320 devrait démarrer en 2015.

- **Continuer à encourager l'innovation.** La Société entend demeurer une force motrice dans son secteur, en conservant son esprit d'innovation et de précurseur. Maintenir son excellence technologique et couvrir un large spectre de compétences sont indispensables pour conserver une position de leader à long terme sur les marchés. Le Groupe adopte une approche véritablement mondiale de la coopération, et travaille avec les innovateurs d'aujourd'hui et de demain, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise, pour concrétiser sa vision, celle d'un monde plus mobile, plus sûr et plus éco-efficace. La Société investit afin de créer de la valeur pour ses actionnaires par une gestion volontairement rigoureuse de son portefeuille de produits et de services de pointe qui permet l'introduction de nouvelles technologies. Ces efforts en matière d'innovation visent également à favoriser une relation durable avec les clients en développant des solutions à forte valeur ajoutée qui répondent aux pressions en matière de technologie, de performance, de sécurité et de compétitivité des coûts auxquelles la Société est confrontée. Cette stratégie dépend également de la nécessité d'introduire de nouveaux produits et processus performants en matière de délais, de qualité et de coûts qui comprennent des technologies et services informatiques.
- **Se concentrer sur l'environnement.** La Société cherche à anticiper les défis environnementaux afin de tenir son engagement de succès économique dans le respect de l'environnement. Plus respectueux de l'environnement, plus propre, plus silencieux, plus fonctionnel, l'A380 définit les nouvelles normes d'excellence environnementale dans le transport aérien. La Société déploiera de nouvelles initiatives à l'avenir – notamment un système de gestion environnemental complet certifié ISO 14001 couvrant l'ensemble des activités du Groupe – pour faire de l'éco-efficacité un avantage concurrentiel à long terme.
- **Pouvoir au développement de ses collaborateurs.** La Société doit pouvoir compter sur des collaborateurs motivés et compétents. Sa culture du leadership est fondée sur la confiance mutuelle, l'autonomie de décision, la reconnaissance et la responsabilité. Le développement des salariés est au cœur de l'activité des managers de la Société. Pour cela, il incombe donc à la Société et à sa Direction de mettre à leur disposition des opportunités permettant de répondre à leurs attentes professionnelles, de développer leurs qualifications professionnelles et de s'épanouir personnellement. Cette ambition impose de déployer une gestion active basée sur un nouveau modèle de leadership. La Société encouragera également une plus grande mobilité et une plus grande diversité interne au sein de ses équipes.

Organisation des activités du Groupe

Jusqu'au 31 décembre 2013, les activités du Groupe étaient réparties en quatre Divisions : (1) Airbus (y compris Airbus Commercial et Airbus Military), (2) Eurocopter, (3) Astrium et (4) Cassidian. Le tableau figurant au chapitre « Description générale de la Société et de son capital social – 3.3.6 Organigramme simplifié du Groupe » illustre la répartition des activités entre ces quatre Divisions.

Création d'Airbus Defence and Space

En 2014, les activités spatiales et de défense d'Airbus Military, d'Astrium et de Cassidian sont regroupées au sein d'une nouvelle et même Division, baptisée Airbus Defence and Space. Cette nouvelle Division a commencé à être opérationnelle au niveau de la direction au 1^{er} janvier 2014. Ce regroupement crée des synergies au niveau des activités de la Société et de son portefeuille de produits et recentre les efforts de recherche et développement. Forte de son large éventail de produits, la nouvelle Division devient automatiquement un acteur mondial. Elle occupe le premier rang en Europe des entreprises spatiales et de défense et se classe à la deuxième place en termes d'activités spatiales et parmi les dix premières entreprises de défense au monde. Les branches d'activité d'Airbus Defence and Space seront les suivantes : Space Systems, Military Aircraft, Communication, Intelligence & Security Electronics.

Space Systems

Space Systems est le leader européen de l'espace, formé à partir de l'Unité opérationnelle Transport spatial et Satellites de la Division Astrium. Grâce à son expertise unique, Space Systems sera le n° 1 mondial des lanceurs spatiaux commerciaux et le leader européen des satellites et systèmes orbitaux. Cette branche d'activité sera au service de clients institutionnels comme l'ESA, les agences civiles et de défense nationales ainsi que de clients commerciaux.

Military Aircraft

Les Unités opérationnelles des Divisions Airbus Military et Cassidian associeront leurs capacités pour concevoir, développer, livrer et assurer le support des avions militaires dans l'optique de constituer la plus grande société d'avions militaires d'Europe. S'appuyant sur le portefeuille technologique de Cassidian et sur l'expérience à l'export et en développement d'Airbus Military, cette nouvelle branche d'activité disposera d'une large base de clients à travers le monde et se trouvera en bonne place pour jouer un rôle moteur sur les marchés des futurs drones ainsi que des avions de combat, de transport et ISR (Intelligence, Surveillance et Reconnaissance).

Communication, Intelligence & Security

Le nouveau point de vente « tout-en-un » sur le marché en croissance, mais de plus en plus concurrentiel des systèmes de communications par satellite et terrestres et des solutions de renseignement et sécurité réunit les capacités opérationnelles des Divisions Cassidian et Astrium dans ces domaines. La réunion de ces portefeuilles offre des solutions innovantes, modulaires et commercialement durables afin de mieux servir une base de clients communs parmi lesquels figurent des gouvernements, des institutions de défense, des clients institutionnels tels que des administrations de défense ou des ministères de l'Intérieur, des agences en charge de la sécurité ou de la sécurité publique, ainsi que des sociétés privées comme des entreprises en charge d'infrastructures critiques, des organisations énergétiques, pétrolières et gazières, des industries du transport international et des clients commerciaux.

Electronics

Le succès de Cassidian et d'Astrium repose sur l'excellence des compétences techniques de leurs collaborateurs et de leurs produits. Auparavant, de nombreuses activités électroniques étaient gérées comme des entreprises de taille moyenne, gage d'une grande souplesse au niveau des ventes de produits et de l'accès au marché mondial. La branche d'activité Electronics viendra appuyer cette stratégie par la construction d'un réseau opérationnel pour les développeurs au sein de la Division. La combinaison de capacités spatiales et de défense générera de la valeur ajoutée. En général, ses clients sont des intégrateurs de systèmes issus aussi bien de la nouvelle Division qu'en dehors de celle-ci.

Airbus

Airbus est l'un des principaux fournisseurs d'avions au monde, qui a pour mission de fournir des avions de passagers modernes et efficaces sur le marché des appareils de plus de 100 sièges. La gamme de produits commerciaux d'Airbus comprend des familles d'avions qui vont de l'A318 monocouloir qui compte 107 sièges à l'A380 qui en compte jusqu'à 525. Airbus continue également d'élargir le périmètre et la gamme de ses produits en appliquant son expertise au marché militaire, tout en élargissant son portefeuille d'avions de fret.

En 2013, Airbus a réalisé un chiffre d'affaires de 42 milliards d'euros – dont 2,9 milliards d'euros de chiffre d'affaires pour Airbus Military – soit 70,8 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Airbus Commercial

Depuis sa création en 1970 et jusqu'à fin 2013, Airbus a reçu 13 815 commandes d'avions commerciaux de la part de 365 clients situés dans le monde entier. En 2013, Airbus a livré 626 avions (contre 588 en 2012) et reçu 1 619 commandes brutes (contre 914 en 2012), soit 53 % de part de marché mondial brut des avions (en termes de valeur) de plus de 100 sièges. Après prise en compte des annulations, les commandes nettes pour cette même année se sont élevées à 1 503 contre 833 unités en 2013. Au 31 décembre 2013, le carnet de commandes d'avions commerciaux d'Airbus s'établissait à 5 559 avions (contre 4 682 en 2012). Voir « — 1.1.2 Airbus — Airbus Commercial ».

Airbus Military

En 2013, Airbus Military a produit et commercialisé des avions destinés à des missions spéciales, dérivés de plateformes existantes et consacrés à des tâches spécifiques dans le domaine militaire ou de la sécurité, telles que le ravitaillement en vol, la surveillance maritime ou la chasse anti-sous-marins. Airbus Military a également fabriqué et vendu des appareils de transport militaire légers et moyens et a été responsable du projet de transport militaire lourd européen A400M. Voir « — 1.1.2 Airbus — Airbus Military ».

Eurocopter

Au 1^{er} janvier 2014, Eurocopter a changé de nom pour Airbus Helicopters. Airbus Helicopters est un leader mondial sur le marché des hélicoptères militaires et civils, offrant l'une des gammes d'hélicoptères et de services associés les plus modernes et complètes. Cette gamme de produits comprend actuellement des monomoteurs légers, des bimoteurs légers et des hélicoptères moyens et lourds qui sont adaptables à tous les types de mission en fonction des besoins des clients.

En 2013, Airbus Helicopters a livré 497 hélicoptères en 2013 (contre 475 en 2012) et reçu 444 commandes brutes (contre 492 en 2012). Après prise en compte des annulations, les prises de commandes nettes pour cette même année se sont élevées à 422, contre 469 hélicoptères en 2013. Les contrats civils ont représenté 63 % de ce volume de commandes, les ventes de produits militaires représentant les 37 % restants. Au 31 décembre 2013, le carnet de commandes d'hélicoptères d'Eurocopter s'établissait à 995 appareils (contre 1 070 en 2012). En 2013, Eurocopter a dégagé un chiffre d'affaires de 6,3 milliards d'euros, soit 10,6 % du chiffre d'affaires total du Groupe. Voir « — 1.1.3 Eurocopter (aujourd'hui Airbus Helicopters) ».

Astrium

En 2013, Astrium a conçu, développé et fabriqué des satellites, des infrastructures orbitales et des lanceurs. La Division fournit également des services de télécommunications par satellite et de géo-information à des clients commerciaux et des gouvernements. Astrium se compose de trois Unités opérationnelles : Astrium Satellites, Astrium Space Transportation et Astrium Services. Ces Unités opérationnelles assurent également la fourniture de services de lancement par le biais de participations d'Astrium dans Arianespace (lanceur Ariane 5), Starsem (lanceur Soyouz) et Eurockot (lanceur Rockot). En 2013, Astrium a dégagé un chiffre d'affaires de 5,78 milliards d'euros, soit 9,7 % du chiffre d'affaires total du Groupe. Voir « — 1.1.4 Astrium ».

Cassidian

En 2013, Cassidian, leader mondial dans les solutions et systèmes de sécurité globale, a fourni des services et des produits à valeur ajoutée dans le domaine de l'intégration de grands systèmes à des clients civils et militaires répartis dans le monde entier : systèmes aériens (avions de combat, transport militaire, avions de mission et drones), systèmes terrestres, navals et conjoints, renseignement et surveillance, cybersécurité, communications sécurisées, systèmes d'essais, missiles, services et solutions de support. En sa qualité d'intégrateur de grands systèmes, Cassidian conjugue son savoir-faire dans la conception, le développement et la mise en œuvre de solutions de systèmes globales, en y intégrant plateformes, équipements et services. En 2013, Cassidian a dégagé un chiffre d'affaires de 6 milliards d'euros, soit 10,1 % du chiffre d'affaires total du Groupe. Voir « — 1.1.5 Cassidian ».

Autres Activités

Figurent parmi les Autres Activités le fabricant d'avions turbopropulseurs ATR, l'activité d'aérostructures et de sièges d'avions Sogerma, l'Unité opérationnelle basée outre-Atlantique EADS North America et 30 % (consolidation par mise en équivalence) de Daher-Socata. Les Autres Activités ne font pas partie des quatre Divisions du Groupe. En 2012, le chiffre d'affaires total des Autres Activités s'est élevé à 1,5 milliard d'euros. Voir « — 1.1.6 Autres Activités ».

Participations

Parmi ses participations les plus significatives, la Société détient 46,3 % du capital de Dassault Aviation, acteur de premier plan sur le marché mondial des jets militaires et des jets d'affaires. Voir « — 1.1.7 Participations ».

Synthèse des informations financières et opérationnelles

Les tableaux de synthèse présentés ci-dessous résument les données financières et opérationnelles de la Société pour les trois derniers exercices.

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ PAR DIVISION POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2013, 2012 ET 2011

(en millions d'€)	Exercice clos au 31 décembre 2013	Exercice clos au 31 décembre 2012	Exercice clos au 31 décembre 2011
Airbus ⁽²⁾	42 012	39 273 ⁽¹⁾	33 103
Airbus Commercial	39 889	37 624 ⁽¹⁾	31 159
Airbus Military	2 893	2 131	2 504
Eurocopter	6 297	6 264	5 415
Astrium	5 784	5 817	4 964
Cassidian	5 976	5 740	5 803
Total produits des Divisions	60 069	57 094 ⁽¹⁾	49 285
Autres Activités	409	586 ⁽¹⁾	1 252
Siège / Consolidation ⁽³⁾	(1 222)	(1 200) ⁽¹⁾	(1 409)
Total	59 256	56 480	49 128

(1) Les chiffres de 2012 sont ajustés en raison de l'intégration du groupe ATR et du groupe SOGERMA au sein d'Airbus Commercial (lesquels étaient précédemment inclus dans les Autres Activités).

(2) Airbus présente ses activités en deux segments : Airbus Commercial et Airbus Military. Les éliminations entre Airbus Commercial et Airbus Military sont traitées au niveau de la Division Airbus. Voir « — 2.1.1 Vue d'ensemble ».

(3) Le poste Siège / Consolidation comprend notamment des ajustements et des éliminations correspondants à des transactions intra-groupe.

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE DES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2013, 2012 ET 2011

	Exercice clos au 31 décembre 2013		Exercice clos au 31 décembre 2012		Exercice clos au 31 décembre 2011	
	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽¹⁾	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽¹⁾	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽¹⁾
Europe	21,0	35,5 %	21,0	37,2 %	20,7	42,1 %
Amérique du Nord	8,8	14,8 %	7,7	13,6 %	5,8	11,9 %
Asie / Pacifique	19,6	33,0 %	18,3	32,5 %	14,3	29,1 %
Reste du monde ⁽²⁾	9,9	16,7 %	9,5	16,7 %	8,3	16,9 %
Total	59,3	100 %	56,5	100 %	49,1	100 %

(1) Pourcentage du chiffre d'affaires total après éliminations.

(2) Y compris Moyen-Orient.

PRISES DE COMMANDES CONSOLIDÉES ENREGISTRÉES AU COURS DES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2013, 2012 ET 2011

	Exercice clos au 31 décembre 2013		Exercice clos au 31 décembre 2012		Exercice clos au 31 décembre 2011	
	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽¹⁾	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽¹⁾	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽¹⁾
Prises de commandes ⁽²⁾						
Airbus ^{(3) (4)}	202,2	92 %	88,9 ⁽⁵⁾	86 %	117,9	90 %
<i>Airbus Commercial</i>	199,9	91 %	87,3 ⁽⁵⁾	85 %	117,3	90 %
<i>Airbus Military</i>	2,6	1 %	1,9	2 %	0,9	1 %
Eurocopter	5,8	3 %	5,4	5 %	4,7	4 %
Astrium	6,2	3 %	3,8	4 %	3,5	3 %
Cassidian	5,0	2 %	5,0	5 %	4,1	3 %
Total prises de commandes des Divisions	219,2	100 %	103,1 ⁽⁵⁾	100 %	130,2	100 %
Autres Activités	0,3		0,5 ⁽⁵⁾		2,0	
Siège / Consolidation	(0,8)		(1,1) ⁽⁵⁾		(1,2)	
Total	218,7		102,5		131,0	

(1) Avant « Autres Activités » et « Siège / Consolidation ».

(2) Sans options.

(3) Sur la base des prix catalogués pour les activités « avions civils ».

(4) Airbus présente ses activités en deux segments : Airbus Commercial et Airbus Military. Les éliminations entre Airbus Commercial et Airbus Military sont traitées au niveau de la Division Airbus.

(5) Les chiffres de 2012 sont ajustés en raison de l'intégration du groupe ATR et du groupe SOGERMA au sein d'Airbus Commercial (lesquels étaient précédemment inclus dans les Autres Activités).

CARNET DE COMMANDES CONSOLIDÉ POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2013, 2012 ET 2011 ⁽¹⁾

	Exercice clos au 31 décembre 2013		Exercice clos au 31 décembre 2012		Exercice clos au 31 décembre 2011	
	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽³⁾	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽³⁾	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽³⁾
Airbus ^{(4) (5)}	647,4	94 %	525,5 ⁽²⁾	93 %	495,5	92 %
<i>Airbus Commercial</i>	627,1	91 %	505,3 ⁽²⁾	89 %	475,5	88 %
<i>Airbus Military</i>	20,8	3 %	21,1	4 %	21,3	4 %
Eurocopter	12,4	2 %	13,0	2 %	13,8	2 %
Astrium	13,1	2 %	12,7	2 %	14,7	3 %
Cassidian	14,3	2 %	15,6	3 %	15,5	3 %
Total carnet de commandes des Divisions	687,2	100 %	566,8	100 %	539,5	100 %
Autres Activités	0,3		0,5 ⁽²⁾		3,0	
Siège / Consolidation	(0,8)		(0,8) ⁽²⁾		(1,5)	
Total	686,7		566,5		541,0	

(1) Sans options.

(2) Les chiffres de 2012 sont ajustés en raison de l'intégration du groupe ATR et du groupe SOGERMA au sein d'Airbus Commercial (lesquels étaient précédemment inclus dans les Autres Activités).

(3) Avant « Autres Activités » et « Siège / Consolidation ».

(4) Sur la base des prix catalogués pour les activités « avions civils ».

(5) Airbus présente ses activités en deux segments : Airbus Commercial et Airbus Military. Les éliminations entre Airbus Commercial et Airbus Military sont traitées au niveau de la Division Airbus. Voir « — 2.1.1 Vue d'ensemble ».

Relations entre EADS N.V. et le Groupe

EADS N.V. ne mène pas directement les activités aéronautiques, spatiales et de défense du Groupe, mais intervient en tant que coordinateur de ces activités. EADS N.V. fixe et contrôle les objectifs et approuve les décisions importantes du Groupe. En

tant que société mère, EADS N.V. mène les activités essentielles du Groupe qui font partie intégrante de la Direction générale de celui-ci. En particulier, les activités financières d'EADS N.V. soutiennent les activités commerciales et la stratégie du Groupe.

Dans cette optique, EADS N.V. prodigue des services aux filiales du Groupe. Des conventions de prestation de services ont été mises en place entre le siège et les filiales ; ces services sont facturés sur une base de coûts majorés.

À des fins de direction, EADS N.V. agit par l'intermédiaire de son Conseil d'administration, de son Comité exécutif et de son

Président exécutif, conformément à ses règles et procédures de fonctionnement, telles que décrites ci-dessous au chapitre « Gouvernance d'entreprise ».

Dans le cadre défini par EADS, chaque Division, chaque Unité opérationnelle et chaque filiale assument la pleine et entière responsabilité de ses activités.

1.1.2 Airbus

Airbus est l'un des principaux fournisseurs d'avions au monde, qui a pour mission de fournir une famille d'avions de passagers les plus modernes et efficaces sur le marché des appareils de plus de 100 sièges. La gamme de produits complète d'Airbus comprend des familles d'avions à succès qui vont de 100 à plus de 500 sièges. Airbus continue également d'élargir le périmètre et la gamme de ses produits en appliquant son expertise au marché militaire, tout en élargissant son portefeuille d'avions de fret.

En 2013, Airbus a réalisé un chiffre d'affaires de 42 milliards d'euros – dont 2,9 milliards d'euros de chiffre d'affaires pour Airbus Military – soit 70,8 % du chiffre d'affaires total du Groupe.

Airbus Commercial

Introduction et présentation

Depuis sa création en 1970 et jusqu'à fin 2013, Airbus a reçu 13 815 commandes d'avions commerciaux de la part de 365 clients situés dans le monde entier. En 2013, Airbus a livré 626 avions (contre 588 en 2012) et reçu 1 619 commandes brutes (contre 914 en 2012), soit 53 % du marché mondial des avions (en termes de valeur) de plus de 100 sièges. Après prise en compte des annulations, les commandes nettes pour cette même année se sont élevées à 1 503 contre 833 unités en 2012. Au 31 décembre 2013, le carnet de commandes d'avions commerciaux d'Airbus s'établissait à 5 559 avions (contre 4 682 en 2012).

Stratégie

L'objectif principal d'Airbus est de dégager des résultats solides dans la durée, tout en contrôlant sur le long terme de 40 % à 60 % du marché mondial des avions commerciaux et en élargissant ses offres de services clients. Pour atteindre cet objectif, Airbus concentre ses efforts sur les points suivants :

Construire une entreprise plus productive et davantage intégrée

Afin de construire une entreprise plus productive, davantage intégrée et donc plus compétitive, Airbus adapte son organisation afin de favoriser l'esprit d'entreprise et autonomiser davantage d'équipes, tout en préservant l'harmonisation des processus entre tous ses sites. Pour les programmes en série, des responsabilités et moyens supplémentaires ont été délégués aux installations de production afin de leur permettre d'accélérer le rythme des livraisons.

Développer une gamme de produits complète permettant de répondre aux besoins de la clientèle

Airbus cherche en permanence à développer et livrer de nouveaux produits répondant à l'évolution des besoins de sa clientèle, tout en améliorant sa gamme de produits existante. Ainsi, l'A320neo (*new engine option*, ou nouvelle option de moteur) est la dernière des nombreuses modernisations du produit apportées à la famille de monocouloirs A320 pour conserver sa position en tant que famille d'avions monocouloirs la plus performante et la plus éco-efficace.

Airbus poursuit actuellement (i) le développement et la production du nouveau programme A350 XWB, (ii) l'expansion progressive des applications de fret utiles sur l'A330-200F et (iii) les recherches sur la mise au point de nouveaux avions dans les segments court et moyen rayon d'action.

Élargir l'offre de services à la clientèle

Airbus cherche à rester à la pointe de son secteur en proposant une offre élargie de services à la clientèle en vue de répondre à l'évolution des besoins de ses clients. Airbus a ainsi mis au point une large gamme de services à valeur ajoutée disponibles « à la carte » que les clients peuvent sélectionner en fonction de leurs propres besoins et de leur politique d'externalisation. Cette approche offre aux opérateurs d'appareils Airbus des solutions pour réduire de façon importante leurs frais d'exploitation, augmenter la disponibilité de leurs avions et améliorer la qualité de leur fonctionnement.

Marché

Caractère cyclique du marché et facteurs de développement

Les principaux facteurs affectant le marché de l'aviation sont notamment la demande de transport aérien émanant des passagers, l'activité de fret, les cycles de croissance économique, la réglementation (et la déréglementation) du transport aérien au niveau de chaque pays comme au niveau international, l'obsolescence des flottes existantes et leur taux de remplacement, et la disponibilité des sources de financement des avions. En outre, des variations subites de la demande et des déséquilibres du marché à court terme peuvent survenir sous l'effet catalyseur de la performance, de la position concurrentielle et de la stratégie des avionneurs, des compagnies aériennes, des opérateurs de fret et des sociétés de location ainsi que des guerres, de l'instabilité politique, des épidémies et d'événements extraordinaires.

Ces dernières années, la Chine et l'Inde sont devenus des marchés très importants pour les constructeurs d'avions. Selon des estimations internes, ces pays constitueraient respectivement les premier et quatrième marchés les plus importants en termes de valeur des livraisons d'avions sur les 20 prochaines années. Airbus a donc cherché à renforcer ses liens commerciaux et industriels dans ces deux pays. La demande en nouveaux appareils des compagnies aériennes du Moyen-Orient est également devenue de plus en plus importante, ces dernières ayant rapidement mis à exécution des stratégies pour s'implanter à l'échelle mondiale et tirer parti des avantages que cette région du monde peut leur apporter.

Le secteur des transporteurs à bas coûts et « à service simplifié » peut également représenter un secteur majeur et devrait continuer à prendre de l'ampleur dans le monde, en particulier en Asie, où les marchés émergents et la déréglementation en cours devraient être à la source d'opportunités croissantes. Alors que les avions monocouloirs d'Airbus restent très populaires auprès de ces transporteurs, la demande d'avions à double couloir d'Airbus pourrait également augmenter puisque certaines de ces compagnies se développent ou poursuivent le développement de leurs activités sur le marché long-courrier.

Croissance globale. Sur le long terme, le marché des avions de transport de passagers dépend principalement de la demande de transport aérien, elle-même fortement alimentée par la croissance économique ou celle du PIB, les prix pratiqués et la croissance démographique. Le marché du transport aérien, mesuré en passagers-kilomètres transportés, a ainsi augmenté chaque année de 1967 à 2000, sauf en 1991 en raison de la guerre du Golfe, soit un taux moyen annuel de croissance de 7,9 % sur la période. La demande de transport aérien a démontré sa solidité au début des années 2000 quand des chocs successifs (notamment le 11 septembre et l'épidémie de SRAS en Asie) ont pesé sur la demande. Le marché s'est toutefois rapidement redressé.

Plus récemment, la crise financière et les difficultés économiques qui ont secoué le monde fin 2008 et en 2009 ont provoqué la troisième période de croissance négative de l'histoire du trafic aérien et un repli cyclique pour les compagnies aériennes en termes de trafic (tant passagers que fret), de rendement et de rentabilité. Les chiffres préliminaires publiés fin 2013 par l'*International Civil Aviation Organisation* (ICAO) ont confirmé que quelque 3,1 milliards de passagers ont fait appel au réseau de transport aérien mondial en 2013 pour répondre à leurs besoins de déplacements touristiques ou professionnels. Le total annuel de passagers est en progression de 5 % environ par rapport à 2012.

À long terme, Airbus estime que le transport aérien demeure une activité en croissance. Sur la base d'estimations internes, Airbus anticipe un taux de croissance de 4,7 % par an au cours de la période 2013-2033. Si le taux de croissance réel atteint, voire dépasse ce niveau, Airbus prévoit que le trafic de passagers, exprimé en passagers-kilomètres transportés, devrait plus que doubler au cours des 15 prochaines années.

Caractère cyclique. En dépit de la tendance à la croissance générale du transport aérien, les prises de commandes d'avions peuvent considérablement fluctuer d'une année sur l'autre en

raison de la volatilité de la rentabilité des compagnies aériennes, du caractère cyclique de l'économie mondiale, des vagues de remplacement d'avions et d'événements imprévus qui peuvent, à l'occasion, peser sur la demande de transport aérien. Cependant, les nouvelles offres de produits et la croissance sur le marché ont engendré des niveaux satisfaisants d'activité en termes de commandes ces dernières années. Ces trois dernières années, le total des commandes a largement dépassé le nombre record de livraisons d'Airbus, renforçant à la fois le carnet de commandes et le total des prises de commandes.

Malgré le caractère cyclique du transport aérien, Airbus cherche à parvenir à des cadences de livraison stables d'une année sur l'autre, en s'appuyant sur la solidité de son carnet de commandes et sur la diversification géographique de sa clientèle. Fin 2013, le carnet de commandes d'Airbus Commercial comptait 5 559 avions, soit plus de huit années de production aux rythmes actuels. Grâce à une gestion rigoureuse de son carnet de commandes, au suivi attentif de la clientèle et à une approche prudente des hausses de production, Airbus a réussi à faire croître ses livraisons annuelles pendant 12 années consécutives, même pendant la crise économique de 2008-2009.

Réglementation / Déréglementation. La réglementation (et la déréglementation) nationale et internationale de la desserte internationale par voie aérienne et des principaux marchés du transport aérien national a une incidence sur la demande d'avions commerciaux pour le transport de passagers. En 1978, les États-Unis ont déréglementé leur système de transport aérien national. L'Europe a suivi en 1985. L'accord de ciel ouvert entre l'Europe et les États-Unis, baptisé *Open Skies Agreement*, qui est entré en vigueur en 2008, permet à toute compagnie aérienne américaine ou européenne d'offrir sans restriction des vols entre toute ville située dans l'Union européenne et toute ville des États-Unis. D'autres régions et d'autres pays déréglementent progressivement leurs marchés, notamment en Asie. Cette évolution devrait se poursuivre et permettre à la demande de se manifester, voire même la créer dans certains cas. Outre un accès élargi au marché, qui pouvait être limité auparavant, la déréglementation peut faciliter la création et le développement de nouvelles compagnies aériennes ou de nouveaux modèles de développement, comme cela a été le cas des compagnies à bas coûts et à services réduits, qui se sont développées sur tous les principaux marchés domestiques et régionaux depuis le début de la déréglementation, par exemple aux États-Unis et en Europe.

Développement des réseaux de compagnies aériennes : « hubs » et réseaux « de point à point ». Sous l'effet de la déréglementation, les principales compagnies aériennes ont cherché à adapter leurs flottes et leurs réseaux à l'évolution constante de la demande. Lorsque la demande au départ et à l'arrivée de certaines destinations s'avère suffisamment forte, les compagnies utilisent souvent des liaisons directes ou de point à point. En revanche, si la demande entre deux destinations n'est pas suffisante, elles ont mis au point des réseaux d'alimentation des hubs très efficaces, qui donnent aux passagers un accès à un nombre de destinations aériennes plus important par le biais d'une ou plusieurs correspondances.

La demande d'avions s'en trouve à son tour influencée par le système choisi de réseaux d'itinéraires car les hubs permettent la normalisation de la flotte autour de petits appareils pour les liaisons courtes, de faible densité mais à rotations fréquentes vers les hubs (réseaux d'alimentation des hubs) et d'appareils plus gros pour les vols plus longs et à densité plus forte entre les hubs (de hub à hub), constituant eux-mêmes de grands marchés de point à point. La déréglementation, en incitant les compagnies aériennes à diversifier leurs stratégies en termes de liaisons, a favorisé en parallèle le développement d'une gamme plus large d'avions pour la mise en œuvre de ces stratégies (même si la tendance au développement d'avions de taille plus conséquente a concerné chacun des segments de marché comme exposé ci-dessous).

Comme d'autres acteurs du secteur, Airbus pense que les compagnies vont continuer à développer leurs réseaux, que ce soit en augmentant les capacités sur les liaisons existantes ou en créant de nouvelles liaisons, desservant en général une plateforme de correspondance au départ et/ou à l'arrivée. Ces nouveaux marchés devraient offrir de bons débouchés à l'offre de produit la plus récente d'Airbus, l'A350 XWB. Par ailleurs, l'A380 a été conçu principalement pour répondre à la demande importante des compagnies aériennes désireuses de relier les principaux hubs, qui correspondent en général aux très grands centres urbains (comme Paris, Londres, New York ou Pékin). Airbus a identifié 42 villes remplissant les critères d'un hub, sachant que ce nombre pourrait frôler les 90 d'ici 2032. Airbus estime être bien positionné pour répondre aux exigences des marchés d'aujourd'hui et de demain compte tenu de sa famille complète de produits.

Alliances. Le développement d'alliances mondiales entre les compagnies aériennes a renforcé le schéma de développement des réseaux aériens décrit ci-dessus. D'après les données publiées par la société de conseil aéronautique Ascend, basée au Royaume-Uni, un peu plus d'un tiers de la flotte mondiale de jets commerciaux était exploitée par seulement 15 compagnies aériennes en janvier 2014. Dans les années 1990, les grandes compagnies aériennes ont commencé à conclure des alliances qui ont conféré à leurs membres un accès aux hubs et aux lignes des autres partenaires, ce qui leur a permis de concentrer leurs investissements sur leurs propres hubs, tout en développant leur offre de produits et leur accès au marché.

Structure du marché et concurrence

Segments de marché. Une étude réalisée par Airbus indique qu'au total, 16 100 avions de passagers de plus de 100 sièges étaient en service dans le monde début 2014. Actuellement, Airbus est présent sur chacun des trois principaux segments du marché des avions de plus de 100 sièges.

Les avions monocouloirs, par exemple ceux de la famille A320, ont en général de 100 à 210 sièges disposés trois par trois de chaque côté du couloir central. Ces avions sont principalement destinés aux liaisons court / moyen-courriers.

Les avions à double couloir ou « gros porteurs », par exemple ceux des familles A330/A350 XWB, ont un fuselage plus large et plus de 210 sièges, disposés en général à raison de huit sièges par rangée avec deux couloirs. Les avions des familles A330/

A350 XWB peuvent être utilisés pour tous les types de liaisons, du court au long-courrier.

Les « très gros porteurs », comme ceux de la famille A380, sont conçus pour transporter plus de 400 passagers sans escale sur des vols très long-courriers dans des conditions de confort optimales. Ces appareils offrent aux compagnies aériennes des avantages significatifs en termes de coût par siège-kilomètre bien que ces appareils puissent également être affectés à des liaisons plus courtes, notamment sur des lignes très fréquentées (y compris intérieures).

Les avions de transport de fret constituent un quatrième segment, souvent alimenté par la reconversion d'anciens avions de transport de passagers. Voir « — 1.1.7 Participations — Aérostructures, conversion des appareils et fabrication de planchers — EFW ».

Airbus est également présent sur le marché des avions d'affaires destinés aux entreprises et au transport de personnalités avec l'ACJ, un Corporate Jetliner issu de l'A319, et l'A318 Elite. Outre ces appareils, d'autres membres de la famille Airbus peuvent répondre aux besoins du marché des avions d'affaires à des fins de transport privé, de navettes d'entreprise et du transport de chefs d'État et de personnalités.

Différences géographiques. La proportion élevée d'avions monocouloirs en Amérique du Nord et en Europe reflète la prédominance des vols domestiques, court- ou moyen-courriers, tout particulièrement en Amérique du Nord, en raison du développement des hubs à la suite de la déréglementation. À la différence de l'Amérique du Nord et de l'Europe, la région Asie-Pacifique recourt à un plus grand nombre d'appareils à fuselage large en raison de la plus grande concentration des populations dans un plus petit nombre de grands centres urbains. Cette tendance en faveur des avions à fuselage large est également renforcée par la limitation du nombre de vols dans de nombreux grands aéroports de la région, pour des motifs environnementaux ou en raison de contraintes liées aux infrastructures, qui limitent l'accroissement de la fréquence des vols. Ces contraintes requièrent une plus grande capacité en termes de remplissage moyen des avions. Airbus considère néanmoins que la demande d'avions monocouloirs progressera en Asie dans les 20 prochaines années, profitant notamment de la poursuite du développement du marché intérieur en Chine et en Inde ainsi que des transporteurs à bas coûts dans cette région. L'économie de l'aviation contribuera également à augmenter la taille des avions, les compagnies aériennes cherchant à réduire le coût par siège par une plus grande densité dans les cabines de leurs appareils et par l'utilisation de types et de variantes d'avions plus grands lorsque cela est possible.

Concurrence. Airbus évolue sur un marché en situation de duopole depuis le retrait de Lockheed en 1986 et l'acquisition de McDonnell Douglas par Boeing en 1997. Ainsi, Airbus et Boeing se partagent désormais le marché des avions de transport de passagers de plus de 100 sièges. D'après les chiffres publiés par les constructeurs, Airbus et Boeing ont effectué respectivement 49 % et 51 % du total des livraisons d'avions commerciaux intervenues en 2013. Les deux constructeurs ont obtenu respectivement 53 % et 47 % du total des commandes nettes (en unités) de l'année et détiennent

chacun 52 % et 48 % du carnet de commandes total (en unités) à fin 2013. Les livraisons d'avions commerciaux (626 unités en 2013) d'Airbus ont été en hausse de 6,5 % par rapport à 2012 (588 unités) et 2013 a été la douzième année consécutive d'augmentation de la production chez Airbus.

Néanmoins, la construction d'avions est un secteur attrayant du fait de son importante composante technologique et de sa forte valeur ajoutée. En dehors de Boeing, Airbus fait face à des concurrents internationaux agressifs qui souhaitent étendre leur part de marché. Les fabricants régionaux d'avions Embraer et Bombardier, issus du marché des avions commerciaux de moins de 100 sièges, continuent à développer des appareils plus grands (comme la nouvelle série C de 100 à 149 sièges lancée par Bombardier). En outre, d'autres concurrents venus de Russie, de Chine et du Japon vont entrer sur le marché des avions de 70 à 150 sièges ces prochaines années.

Clients

Au 31 décembre 2013, Airbus comptait 365 clients et un total de 13 815 avions lui avaient été commandés, dont 8 256 ont déjà été livrés à des transporteurs dans le monde entier. Le tableau ci-dessous présente les principales commandes fermes brutes d'Airbus par client pour l'année 2013.

Client	Commandes fermes ⁽¹⁾
Lion Air	234
Easyjet	135
American Airlines	130
Lufthansa	100
Etihad Airways	87
Turkish Airlines	82
Vueling	62

(1) Les options ne sont pas comprises dans les commandes enregistrées ni dans le carnet de commandes en fin d'année.

Produits et services

Le concept de famille – Standardisation de la flotte

Les familles d'avions d'Airbus sont le symbole de la standardisation des flottes aériennes. Cette philosophie consiste à prendre un avion de base et à le personnaliser afin de créer des avions dérivés pour répondre aux besoins de chacun des segments de marché spécifiques. Cette approche signifie que tous les avions Airbus de nouvelle génération partagent un même design de cockpit, des commandes de vol électriques et des méthodes de vol similaires. Les pilotes peuvent prendre les commandes de n'importe quel avion de la famille Airbus avec un complément de formation très réduit. La qualification croisée des équipages entre les différentes familles d'avions offre aux compagnies aériennes une flexibilité opérationnelle importante. De plus, l'accentuation de la standardisation de la flotte permet aux compagnies aériennes de réaliser des économies substantielles en matière de formation des équipages, de pièces détachées, de maintenance et de programmation des vols. L'étendue de la standardisation des cockpits au sein d'une famille et entre les familles d'avions est

une caractéristique unique d'Airbus, pour qui elle constitue, de l'avis de la Direction, un atout concurrentiel durable.

Depuis sa création, Airbus met l'innovation technologique au cœur de sa stratégie. Chaque produit de la famille Airbus vise à devenir la nouvelle référence dans les domaines fondamentaux pour le succès des compagnies aériennes, tels que le confort de la cabine, la capacité de fret, les coûts d'exploitation, l'impact sur l'environnement et la standardisation. Les innovations d'Airbus se traduisent souvent par des avantages concurrentiels particuliers ; nombre d'entre elles sont devenues des normes du secteur.

Famille A320. Avec un palmarès de plus de 10 193 avions vendus, dont 5 895 déjà livrés et actuellement en service, la famille d'avions monocouloirs d'Airbus se décline à partir de l'A320. Outre ce modèle, elle comprend les modèles dérivés A318, A319 et A321, ainsi que la famille des avions d'affaires (ACJ318, ACJ319, ACJ320 et ACJ321). Chaque appareil de la famille A320 partage les mêmes systèmes, cockpit, procédures d'exploitation et diamètre. La famille A320 couvre le marché des appareils de 100 à 220 sièges, avec un rayon d'action maximum de 7 750 km/4 200 miles nautiques.

Chaque avion de la famille A320 possède, avec 3,96 mètres, le plus large diamètre de fuselage de tous les avions de la catégorie des monocouloirs offerts sur le marché. Cette caractéristique permet de disposer d'une cabine passagers spacieuse, d'un niveau élevé de confort et d'une excellente capacité de transport en soute. La famille A320 est équipée de commandes de vol numériques, d'un cockpit ergonomique et d'un stabilisateur horizontal en matériau composite à base de fibres de carbone allégées. L'utilisation de matériaux composites a également été étendue au plan fixe vertical. La famille A320 est en concurrence avec les avions Boeing 737.

Airbus continue d'investir dans les améliorations de la famille A320, avec le développement de l'A320neo. Par rapport à l'A320 actuel, l'A320neo est conçu pour permettre jusqu'à 15 % (*sharklets* compris) d'économies de carburant. Ses clients profiteront en outre d'une extension de son rayon d'action jusqu'à 950 kilomètres (500 miles nautiques) et de sa capacité à transporter une charge utile supplémentaire de deux tonnes pour une distance donnée. Pour l'environnement, les économies de carburant de l'A320neo se traduisent par 3 600 tonnes de CO₂ en moins par avion et par an. Par ailleurs, l'A320neo assure une réduction de plus de 10 % des émissions de NO_x et une diminution du bruit des réacteurs. Cette nouvelle option de moteur sera proposée sur les modèles A321, A320 et A319, avec une mise en service prévue en octobre 2015. Depuis son lancement, 2 610 commandes fermes ont été comptabilisées pour des appareils équipés de cette nouvelle option de moteur.

Airbus a amélioré sa flotte d'avions d'affaires de la famille A320 équipés de nouvelles extrémités de voilure (*sharklets*), qui sont disponibles en option sur les A320neo nouvellement fabriqués et en standard sur la ligne de produits A320neo. Cette possibilité sera également proposée sous forme de service de modernisation des A320 et des A319 à partir de 2015. Les nouvelles extrémités de voilure permettent de réaliser 4 % d'économies sur la consommation totale de carburant des A320 long-courriers.

En 2013, Airbus a reçu des commandes brutes portant sur 1 253 avions de la famille A320 (1 162 commandes nettes) et a livré 493 avions de cette famille.

CARACTÉRISTIQUES TECHNIQUES DE LA FAMILLE A320 (VERSION STANDARD)

Modèle ⁽¹⁾	Entrée en service	Capacité en passagers ⁽¹⁾	Autonomie en vol maximale (km)	Longueur (mètres)	Envergure (mètres)
A318	2003	107	6 000	31,4	34,1
A319	1996	124	6 850 ⁽²⁾	33,8	35,8
A320	1988	150	6 100 ⁽²⁾	37,6	35,8
A321	1994	185	5 950	44,5	35,8

(1) Configuration à deux classes.

(2) Autonomie en vol maximale avec sharklets.

Famille A330. La famille A330, qui compte 1 313 avions vendus dont 1 046 livrés et en service, couvre tous les segments du marché, à partir d'une seule cellule de biracteur. Ces appareils sont conçus pour transporter entre 250 et 300 passagers. En conjuguant faiblesse des coûts d'exploitation, efficacité, souplesse et optimisation des performances, le biracteur A330 est un appareil très prisé par une base d'exploitants de plus en plus large. La famille A330 offre un niveau de confort élevé aux passagers et permet aux compagnies de disposer de vastes capacités de transport en soute. Les concurrents de la famille A330 sont les Boeing des séries 767, 777 et 787.

En 2015, Airbus apportera les toutes dernières améliorations à l'A330, en augmentant le poids au décollage des versions A330-200 et A330-300 à 242 tonnes.

Airbus a développé une nouvelle variante dédiée au fret de la famille A330 ; l'A330-200F est un avion-cargo de taille moyenne à

long rayon d'action, prévu pour répondre à la dynamique actuelle du marché caractérisé par une hausse des prix du carburant et des pressions sur les rendements. Depuis sa mise en service en 2010, l'A330-200F a démontré l'éventail de ses atouts en tant qu'avion de fret : flexibilité, fiabilité et rentabilité. En complément de l'A330-200F, le programme A330P2F offre une possibilité de conversion des A330 en avions de fret pour les modèles de cet appareil qui ont terminé leur service opérationnel utile en tant qu'avions de passagers. Le développement de l'A330P2F est réalisé avec les ressources de ST Aerospace basée à Singapour, ainsi que d'EADS EFW et d'Airbus, selon les modalités d'un accord finalisé en mai 2012.

En 2013, Airbus a reçu des commandes brutes portant sur 77 avions de la famille A330 (69 commandes nettes) et a livré 108 avions de cette famille à 35 clients.

CARACTÉRISTIQUES TECHNIQUES DE LA FAMILLE A330

Modèle ⁽¹⁾	Entrée en service	Capacité en passagers ⁽¹⁾	Autonomie en vol maximale (km)	Longueur (mètres)	Envergure (mètres)
A330-200	1998	246	13 100	59,0	60,3
A330-300	1994	300	11 000	63,7	60,3

(1) Configuration à trois classes.

A380. L'A380 à double pont est l'avion commercial le plus spacieux au monde actuellement en service. Le diamètre de son fuselage permet de disposer de cabines flexibles et innovantes, se traduisant pour les passagers par des sièges et des couloirs plus spacieux et une surface au sol plus importante, aménagée selon les besoins de chaque compagnie cliente. En configuration à trois classes, l'A380 peut transporter 525 passagers sur 15 700 km

(8 400 miles nautiques). Il offre des performances économiques supérieures et une consommation de carburant réduite. Plus silencieux, il permet également de réduire les émissions de gaz à effet de serre. Le concurrent de l'A380 est le Boeing 747-8.

En 2013, Airbus a reçu 50 commandes brutes d'A380 (42 commandes nettes) et livré 25 appareils à un seul et unique nouvel exploitant, British Airways.

CARACTÉRISTIQUES TECHNIQUES DE L'A380

Modèle ⁽¹⁾	Entrée en service	Capacité typique ⁽¹⁾	Autonomie en vol maximale (km)	Longueur (mètres)	Envergure (mètres)
A380-800	2007	525	15 700	73,0	79,8

(1) Configuration à trois classes.

Développement de nouveaux produits

Famille A350 XWB. La famille A350 XWB est une famille entièrement nouvelle d'appareils de moyenne capacité à fuselage extra-large qui peut accueillir entre 275 et 369 passagers. L'A350 XWB repose sur la technologie de l'A380. Son fuselage est plus large que celui de ses concurrents de nouvelle génération et il fait davantage appel aux matériaux composites. Les principaux concurrents de l'A350 XWB sont les Boeing de la série 787 et de la série 777.

2013 a été l'année du premier vol de l'A350 XWB. Les vols d'essai progressent bien. Deux avions comptabilisent déjà plus de 800 heures de vol à leur actif.

La mise en service de l'appareil est actuellement prévue courant du second semestre 2014.

En 2013, Airbus a reçu 239 commandes brutes d'A350 XWB (230 nettes). À fin décembre, le carnet de commandes de ce modèle portait sur 812 commandes fermes passées par 39 clients.

CARACTÉRISTIQUES TECHNIQUES DE LA FAMILLE A350 XWB

Modèle ⁽¹⁾	Entrée en service	Capacité en passagers ⁽¹⁾	Autonomie en vol maximale (km)	Longueur (mètres)	Envergure (mètres)
A350 XWB-800	2016	276	15 300	60,5	64,7
A350 XWB-900	2014	315	14 350	66,8	64,7
A350 XWB-1000	2017	369	14 800	73,7	64,7

(1) Configuration à deux classes.

A400M. Les informations relatives au programme A400M sont présentées dans le chapitre « — Airbus Military » ci-dessous.

Services après-vente

Le Service Clientèle d'Airbus (*Airbus Customer Service*) a pour rôle principal d'aider les clients à exploiter leurs flottes d'Airbus dans les meilleures conditions de sécurité et de rentabilité, tout en garantissant la satisfaction des passagers. Du fait de sa croissance continue, la base de clients d'Airbus a régulièrement augmenté ces dernières années pour atteindre 7 500 avions en service exploités par 390 compagnies aériennes.

Un réseau mondial de plus de 4 700 personnes couvre tous les domaines du support, de l'ingénierie technique / assistance opérationnelle, en passant par la fourniture des pièces de rechange à la formation des équipages et du personnel. Des centaines de techniciens spécialisés apportent aide et conseil aux clients d'Airbus 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Le service compte plus de 249 représentants du service clientèle répartis à travers le monde dans plus de 155 sites, à proximité des compagnies aériennes qu'ils desservent, sans oublier un réseau international de centres de support, de centres de formation et de centres de fourniture de pièces de rechange.

Au-delà des activités clés de support, le Service Clientèle d'Airbus a développé une large gamme de services modulaires et personnalisés, dictés par la valeur ajoutée unique en son genre qu'un fabricant d'avions peut apporter. Ces services s'articulent autour de cinq domaines d'activité : services *fly-by-the-hour*, gestion du matériel, mise à jour des systèmes et modernisation des cabines, gestion des informations, services de solutions électroniques et services de formation (exploitation en vol et maintenance). Des solutions innovantes et intégrées ont été développées dans ces domaines, avec des offres telles que *Flight Hour Services Component* (Composant FHS) et *Tailored Support Package* (FHS TSP) qui fournissent une ingénierie / maintenance ainsi que des lots de pièces de rechange intégrés afin de permettre aux clients de réduire leurs investissements et leurs coûts de support, tout en augmentant la fiabilité opérationnelle.

Des solutions intégrées similaires ont également été mises au point pour la mise à jour des systèmes et la modernisation des cabines.

Une partie de la stratégie de croissance d'Airbus dans le domaine des services à la clientèle passe par un développement industrialisé. L'une des grandes réalisations de la mise en œuvre de cette stratégie réside dans la création d'une filiale à 100 % d'Airbus, nommée SATAIR Group depuis janvier 2014 ; celle-ci est un leader mondial dans la fourniture de pièces détachées d'avions et de solutions de services pour la maintenance aérienne. La fusion de Satair, gestionnaire des portefeuilles de services et de support de pointe et Airbus Material Management améliore la disponibilité des produits et des services pour le bon fonctionnement des compagnies aériennes au quotidien.

Financement des clients

Airbus favorise les ventes au comptant et ne considère pas le financement client comme un axe de développement de ses activités propres. Airbus reconnaît toutefois la nécessité commerciale pour les constructeurs d'aider leurs clients dans le montage financier de l'achat de nouveaux appareils et, dans certains cas, de participer directement au financement des appareils pour la compagnie aérienne.

Toute offre de crédit ou prise de risque de crédit est soumise à un processus centralisé d'autorisation et de contrôle, selon des principes très stricts de rigueur et de prudence. L'équipe Airbus dédiée au financement des clients a accumulé plusieurs dizaines d'années d'expérience dans ce domaine. Lorsqu'Airbus finance un client, l'appareil financé est généralement pris en nantissement, le fabricant du moteur participant également au financement. Ce mécanisme permet de limiter le risque supporté par Airbus. Les opérations de financement des ventes d'Airbus sont destinées à faciliter le transfert ultérieur de l'exposition au risque aux marchés financiers, aux tiers prêteurs ou aux sociétés spécialisées dans la location d'avions.

En 2013, Airbus a continué de bénéficier de l'embellie sur les marchés du financement d'avions ainsi que des opportunités dans les opérations de cession-bail pour les sociétés spécialisées dans la location d'avions. Les marchés, toutefois, restent imprévisibles et Airbus continue de prévoir une exposition supplémentaire potentielle au risque de financement. À la lumière de son expérience, la Direction estime que le niveau de protection d'Airbus contre les coûts de défauts de paiement par la constitution de provisions est adapté et cohérent avec les normes et pratiques du secteur du financement aérien. Voir « — Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation ».

Asset Management

La Division *Asset Management* d'Airbus a été constituée en 1994 pour gérer et remettre sur le marché des avions de seconde main acquis par Airbus, à l'origine en raison de la faillite de certains de ses clients, et par la suite dans le contexte de certains engagements de rachat. Cette Division dispose de ses propres effectifs et gère une flotte composée d'appareils Airbus de tous modèles. À travers ses activités, la Division *Asset Management* aide Airbus à répondre plus efficacement aux besoins à moyen et long terme de ses clients en matière de flotte.

Ses principales missions comprennent la gestion commerciale et du risque du portefeuille d'avions de seconde main d'Airbus. La plupart des avions sont mis à la disposition des clients sous forme de vente simple, mais certains ne peuvent être proposés que sous la forme de location d'exploitation, en fonction du mode de financement de l'appareil concerné. Fin 2013, le portefeuille d'Airbus *Asset Management* comprenait 39 avions, soit une augmentation nette de 16 appareils par rapport à fin 2012. La Division *Asset Management* propose également une gamme complète de services de support, dont l'assistance à la mise en service, la reconfiguration de l'aménagement intérieur et les visites de maintenance.

Production

Organisation industrielle

Chaque tâche contribuant à la construction d'un avion Airbus (de la conception à la fabrication) relève d'une usine désignée à cet effet. Les usines Airbus sont généralement organisées autour des différents composants et sections d'un avion, en équipes de livraison de composants. Chaque équipe de livraison de composants est chargée d'un programme d'avion ou organisée en groupes de technologie de fabrication, en fonction de la solution optimale pour chaque usine. Chaque usine s'organise autour de capacités en termes de production, d'ingénierie, de qualité, de chaîne d'approvisionnement, de fabrication et de logistique afin de garantir la continuité du flux des activités de production.

Un centre de compétence transversal, qualifié d'« excellence opérationnelle », est chargé de l'harmonisation et de la normalisation des procédures, méthodes et outils qui sont développés et mis en place dans les usines afin de générer des gains de productivité basés sur les meilleures pratiques.

Après fabrication dans leurs usines respectives, les différentes sections d'un avion sont transportées au sein du réseau de sites et entre les lignes d'assemblage final à l'aide de moyens de transport dédiés, notamment à bord des super-transporteurs « Beluga ». Afin de tenir le rythme de production de l'A380, Airbus a procédé à l'intégration des transports routiers, fluviaux et maritimes. La gestion des programmes est ensuite responsable du travail des chaînes d'assemblage final. Elle travaille en étroite coopération avec les usines pour faire en sorte que les différentes sections soient livrées aux lignes d'assemblage final en temps et en heure dans le respect des coûts et de la qualité.

Une nouvelle ligne d'assemblage final de la famille A320 d'Airbus est actuellement en cours de construction à Mobile, Alabama (États-Unis). L'assemblage des avions devrait commencer en 2015, la livraison du premier avion assemblé sur la ligne d'assemblage de Mobile étant prévue en 2016.

Ingénierie

Airbus Engineering est une organisation mondiale qui développe des avions complets et des composants d'avions et conduit des recherches pouvant s'appliquer à la nouvelle génération d'avions. Les « Centres de Compétences » qui composent Airbus Engineering opèrent de façon transnationale et détachent la grande majorité de leurs ingénieurs en France, en Allemagne, au Royaume-Uni et en Espagne. Un nombre croissant d'ingénieurs aéronautiques et spatiaux expérimentés à travers le monde sont employés dans les cinq autres centres d'ingénierie de Wichita (Kansas, États-Unis), Mobile (Alabama, États-Unis), Moscou (Russie), Bangalore (Inde) et Pékin (Chine).

Le centre d'architecture et d'intégration joue un rôle majeur dans l'organisation de l'ingénierie d'Airbus. En coopération avec les ingénieurs responsables des programmes et une équipe d'architectes aéronautiques très expérimentés, il garantit la mise en œuvre d'une approche méthodique et multidisciplinaire durant le processus de développement des avions.

En 2013, Airbus a lancé avec succès la campagne d'essais en vol de l'A350 XWB-900 et a atteint la fin de la phase de conception pour la version A350 XWB-1000. Airbus Engineering a certifié l'utilisation des *sharklets* sur la famille des monocouloirs (A319, A320 et A321), achevé la phase de conception pour l'A320neo et permis le démarrage du développement de l'assemblage de l'avion. La phase de conception de la version 242 tonnes de l'A330 a été achevée.

Airbus Engineering a également beaucoup contribué à plusieurs initiatives internationales destinées à réduire l'impact de l'aviation sur l'environnement. Le principal objectif de ces initiatives consiste à réduire le bruit et les émissions de dioxyde de carbone des appareils Airbus. Le projet de transformation d'Airbus Engineering améliore en permanence les méthodes de travail et renforce l'efficacité.

Airbus Military

Introduction et présentation

Airbus Military, qui a intégré, depuis 2014, la Division Airbus Defence and Space nouvellement créée (pour plus de précisions, voir « — 1.1.1. — Présentation » ci-dessus) au sein de la branche d'activité Avions militaires, produit et commercialise des avions destinés à des missions spéciales, dérivés de plateformes existantes et consacrés à des tâches spécifiques dans le domaine militaire ou de la sécurité, telles que le ravitaillement en vol, la surveillance maritime ou la chasse anti-sous-marins. Il fabrique et vend également des appareils de transport militaire légers et moyens et est responsable du projet de transport militaire lourd européen A400M.

En 2013, Airbus Military a réalisé un chiffre d'affaires total de 2,9 milliards d'euros.

Stratégie

La stratégie consiste à développer ses activités de cœur de métier et augmenter sa part de marché en faisant jouer l'effet de levier de son savoir-faire technologique, tout en améliorant sa rentabilité.

Renforcer sa position de fournisseur de référence sur le marché des avions destinés à des missions spéciales

En tant que fournisseur d'avions destinés à des missions spéciales, Airbus Military fait appel à ses propres technologies spécialisées : perche caudale de ravitaillement en vol (« ARBS »), système tactique totalement intégré (« FITS »), solutions de patrouille maritime et de chasse anti-sous-marins (MPA, ASW, ASuW), intelligence des signaux (SIGINT) et système d'alerte avancée et de contrôle aéroporté (AEW&C), et à celles de la gamme de systèmes et plateformes diversifiées du Groupe pour répondre aux besoins des missions spécifiques de ses clients. En parallèle, cette ligne métier cherchera à consolider davantage sa position sur ce marché avec son offre d'avions ravitailleurs (A330 MRTT) et d'avions de patrouille maritime (dérivés des plateformes CN235 et C295).

Maintenir son leadership sur le marché de l'aviation de transport militaire

Le leadership mondial sur le marché des avions de transport militaire légers et moyens a été démontré à l'occasion de la livraison du 100^e C295 à l'armée de l'air d'Oman en 2013. Avec l'ajout de l'avion de transport militaire lourd A400M à son portefeuille, une gamme complète d'avions de transport militaire tactiques, capables de couvrir tous les besoins de mission est dorénavant offerte. 2013 a été une année active pour l'A400M, les deux premiers avions de production ayant été livrés à l'armée de l'air en France. De nouvelles améliorations à la gamme de produits existante ont été lancées afin de conserver le leadership. De nouvelles versions sont en cours de développement, comme le montrent les premiers essais en vol conduits en 2013 d'une variante du C295 destinée à lutter contre les incendies. De même, le C295W a été présenté début 2013 ; il s'agit d'une version du C295 équipé d'ailettes marginales aux performances améliorées.

Augmenter le revenu provenant des services en élargissant l'offre des services de missions critiques

Cette branche d'activité entend développer et livrer davantage de solutions économiques pour le bénéfice de ses clients en partant d'une bonne compréhension globale de leurs besoins et par la conclusion de partenariats à long terme dans le monde entier. Un portefeuille de services concurrentiel est proposé, qui va du support classique à des services entièrement disponibles, dans le cadre de contrats *mission success* ; pour y parvenir, cette branche d'activité tire parti de ses capacités en tant que spécialiste de la conception qui lui permettent d'offrir un service de support intégré complet tout au long de la durée de vie des produits.

Marché

Avions destinés à des missions spéciales

Les avions destinés à des missions spéciales sont dérivés des plateformes existantes et adaptés à des missions spécifiques, le plus souvent pour des clients militaires et de la sécurité. Les modifications de la plateforme requièrent une connaissance approfondie de la cellule de base, que seul le constructeur de l'avion possède généralement. L'intégration des systèmes requis par ce type d'avion requiert des compétences multiples, ce qui limite considérablement le nombre d'intervenants sur le marché mondial.

De plus, les acteurs de la défense et de la guerre modernes ont par ailleurs besoin d'accéder de manière indépendante à des formes complexes d'informations sur divers théâtres d'opérations. De plus en plus fréquemment, les clients exigent donc des systèmes complets adaptés à leurs besoins opérationnels spécifiques. Cette évolution et les besoins de défense et sécurité en mutation rapide devraient doper la demande à moyen terme d'avions destinés à des missions spéciales.

Avions de transport militaire

Les États et les organisations nationales sont les principaux clients sur le marché des avions de transport militaire. Ce marché se compose de trois segments : (i) les avions de transport légers, dont la capacité varie d'une à trois tonnes ; (ii) les avions de transport moyens, dont la capacité varie de quatre à quatorze tonnes ; (iii) les avions de transport lourds, dont la capacité est égale ou supérieure à quinze tonnes. Selon une analyse de DMS Forecast International, entreprise indépendante de conseil pour l'industrie aéronautique, spatiale et de défense, le marché mondial des avions de transport militaire devrait s'élever à 69,89 milliards de dollars américains (valeur de fabrication) entre 2013 et 2022.

Transport militaire lourd. Ce segment de marché a longtemps été lié aux budgets et à la politique des États-Unis. Il était donc dominé par les constructeurs américains, notamment Lockheed Martin et son C-130 Hercules. L'A400M marque l'arrivée du Groupe sur ce marché, à un moment où les nations du monde entier devraient commencer à moderniser et renouveler leurs flottes existantes. Sur la partie haut de gamme du segment, l'A400M est en concurrence avec le C-17 de Boeing. En 2013, Boeing a annoncé la fermeture de sa ligne d'assemblage final du C-17 de Long Beach, en Californie, en 2015.

Transport militaire moyen. La Direction estime que ce marché continuera de progresser à un rythme modéré. Le CN235 et le C295 qui ont obtenu une part de marché moyenne cumulée de 58 % (en nombre d'unités) sur les dix dernières années selon des estimations internes sont leaders sur ce segment de marché. Le CN235 et le C295 ont tous deux été conçus pour compléter ou remplacer l'Hercule C-130 vieillissant, en accomplissant la plupart de ses missions à un coût opérationnel réduit. Leurs principaux concurrents sont le C-27J Spartan, fabriqué par Alenia Aeronautica et l'An-32 d'Antonov.

Transport militaire léger. Le C212 a toujours été le leader sur ce segment, avec une part de marché moyenne de 9 % (en nombre d'unités) au cours des dix dernières années selon des estimations internes. Les principaux concurrents du C212 sont le M-28, fabriqué par Polskie Zakłady Lotnicze Mielec et le DHC-6 Series 400 fabriqué par le Canadien Viking.

Produits et services

Avions destinés à des missions spéciales

Avion ravitailleur multirôle — A330 MRTT. L'A330 MRTT, dérivé de la famille Airbus A330, offre des capacités de transport aérien stratégiques militaires ainsi que des possibilités de ravitaillement en vol. Sa grande capacité de transport de carburant est suffisante pour fournir les quantités requises, sans exiger de réservoir auxiliaire. La totalité de la soute reste donc disponible pour le transport de fret. L'A330 MRTT peut notamment transporter des conteneurs LD3 ou LD6, des palettes militaires et/ou tous autres systèmes logistiques utilisés actuellement. Airbus Military a obtenu la certification civile et militaire de l'A330 MRTT en 2010. Dix-sept unités étaient en service fin 2013.

En 2013, Airbus Military a livré sept avions A330 MRTT et six nouvelles commandes ont été comptabilisées en provenance de Singapour. En portant son choix sur l'A330 MRTT, Singapour devient la sixième nation à sélectionner ce type d'appareil après l'Australie, l'Arabie saoudite, les Émirats arabes unis, le Royaume-Uni et l'Inde, qui en est au stade final des négociations contractuelles pour six exemplaires.

Le carnet de commandes comprend aussi un contrat de 27 ans avec le ministère de la Défense britannique dans le cadre du Concert AirTanker pour le programme *Future Strategic Tanker Aircraft* (« FSTA »). Le programme FSTA porte sur la fourniture d'une flotte de 14 nouveaux avions ravitailleurs, le premier étant entré en service en 2012. Le contrat prévoit également l'aménagement de toutes les infrastructures nécessaires, ainsi que les services de formation, maintenance, gestion des vols et de la flotte et services au sol pour permettre à l'armée de l'air britannique d'accomplir ses missions de ravitaillement en vol et de transport partout dans le monde.

Airbus Military a travaillé également sur un programme technologique qui vise le développement d'un nouveau système ARBS. Ce nouveau système ARBS est conçu pour accélérer le processus de ravitaillement par rapport aux systèmes concurrents. Il présente donc des avantages considérables car les avions sont vulnérables pendant leur ravitaillement. L'ARBS

a été testé avec plus de 1 300 contacts secs et humides sur une large gamme d'appareils, y compris les chasseurs F-16 et F/A-18 et E-3A Awacs.

Avions de patrouille maritime. Différentes solutions sont proposées, qui vont de la surveillance maritime à la lutte anti-sous-marins, à partir de plateformes telles que le C212, le CN235, le C295 ou le P-3 Orion. Le CN235 et le C295 détiennent une part de marché moyenne cumulée de 47 % (en nombre d'unités) sur les dix dernières années selon des estimations internes. Figurent parmi leurs principaux concurrents les versions patrouilleurs maritimes du Dash-8 Q200/Q300 de Bombardier et de l'ATR 42/72 d'Alenia.

FITS, qui est la base du système de mission installé sur ces plateformes de patrouilleurs maritimes, a été développé. FITS est un système de nouvelle génération qui améliore la sensibilité tactique et facilite les processus de prise de décision et les opérations dans un environnement réseau-centrique.

En 2013, les garde-côtes américains ont commandé un avion de patrouille maritime CN235 supplémentaire. En termes de livraisons, Airbus Military a livré deux avions de patrouille maritime CN235 (soit un total de 16 à ce jour) aux garde-côtes américains.

Basé sur une configuration de patrouilleur maritime, le C295 ASW est le premier type d'ASW conçu et certifié en Europe. Il a vocation à remplacer les flottes vieillissantes de P-3 Orion ou de Bréguet Atlantic. Cette branche d'activité est également impliquée dans la modernisation et la mise à niveau opérationnelle de l'avion de patrouille maritime P-3 Orion des armées de l'air espagnole et brésilienne. Le programme comprend l'installation du système FITS et de nouveaux capteurs de missions et équipements d'avioniques. En 2013, trois P-3 modernisés ont été livrés à l'armée de l'air brésilienne.

Avions de transport militaire

A400M — Transport militaire lourd. L'A400M est un tout nouvel avion-cargo militaire conçu pour des applications tactiques, stratégiques et logistiques, aux fins de répondre aux besoins des forces armées mondiales pour des missions militaires, humanitaires et de maintien de la paix. L'objectif de ce programme est de développer une position de leader sur le marché de l'aviation de transport militaire lourd qui, avec ses avions de transport militaire légers et moyens, permettra d'offrir une gamme complète d'avions de transport militaire tactique aux clients.

Le carnet de commandes de l'A400M comprend actuellement 172 avions, 168 étant réservés aux sept États-clients de lancement, les quatre autres étant destinés à la Malaisie, seul et unique client à l'exportation. De nouvelles opportunités à l'exportation de l'A400M sont recherchées, tout en apportant un support à l'exploitation aux clients après la mise en service de leurs appareils en 2013. La première campagne de vols d'essai a bien avancé, avec plus de 5 800 heures de vol d'essai au compteur et quelque 2 000 vols en fin d'année 2013. La certification de type et l'approbation opérationnelle initiale (*Initial Operating Clearance* ou IOC) de l'avion ont été obtenues en

2013. Les deux premiers appareils ont été livrés à l'armée de l'air en France, un troisième avion (déjà disponible pour livraison en octobre 2013) étant toujours en négociations avec la Turquie. Fin 2013, dix avions se trouvaient sur la ligne d'assemblage final et 19 autres appareils à différents stades de leur fabrication ou assemblage.

CN235 – Avion de transport militaire de moyenne capacité.

Le S-10, premier avion de la famille CN235, est entré en service en 1987. La série 300, dernier modèle de cette famille, est un bi-turbopropulseur pressurisé de nouvelle génération. Le CN235-300 est capable de transporter une charge utile maximum de 6 000 kg. Il permet donc de transporter (i) 36 parachutistes, (ii) 18 civières et trois infirmiers, (iii) quatre palettes du modèle le plus utilisé pour le fret ou (iv) des colis hors gabarit tels que des moteurs d'avions ou des pales d'hélicoptères. Les opérations de parachutage peuvent être réalisées soit par les deux portes latérales à l'arrière de l'avion, soit par la rampe arrière. D'autres versions du CN235-300 sont utilisées, entre autres, pour des missions de surveillance maritime ou de contrôle de la pollution. Toutes versions confondues, plus de 270 avions CN235 ont été livrés depuis le début du programme.

En 2013, le Cameroun a reçu un CN235, ce qui en fait ainsi un nouvel exploitant de l'appareil. Airbus Military a également livré les deux derniers CN235 à la France.

C295 – Avion de transport militaire de moyenne capacité.

Certifié en 1999, le C295 adopte la configuration de base du CN235, avec une cabine allongée permettant de transporter une charge supérieure de 50 %, à une vitesse plus élevée et sur de plus longues distances. Le C295 est équipé d'une avionique embarquée comprenant un tableau de bord électronique et un système de gestion de vol, permettant la navigation tactique, la planification et l'intégration de signaux détectés par plusieurs capteurs. Le C295 a accumulé plus de 140 000 heures de vol dans tous types d'environnements, allant de régions arctiques aux déserts. Plus de 105 avions C295 ont déjà été livrés à 17 opérateurs dans 16 pays.

En 2013, Airbus Military a reçu un total de neuf commandes de C295 de la part de plusieurs clients, dont, entre autres, la Colombie et le Kazakhstan. En termes de livraisons, Airbus Military a livré un total de 14 avions C295.

C212 – Avion de transport militaire léger. Le C212 est un avion simple et fiable non pressurisé, capable d'opérer à partir de terrains d'atterrissage de fortune et d'accomplir des missions civiles ou militaires. Le S-100, première version du C212, est entré en service en 1974. La dernière version, le S-400, bénéficie de nombreuses améliorations, telles qu'une nouvelle avionique et des moteurs plus performants en haute altitude et sous des climats tropicaux. Il exige des pistes moins longues à l'atterrissage comme au décollage. La porte cargo située à l'arrière du C212 en fait un appareil polyvalent dont la configuration peut être modifiée rapidement et facilement, en réduisant ainsi le temps au sol. Depuis le début du programme, 477 avions C212 ont été livrés.

Airbus Military a signé un accord avec PT Dirgantara Indonesia, fin 2012, en vue du lancement conjoint d'une version modernisée du C212-400. L'avion, rebaptisé NC212, est proposé aux clients civils et militaires.

Services après-vente

Environ 850 avions livrés bénéficient actuellement du support assuré par l'organisation des Services Clientèle d'Airbus Military, qui propose une assistance personnalisée afin de répondre aux besoins de chaque exploitant. Airbus Military applique le concept de support logistique intégré (« ILS ») tout au long de la durée de vie de ses produits, depuis la première phase de conception jusqu'à la fin de leur durée de vie utile. Son principal objectif consiste à s'assurer que ses clients obtiennent la meilleure performance opérationnelle et bénéficient d'un service de support intégré conforme à leurs besoins, gage du succès de leurs missions.

Les centres de support pour les avions militaires sont stratégiquement implantés à travers le monde pour assurer la maintenance des équipements, ainsi que leur réparation et révision. Il s'agit notamment des centres de service situés en Europe (à Séville et en Pologne), ainsi que d'un nouveau centre à Mobile, Alabama (États-Unis) afin de couvrir les besoins de la flotte en Amérique du Nord. Les capacités de service pour les avions militaires au Moyen-Orient ont été développées par le biais de la filiale en Arabie saoudite (ECAS) et la constitution récente d'une filiale à Oman (AMSO).

À mesure que de nouveaux produits sont lancés, les capacités des centres de service sont en permanence mises à jour afin de pouvoir prendre en charge leur support. Ainsi, la branche d'activité travaille actuellement au développement de tâches, produits et services de support logistique intégré afin d'assurer le support à la mise en service de l'A400M en 2013. Un contrat de support complet à l'exploitation a été signé avec la France (premier client de l'A400M) pendant que des négociations sont en cours avec la Turquie, le Royaume-Uni et l'Allemagne.

Le Service Clientèle d'Airbus Military a renforcé progressivement le rôle des responsables des programmes clients afin d'accroître la satisfaction client et multiplier les opportunités commerciales liées aux services de missions critiques tout au long du cycle de vie de ses produits, grâce à une organisation dédiée afin de renforcer ses capacités pour répondre aux appels d'offres, et d'identifier et se saisir des opportunités de services dans l'aviation dans ce segment cible.

Enfin, ses capacités de conception, développement, fabrication et formation à différents degrés de complexité se concrétisent, principalement par le biais du centre de formation qui se trouve à Séville ; celui-ci accueille six simulateurs de vol et tout un éventail de systèmes de formation assistés par ordinateur.

Production

Une chaîne d'assemblage final pour avions légers et moyens se trouve à l'usine de San Pablo à Séville (sud de l'Espagne). Les installations – qui sont partagées avec l'A400M – ont une surface de 600 000 m². Sur un site situé à proximité dédié aux services après-vente, se trouve un centre de formation qui occupe 383 644 m².

Les activités d'aérostructures ainsi que certains assemblages spécifiques et assemblages de base particuliers (comme le stabilisateur horizontal de l'A400M, la perche caudale du MRTT,

les assemblages du C295 et du C235) sont exécutés dans l'usine de Tablada à Séville, d'une superficie de 98 537 m². D'autres assemblages, pièces composites et métalliques sont fabriqués à Puerto de Santa Maria (Cadix), dans une usine qui occupe une superficie de 78 840 m².

Enfin, l'usine de Getafe dispose d'installations spécialisées d'ingénierie, de conception et de fabrication, où sont, notamment, effectués des travaux sur l'A330 MRTT.

1.1.3 Eurocopter (aujourd'hui Airbus Helicopters)

Introduction et présentation

Eurocopter (aujourd'hui Airbus Helicopters) est un leader mondial sur le marché des hélicoptères militaires et civils, offrant l'une des gammes d'hélicoptères et de services les plus modernes et complètes. Cette gamme de produits comprend actuellement des monomoteurs légers, des bimoteurs légers et des hélicoptères moyens et lourds qui sont adaptables à tous les types de mission en fonction des besoins des clients.

En 2013, Airbus Helicopters a livré 497 hélicoptères (475 en 2012) et reçu 444 commandes brutes (contre 492 en 2012). Après prise en compte des annulations, les prises de commandes nettes pour 2013 se sont élevées à 422, contre 469 hélicoptères en 2012. Les contrats civils ont représenté 63 % de ce volume de commandes, les ventes de produits militaires représentant les 37 % restants. Au 31 décembre 2013, le carnet de commandes d'Airbus Helicopters comptait 995 avions (contre 1 070 en 2012).

Suite à l'activité de 2013, Airbus Helicopters a conservé sa longueur d'avance en livrant près d'un hélicoptère civil sur deux dans le monde.

En 2013, Airbus Helicopters a comptabilisé un chiffre d'affaires total de 6,3 milliards d'euros, soit 10,6 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Stratégie

La stratégie d'Airbus Helicopters consiste à tirer des initiatives d'amélioration de son plan de transformation, lequel entend placer la satisfaction client et la qualité au centre de ses opérations ainsi que l'amélioration de sa compétitivité industrielle, le tout en garantissant les plus hauts niveaux de sécurité aérienne. Airbus Helicopters a également mis en place des plans visant à réduire les coûts, optimiser la trésorerie et créer de la valeur.

Un engagement en faveur de l'innovation

Airbus Helicopters renouvelle sa gamme de produits existante en vue d'asseoir sa croissance future. En conséquence, Airbus Helicopters se concentre sur le lancement de plusieurs plateformes modernisées et d'autres nouveaux développements, notamment l'hélicoptère bimoteur moyen EC175 et la version améliorée du bimoteur léger EC145 T2, qui incorporent tous deux le dernier système d'avionique Helionix de pointe, développé en interne. La puissance et la performance de l'EC175 ont été démontrées par deux records de vitesse verticale homologués en 2013. La certification de l'EASA pour l'EC175 a été obtenue en janvier 2014, pour un démarrage des livraisons prévu courant 2014.

Les travaux de développement se sont également poursuivis sur le nouvel hélicoptère moyen X4, qui offrira des performances améliorées, une moindre consommation de carburant et une réduction des émissions de bruit. En 2013, le démonstrateur hybride à grande vitesse X3 a franchi un nouveau jalon sur la feuille de route d'innovation de la Société, en combinant des capacités de décollage et d'atterrissage vertical avec un nouveau record mondial de vitesse, tandis que le démonstrateur de l'EC145 avec pilote en option a exécuté des missions d'essais sans pilote.

En outre, Airbus Helicopters cherche à bien développer son offre de services afin d'améliorer la disponibilité des appareils ainsi que leurs performances lors des missions et leur efficacité économique au profit de ses clients. L'efficacité du support et des services fait l'objet d'une attention particulière lors du développement des tout derniers produits, dans l'optique de dégager du chiffre d'affaires à l'avenir et d'augmenter la satisfaction client en parallèle. Airbus Helicopters peut également poursuivre des opportunités de croissance externe pour augmenter son offre de services dans l'avenir, comme cela a déjà été le cas avec l'acquisition de Vector Aerospace en 2011.

Prendre le virage de la mondialisation pour se saisir de la croissance à travers le monde

Le modèle économique d'Airbus Helicopters est fortement orienté sur les exportations et la progression de son ancrage mondial est l'une de ses priorités à l'avenir. S'appuyant sur une mise en œuvre déjà active dans des pays comme les États-Unis, l'Australie et le Brésil et sa présence dans 30 pays, Airbus Helicopters cherchera à développer davantage son ancrage industriel sur des marchés de croissance potentiels comme la Russie, la Chine et l'Inde. Dans le cadre de cette expansion sur la scène internationale, Airbus Helicopters entend accroître ses ventes de plateformes et se saisir d'opportunités dans le domaine des services sur le marché de l'après-vente, conformément à ses efforts pour développer sa proximité avec ses clients.

Construire une entreprise plus performante et plus rationalisée

Airbus Helicopters poursuit de nouvelles initiatives d'amélioration dans le cadre de son programme de transformation qui vise à placer la satisfaction client et la qualité au cœur même de ses opérations, ainsi qu'à améliorer sa compétitivité industrielle, tout en garantissant les niveaux de sécurité aérienne les plus élevés. Airbus Helicopters a également mis en place des plans destinés à réduire les coûts, optimiser la trésorerie et créer de la valeur.

Moteurs du marché

La valeur du marché des hélicoptères livrés à travers le monde est passée de 17,35 milliards d'euros en 2012 à 19,8 milliards d'euros estimés en 2013, d'après les données de marché d'Airbus Helicopters basées sur des informations sectorielles et des évaluations internes.

D'après des prévisions de marché faites par The Teal Group, Honeywell et Rolls Royce, entre 9 000 et 11 000 hélicoptères civils et entre 6 000 et 6 800 hélicoptères militaires devraient être construits dans le monde sur la période 2012-2020. La réalisation de ces prévisions, essentiellement dans le domaine militaire, est largement tributaire des grands programmes de développement américains.

Les hélicoptères vendus au secteur civil et parapublic, deux segments sur lesquels Airbus Helicopters occupe une place de leader, sont utilisés pour le transport des propriétaires privés et de dirigeants d'entreprises, l'exploitation pétrolière offshore, ainsi que pour diverses applications commerciales et parapubliques, comme les garde-côtes, la police, les services d'assistance médicale et les forces de lutte contre les incendies. Selon les données de marché d'Airbus Helicopters, en 2013, les livraisons d'hélicoptères civils et parapublics de plus de 1,3 t de masse maximale totale certifiée (MAUW) se sont élevées à 812 unités dans le monde.

La demande d'hélicoptères militaires dépend principalement de considérations budgétaires et stratégiques, ainsi que de la nécessité de remplacer des flottes vieillissantes. Airbus Helicopters estime que l'âge avancé des flottes en service, l'émergence d'une nouvelle génération d'hélicoptères équipés de systèmes intégrés et la généralisation de l'utilisation d'hélicoptères de combat dans de nombreuses forces armées contribueront à stimuler la demande d'hélicoptères militaires dans les prochaines années. Cette tendance est confirmée par les récents programmes militaires à grande échelle, tels que ceux conduits par les États-Unis, la Russie, la Chine, l'Inde, la Corée du Sud, l'Arabie saoudite, le Brésil et dans la plupart des pays d'Europe de l'Ouest. Néanmoins, la demande militaire a toujours été soumise à d'importantes variations d'une année à l'autre en raison de l'évolution des considérations stratégiques ; le potentiel de croissance à court terme peut être limité du fait de contraintes budgétaires accrues sur les dépenses publiques dans certaines régions d'Europe alors que d'autres régions, telles l'Asie ou l'Amérique latine, devraient continuer à croître. Selon les données de marché d'Airbus Helicopters, les livraisons d'hélicoptères à turbine militaires se sont élevées 858 unités en 2013 à travers le monde.

Concurrence

Les principaux concurrents d'Airbus Helicopters dans le secteur civil et parapublic sont Agusta-Westland, Sikorsky et Bell Helicopter. Le segment civil et parapublic a gagné en compétitivité ces dernières années, Sikorsky et Agusta-Westland ayant augmenté leur part du marché dans la catégorie des hélicoptères lourds et dans celle des hélicoptères moyens tandis que Bell a fait progresser la sienne dans la catégorie des hélicoptères légers.

Le segment militaire, très concurrentiel, se caractérise par les difficultés d'accès aux appels d'offres nationaux par les fabricants étrangers, allant parfois jusqu'à empêcher de facto les importations. La part du marché mondial des hélicoptères militaires détenue par Airbus Helicopters a diminué en nombre d'unités et en valeur (15 % en nombre d'unités en 2012). Néanmoins, grâce à l'introduction du Tigre, du NH90 et de l'EC725, ainsi qu'à une approche plus volontariste de la coopération industrielle internationale, en 2013, Airbus Helicopters s'arroge une part de 11 % (en nombre d'unités) des livraisons sur le segment des hélicoptères militaires sur un marché encore dominé par les fabricants américains et, plus récemment, par les fabricants russes.

Les principaux concurrents d'Airbus Helicopters dans le secteur militaire comprennent Agusta-Westland en Europe, Sikorsky, Boeing et Bell Helicopter aux États-Unis. Les fabricants russes se sont, pour leur part, montrés plus agressifs, en particulier sur les marchés asiatiques et d'Amérique latine. Les ventes militaires ont représenté 45 % du chiffre d'affaires d'Airbus Helicopters en 2013.

Clients

Plus de 3 000 opérateurs utilisent actuellement des hélicoptères d'Airbus Helicopters dans quelque 150 pays. Cette clientèle joue un rôle important pour les activités de service. Globalement, 85 % des clients d'Airbus Helicopters disposent d'une flotte de un à quatre hélicoptères. Les principaux clients militaires d'Airbus Helicopters sont les ministères de la Défense européens, ainsi que des ministères de la Défense en Asie, aux États-Unis et en Amérique latine. Sur le segment civil et parapublic, Airbus Helicopters détient une part de marché prépondérante en Europe, aux États-Unis et au Canada.

Avec une part de 46 % du marché mondial par les livraisons, la polyvalence et la fiabilité des produits Airbus Helicopters en ont fait le choix de prédilection de clients parmi les plus proéminents. Les principaux exploitants offshore (Bristow, CHC, Era et PHI) utilisent les hélicoptères d'Airbus Helicopters pour le transport des passagers et pour des activités de soutien à l'industrie pétrolière en mer. Sur le marché de l'assistance médicale d'urgence, les hélicoptères d'Airbus Helicopters dominent la flotte des grands opérateurs tels qu'Air Methods aux États-Unis et ADAC en Allemagne. Des entités très exigeantes au niveau de la disponibilité du service, telles que la police et les forces armées, font également confiance aux produits d'Airbus Helicopters.

La stratégie de commercialisation d'Airbus Helicopters entend fortement s'appuyer sur l'envergure de son réseau mondial. En effet, le réseau d'Airbus Helicopters comprend à ce jour 30 filiales étrangères, auxquelles s'ajoute un réseau dense de distributeurs et de centres de service agréés ciblant un grand nombre de clients existants et potentiels. Airbus Helicopters a développé son savoir-faire en matière de production sous licence, de coproduction et de sous-traitance. Des relations ont été développées avec des partenaires industriels et des fournisseurs dans plus de 35 pays.

Produits et services

Airbus Helicopters offre une gamme complète d'hélicoptères couvrant la quasi-totalité du marché militaire et civil. Cette gamme est actualisée régulièrement par l'intégration de technologies de pointe. La gamme comprend des hélicoptères légers monomoteurs, des bimoteurs légers et des hélicoptères moyens et moyens-lourds. Elle repose sur une série de plateformes de nouvelle génération, conçues pour s'adapter à des applications tant militaires que civiles. En outre, les produits partagent de nombreuses caractéristiques techniques, selon le concept de famille d'appareils.

Le tableau ci-dessous présente la gamme de produits existante d'Airbus Helicopters, chaque produit étant optimisé pour des missions spécifiques :

Type d'hélicoptère	Utilisations courantes
Monomoteurs légers	
EC120 « Colibri »	Entreprises / Privé, Transport commercial de passagers et Usages polyvalents, Formation civile et militaire
Monomoteurs (famille « Écureuil »)	
AS350 « Écureuil » / AS550 « Fennec »	Services publics ⁽¹⁾ , Services collectifs militaires ⁽²⁾ et Reconnaissance armée, Entreprises / Privé, Transport commercial de passagers et Travaux aériens
EC130	Assistance médicale d'urgence, Tourisme, Entreprises / Privé
Bimoteurs légers	
AS355NP / AS555	Services publics ⁽¹⁾ , Transport commercial de passagers et usages polyvalents, Entreprises / Privé
EC135 / EC635	Services collectifs militaires et Reconnaissance armée, Assistance médicale, Services publics ⁽¹⁾
EC145 / LUH (UH-72) / EC645	Services collectifs militaires ⁽²⁾ , Assistance médicale d'urgence, Services publics ⁽¹⁾
Classe moyenne (famille « Dauphin »)	
AS365 « Dauphin » / AS565 « Panthère »	Mission de guerre navale et Sécurité maritime, Services publics ⁽¹⁾ (notamment garde-côtes et recherche et sauvetage (R&S)), Exploitation pétrolière et gazière, Transport commercial de passagers et usages polyvalents
EC155	Entreprises / Privé, personnalités, Exploitation pétrolière et gazière, Services publics ⁽¹⁾
EC175	Recherche et sauvetage (R&S), Assistance médicale d'urgence, Services publics ⁽¹⁾ , Exploitation pétrolière et gazière
Appareils moyens-lourds	
AS332 « Super Puma » / AS532 « Cougar »	Transport militaire / Recherche et sauvetage (R&S), Exploitation pétrolière et gazière
EC225 / EC725	Recherche et sauvetage (R&S), R&S sur le terrain de combat, Transport militaire, Exploitation pétrolière et gazière, personnalités
NH90 (TTH / NFH)	R&S, Transport militaire, Naval
Combat	
Tigre	Combat, Reconnaissance armée / Escorte

(1) Le service public regroupe la sécurité du territoire, les forces de police, les pompiers, les services de douane, les garde-côtes et les services publics d'assistance médicale d'urgence.
(2) Les services collectifs recouvrent différentes activités dont les travaux aériens, ENG (*Electrical New Gathering*) et le transport de passagers ou de fret.

Gamme civile

La gamme de produits civils d'Airbus Helicopters comprend des hélicoptères légers monomoteurs, des bimoteurs légers et des hélicoptères moyens et moyens-lourds qui peuvent s'adapter à tous les types de missions, en fonction des besoins des clients. Afin de maintenir et d'accroître son avance sur ses concurrents dans ce secteur, Airbus Helicopters s'efforce de renouveler rapidement sa gamme de produits civils. Cet effort suppose donc de moderniser les plateformes existantes et de procéder à de nouveaux développements dans les hélicoptères de nouvelle génération.

Les produits les plus récents dont la mise en service est prévue à court terme sont le bimoteur EC145 T2 et l'EC175 de catégorie moyenne. L'EC145 T2 intègre les toutes dernières innovations d'Airbus Helicopters en matière d'alimentation, d'avionique, de sécurité en vol, de réduction de bruit et d'équipements de mission.

Sa modification la plus visible consiste en un tout nouvel assemblage de queue avec le rotor arrière caréné de type fenestron.

Par ailleurs, Airbus Helicopters et la société chinoise AVIC II Corporation ont lancé le développement et la production communs sur une base 50/50 de l'EC175, un hélicoptère civil de catégorie moyenne de 7,5 tonnes qui viendra élargir les gammes de produits des deux partenaires. La phase de développement a démarré en 2006 ; l'appareil ayant obtenu sa certification début 2014, les premières livraisons sont prévues dans le courant de l'année.

Pour sa famille d'hélicoptères de nouvelle génération, Airbus Helicopters travaille activement au développement du X4, le successeur de l'actuelle famille Dauphin. Équipé de fonctionnalités et technologies de pointe, le X4 offrira des performances largement améliorées, une moindre consommation de carburant et une réduction des émissions de bruit.

Gamme militaire

La gamme militaire d'Airbus Helicopters se compose de plateformes dérivées de sa gamme commerciale (tel l'EC725 dérivé de l'EC225), qui côtoient des plateformes purement militaires destinées aux programmes de développement gouvernementaux (NH90 et Tigre).

NH90. Conçu pour offrir des capacités modernes multi-missions et une grande efficacité de coût pendant toute sa durée de vie, le NH90 est un hélicoptère polyvalent destiné à la fois au transport tactique (TTH) et aux applications navales (NFH). Le programme, principalement financé par les gouvernements français, allemand, italien et néerlandais, a été développé dans le cadre d'un partenariat entre Airbus Helicopters, Agusta-Westland (Italie) et Fokker Services (Pays-Bas), au sein de la structure Nato Helicopter Industries (« NHI »), qu'ils détiennent au prorata des engagements d'achat exprimés par chacun de leurs pays d'appartenance. La part détenue par Airbus Helicopters dans NHI est de 62,5 %. 43 NH90 ont été livrés en 2013, pour un total de 180 livraisons à fin 2013.

Tigre. Le programme d'hélicoptère d'attaque Tigre comprend quatre variantes fondées sur la même cellule : le HAP (canon à tourelle, fusées et missile air-air), dont 40 exemplaires ont été commandés par la France et 6 par l'Espagne ; l'UHT (missile anti-char, missile air-air, canon axial, fusées), dont 80 exemplaires ont été commandés par l'Allemagne ; l'ARH (missile anti-char, canon à tourelle et fusées), dont 22 exemplaires ont été commandés par l'Australie ; et l'HAD (missile anti-char, missile air-air, canon à tourelle, fusées et avionique et moteurs améliorés), dont 24 exemplaires ont été commandés par l'Espagne et 40 par la France. Onze hélicoptères Tigre ont été livrés en 2013, pour un total de 107 livraisons à fin 2013. La flotte d'hélicoptères Tigre cumule plus de 50 000 heures de vol, dont plus de 7 500 heures de vol en opération en Afghanistan, en Libye et au Mali.

Services après-vente

Avec près de 3 000 opérateurs dans 150 pays, le parc d'Airbus Helicopters compte plus de 12 000 hélicoptères en service dont il faut assurer le support. C'est pourquoi les activités de service de support à ce parc important ont généré 42 % du chiffre d'affaires d'Airbus Helicopters en 2013. Airbus Helicopters effectue principalement des prestations de maintenance et réparation,

de fourniture de pièces détachées, de formation et assure un support technique. Afin d'offrir un service mondial efficace, Airbus Helicopters a mis en place un réseau international de filiales, de distributeurs agréés et de centres de services. En outre, afin de répondre à une demande de plus en plus mondialisée, Airbus Helicopters a élargi sa gamme de services proposés à la clientèle. Airbus Helicopters prévoit de poursuivre son expansion afin d'offrir à ses clients des services avancés, qui soient adaptés à leurs activités. L'offre de services d'Airbus Helicopters ne se limite pas à sa propre flotte d'hélicoptères ; elle inclut également les plateformes d'autres fabricants d'équipements d'origine (OEM) ainsi que celle des avions de mission à voilure fixe.

Production

Les activités industrielles d'Airbus Helicopters sont menées sur quatre sites principaux : deux en France, un en Allemagne et un en Espagne. Les sites français sont situés à Marignane dans le sud de la France et à La Courneuve, près de Paris. Le site allemand se trouve à Donauwörth et le site espagnol à Albacete.

Aux États-Unis, American Eurocopter, Inc. possède deux sites industriels : Grand Prairie au Texas et Columbus dans le Mississippi. Grand Prairie tient lieu de siège social et constitue le principal site d'Airbus Helicopters. Il fait également office de centre de formation d'Airbus Helicopters pour l'Amérique du Nord. Le site de Columbus dans le Mississippi est dédié à l'assemblage et la livraison des hélicoptères UH-72A Lakota. À compter de 2014, ce site sera modernisé afin de devenir un site d'assemblage final et d'essais des hélicoptères AS350. L'usine prévoit de produire jusqu'à 60 hélicoptères AS350 supplémentaires par an d'ici 2016.

En Australie, Australian Aerospace assemble des NH90 et des Tigre pour le compte des forces armées du pays. Un nouveau centre d'excellence pour les hélicoptères a été inauguré à Itajuba, au Brésil, où Helibras, la filiale brésilienne d'Airbus Helicopters, fabrique, assemble et entretient désormais les hélicoptères EC725 acquis par les forces armées brésiliennes ainsi que les Écureuils.

Airbus Helicopters poursuivra l'expansion à l'international de sa chaîne d'approvisionnement mondiale, en privilégiant les achats en dollars et à bas coûts, tout en veillant à rationaliser son réseau de fournisseurs et optimiser en parallèle sa propre organisation industrielle.

1.1.4 Astrium

Introduction et présentation

Astrium, intégré depuis 2014 au sein de la Division Airbus Defence and Space nouvellement créée (pour plus de précisions, voir « — 1.1.1. — Présentation » ci-dessus), conçoit, développe et fabrique des satellites, des infrastructures orbitales et des lanceurs. La Division fournit également des services de télécommunications par satellite et de géo-information à des clients commerciaux et des gouvernements. Astrium se compose de

trois Unités opérationnelles : Astrium Satellites, Astrium Space Transportation et Astrium Services. Ces Unités opérationnelles assurent également la fourniture de services de lancement par le biais de participations d'Astrium dans Ariespace (lanceur Ariane 5), Starsem (lanceur Soyouz) et Eurockot (lanceur Rockot).

En 2013, Astrium a dégagé un chiffre d'affaires de 5,78 milliards d'euros, soit 9,7 % du chiffre d'affaires total du Groupe.

Stratégie

Au travers de sa présence bien établie en Europe, Astrium offre une expertise couvrant tous les domaines de l'industrie spatiale (satellites, infrastructures orbitales, lanceurs, services et équipement). La stratégie d'Astrium consiste à renforcer sa position sur le marché en offrant à ses clients une solution complète répondant à leurs besoins, qui va d'un seul équipement à une solution clés en main plus personnalisée comprenant des lanceurs, des satellites et des terminaux.

Compte tenu de la stagnation du marché des lanceurs et des satellites en Europe, Astrium cherchera à améliorer sa rentabilité en renforçant notamment ses activités de services et d'équipement. Pour atteindre ses objectifs, Astrium met en œuvre la stratégie suivante :

Maintenir sa position solide sur les marchés spatiaux en Europe

Les dépenses publiques consacrées aux activités spatiales sont relativement limitées en Europe du fait des contraintes budgétaires existantes, tandis que de nouvelles coupes budgétaires conduiront certainement à une intensification de la concurrence. Dans ce contexte, Astrium cherchera à maintenir sa part de marché en offrant à ses clients les solutions les plus innovantes et rentables possibles.

Ainsi, sur le marché des lanceurs, Astrium Space Transportation a continué de rationaliser ses activités de maîtrise d'œuvre pour certains programmes (comme le lanceur Ariane 5 et le système de missiles M51), ce qui a contribué à améliorer la fiabilité et la rentabilité des activités d'Astrium dans ce domaine. Ces améliorations se retrouvent dans la décision de la Conférence ministérielle 2012 de l'Agence spatiale européenne qui a retenu Astrium comme maître d'œuvre du développement du successeur du lanceur Ariane 5, Ariane 5 ME (*Mid-life Evolution*), dont le lancement est prévu en 2017-2018. Par ailleurs, Astrium a été choisi pour conduire les études relatives à Ariane 6 sur un véhicule de lancement européen à la conception entièrement revue, qui soit rentable et compétitif.

Rester le partenaire privilégié des ministères de la Défense

Astrium s'est engagé à conserver son rôle de partenaire clé des ministères de la Défense en Europe et au sein de l'OTAN. En tant que numéro 1 des fournisseurs de services de télécommunications militaires protégées par satellite dans le secteur privé et maître d'œuvre pour diverses applications comme les systèmes d'observation de la Terre et les systèmes d'alerte avancée, Astrium est déjà un partenaire industriel majeur des forces armées françaises, allemandes et britanniques, entre autres. Par ailleurs, Astrium assure la maîtrise d'œuvre pour les systèmes de missiles balistiques destinés aux forces de dissuasion françaises. La Division a également conclu un contrat avec l'OTAN en vue de définir divers systèmes de défense. Dans le cadre de sa stratégie, Astrium cherchera à s'appuyer sur ses partenariats et technologies existants pour développer de nouvelles opportunités d'affaires dans le domaine de la défense.

Développer son offre dans les services et les équipements spatiaux

Astrium poursuivra sa stratégie visant à ne plus être seulement un fournisseur de systèmes, mais à devenir l'un des premiers prestataires de services de télécommunications par satellite et de géo-information. En 2012, l'acquisition et l'intégration de Vizada, l'un des chefs de file des entreprises de services de télécommunications qui fournit des services de communications par satellite mobiles et fixes à des clients *business-to-business* (B2B), a permis de renforcer davantage la position d'Astrium dans ce secteur de croissance.

Astrium continuera également de développer son portefeuille d'équipements (équipement électronique, générateurs solaires, sous-systèmes de contrôle d'attitude et d'orbite (AOCS), capteurs, équipement de propulsion, réflecteurs d'antenne, etc.) afin d'offrir à ses clients des produits fiables, normalisés et compétitifs.

Élargir sa présence dans le monde

Astrium continuera de privilégier les investissements dans l'innovation et l'extension de sa présence dans le monde afin d'accéder aux marchés à l'exportation. Astrium Americas a ainsi été créée afin de développer davantage les activités d'Astrium aux États-Unis et au Canada. Astrium Brazil et Astrium Singapore ont été également vu le jour tandis qu'en Russie, Energia (51 %) et Astrium (49 %) ont constitué la co-entreprise Energia Satellite Technologies afin de construire des satellites de télécommunication et d'observation de la Terre pour le marché russe.

Poursuivre sur la voie de la transformation et de l'innovation afin d'obtenir un avantage concurrentiel

Lancé en 2010 pour s'adapter à un contexte de marché difficile et augmenter la rentabilité, le programme de transformation AGILE (mis pour Ambitious, Globally growing, Innovative, Lean and Entrepreneurial) cherche à améliorer l'agilité et la compétitivité d'Astrium, tout en libérant des ressources pour investir dans l'innovation. Dans le même temps, AGILE insiste sur l'orientation client ainsi que sur l'autonomisation des collaborateurs.

Astrium Satellites

Astrium Satellites est l'un des leaders mondiaux des solutions satellites, qui conçoit et fabrique tous types de systèmes de satellites, de plateformes, de systèmes embarqués, d'infrastructures au sol et d'équipements spatiaux destinés à de nombreuses applications civiles et militaires. Ses activités peuvent se regrouper en quatre catégories d'applications satellites : télécommunications, observation, science / exploration et navigation.

Astrium Satellites comprend également tout un éventail de filiales détenues à 100 % dont : EADS CASA Espacio (Espagne) qui fournit les plateformes, les antennes spatioportées, les systèmes de déploiement et les sous-systèmes de harnais destinés aux satellites de télécommunications ; CRISA (Espagne) qui conçoit et fabrique les équipements électroniques et les logiciels pour applications spatiales ; Tesat (Allemagne) qui est un fournisseur d'équipements

et de sous-systèmes électroniques de télécommunications ; Dutch Space (Pays-Bas) qui fournit les panneaux solaires et d'autres composants spécialisés ; SSTL (Royaume-Uni) qui fournit les petits satellites et les charges utiles et Jena-Optronik qui fournit les capteurs spatiaux et les systèmes optiques.

Marché

Le marché des satellites civils de télécommunications se caractérise par une très forte concurrence. Les clients prennent essentiellement leurs décisions sur la base des prix, de la compétence technique des fournisseurs et de leur expérience. Astrium Satellites prévoit que ce marché restera stable au cours des cinq prochaines années, à un niveau de l'ordre de 20 à 22 commandes par an en moyenne. Ses principaux concurrents sont Loral, Boeing, Orbital et Lockheed Martin aux États-Unis, Thales Alenia Space en France et en Italie, et Information Satellite Systems Reshetnev en Russie. Avec l'acceptation croissante par les opérateurs commerciaux de la propulsion électrique pour la mise en orbite, cette capacité devient une option dûment établie. Astrium Satellites cherchera à renforcer sa position sur ce marché en faisant valoir sa compétence technique, son expérience et son efficacité économique.

Sur le marché public des satellites d'observation de la Terre, des satellites scientifiques / d'exploration et des satellites de navigation, la concurrence en Europe est organisée sur un plan national ou multinational, principalement *via* l'Agence spatiale européenne (« ESA ») et la Commission européenne. Les budgets européens approuvés lors de la Conférence ministérielle 2012 de l'ESA et dans le cadre du programme européen Horizon 2020 ouvriront la voie aux futurs programmes européens auxquels Astrium Satellites cherchera sans doute à participer, comme les satellites météorologiques de deuxième génération METOP, les satellites de télécommunication de nouvelle génération dans le cadre des programmes ARTES, les systèmes de navigation européens de nouvelle génération, les nouveaux satellites d'observation de la Terre à des fins environnementales (Earth Explorers, Copernic) et les missions scientifiques. Une demande considérable de systèmes d'observation de la Terre se développe également à l'exportation, un domaine dans lequel le Groupe est un important fournisseur. Astrium estime que le marché à l'exportation continuera de croître à moyen terme.

Pour les clients militaires, la demande en satellites de télécommunications et d'observation a augmenté ces dernières années. La tendance positive de ce marché s'est concrétisée par l'obtention du contrat Skynet 5 / Paradigm au Royaume-Uni, le contrat SATCOM Bw en Allemagne, le contrat Yahsat aux Émirats arabes unis, les contrats de satellites de reconnaissance optiques en France, le contrat de reconnaissance SAR en Allemagne (SARah) et Espagne (Paz).

Le segment des équipements peut compter sur un marché européen stable tandis que la croissance potentielle viendra des pays en développement dans le domaine spatial ainsi que des États-Unis.

Produits et services

Satellites de télécommunications. Astrium Satellites fabrique des satellites de télécommunication qui peuvent être utilisés pour des applications civiles ou militaires, dont la télédiffusion et la radiodiffusion, les services de communication fixes et mobiles et l'accès Internet haut débit. Les satellites géostationnaires de télécommunications actuels d'Astrium sont construits à partir des plateformes de la famille Eurostar (56 satellites cumulent, à ce jour, 500 années d'exploitation réussie en orbite), dont la version la plus récente est Eurostar E3000.

En 2013, Astrium Satellites a signé des contrats pour trois satellites de télécommunications commerciales, pour la société russe RSCC (Express AMU1), pour le Canadien Telesat (Telstar 12R) et le dernier pour US DirectTV. Elle a lancé trois satellites de télécommunications en 2013 : SES-6 (juin 2013), Alphasat (juillet 2013) et Astra 2E (septembre 2013).

Satellites scientifiques / d'exploration et d'observation.

Astrium Satellites fournit des systèmes d'observation de la Terre par satellite, infrastructures au sol incluses, pour des applications aussi bien civiles que militaires. Les clients tirent significativement profit des éléments communs aux solutions d'observation civiles et militaires d'Astrium. Les satellites d'observation permettent la collecte d'informations pour diverses applications comme la cartographie, la météorologie, le suivi des évolutions climatiques, la gestion agricole et sylvicole, la gestion des ressources minérales, énergétiques et hydrauliques ainsi que dans les domaines de la reconnaissance et de la surveillance militaires. Astrium Satellites produit également des satellites scientifiques conçus sur mesure pour s'adapter aux spécificités de la mission généralement importante qui leur est confiée. Ces satellites sont notamment utilisés pour l'observation astronomique des sources de radiation dans l'univers, l'exploration des planètes et l'étude des sciences de la Terre.

Astrium Satellites conçoit et fabrique un large éventail de plateformes très polyvalentes, ainsi que des instruments et équipements d'optique et de radar. Astrium Satellites est le maître d'œuvre de missions complexes comme : Pléiades, trois petits satellites d'observation terrestre offrant une grande souplesse d'utilisation pour des applications civiles et militaires françaises et espagnoles, capables de prendre des images quotidiennes de tout point donné de la Terre ; Swarm, un satellite de climatologie surveillant l'évolution des champs magnétiques terrestres ; Gaia, une mission scientifique d'astrométrie spatiale mondiale ; Bepi Colombo, une mission d'observation de Mercure ; EarthCARE, une mission commune européen-japonaise d'observation des nuages et des aérosols ; SeoSAR / Paz, un système radar d'observation de la Terre pour le gouvernement espagnol ; et Spot 6 et Spot 7, des satellites haute résolution d'observation de la Terre pour Astrium Services (Spot Image).

En 2013, Astrium Satellites a été sélectionné par l'ESA pour fournir la charge utile de la mission scientifique Euclid, qui permettra de mieux comprendre la nature intrinsèque de ce que les physiciens qualifient d'énergie sombre de l'univers. Dans le cadre de la mission météorologique de l'ESA / Eumetsat MetOp SG, un

ensemble de contrats pour des instruments hautes performances a été signé en 2013 (dont IASI NG du CNES et Sentinel-5 de l'ESA). Parmi les contrats militaires importants remportés en 2013 figurent un satellite radar ultra-haute résolution (SARah) pour le ministère de la Défense allemand, qui permettra une observation globale en toute indépendance par rapport aux conditions météorologiques ou de lumière, ainsi que le segment terrestre pour le nouveau système d'observation optique militaire de la France (SSU CSO). À l'exportation, Astrium Satellites a remporté de grands contrats en 2013 avec deux instruments pour la société coréenne KARI (spectromètre GOCI 2 et SAP Kompsat 6) et deux systèmes d'observation à très haute résolution pour des clients gouvernementaux.

Astrium Satellites a lancé trois satellites d'observation de la Terre en 2013 : VNREDSat-1A (mai 2013), Swarm (constellation de satellites, lancement conjoint en novembre 2013) et Gaia (décembre 2013).

Satellites de navigation. Astrium Satellites joue un rôle industriel majeur dans « Galileo », le nouveau système européen de navigation par satellite, qui produit des signaux permettant aux utilisateurs de déterminer leur situation géographique avec une grande précision. Ce système devrait prendre une importance croissante dans de nombreux secteurs de l'activité commerciale. Astrium est responsable de la phase de validation en orbite de Galileo (« IOV ») afin de tester le nouveau système de navigation par satellite en conditions de mission réelles. La phase IOV porte sur la construction des quatre premiers satellites de la constellation et d'une partie des infrastructures terrestres pour Galileo. Après le lancement réussi des deux premiers satellites Galileo IOV d'Astrium en 2011 et 2012, cette constellation préliminaire a été testée avec succès en orbite avant sa remise au client en 2013. Astrium jouera un rôle actif dans la phase de pleine capacité opérationnelle (« FOC ») de Galileo, en assumant une part de près de 50 % de la charge de travail, dont la fourniture des charges utiles pour les 22 premiers satellites FOC et le segment de contrôle terrestre FOC.

Produits satellites. Astrium offre un portefeuille étendu de sous-systèmes et équipements intégrés pour tous types d'applications spatiales : télécommunications, observation de la Terre, navigation, missions scientifiques, vols habités dans l'espace et lanceurs. En 2013, l'unité Produits d'Astrium Satellites a livré des équipements importants pour les programmes européens tels que Meteosat de troisième génération, Bepi Colombo, SoLO, EDRS, Hipasat AG1, les satellites Sentinelles du programme Copernic et ATV (véhicule de transfert automatique). Avec la livraison des premiers terminaux de communication laser entièrement opérationnels à l'ESA, Astrium fait figure de pionnier dans le domaine des communications optiques dans l'espace. Outre les activités stables avec les clients existants aux États-Unis, au Canada, en Russie et en Asie (notamment au Japon), de nouveaux produits ont été mis sur le marché avec succès (Astrix Fibre Optical Gyros) ou ont fait l'objet de démonstration en orbite (antenne solaire de nouvelle génération, suiveurs d'étoiles, unités d'énergie sur les missions Alphasat de l'ESA et COTS / Cygnus de la NASA).

Astrium Space Transportation

Astrium Space Transportation est le spécialiste européen de l'infrastructure spatiale et du transport spatial. Il est chargé de la conception, du développement et de la fabrication des lanceurs Ariane 5, du laboratoire Columbus et du véhicule de transfert automatique (« ATV ») à destination de la Station spatiale internationale (« SSI »), des systèmes de missiles balistiques pour les forces de dissuasion françaises, des systèmes de propulsion et des équipements spatiaux.

Infrastructures orbitales et exploration spatiale

Le segment des infrastructures orbitales comprend des systèmes spatiaux habités et non habités. Le domaine d'activité le plus important de ce secteur est constitué par la SSI, ainsi que par les programmes de développement des véhicules et équipements et les services qui leur sont associés. Astrium Space Transportation est le maître d'œuvre d'un contrat ESA relatif à deux éléments essentiels de la SSI : le laboratoire orbital (« Columbus ») et le transporteur cargo ATV. Par ailleurs, au titre d'un contrat avec l'ESA, Astrium est chargée de gérer l'exploitation et l'utilisation des éléments européens de la SSI. Dans le cadre d'un contrat avec l'ESA, Astrium développe également le module de service pour le nouveau système américain de transport des équipages Orion, dont le premier lancement est prévu en 2017/2018.

Marché

La demande de systèmes d'infrastructures orbitales émane exclusivement d'agences spatiales bénéficiant de financements publics, notamment l'ESA, la NASA, Roscosmos (Russie) et la NASDA (Japon). Ces systèmes sont généralement construits sur la base d'une coopération entre des partenaires internationaux. Outre les projets Columbus et ATV, l'ESA est également chargée de la fourniture de composants supplémentaires de la SSI pour les phases de construction et d'exploitation de la station. Des agences spatiales nationales, telles que la DLR et le CNES, interviennent également dans les activités de développement des installations expérimentales de la SSI.

Produits et services

Astrium Space Transportation est le maître d'œuvre du développement et de l'intégration du laboratoire orbital Columbus. Columbus est un module pressurisé doté d'un appareil de survie autonome. Il fournit un environnement de recherche complet dans des conditions de microgravité (science des matériaux, médecine, physiologie humaine, biologie, observation terrestre, physique des fluides et astronomie) et sert de banc d'essai aux nouvelles technologies. En 2011, l'ESA a confié à Astrium Space Transportation un contrat pour continuer d'assurer la gestion et le fonctionnement pour les composantes européennes de la SSI en sa qualité de chef de file de Concert industriel. Ce contrat représente la première tranche d'un contrat de service à long terme portant sur l'intégralité de la durée de vie prévue de la SSI jusqu'en 2020.

Astrium Space Transportation est également maître d'œuvre du développement et de la fabrication de l'ATV, servant au transport du carburant et des fournitures à la SSI, ainsi qu'à la fourniture d'une capacité de réalimentation et d'une solution de traitement des déchets. Après le succès des deux premiers lancements, un troisième véhicule ATV, baptisé « Edoardo Amaldi », a été lancé avec succès en 2012. Le cinquième véhicule ATV, baptisé « Georges Lemaitre », a été expédié à Kourou en vue de son assemblage final et essais. Son lancement est prévu en juin 2014. En 2013, l'ESA a octroyé un contrat à Astrium pour assurer le fonctionnement et l'exploitation des composantes européennes de la SSI en sa qualité de chef de file des partenaires industriels.

La conférence ministérielle 2012 de l'ESA a également décidé de développer un service de modules pour le programme américain Orion d'exploration spatiale par l'Homme. Astrium Space Transportation sera le maître d'œuvre de ce programme, baptisé MPCV-ESM (*Multiple Purpose Crew Vehicle – European Service Module*), qui reposera sur la technologie ATV.

Lanceurs et services de lancement

Les systèmes spatiaux (notamment les satellites, les éléments d'infrastructures orbitales et les sondes interplanétaires) dépendent de lanceurs à étages multiples non-récupérables propulsés par des fusées destinées à les placer en orbite. Astrium Space Transportation exerce deux types d'activités distinctes : (i) la conception et la fabrication de lanceurs à des fins civiles et militaires et (ii) la fourniture de services de lancement par l'intermédiaire de ses participations dans Arianespace, Starsem et Eurockot.

Astrium Space Transportation est le maître d'œuvre unique du système Ariane 5 et doit à ce titre livrer à Arianespace un véhicule complet et entièrement testé. Astrium Space Transportation fournit également des éléments pour toutes les étapes d'Ariane 5 : la case à équipements, le logiciel de vol, ainsi que de nombreux sous-ensembles. En outre, Astrium Space Transportation est maître d'œuvre des systèmes de missiles balistiques de la République française. Astrium Space Transportation est également chargée du développement, de la fabrication et de la maintenance des missiles lancés à partir de sous-marins, ainsi que des systèmes d'exploitation associés.

Marché

Le marché des services de lancement commerciaux continue d'évoluer. La pression concurrentielle est en hausse en raison de l'arrivée d'autres concurrents sur le marché ou de leur retour sur celui-ci. Le marché accessible à Arianespace pour des services commerciaux de lancement de satellites géostationnaires devrait rester stable, de l'ordre de 20 charges utiles par an. Ce chiffre reste toutefois sensible à divers facteurs (tels que les progrès de la technologie et la consolidation des entités clientes). Ce marché ne comprend pas les services de lancement institutionnels destinés aux agences gouvernementales et militaires américaines, russes et chinoises.

Dans le domaine de la défense nationale, Astrium Space Transportation est le fournisseur exclusif de missiles balistiques

à la République française depuis le début des années 1960. Outre la production et le développement financés par la République française, Astrium Space Transportation effectue un volume important de travaux de maintenance de l'arsenal balistique français afin d'assurer la disponibilité des systèmes sur la durée de vie des équipements, qui peut couvrir plusieurs décennies. Astrium Space Transportation fournit également un soutien sur site aux forces armées françaises. Enfin, Astrium Space Transportation collabore avec d'autres acteurs dans le cadre d'un contrat OTAN, lié à l'architecture des missiles de défense.

Produits et services

Services de lancement. Astrium Space Transportation intervient dans le domaine des services de lancement, *via* ses participations dans Arianespace (pour les lanceurs lourds), Starsem (pour les lanceurs moyens) et Eurockot (pour les lanceurs légers) :

– *Arianespace.* Avec une participation directe et indirecte de 32,5 %, Astrium est le deuxième actionnaire d'Arianespace (après le CNES) et son premier actionnaire industriel. En termes de prises de commandes, Arianespace est le premier fournisseur mondial de services de lancements commerciaux. Arianespace commercialise et vend le lanceur Ariane dans le monde entier et réalise les lancements depuis le centre spatial de Kourou en Guyane française.

En 2013, Arianespace a signé un total de 18 contrats de lancement d'une valeur de 1,4 milliard d'euros : 15 pour des satellites géostationnaires qui seront lancés par Ariane 5, ce qui porte sa part de marché à 60 %, et trois pour des satellites d'observation terrestre qui seront lancés par Vega. Arianespace a effectué huit lancements en 2013 : sept depuis son Centre spatial de Guyane et un depuis le Cosmodrome de Baïkonour au Kazakhstan. Trois lanceurs Ariane 5 ECA ont mis en orbite six satellites de télécommunications ; un Ariane 5 ES a lancé le quatrième véhicule de transfert automatique (ATV), surnommé « Albert Einstein », vers la SSI, et deux missions Soyouz ont mis en orbite les quatre premiers satellites O3b et le télescope spatial Gaia respectivement.

– *Starsem.* Astrium Space Transportation détient directement 35 % du capital de la société française Starsem, aux côtés d'Arianespace (15 %), de l'agence spatiale russe (25 %) et du centre spatial d'État russe de Samara (25 %). Par l'intermédiaire d'Arianespace, Starsem commercialise des services de lancement assurés par des lanceurs Soyouz pour des satellites de poids moyen envoyés en orbite basse ou héliosynchrone, ainsi que pour des missions interplanétaires.

– *Eurockot.* Astrium Space Transportation (51 %) et Khrounchev (49 %) contrôlent conjointement Eurockot Launch Services, qui fournit des services de lancement pour des petits satellites à orbite basse, au moyen de lanceurs Rockot dérivés des missiles balistiques SS-19. En 2013, Eurockot a lancé les satellites SWARM de l'ESA, conçus et construits par Astrium.

Lanceurs commerciaux. Astrium Space Transportation fabrique des lanceurs et réalise des travaux de recherche et développement dans le cadre des programmes Ariane. Les États membres, par l'intermédiaire de l'ESA, financent le développement des lanceurs Ariane et des technologies associées.

Astrium Space Transportation est l'unique maître d'œuvre du système Ariane 5 depuis 2004. En 2013, Astrium et Arianespace ont signé un contrat-cadre portant sur la fourniture de 18 lanceurs Ariane 5 ECA supplémentaires, avec un impact sur les prises de commandes de 1 milliard d'euros en 2013. Ces derniers lanceurs Ariane 5, qui font suite à une commande de 35 lanceurs qui remonte à 2009 (lot PB), seront lancés à partir de 2017. En 2012, la Conférence ministérielle de l'ESA a retenu Astrium pour être le maître d'œuvre du développement du successeur du lanceur Ariane 5, Ariane 5 ME (*Mid-life Evolution*), dont le lancement est prévu à l'horizon 2017-2018. Astrium a également été choisie pour réaliser une étude de 18 mois afin de définir la configuration du lanceur Ariane 6 dont le lancement est prévu en 2025.

Missiles balistiques. Astrium Space Transportation est la seule entreprise européenne assurant la conception, la construction, les essais et la maintenance de missiles balistiques. À la suite de ces contrats conclus avec l'État français portant sur la famille de missiles balistiques lancés à partir de sous-marins M1, M², M³, M4 et M45, Astrium Space Transportation est à présent sous contrat pour développer et produire le M51 avec des capacités techniques et opérationnelles améliorées. En 2010, la Direction générale de l'armement française et Astrium Space Transportation ont signé un contrat qui porte sur le développement et la production de la deuxième version du missile stratégique M51 (M51.2), qui contribue à sécuriser les capacités d'Astrium Space Transportation dans ce domaine. En outre, Astrium Space Transportation gère la maintenance opérationnelle du système de missile M51 au nom des forces armées françaises. À la fin de 2011, Astrium Space Transportation a reçu un contrat pour une étude de conception afin de préparer la nouvelle étape de développement ultérieure prévue du M51.3.

Astrium Services

Astrium Services offre des solutions innovantes, très compétitives et sur mesure dans le domaine des services de télécommunications par satellite et de géo-information pour le compte de clients commerciaux et de gouvernements. En tant que fournisseur européen qui centralise tous les services de communications militaires par satellite, Astrium Services soutient l'activité et les missions critiques de ses clients, même dans les régions les plus reculées.

En 2012, Astrium Services a procédé à l'intégration de Vizada, leader indépendant dans la fourniture de services de communications globales par satellite dans les secteurs maritime, pétrolier, gazier et minier, les ONG, les médias et les gouvernements / la défense, ainsi que l'aéronautique. Vizada propose des services de connectivité mobile et fixe à partir de multiples opérateurs de réseau par satellite, aussi bien directement que par l'intermédiaire d'un réseau de 400 partenaires de services. Grâce à cette activité, Astrium Services a amélioré sa gamme de solutions et renforcé sa présence à l'échelle mondiale.

Produits et services

Communications militaires et gouvernementales. En 2003, le ministère de la Défense britannique a choisi Astrium Services comme prestataire de services de communications militaires globales par satellite dans le cadre de son programme de nouvelle génération Skynet 5. Ce contrat, aux termes duquel Astrium Services détient et exploite l'infrastructure satellitaire des communications militaires du Royaume-Uni, permet au ministère de la Défense britannique de passer des commandes et de payer les services en fonction de ses besoins. Le catalogue de services que propose Astrium Services permet d'apporter des solutions de transmission sur mesure entre le théâtre des opérations et la base, qu'il s'agisse d'applications voix, données ou vidéo, allant d'un canal voix simple aux systèmes complets clés en main comprenant la gestion des terminaux et des réseaux. Les trois premiers satellites Skynet 5 ont été lancés en 2007 et 2008, permettant au ministère de la Défense britannique d'annoncer un service pleinement opérationnel en 2009. En 2010, le contrat a été prolongé pour une durée de 30 mois, y compris la fabrication, le lancement, les essais et l'exploitation d'un quatrième satellite, Skynet 5D, mis en service le 2 avril 2013.

En Allemagne, une équipe dirigée par Astrium Services fournit à l'Allemagne les premiers satellites dédiés à son réseau de communications sécurisées. Deux satellites sur fréquence militaire et un segment terrestre intégré permettent aux forces armées allemandes (la Bundeswehr) de disposer d'une ressource sécurisée de communication destinée aux unités déployées sur le terrain, avec des applications voix, fax, données, vidéo et multimédia. Avec le premier satellite (ComSat Bw1) lancé en 2009, le deuxième (ComSat Bw2) en 2010 et les terminaux d'utilisateur déployés sur le théâtre des opérations, le système est entré en service en 2010. Astrium Services, par l'intermédiaire de sa filiale ND Satcom, exploite le système sur le long terme et fournit des capacités supplémentaires obtenues auprès d'opérateurs commerciaux.

En France, la Direction générale de l'armement (DGA) a retenu Astrium Services et Actia Sodielec en février 2013 pour créer le système « Comcept », le premier réseau français de communications par satellite à débit ultra rapide sur protocole IP. Astrium Services développe et livre, depuis de nombreuses années, des solutions et des services innovants pour le compte du ministère de la Défense en France. Ainsi, depuis 2005, Astrium Services fournit une gamme de services de télécommunications par satellite à l'armée française dans le cadre de la convention ASTEL, un contrat-cadre avec la Direction Interarmées des Réseaux d'Infrastructure et des Systèmes d'Information (DIRISI) chargée de gérer les services de communication par satellites militaires. Depuis 2008, Astrium fournit également des services de communication au personnel militaire français déployé lors de missions à l'étranger, ce qui permet aux femmes et aux hommes mobilisés de rester en contact avec leur famille et leurs amis par l'intermédiaire d'un portail Internet baptisé « Escalade des Armées ». En outre, en 2008, la DGA a octroyé un contrat à Astrium Services qui concerne le développement du système naval de communications par satellite Telcomarsat.

À Abu Dhabi, Astrium Services (conjointement avec Thales Alenia Space) a remporté un contrat avec Yahsat, une filiale détenue à 100 % par Mubadala Development Company, portant sur la construction d'un système sécurisé de communications par satellite. Astrium Services gère le programme et fournira le segment espace (à l'exception de la charge utile) et 50 % du segment terrestre. En 2011, après la finalisation avec succès des tests en orbite, le premier satellite Yahsat 1A a été officiellement remis à Yahsat et le point d'étape majeur de l'acceptation initiale du système a été franchi. Yahsat est ainsi en mesure de fournir aux forces armées des Émirats Arabes Unis des capacités de communications par satellite. Le deuxième satellite, Yahsat 1B, a été lancé et livré en 2012 et l'acceptation finale du système a été obtenue en août 2013.

Communications commerciales. Astrium Services compte plus de 200 000 utilisateurs finaux qui bénéficient de l'accès à ces services de télécommunications par satellite où qu'ils se trouvent dans le monde. Parmi ces clients figurent des acteurs du secteur maritime (navires de la marine marchande, pêche, navigation, etc.), des sociétés pétrolières, gazières et minières, des organismes d'intervention d'urgence, des entreprises de médias internationales, des fournisseurs de services de télécommunication et Internet, ainsi que l'aviation civile. Astrium Services travaille avec le plus grand éventail de fournisseurs de réseaux du secteur, dont Inmarsat, Iridium, Thuraya, Eutelsat, Intelsat, SES, Arabsat, Loral Skynet et Satmex.

En décembre 2013, Astrium Services et Inmarsat sont parvenus à un contrat de partenariat de distribution stratégique qui permettra à l'immense base de clients et partenaires d'Astrium Services de profiter des services de Global Xpress.

Services de géo-information. Astrium Services fournit des services de géo-information à la fois radars et optiques à des clients parmi lesquels figurent des entreprises, des pouvoirs publics et des autorités internationales à travers le monde. En 2012, Spot 6 et Pleiades 1B, deux nouveaux satellites optiques, ont été rendus opérationnels suite à leur validation en orbite. Ils complètent la constellation fournissant des images distribuées par Astrium Services. Une fois que Pleiades 1B aura rejoint son jumeau, Pléiades 1A déjà en orbite, deux satellites de très haute résolution opéreront pour la première fois en constellation, offrant

des capacités de revisite quotidienne à tous les utilisateurs. Ces capacités de revisite quotidienne génèrent quotidiennement des images de tout point de la Terre, permettant de visualiser les zones de conflit et de crise / catastrophe en quelques heures, par exemple, où qu'elles se trouvent.

Spot 6 est le premier satellite du « programme Astroterra », prévu pour remplacer Spot 5 (propriété de l'État français avec un permis d'exploitation exclusif accordé à Astrium Services) avant la fin de sa durée de vie, avec une constellation de deux satellites d'observation de la Terre (Spot 6 et Spot 7) afin de maintenir une capacité haute résolution jusqu'en 2023.

Spot 6 et 7 fourniront une image grand angle d'une zone avec leur rayon de balayage de 60 km tandis que Pléiades 1A et 1B pourront offrir, pour la même zone, des produits qui présentent un angle de vue plus étroit, mais avec un niveau de détail accru (50 cm). Ainsi, en cas d'inondation ou de conflit, Spot 6 peut donner une vision d'ensemble et Pléiades attire l'attention sur les zones les plus peuplées ou sinistrées.

Le lancement réussi de TerraSAR-X en 2007 – un satellite d'observation radar de la Terre qui fournit des informations topographiques de grande qualité – a permis à la filiale d'Astrium Services d'accroître considérablement ses capacités à proposer des images d'un type nouveau, fondées sur des radars. TanDEM-X, son quasi-frère jumeau, a été lancé avec succès en 2010 et continuera à élargir le portefeuille de produits d'Astrium Services en permettant l'imagerie 3D.

Production

Les principaux sites d'ingénierie et de production d'Astrium sont situés en France (Élancourt, Les Mureaux, Bordeaux, Toulouse, Limeil-Brévannes), en Allemagne (Backnang, Brême, Friedrichshafen, Jena, Lampoldshausen, Ottobrunn), en Espagne (Madrid), au Royaume-Uni (Portsmouth, Stevenage, Guildford) et aux Pays-Bas (Leyde). Grâce à la nouvelle activité de services sitcom, Astrium a élargi sa présence en Norvège (Oslo, Eik) ainsi qu'aux États-Unis (Santa Paula, Fort Collins, Southbury, Washington, Glen Burnie, Rockville, Houston, Dallas, League City, Herndon).

1.1.5 Cassidian

Introduction et présentation

Cassidian, intégrée depuis 2014 à la Division Airbus Defence and Space nouvellement créée (pour plus de précisions, voir « — 1.1.1. — Présentation » ci-dessus), est un leader mondial dans les solutions et systèmes de sécurité globale qui fournit des services et des produits à valeur ajoutée dans le domaine de l'intégration de grands systèmes à des clients civils et militaires répartis dans le monde entier : systèmes aériens (avions de combat, transport militaire, avions de mission et drones), systèmes terrestres,

navals et conjoints, renseignement et surveillance, cybersécurité, communications sécurisées, systèmes d'essais, missiles, services et solutions de support. En sa qualité d'intégrateur de grands systèmes, Cassidian conjugue son savoir-faire dans la conception, le développement et la mise en œuvre de solutions de systèmes globales, en y intégrant plateformes, équipements et services.

En 2013, Cassidian a dégagé un chiffre d'affaires de 6 milliards d'euros, soit 10,1 % du chiffre d'affaires total du Groupe.

Marché

Moteurs du marché

Le marché de la défense et de la sécurité continue d'être tiré par les enjeux de sécurité en pleine évolution et la nécessité de réagir aux nouvelles menaces qui pèsent à l'échelle mondiale. Dans le même temps, la situation économique dans les grands pays industrialisés – notamment sur les marchés domestiques de Cassidian en Europe – exerce des pressions à la baisse sur les ressources budgétaires affectées aux dépenses de défense et de sécurité. Les pays doivent donc arbitrer entre leurs priorités de financement afin de prévoir le plus large éventail possible d'opérations, notamment en matière de défense intérieure, d'efforts de stabilisation, d'opérations destinées à contrer les insurrections ou le terrorisme, ou encore les coups d'État, avec une sophistication grandissante et à l'aide de moyens militaires. Cette situation n'a servi qu'à renforcer la convergence des rôles traditionnellement à la défense et la sécurité qui ne forment plus qu'un seul et unique ensemble de besoins chez les clients, une tendance dont Cassidian espère qu'elle se prolongera.

Dans le contexte économique actuel, Cassidian estime que les opportunités de croissance les plus solides se situent au Moyen-Orient, en Amérique du Sud et en Inde, entre autres, où les budgets de défense et de sécurité connaissent une augmentation rapide. Confrontées à des besoins croissants et au vieillissement de leurs équipements, ces régions disposent en effet de la solidité financière requise pour effectuer, dans l'avenir, des achats de défense et de sécurité.

Concurrence

Le marché de la défense et de la sécurité est extrêmement concurrentiel. Cassidian y est confrontée à la concurrence de grands groupes et de sociétés de taille moyenne, européennes et américaines, qui se spécialisent sur les mêmes marchés qu'elle. Ses principaux concurrents sont Lockheed Martin, Dassault, Boeing, Northrop Grumman, Thales, Motorola, General Dynamics, Raytheon, ainsi que d'autres intégrateurs de grands systèmes et fabricants d'avions de combat dans le monde. Les niveaux de prix, les fonctions techniques et de gestion, l'aptitude à développer des architectures de systèmes intégrés complexes et la capacité à fournir des solutions en temps utiles aux clients font partie des facteurs sur lesquels ces sociétés s'affrontent.

Le principal enjeu pour Cassidian consiste à développer une activité sur de nouveaux marchés ainsi que sur des segments de marché à forte croissance au niveau mondial de manière à compenser la stagnation, voire le repli, des budgets de défense sur ses marchés domestiques européens. En 2013, Cassidian a ainsi continué d'aller vers une mondialisation de ses activités, sans pour autant négliger de consolider sa position sur ses marchés domestiques européens. Elle a également poursuivi le renouvellement de son portefeuille de produits avec le développement de produits de défense et de sécurité de nouvelle génération.

Clients

La nature de ses activités impose à Cassidian d'établir des relations à long terme avec ses clients et, si possible, de nouer des partenariats stratégiques avec de grands acteurs internationaux afin d'élargir de manière pérenne l'ancrage industriel de la Division au-delà de ses marchés domestiques. Ses principaux clients sont majoritairement des gouvernements et agences de sécurité, tels que les ministères de la Défense et les forces intérieures et de sécurité, situés non seulement sur les marchés domestiques européens de Cassidian, mais aussi à l'international.

Produits et services

Systèmes et services aériens

Services aériens. Cassidian propose à ses clients une gamme complète de services liés à l'exploitation de leurs systèmes aériens militaires, y compris des services de maintenance, réparation et entretien (MRO), modernisation, optimisation de la logistique et formation spécifique aux produits ainsi que des centres de support aux systèmes intégrés. Cassidian s'est forgé une expertise dans ce domaine en conduisant des programmes de mise à niveau pour des avions tels que le Tornado et le C-160 Transall, entre autres.

Systèmes de combat aérien. L'avion de combat polyvalent Eurofighter (dénommé Typhoon pour l'exportation hors d'Europe) est le produit phare de Cassidian. Il a été conçu pour améliorer l'efficacité des forces aériennes en offrant une plateforme unique de systèmes d'armes embarqués capables d'assurer des missions de combat air-air et air-sol.

Les actionnaires et sous-traitants d'Eurofighter GmbH sont Cassidian (à hauteur de 46 %), BAE Systems (à hauteur de 33 %) et Alenia Aermacchi (à hauteur de 21 %). S'agissant de la production en série, la charge respective de la production industrielle se répartit comme suit entre chacun des partenaires du Concert Eurofighter : 43 % pour Cassidian, 37,5 % pour BAE Systems et 19,5 % pour Alenia. Cassidian développe et fabrique le fuselage central, le système de commandes de vol, les sous-systèmes d'identification et de communication, ainsi que la fabrication de l'aile droite et des bords de bord d'attaque de tous les avions. Elle est également en charge de l'assemblage final de l'avion commandé par les armées de l'air allemande et espagnole.

Au 31 décembre 2013, dans le cadre du programme Eurofighter, 571 commandes de sept clients (Royaume-Uni, Allemagne, Italie, Espagne, Autriche, Arabie saoudite et Oman) avaient été reçues et 401 appareils avaient été livrés. Dans le cadre du programme de base, 472 commandes fermes avaient été reçues (et 99 commandes supplémentaires à l'exportation). Au total, 46 avions ont été livrés en 2013. La production d'avions dans le programme de base est prévue pour durer jusqu'en 2017 tandis que des opportunités d'exportation supplémentaires devraient exister dans le monde.

Systèmes de mission. Cassidian propose une gamme complète de systèmes aériens de mission sans pilote (drone) et de systèmes

d'avionique de mission. Dans le domaine des drones, Cassidian fournit les drones tactiques du type Tracker, le Tanan et l'ATLANTE, les systèmes de drone de grande autonomie et moyenne altitude (MALE) comme le Harfang et les systèmes de grande autonomie et altitude élevée (HALE) comme l'EuroHawk. Cassidian travaille également sur le développement de systèmes de nouvelle génération pour un drone européen commun (le futur MALE européen). Enfin, Cassidian contribue au programme de Recherche et Technologie *Agile UAV in net-centric environment* des forces armées allemandes avec son système de démonstrateur de drone BARRACUDA financé par la Société.

Partenaire de premier plan dans le domaine de l'avionique pour les missions militaires de l'A400M, Cassidian a la responsabilité des sous-systèmes liés à la gestion des missions et de contre-mesure. Son offre comprend des équipements d'avionique tels que des systèmes de cartographie numérique, des enregistreurs de données de vol, ainsi que des systèmes de détection d'obstacles pour hélicoptères. En outre, Cassidian développe des technologies d'intégration multicapteurs et de fusion de données – éléments clés des technologies futures pour les capacités en réseau.

Systèmes et solutions de sécurité

Systèmes intégrés. Cassidian est un fournisseur d'architecture et d'intégration de systèmes complets pour systèmes militaires et de sécurité terrestres, maritimes, aériens et spatiaux. Cassidian assure la conception, l'intégration et la mise en œuvre de solutions d'information sécurisées tactiques, fixes, mobiles ou de théâtre d'opérations, y compris l'ensemble des services nécessaires pour soutenir les solutions et systèmes intégrés de soutien aux missions. Elle est aussi l'un des concepteurs et fournisseurs de systèmes C4I (systèmes de commande, contrôle, communications, informatique et renseignement).

L'offre en matière d'intégration de grands systèmes de Cassidian concerne notamment sa capacité à concevoir, développer et intégrer le plus grand nombre possible de plateformes et de sous-systèmes individuels au sein d'un réseau unique efficace. L'intégration de grands systèmes a pris une importance considérable pour les clients responsables du contrôle des frontières et de la surveillance côtière, mais aussi pour des clients non militaires dans des domaines tels que la sécurité du territoire. Cassidian a signé, en 2007, le premier contrat au monde portant sur un système de sécurité maritime et des frontières entièrement intégré (le bouclier de sécurité nationale du Qatar). La Division est également le maître d'œuvre en Arabie saoudite du développement d'un programme de sécurité nationale. Cassidian fournit par ailleurs une solution intégrée de surveillance et sécurité des frontières à la Roumanie.

Systèmes de communications sécurisées. Cassidian est l'un des plus grands fournisseurs de solutions de radio mobile professionnelle (« PMR ») et de réseaux sécurisés, avec à son actif plus de 280 réseaux livrés dans 74 pays. Ses solutions PMR permettent à des organisations professionnelles opérant dans des secteurs variés – tels que la sécurité publique, la défense civile, le transport et l'industrie – de communiquer en toute efficacité, fiabilité et sécurité. Cassidian propose à ses clients des solutions PMR spécialisées basées sur les technologies TetraPOL, Tetra

et P25. Les solutions PMR de Cassidian ont été utilisées lors d'événements comme les Jeux olympiques de Pékin et le Tour de France.

Cybersécurité. Cassidian s'est dotée d'une branche dédiée à la cybersécurité afin de répondre aux besoins croissants de cybersécurité des utilisateurs d'infrastructures informatiques critiques, notamment des gouvernements et des sociétés multinationales. Cassidian fournit ainsi expertise et solutions afin d'aider ces organisations à se protéger contre les cyberattaques, les détecter, les prévenir et y faire face. Cassidian possède un long palmarès dans les solutions de traitement des données et informations sécurisées les plus sensibles, ainsi que dans les solutions de formation pour une clientèle d'acteurs de la défense et de la sécurité en France, en Allemagne, au Royaume-Uni et dans les autres pays de l'OTAN.

Capteurs

Cassidian est un partenaire principal du développement des radars aéroportés multifonctions. La Division fournit également des services de support logistique intégré, de maintenance et de modernisation. Elle intervient également dans le développement et le déploiement de la nouvelle génération de radars à balayage électronique actif (AESA) destinés à des applications aériennes, navales et terrestres. Dans le domaine de la défense anti-aérienne, Cassidian fabrique des applications de radars de moyenne portée pour navires (TRS-3D/4D) et à usage terrestre (TRML-3D). Les radars à ouverture synthétique (SAR, Synthetic Aperture Radar) destinés à des opérations de reconnaissance et de surveillance ainsi que les radars de surveillance aéroportuaire (Airport Surveillance Radar, ASR-S) font également partie de son portefeuille de produits, de même que la famille de radars de sécurité Spexer. Une gamme de solutions d'optoélectronique vient compléter l'offre de Cassidian dans ce domaine.

Dans le domaine de la guerre électronique, Cassidian fournit des systèmes électroniques de protection pour des véhicules militaires, des avions et des installations civiles, comme des détecteurs d'alerte laser, des détecteurs de missiles et des systèmes de contre-mesures électroniques.

MBDA

L'activité de missiles de Cassidian provient de sa participation de 37,5 % dans MBDA, co-entreprise entre la Société, BAE Systems et Finmeccanica. MBDA offre des capacités de systèmes de missiles qui couvrent toute la gamme de solutions pour des missions de supériorité aérienne et de contrôle de l'espace terrestre et maritime, ainsi que des solutions technologiques de pointe en matière d'engagement sur le théâtre des opérations. Outre son rôle sur les marchés européens, MBDA s'est assurée d'un ancrage sur les marchés à l'export tels que l'Asie, la région du Golfe et l'Amérique latine.

Le large éventail des produits couvre les six catégories principales de systèmes de missiles : air-air, air-sol, sol-air, antinavire, anti-sous-marin et sol-sol. La gamme de produits de MBDA comprend également un portefeuille de contre-mesures aéroportées telles que les systèmes d'alerte anti-missiles et des systèmes de leurres,

l'entraînement en vol au combat et les systèmes de déminage. Les programmes les plus importants en cours de développement sont actuellement le système de défense navale aérienne Aster Paams, le système de missiles de supériorité aérienne METEOR, le système de défense aérienne (MEADS) et le missile de frappe en profondeur Scalp NAVAL, lancé à partir d'un bâtiment de surface ou d'un sous-marin.

Autres activités et entreprises communes

Test et Services. La gamme de produits de test et services couvre la totalité du cycle de vie des équipements et des systèmes électroniques. Elle compte des solutions globales et des systèmes associés reposant sur des services et systèmes de test. Ces solutions peuvent être intégrées ou commercialisées sous forme d'éléments distincts : instrumentation, logiciels de système et logiciels d'application. Grâce à leur souplesse, les systèmes de test et services permettent de faire les essais d'une multitude de matériels et de systèmes.

Signalis. Signalis est un fournisseur de solutions de sûreté et de sécurité maritimes qui a officiellement commencé ses activités au 1^{er} janvier 2011. Signalis regroupe toutes les activités de Sofrelog (acquises par Cassidian en 2006) et d'Atlas Maritime Security, une filiale d'Atlas Elektronik. Signalis est codétenue par Cassidian (60 %) et Atlas Elektronik (40 %). Signalis offre des systèmes critiques intégrés fournissant des données en temps réel, en faisant appel à des radars et à d'autres capteurs, principalement pour des applications maritimes, notamment des services liés à la circulation des navires et à la surveillance côtière.

Atlas Elektronik. Basée à Brême (Allemagne), Atlas Elektronik GmbH est une co-entreprise entre ThyssenKrupp (51 %) et la Société (49 %). Atlas Elektronik fournit des solutions maritimes et navales au-dessus et au-dessous de la surface de l'océan. La Société détient une position de leader dans tous les domaines de haute technologie maritime, depuis les systèmes de commande et de contrôle jusqu'aux systèmes de surveillance des côtes et de support interne.

Larsen & Toubro. En février 2011, les autorités indiennes ont officiellement approuvé la création d'une co-entreprise entre la société indienne d'ingénierie Larsen & Toubro et Cassidian dans le domaine de l'électronique de défense (chacune détenant une part respective de 74 % et 26 %). La co-entreprise collabore étroitement avec le nouveau centre d'ingénierie de Cassidian à Bangalore (Inde), où sont menées des activités de conception et d'ingénierie des systèmes dans les domaines de la guerre électronique, des radars et de l'avionique militaire.

Production

Outre ses installations de production implantées sur ses marchés domestiques européens que sont l'Allemagne, la France, l'Espagne et le Royaume-Uni, Cassidian exerce par ailleurs dans plus de 80 pays et possède un réseau international de bureaux répartis dans le monde entier. Ses principaux sites de production se trouvent en Allemagne (Manching, Ulm) et en Espagne (Getafe). Cassidian dispose d'un centre d'ingénierie à Bangalore, en Inde.

1.1.6 Autres Activités

Avions de transport régional – ATR

ATR (Avions de Transport Régional) est l'un des leaders mondiaux du marché des avions régionaux à turbo-propulsion de 50 à 74 sièges. ATR est un partenariat à parts égales entre la Société et Alenia Aermacchi (groupe Finmeccanica) ; la moitié de la part d'ATR détenue par la Société étant gérée par Airbus. ATR, dont le siège se situe à Toulouse dans le sud de la France, emploie plus de 930 personnes ; ses activités principales sont basées dans les régions Midi-Pyrénées et Aquitaine en France. ATR a été créée en 1981.

Marché

Le secteur régional de la fabrication des appareils à turbo-propulsion s'est concentré au fil des ans. Dans les années 1990, un certain nombre de constructeurs régionaux d'avions ont fusionné, cessé toute activité ou arrêté leur production, ce qui a provoqué le retrait du marché d'acteurs tels que BAe, Beechcraft, Fokker, Saab et Shorts, entre autres. Actuellement, le marché mondial des

appareils à turbo-propulsion de 50 à 70 sièges en production est dominé par deux fabricants : ATR et Bombardier.

Après plusieurs années de baisse de l'activité, le marché régional des appareils à turbo-propulsion s'est développé de manière soutenue depuis 2005, grâce aux atouts de ces appareils par rapport aux avions à réaction, en termes d'économies de carburant et d'émissions de CO₂. En 2013, ATR a livré 74 nouveaux appareils (contre 64 en 2012) et enregistré 89 nouvelles commandes fermes (contre 74 en 2012).

Au 31 décembre 2013, le carnet de commandes d'ATR s'élevait à 221 appareils, (contre 221 en 2012). Il représente, en l'état actuel, presque trois ans de livraisons. Le coût d'exploitation relativement plus bas et la réduction des émissions de dioxyde de carbone des avions à turbo-propulsion dans un environnement toujours plus contraint par le rendement passager, devraient engendrer une activité de marché soutenue dans les années à venir.

Produits et services

ATR 42 et ATR 72. À partir de l'ATR 42 (50 sièges), mis en service en 1985, ATR a développé une gamme d'appareils à aile haute et biturbopropulseurs sur le segment des avions de 50 à 74 places. Ces avions offrent des conditions optimales d'efficacité, de souplesse opérationnelle et de confort. En 1995, afin de répondre à la demande croissante de confort et de performance de la part des opérateurs, ATR a lancé la série ATR 42-500 et, deux ans plus tard, la série ATR 72-500 (70 sièges). En 2007, ATR a lancé la nouvelle série -600 équipée de moteurs plus performants, d'une nouvelle avionique et d'une cabine innovante. Tout comme Airbus, la gamme ATR est fondée sur le concept de famille, qui permet des économies en termes de formation, de maintenance, de fourniture de pièces détachées et de qualification croisée des équipages. Fin 2012, ATR avait livré 1 033 avions (422 ATR 42 et 611 ATR 72).

Service à la clientèle. ATR a mis en place une organisation mondiale de service à la clientèle destinée à assurer la maintenance des avions au cours de leur durée de vie. Les centres de service et les magasins de pièces de rechange sont situés à Toulouse, Paris, dans les environs de Washington D.C., à Miami, Singapour, Bangalore, Auckland, Kuala Lumpur, Toronto et Johannesburg.

ATR Asset Management répond également à la demande d'appareils d'occasion en participant au placement et au financement d'avions de seconde main ou en fin de bail. La fourniture par ATR Asset Management d'appareils remis en état à des prix intéressants lui a permis d'élargir la base de clientèle d'ATR, notamment dans les pays émergents, tout en contribuant à soutenir la valeur résiduelle des appareils d'occasion. Par le passé, certains clients satisfaits de leur exploitation d'appareils ATR à turbopropulseur de seconde main ont ensuite acquis des ATR neufs.

Production

Le fuselage de l'ATR est fabriqué à Naples, en Italie et les ailes à Mérignac, près de Bordeaux, en France. L'assemblage final a lieu à Saint-Martin, près de Toulouse, sur le site de production d'Airbus. Les vols d'essai, la certification et les livraisons se déroulent aussi sur le site de Toulouse. ATR sous-traite certaines de ses activités à Airbus, telles que la conception et la fabrication des ailes, les essais en vol et les technologies de l'information.

EADS Sogerma

EADS Sogerma est une filiale détenue à 100 % par la Société, spécialiste des aérostructures et de l'aménagement des cabines d'avions. Cette société conçoit et fabrique les principaux éléments d'aérostructure en métal et matériaux composites pour les appareils civils et militaires. Elle est également parmi les principaux fournisseurs de sièges pour les cockpits et cabines passagers (première classe et classe affaire) des avions civils et militaires, jets d'affaires et hélicoptères.

Sur le marché des aérostructures, EADS Sogerma conçoit, fabrique et assemble des sections des avions Airbus (A318/A320/A330), fabrique et assemble les ailes des ATR, conçoit et fabrique

les portes des rampes d'accès de l'A400M et assure la conception et la fabrication des sièges de pilote et de copilote. Sur le marché des cabines intérieures, EADS Sogerma conçoit et fabrique les sièges de première classe et de classe affaire des grands avions commerciaux.

EADS Sogerma emploie environ 2 000 personnes et dispose de trois sites en France (Rochefort, Mérignac et Toulouse). Le site de Mérignac est entièrement consacré à l'activité d'ATR. Le site de Toulouse (branche de conception) est situé près d'Airbus. Rochefort, le plus grand site en termes d'effectif, couvre un large éventail d'activités : aérostructure, sièges et sièges de cockpit. EADS Sogerma possède également une filiale au Maroc (Maroc Aviation) ainsi que deux autres filiales spécialisées dans les composites : CAQ (Composite Aquitaine) en France et CAL (Composite Atlantic) au Canada.

EADS North America

EADS North America est la filiale américaine de la Société. Basée à Herndon, en Virginie, la Société offre une large gamme de solutions avancées dans les domaines des appareils à voilure fixe et tournante, de la sécurité du territoire et de la cybersécurité, des télécommunications, de l'électronique de défense, de l'avionique et des services. Les activités commerciales d'EADS North America incluent les activités : d'American Eurocopter Corporation, d'Airbus Military North America, d'EADS Supply & Services, d'EADS North America Test and Services, de Fairchild Controls Corporation et de Cassidian Communications.

La présence d'EADS North America sur le marché américain de la défense et de la sécurité du territoire continue de prendre de l'ampleur. En tant que maître d'œuvre pour l'hélicoptère utilitaire ultraléger UH-72A de l'armée américaine, EADS North America a livré plus de 200 hélicoptères à ce jour. EADS North America a fourni plus de 100 hélicoptères HH-65 d'Eurocopter aux garde-côtes pour leurs missions de sécurité du territoire.

Daher-Socata

En 2009, la Société a cédé 70 % de Socata à Daher, tout en conservant les 30 % restants. Daher-Socata, spécialiste des secteurs de l'aérospatiale, du nucléaire, de la défense et de l'industrie, propose des solutions de fabrication et de services en conjuguant trois domaines d'expertise (fabrication, services et transport) réunis au sein d'une offre globale.

Dans le domaine aéronautique, spatial et de la défense, Daher-Socata est à la fois un fabricant et un fournisseur de premier plan d'équipements et de services, qui emploie quelque 7 500 collaborateurs avec une présence dans 14 pays. Daher-Socata produit des aérostructures et des systèmes, ainsi que des sections et cellules dûment ajustées. Dans la catégorie des moins de 8,6 tonnes, la Société fabrique des avions assortis d'options selon que les appareils sont destinés au marché civil (avions d'affaires) ou au marché militaire (avions multirôles).

1.1.7 Participations

Dassault Aviation

La Société détient une participation de 46,3 % dans Dassault Aviation, dont les actions sont admises aux négociations sur Euronext Paris, aux côtés du Groupe Industriel Marcel Dassault (50,6 %), le flottant représentant 3,1 %. Dassault Aviation détient elle-même une participation de 26 % dans Thales, ce qui en fait le deuxième actionnaire de Thales derrière l'État français.

Dassault Aviation intervient sur le marché des avions de combat militaires et des jets d'affaires. Fondée en 1936, la société Dassault Aviation a livré plus de 8 000 avions civils et militaires à des clients situés dans plus de 80 pays. Dassault Aviation se fonde sur son expérience de concepteur et d'architecte industriel de systèmes complexes pour concevoir, développer et produire une large gamme d'avions militaires et de jets d'affaires. Afin d'éviter tout conflit potentiel entre les produits militaires de Dassault Aviation et ceux du Groupe (Rafale et Eurofighter) et établir une approche de type « muraille de Chine », la participation de la Société dans Dassault Aviation est gérée par EADS Corporate tandis que le programme Eurofighter est géré par Cassidian.

En 2013, Dassault Aviation a enregistré des commandes d'un total de 4,17 milliards d'euros (contre 3,3 milliards d'euros en 2012), y compris 64 commandes nettes pour des jets d'affaires Falcon (contre 58 commandes nettes en 2012). Le chiffre d'affaires consolidé s'est élevé à 4,59 milliards d'euros en 2013 (contre 3,9 milliards d'euros en 2012), pour un bénéfice net ajusté de 487 millions d'euros (contre 512 millions d'euros en 2012). Dassault emploie environ 11 600 salariés, dont plus de 75 % sont basés en France.

Avions de combat militaires

Dassault Aviation dispose d'une grande expérience de la conception et de la fabrication d'avions de combat militaires de dernière génération.

Rafale. Le Rafale est un biréacteur de combat polyvalent conçu pour les forces aériennes et navales. À ce jour, 286 avions Rafale ont été commandés par le ministère de la Défense français. En 2012, le Rafale a été choisi par le ministère de la Défense indien qui est entré en négociations exclusives pour la vente de 126 avions. Les négociations sont toujours en cours. À partir de 2013, le nouveau Rafale « Omnipôle » sera livré, avec des améliorations comme le radar RBE2-AESA, des détecteurs de lancements de missile et de l'optoélectronique.

Mirage 2000. La phase de production de la famille Mirage 2000 a pris fin en 2006. Environ 470 avions Mirage 2000 sont aujourd'hui en service auprès de neuf armées de l'air à travers le monde.

nEUROn. Dassault Aviation est maître d'œuvre du programme de développement du prototype de drone de combat européen nEUROn. Le programme était ouvert à la coopération européenne ; cinq pays ont décidé d'y participer et de partager leurs connaissances dans l'industrie aéronautique et spatiale : EADS CASA (Espagne), SAAB (Suède), HAI (Grèce), RUAG (Suisse) et

Alenia Aeronautica (Italie). Le démonstrateur nEUROn a procédé à son premier vol en 2012. Il accomplira des vols d'essai en France jusqu'en 2014.

Système de drone MALE. Suite à la déclaration commune de coopération en matière de défense et de sécurité faite par la France et le Royaume-Uni qui a fait l'objet d'une signature en novembre 2010, Dassault et BAE Systems ont convenu de collaborer sur la nouvelle génération de système de drone de surveillance de moyenne altitude et longue endurance (MALE). Ce produit élaboré conjointement serait baptisé Telemos. Telemos est prévu pour afficher un poids maximum au décollage d'environ 8 tonnes et une envergure de 24 mètres. Une phase d'évaluation compétitive, conjointement financée a été conduite en 2011, dans la perspective d'une livraison de ce nouvel équipement entre 2015 et 2020.

F-Heron TP. En 2011, le ministère de la Défense français a décidé d'engager des négociations avec Dassault Aviation dans l'optique de la fourniture, aux forces armées françaises, d'un drone MALE en 2014. Ce système repose sur le Heron TP, commandé à l'origine par le gouvernement israélien auprès d'Israël Aerospace Industries pour ses propres besoins. Il s'appuie sur les études préliminaires menées avec Israël Aerospace Industries pour EUROMALE et pour SDM.

Jets d'affaires

Dassault Aviation offre un vaste choix de produits dans le haut de gamme des jets d'affaires. La gamme des jets Falcon comprend actuellement le Falcon 7X, le 900 LX et le 2000 LX & S. Les appareils Falcon en service à ce jour opèrent dans plus de 65 pays à travers le monde et répondent aux besoins de transport des sociétés, des personnalités ou des gouvernements.

Aérostructures, conversion des appareils et fabrication de planchers

EADS Elbe Flugzeugwerke GmbH – EFW

EADS EFW (consolidée dans Airbus) regroupe diverses activités d'aviation et de technologie sous une seule et même structure : développement et fabrication de panneaux composites renforcés en fibre pour les structures et les intérieurs d'avions ; conversion d'avions de transport de passagers en avions de fret ; maintenance et réparation des avions Airbus ; et services d'ingénierie dans le contexte de la certification et de l'approbation.

Dans le domaine des intérieurs et des structures composites, EADS EFW développe, conçoit et fabrique des panneaux sandwich pour les structures et les intérieurs de cabine de toute la famille Airbus. Sa gamme inclut les panneaux de sol et de plafond, les parois des appareils de fret et les portes de cockpit blindées. L'activité de conversion des avions de transport de passagers en avions de fret passe par une étape importante de modifications standards, exécutée sur ordre du propriétaire de l'avion civil. Le marché de la conversion des avions de fret concerne les compagnies aériennes

de fret, les entreprises aéronautiques et spatiales disposant de flottes de petits avions ainsi que les groupes financiers. À ce jour, plus de 170 avions de fret ont été convertis pour 39 clients dans le monde.

Aerolia

Aerolia est une filiale à 100 % de la Société (consolidée dans Airbus) formée par scission des anciens sites français d'Airbus à Méaulte et la ville de Saint-Nazaire, conformément à la stratégie de réorganisation des activités d'aérostructures mise en œuvre dans le cadre du programme Power8. Aerolia compte environ 3 400 salariés affectés à la conception et à la réalisation des quelque six millions de pièces, panneaux, tubes et tuyaux, et de plus de 655 lots permettant de produire la pointe avant des Airbus.

Cette société autonome est organisée en trois Directions opérationnelles (Stratégie et Commercial, Série, Développement) et trois Directions de support (Qualité, Finances, Ressources humaines) répartis entre trois sites : Méaulte (1 450 salariés), St-Nazaire (810 salariés) et Toulouse (360 salariés). En 2009, un quatrième site a été inauguré en Tunisie (750 salariés). Depuis 2011, Aerolia a également ouvert deux sites au Québec (100 salariés). Le bureau d'études, basé en partie à Toulouse, en Tunisie et au Québec, rassemble les compétences de quelque 250 ingénieurs et collaborateurs.

Les activités intégrées dans Aerolia maintiendront et développeront leurs relations commerciales et industrielles principalement avec Airbus, tout en continuant à développer des relations avec d'autres acteurs tels que Bombardier, Embraer, OGMA, Aerovodochody, Dassault, ATR, Latécoère, Sonaca, Sogerma, Stork Fokker, Piaggio, SAAB et SABCA.

1.1.8 Assurances

La Gestion des risques d'entreprise assurables (« GRE ») de la Société est une fonction financière intégrée au niveau du Groupe dont la mission est de répondre proactivement et efficacement aux risques qui peuvent être pris en charge par des techniques d'assurance. GRE, centralisée au siège de la Société, est en conséquence responsable de toutes les activités d'assurance et de protection pour le Groupe. Elle est habilitée à traiter directement avec les marchés de l'assurance et de la réassurance. Une tâche continue de GRE en 2013 a consisté à poursuivre l'amélioration des solutions d'assurance liées aux projets et à l'entreprise afin qu'elles soient appropriées et efficaces.

La mission de GRE comprend la définition et la mise en place de la stratégie de la Société en matière de gestion des risques assurables afin de garantir que des politiques et des normes d'assurance harmonisées soient en place pour tous les risques assurables dans le monde entier pour le Groupe. Une procédure

Premium AEROTEC

Premium AEROTEC est une filiale à 100 % de la Société (consolidée dans Airbus) issue de la scission des anciens sites allemands d'Airbus à Nordenham et Varel et de l'ancien site d'EADS à Augsburg, conformément à la stratégie de réorganisation des activités d'aérostructures mise en œuvre dans le cadre du programme Power8. Premium AEROTEC dispose de sa propre unité de développement, dont les installations principales se trouvent sur son site d'Augsbourg, ainsi que de bureaux à Brême, Hambourg, Munich / Ottobrunn et Manching. Le siège de la Direction des Unités opérationnelles est à Varel alors que la Société elle-même possède son siège à Augsburg. Premium AEROTEC GmbH possède également une usine dédiée au traitement des composants d'avions dans le comté de Ghimbav / Brasov en Roumanie.

Premium AEROTEC se concentre essentiellement sur les structures et les systèmes de fabrication pour la construction d'avions et sur les activités associées de développement. L'objectif de Premium AEROTEC ces prochaines années vise à renforcer sa position de fournisseur de premier plan de structures pour appareils civils et militaires.

Premium AEROTEC est partenaire des principaux programmes européens de développement d'avions, notamment les familles d'avions civils Airbus, le Programme d'avion de transport militaire A400M et l'Eurofighter Typhoon. La Société joue un rôle de premier plan dans l'élaboration de nouveaux concepts, notamment dans le domaine des technologies de matériaux composites.

d'examen, de suivi et de reporting systématique valable pour toutes les Divisions est mise en place afin d'évaluer l'exposition et les systèmes de protection applicables à chacun des sites du Groupe, aux fins :

- de l'identification, l'évaluation et l'estimation continues et cohérentes des risques assurables ;
- de l'initiation et du suivi de mesures appropriées afin de réduire et d'éviter les risques assurables dûment identifiés et évalués ; et
- de la gestion et du transfert professionnels et efficaces de ces risques assurables pour protéger suffisamment le Groupe des conséquences financières résultant d'événements imprévus.

Les programmes d'assurance de la Société couvrent les expositions élevées aux risques liés aux éléments d'actif et de passif du Groupe, ainsi que les expositions aux risques liés aux salariés.

Les polices d'assurance couvrant les risques majeurs, souscrites par IRM pour le compte du Groupe EADS, se rapportent à des risques tels que :

- dommages aux biens et interruptions d'activité ;
- responsabilité civile aéronautique, y compris la responsabilité civile du fait des produits ;
- assurance fabricant aéronautique de coque à hauteur de la valeur de chaque appareil ;
- responsabilité civile concernant l'espace *space third party liabilities*, y compris la responsabilité du fait des produits ;
- responsabilité civile générale, y compris la responsabilité civile du fait des produits hors activités Aviation et Espace et responsabilité pour les accidents environnementaux ; et
- responsabilité des mandataires sociaux et dirigeants.

Les sinistres relatifs aux dommages aux biens et aux interruptions d'activité sont couverts à hauteur d'au maximum 2,5 milliards par sinistre. La responsabilité civile aéronautique est couverte pour un montant maximum de 2,5 milliards d'euros par sinistre avec un plafond total cumulé par année d'assurance de 2,5 milliards d'euros au titre de la responsabilité du fait des produits. Certaines sous-limites sont applicables aux polices d'assurance décrites ci-dessus.

Les polices d'assurance couvrant les risques liés aux salariés du Groupe se rapportent aux risques suivants :

- accidents personnels ;
- frais médicaux et assistance lors des déplacements d'affaires et des missions ;
- assurance automobile ; et
- exposition des biens et personnes lors des déplacements d'affaires.

Les montants assurés de ces polices relatives aux salariés du Groupe couvrent de façon adéquate l'exposition concernée.

La Société suit une politique qui vise à transférer le risque assurable de la Société sur les marchés de l'assurance externe à des taux raisonnables, à des conditions personnalisées et suffisantes comme prévu par le marché international de l'assurance. Toutes les polices d'assurance doivent satisfaire aux normes obligatoires de la Société en matière de protection d'assurance.

Cependant, afin de réduire son exposition à la volatilité des marchés d'assurance, la Société utilise une captive de réassurance détenue par l'entreprise comme outil stratégique dans le cadre du programme de couverture des dommages aux biens, interruptions d'activité et assurance aviation. La captive est capitalisée et protégée conformément aux législations européennes pour aider à garantir un remboursement des sinistres sans limiter l'étendue de la couverture des polices d'assurance initiales, ni augmenter l'exposition des actifs financiers de la Société.

Le secteur de l'assurance reste imprévisible en ce qui concerne son engagement à fournir une protection aux grandes entités industrielles. Il peut y avoir des demandes futures visant à augmenter les primes d'assurance, à relever les montants déductibles et à limiter la portée de la couverture.

En outre, le nombre d'assureurs disposant des ressources et de la capacité financière permettant de couvrir les grands risques industriels est actuellement limité et peut encore se réduire en cas de nouvelles exigences de solvabilité. Rien ne permet de garantir que la Société sera en mesure de maintenir, dans l'avenir, les niveaux actuels d'assurance avec des conditions financières similaires.

1.1.9 Procédures judiciaires et arbitrales

La Société est impliquée périodiquement dans des procédures judiciaires et arbitrales relevant du cours normal des affaires. Les dossiers les plus importants sont décrits ci-dessous. Sauf tel qu'indiqué ci-dessous, la Société n'a pas connaissance de l'existence, au cours d'une période couvrant au minimum les 12 derniers mois, de procédures administratives, judiciaires ou arbitrales (y compris des procédures en cours ou susceptibles d'être intentées) qui auraient eu dans un passé récent, ou pourraient avoir à l'avenir, un impact significatif sur la situation financière ou sur la rentabilité de la Société ou du Groupe.

Dans le cadre de sa politique de constitution de provisions, la Société comptabilise des provisions pour litiges et réclamations lorsque (i) la Société est exposée à une obligation du fait d'actions en justice, enquêtes officielles, procédures contentieuses et autres réclamations liées à des événements passés en cours d'examen ou susceptibles d'être intentées à l'avenir contre le Groupe, (ii) il est probable qu'une sortie de ressources économiques soit nécessaire pour éteindre cette obligation et (iii) une estimation fiable de ce montant peut être faite. Même si la Société estime que des provisions suffisantes ont été constituées afin de couvrir les risques liés au contentieux judiciaire et réglementaire, généraux

et spécifiques, existants ou éventuels, rien ne garantit que ces provisions soient suffisantes. Pour le montant des provisions pour litiges et réclamations, voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 25c : Autres provisions ».

OMC

Bien qu'aucune des sociétés du Groupe ne soit partie à ce litige, la Société apporte son soutien à la Commission européenne dans le cadre d'un litige devant l'Organisation Mondiale du Commerce (« OMC »). À la suite de la dénonciation unilatérale de l'Accord UE-États-Unis de 1992 sur le commerce des avions commerciaux gros porteurs, les États-Unis ont déposé, le 6 octobre 2004, une requête devant l'OMC. Le même jour, l'Union européenne a initié une procédure de même nature à l'encontre des États-Unis au titre des subventions accordées à Boeing.

Le 1^{er} juin 2011, l'OMC a adopté le rapport final de la Chambre d'appel dans l'affaire entamée par les États-Unis sur l'évaluation des financements accordés à Airbus par les gouvernements européens. Le 1^{er} décembre 2011, l'Union européenne a informé l'OMC qu'elle avait pris des mesures appropriées pour que ses

dispositions soient en parfaite conformité avec ses obligations vis-à-vis de l'OMC et afin de se conformer aux règles et recommandations de l'OMC. En raison du désaccord des États-Unis, l'affaire est désormais soumise à l'examen d'un panel de l'OMC conformément aux règles de l'OMC.

Le 23 mars 2012, l'OMC a adopté le rapport final de la Chambre d'appel dans l'affaire entamée par l'UE sur l'évaluation des financements accordés à Boeing par les États-Unis. L'UE a cité le fait que les États-Unis n'ont pas appliqué les décisions avant la date butoir du 23 septembre 2012 en engageant une nouvelle procédure concernant le caractère adéquat de la conformité des États-Unis.

Le calendrier exact des étapes ultérieures de la procédure de litige devant l'OMC est soumis à la décision des panels et aux négociations entre les États-Unis et l'Union européenne. À moins d'un accord de règlement entre les parties, qui n'est actuellement pas en discussion, la procédure devrait se poursuivre pendant plusieurs années.

Litige en matière de valeurs mobilières

Suite au rejet des charges présentées par l'Autorité des marchés financiers en France concernant d'éventuels manquements aux règlements des marchés et aux règles sur le délit d'initiés s'agissant principalement des retards sur l'A380 annoncés en 2006, les procédures entamées devant d'autres juridictions ont également été abandonnées. Néanmoins, suite à des plaintes déposées devant le tribunal pénal par plusieurs actionnaires en 2006 (y compris des plaintes civiles pour dommages et intérêts), un juge a mené une enquête en France sur le fondement de ces mêmes faits. En novembre 2013, ce juge a décidé de renvoyer l'affaire devant le tribunal correctionnel contre sept anciens dirigeants actuels ayant exercé leurs options de souscription d'actions en mars 2006 ainsi que Daimler AG et Lergardère SCA. Toutes les autres parties ne passeront pas en justice.

GPT

Incité par les allégations d'un dénonciateur, la Société a procédé à des audits internes et mandaté une enquête externe relative à GPT Special Project Management Ltd. (« **GPT** »), sa filiale acquise en 2007. Ces allégations remettaient en cause un contrat de service conclu par GPT préalablement à sa reprise par la Société en rapport avec des activités conduites par GPT en Arabie saoudite. À la suite de ces allégations, la Société a mené des audits internes approfondis en 2010 qui n'ont fait apparaître

aucune infraction à la loi. Le *Serious Fraud Office* (« **SFO** ») britannique s'est ensuite saisi du dossier. En 2011, la Société a fait appel à PricewaterhouseCoopers (« **PwC** ») pour procéder à un examen indépendant, dont le périmètre a été convenu avec le SFO. Au cours de la période considérée et sur la base des travaux entrepris, aucun élément n'a retenu l'attention de PwC qui serait de nature à suggérer que des paiements irréguliers ont été versés par GPT. Par ailleurs, cet examen n'a pas trouvé de preuve suggérant que GPT, ou une autre société du Groupe EADS par l'intermédiaire de GPT, ait demandé à des tiers donnés d'effectuer des paiements irréguliers pour son compte. L'examen de PwC a été mené entre novembre 2011 et mars 2012. Un exemplaire du rapport de PwC a été remis par la Société au SFO en mars 2012. Parallèlement, en août 2012, le SFO a annoncé l'ouverture d'une enquête pénale officielle sur cette affaire. La Société apporte son entière coopération à cette enquête.

Eurofighter Austria

En mars 2012, suite à une demande d'aide du procureur autrichien, le procureur allemand a lancé une enquête pénale concernant des allégations de corruption, d'évasion fiscale et d'abus de confiance par des salariés actuels et anciens d'EADS Deutschland GmbH et d'Eurofighter Jagdflugzeug GmbH ainsi que par des tiers dans le cadre de la vente d'avions Eurofighter à l'Autriche en 2003. La Société qui apporte son entière coopération à cette enquête a fait appel à un cabinet juridique externe pour procéder à un examen du dossier en toute indépendance.

Litiges commerciaux

En mai 2013, la Société a été informée d'un litige commercial suite à la décision prise par la Société de mettre un terme à un partenariat pour des activités de support aux ventes sur certains marchés locaux à l'étranger. La Société estime avoir de solides fondements pour objecter en toute légalité aux allégations de rupture d'un contrat commercial. Toutefois, les conséquences de ce litige et l'issue potentielle de toutes les procédures futures entamées par les parties ne peuvent être évaluées à ce stade.

Dans le cadre d'un autre litige commercial, la Société a reçu, au troisième trimestre 2013, une requête alléguant de sa responsabilité pour rembourser une partie du prix d'achat d'un gros contrat que le client prétend ne pas être obligé de payer. La Société estime que cette plainte qui remonte à plusieurs années devrait, par principe, être rejetée. Comme toujours, l'issue d'une procédure judiciaire reste incertaine.

1.1.10 Recherche et Technologie, Propriété intellectuelle

Recherche et Technologie

Parmi les principales caractéristiques communes du portefeuille diversifié de produits de la Société figurent leur complexité technologique et la nature mondialisée des marchés sur lesquels ils sont en concurrence. Cette situation oblige à se concentrer sur

les moteurs sous-jacents du changement technologique, ainsi qu'à anticiper et surveiller les éventuelles évolutions que connaissent les secteurs industriels connexes. Il est crucial d'assurer la disponibilité à long terme de l'expertise et des compétences techniques pour

le Groupe afin de conserver ce qui différencie ses produits et garantir son leadership sur le marché à plus longue échéance. La condition préalable consiste donc à identifier et s'intéresser de manière efficace – par le biais des réseaux internes et externes, des partenariats et des co-entreprises au niveau mondial – aux tendances technologiques actuelles, émergentes et futures qui ont un impact direct sur notre entreprise, et à identifier les domaines clés pour la R&T du Groupe. Les nouvelles tendances technologiques sont une occasion d'instaurer de nouveaux concepts, de rendre possible de nouveaux produits, de nouveaux services et de nouveaux modèles économiques. Dans la lignée des fondamentaux de sa Stratégie 2.0, nous exploitons le potentiel d'innovation croissant de nos produits et programmes, mais préparons également les percées révolutionnaires de nouvelle génération, tout en visant la rentabilité, la création de valeur et la position sur le marché. Un équilibre approprié entre les innovations progressives et révolutionnaires est essentiel.

La Société possède et maîtrise une immense palette de technologies. Rares sont les entreprises à travers le monde à détenir un tel éventail de capacités globales et ces capacités, à condition d'être dûment orientées et ciblées, confèrent au Groupe un incroyable pouvoir. La réunion de toutes les connaissances et expertises de chaque Division et du Groupe, le cas échéant, est la meilleure utilisation des ressources rares de la R&T et une source de création de valeur.

L'organisation commune de la Recherche et Technologie du Groupe est représentée par Innovation Works, un réseau international de six laboratoires transnationaux qui comptent sur quelque 600 ingénieurs et scientifiques très compétents pour travailler sur les différentes priorités de R&T des Divisions et du Groupe. Ces collaborateurs identifient de nouvelles technologies qu'ils développent jusqu'au stade de la « démonstration de leur faisabilité ». Innovation Works a accès à des capacités techniques d'envergure mondiale et coopère avec des établissements publics et des institutions privées externes.

La Société a cartographié son empreinte R&T mondiale afin de coïncider avec ses priorités stratégiques à long terme. Des Centres de recherche en Russie, à Singapour, en Inde, aux États-Unis, mais également au Canada, en Malaisie et en Chine font partie de son réseau mondial. La logique de cette internationalisation se fonde sur une volonté d'avoir un accès plus large aux nouveaux talents et savoirs, aux technologies de rupture et aux nouveaux marchés. La mondialisation de la R&T améliore également la flexibilité et la diversité qui conduisent à une plus grande solidité de la capacité d'innovation de la Société.

Performance et meilleures pratiques

Les principaux domaines technologiques sont les suivants : règles de conception physique ; procédés et technologies de fabrication ; matériaux de pointe ; énergie ; connectivité ; solutions durables contribuant à la mobilité ; protection de l'environnement ; obligations de sûreté et de sécurité. Les efforts de R&T du Groupe restent importants et bénéficient d'un effet de levier grâce à une meilleure coopération entre les Divisions.

Une grande partie des efforts de R&T au niveau du Groupe s'articule désormais autour de quatre « Feuilles de route communes » (*Common Roadmap*) qui traitent de « Production très efficace » (*Highly efficient Production*), de « Nouveaux concepts hybrides et électriques » (*New Hybrid and electric concepts*), d'« Énergie embarquée » (*On-Board Energy*) et d'« Autonomie » (*Autonomy*). Ces feuilles de route communes sont élaborées par les Divisions sous la houlette de la Direction technique, *le Corporate Technical Office*. Elles entendent produire plus rapidement des technologies, avec le soutien de démonstrateurs, afin d'accélérer leur introduction dans les nouveaux produits et programmes. Cette approche évite les doublons et permet de partager les résultats et les conclusions des essais, en vue d'applications dans les produits ou services par chacune des Divisions. Le soutien apporté à des technologies comme l'électronique et l'informatique, par exemple, font partie intégrante de chaque Feuille de route commune et s'accompagne d'un développement à un rythme compatible.

Organisation de la Direction technique

Le Directeur technique (*Corporate Technical Officer* ou « **CTO** ») joue le rôle de coordonnateur de la Recherche et Technologie du Groupe dans son ensemble. Le CTO assure la cohérence entre la stratégie technologique et la stratégie opérationnelle du Groupe. Il est responsable des meilleures pratiques d'innovation au sein de la Société et gère également les technologies d'information, les opérations qualité du Groupe et la propriété intellectuelle. Le CTO est membre du Comité exécutif (le « **Comité exécutif** ») du Groupe et responsable de l'ensemble du budget de Recherche et Technologie et de la production technologique au sein de la Société. Il crée de la valeur pour l'actionnaire grâce à un portefeuille de Recherche et Technologie de pointe et discipliné, qui permet l'introduction de nouvelles technologies aux futurs produits avec un solide retour sur investissement. Le mandat du CTO consiste également à rechercher l'innovation qui réponde aux inquiétudes plus générales du public concernant la sûreté, la sécurité, la compatibilité environnementale et l'efficacité énergétique.

Le CTO préside le Conseil exécutif technique de la Société (*Executive Technical Council* ou « **ETC** »), composé des Directeurs techniques de chaque Division. L'ETC a pour mission de s'assurer de la cohérence de la stratégie du Groupe en matière de technologies, et de déployer celle-ci dans l'ensemble du Groupe au moyen d'une feuille de route de Recherche et Technologie. L'ETC s'assure du maintien d'un équilibre entre les orientations stratégiques descendantes et les activités ascendantes.

Les réseaux d'innovation Groupe et leurs leaders au sein de l'équipe du CTO rendent compte au Directeur général délégué de l'Innovation, afin de garantir que les synergies en Recherche et Technologie sont exploitées dans l'ensemble des Divisions et au sein d'Airbus Group Innovation, la branche de la Société dédiée à la recherche aéronautique et spatiale. Le Directeur général délégué de l'Innovation préside le Comité de Recherche et Technologie (RTC), constitué des Directeurs de Recherche et Technologie des Divisions et des Unités opérationnelles, ainsi que du Directeur d'Airbus Group Innovation.

Le CTO pilote l'harmonisation des processus techniques transverses, des méthodes, des outils et des programmes de développement des compétences au sein du Groupe, par exemple dans le domaine de l'ingénierie de systèmes, des outils partagés pour la gestion du cycle de vie des produits (PLM / Phénix) ainsi que de la formation et de la qualification à l'ingénierie de systèmes. L'équipe du CTO effectue également des évaluations techniques spécifiques pour le compte du Président exécutif et du Comité exécutif.

Le Directeur d'Airbus Group Innovation rend compte au CTO. Airbus Group Innovation gère la production de la Recherche et Technologie qui développe le potentiel d'innovation technique du Groupe du Niveau de Maturité Technologique 1 à 3. Guidé par la stratégie de Recherche et Technologie de la Société, Airbus Group Innovation cherche à identifier les nouvelles technologies et à préparer leur éventuel transfert aux Divisions de manière à créer une valeur d'innovation à long terme pour le Groupe.

Airbus Group Innovation dispose de deux sites principaux, près de Munich et à Paris, et emploie plus de 1 000 personnes, dont des doctorants et des universitaires. Des centres de recherche sont maintenus à Toulouse et Nantes (en France) ainsi qu'à Hambourg et Stade (en Allemagne) pour permettre le transfert des connaissances aux Unités opérationnelles. Un bureau de liaison, installé à Moscou, facilite les relations avec les instituts scientifiques russes. La Société exploite des centres de Recherche et Technologie au Royaume-Uni, en Espagne, à Singapour et en Inde. Le Groupe compte également deux bureaux aux États-Unis et en Chine.

Airbus Group Innovation et la communauté de Recherche et Technologie de la Société présente dans les Divisions maintiennent et développent en permanence des partenariats avec des universités et des écoles d'ingénieurs les plus en vue, en employant des étudiants en thèse, des stagiaires diplômés et des doctorants, et en concluant des contrats de recherche.

Protection de l'innovation : Propriété intellectuelle

La propriété intellectuelle – notamment les brevets, les marques, les droits d'auteur et le savoir-faire – joue un rôle important dans la production et la protection des technologies et des produits de la Société. L'utilisation des droits de propriété intellectuelle permet à la Société de rester compétitif sur le marché et de fabriquer et commercialiser librement ses produits, ainsi que d'empêcher les concurrents d'exploiter des technologies protégées. La Société a pour politique de créer, protéger, maintenir et défendre ses droits dans tous les pays présentant une importance sur le plan commercial et d'utiliser ces droits de manière responsable. La proposition de valeur de la propriété intellectuelle de la Société est également exploitée par le biais de l'initiative de concession sous licence technologique de la Société, comme évoqué ci-dessous.

Organisation

La gestion globale de la propriété intellectuelle de la Société est assurée par un Comité de la Propriété Intellectuelle, dirigé par le Directeur de la Propriété intellectuelle de la Société. Les personnes responsables de la propriété intellectuelle dans les Divisions siègent à ce comité.

Chacune des Divisions et Airbus Group Innovation détiennent les éléments de propriété intellectuelle propres à leur activité. Lorsqu'un élément de propriété intellectuelle présente un intérêt pour l'ensemble du Groupe, la Division qui a créé la propriété intellectuelle peut concéder une licence permettant son utilisation par d'autres (dans le respect des intérêts des différents actionnaires, le cas échéant). La Société détient également des droits de propriété intellectuelle directement ou en vertu de contrats de licence conclus avec ses Divisions. Elle centralise et coordonne le portefeuille de propriété intellectuelle du Groupe, participe à sa gestion avec les Divisions et favorise les licences de propriété intellectuelle commune entre ses Divisions et à l'extérieur du Groupe. Elle cherche également à contrôler la protection de sa propriété intellectuelle développée dans les pays stratégiques.

Performance et meilleures pratiques

Afin d'accroître la valeur ajoutée du Groupe, l'équipe CTO de la Société favorise le partage au sein du Groupe de toutes les connaissances des Unités opérationnelles et le partage des ressources, compétences, recherches et budgets, afin de développer de nouvelles connaissances dans le respect des cadres contractuels et juridiques existants. À titre d'exemple, tous les contrats entre Unités opérationnelles du Groupe en matière de Recherche et Technologie en partage doivent comporter des stipulations de propriété intellectuelle qui autorisent l'échange des connaissances (règles du réseau de Recherche et Technologie de la Société).

En 2013, le portefeuille de propriété intellectuelle de la Société comportait environ 11 000 inventions (environ 10 000 en 2012), protégées par plus de 36 000 brevets de par le monde. 990 brevets prioritaires ont été déposés en 2013 ; ce chiffre donne une indication du dynamisme croissant de la Recherche et Technologie ainsi que du développement de produits. Pour assurer la protection internationale de ses brevets, la Société fait appel à la procédure simplifiée de dépôt des brevets internationaux prévue par le Traité de Coopération en matière de Brevets.

En 2009, la Société a lancé une initiative de concession sous licence technologique, qui permet l'accès à une vaste gamme de technologies disponibles afin d'aider les entreprises en dehors du Groupe à développer de nouveaux produits, améliorer leurs méthodes de production et élargir leurs opportunités de marché. L'initiative de licence technologique de la Société vise à générer du chiffre d'affaires en exploitant le vaste portefeuille de brevets dont elle dispose et les savoir-faire qui y sont liés.

1.1.11 Protection de l'environnement

La protection de l'environnement est une priorité mondiale qui suppose engagement et responsabilité de la part des citoyens, des gouvernements et des industriels. La Société recherche en permanence le développement durable en définissant les normes qui lui permettront de devenir éco-efficace, estimant qu'il s'agit d'un objectif stratégique important. L'éco-efficacité vise à maximiser les avantages que les clients de la Société et ses autres parties prenantes obtiennent grâce aux produits et services de la Société, tout en minimisant l'impact environnemental de la fabrication et de l'exploitation de ces produits tout au long de leur cycle de vie. La mise en place de technologies et processus innovants et éco-efficaces supplémentaires est un facteur clé pour garantir la pérennité de la Société, accroître l'attrait de ses produits et la compétitivité de l'entreprise, favoriser la croissance, sauvegarder les emplois et créer de la valeur ajoutée pour toutes les parties prenantes.

Organisation

Alors que chaque Division, Unité opérationnelle et fonction du Groupe reste entièrement responsable de la mise en œuvre de la politique environnementale de la Société dans la recherche d'éco-efficacité, la cohérence des différentes initiatives à l'échelle mondiale est garantie par le Bureau des affaires environnementales (*Corporate Environmental Affairs*). Cette équipe entend tirer parti des capacités existantes, éviter les doublons en matière de responsabilité, atténuer les risques pour l'environnement, limiter les capacités requises pour fournir un service élargi et renforcer la réactivité de la Société par :

- l'anticipation des problématiques environnementales, le suivi et le partage d'information sur les tendances émergentes à l'échelle planétaire et sur les dispositifs législatifs concernant les questions environnementales ;
- un soutien aux activités de lobbying et de communication des Divisions sur les problématiques environnementales dans leurs domaines respectifs et un appui en vue de coordonner et d'arrêter une position, au niveau mondial, si nécessaire ;
- l'encouragement au partage des bonnes pratiques et l'invitation à communiquer par le biais du Réseau Environnemental de la Société ; et
- le respect des obligations de reporting du Groupe, en veillant à l'homogénéité du niveau de reporting entre les entités du Groupe.

La Société cherche à développer des initiatives communes au sein du secteur de l'aéronautique, de l'espace et de la défense afin d'améliorer sa performance environnementale globale de la façon la plus efficace, la plus cohérente et la plus économique possible. La Société a soutenu la création de l'International Aerospace Environmental Group (IAEG) qui a vocation à harmoniser les réponses du secteur aux réglementations actuelles et nouvelles en matière d'environnement, à aligner les normes environnementales du secteur aéronautique et spatial et à élaborer une approche et des attentes communes au niveau de la chaîne d'approvisionnement.

La Société dirige ou participe à différents groupes de travail, au niveau européen et international, tels que l'ICAO, l'ATAG, l'ICCAIA, l'ASD, le CAEP et le WEF. La Société participe également aux groupes de travail sur l'environnement mis en place par des organisations sectorielles nationales telles que le GIFAS en France, le TEDAE en Espagne, la BDLI en Allemagne et l'ADS au Royaume-Uni.

L'approche de l'éco-efficacité prônée par la Société

Le concept d'éco-efficacité consiste à optimiser au maximum la création de valeur économique, tout en minimisant l'impact environnemental. Ce concept a été initialement défini par le *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) comme suit : « concept visant à créer davantage de biens et de services, parallèlement à une moindre utilisation de ressources, tout en générant moins de déchets et de pollution ». Dans le cadre de son engagement à devenir une entreprise éco-efficace, le Groupe s'est doté de feuilles de route environnementales internes afin de soutenir cette démarche à travers une série d'actions et de projets concrets. Ces feuilles de route imposent la conformité réglementaire et l'amélioration continue de sa gestion environnementale et définissent des objectifs spécifiques en matière d'activités, de produits et de services éco-efficaces qui devront être atteints d'ici 2020.

Pour la Société, remplir ces objectifs implique deux éléments essentiels :

- **Intégration des considérations environnementales dans la prise de décision.** Une approche éco-efficace consistant à réconcilier protection de l'environnement et opportunités commerciales, il est donc indispensable de pleinement intégrer les considérations environnementales dans la prise de décision, en particulier en ce qui concerne les investissements futurs ; et
- **Objectifs de performance opérationnelle (par rapport à la base 2006).** Parmi ces objectifs, figurent : 80 % de réduction des rejets d'eaux ; 50 % de réduction des déchets, de la consommation d'eau, des émissions de dioxyde de carbone et de composés organiques volatils (COV) ; 30 % de réduction de la consommation d'énergie ; 20 % de l'énergie issue de sources renouvelables dans les activités industrielles ; poursuite des objectifs de recherche de l'ACARE (*Advisory Council for Aeronautics Research in Europe*) pour les activités aéronautiques et des objectifs divers définis pour les autres produits.

En adoptant une approche axée sur l'éco-efficacité, la Société veut réduire les coûts récurrents en améliorant l'efficacité des ressources, générer de la croissance en favorisant l'innovation, élargir son portefeuille de produits et services respectueux de l'environnement et renforcer son identité en tant qu'entreprise éco-efficace auprès de ses parties prenantes. La Société cherche également à mettre en place une culture commune à toutes les Divisions et à tous les pays autour des thématiques

environnementales, en développant des actions de sensibilisation de ses collaborateurs, en encourageant les salariés à agir en les motivant et en les rendant fiers d'être des acteurs d'une entreprise responsable.

Produits et services

Une approche orientée sur le cycle de vie tient compte de toutes les étapes de la vie d'un produit ou service, de sa conception jusqu'à la fin de sa durée de vie. L'objectif central de la Société est de concevoir ou d'identifier de véritables solutions environnementales, qui évitent les transferts de pollution d'une étape à l'autre du cycle de vie.

Concevoir pour l'environnement

Tenir compte des considérations environnementales est une obligation primordiale inhérente à la conception de tout nouveau produit. Un des axes majeurs des efforts de la Société en matière de recherche et de technologie est donc d'examiner, de tester, de valider et d'optimiser les technologies les plus avancées, les caractéristiques essentielles de conception, les configurations et les architectures. Cette démarche doit conduire à l'élaboration d'un avion qui génère moins d'émissions et moins de bruit, tout en transportant une charge utile maximale sur la durée de sa mission.

Outre l'optimisation des systèmes de propulsion et de l'efficacité de l'aérodynamique en général, l'introduction continue et progressive de matériaux de pointe et de nouveaux procédés de fabrication permet également de réduire le poids d'un avion, ainsi que la consommation de carburant et, en conséquence, les émissions de son moteur et les émissions CO₂ correspondantes.

À titre d'exemple, l'A350 XWB a été conçu dans un souci d'éco-efficacité de porte à porte, ce qui signifie des niveaux inférieurs de bruit et d'émissions et davantage d'économies de carburant à tous les stades du voyage. Des matériaux de pointe ont été privilégiés pendant toute la conception de l'A350 XWB, dont du titane recyclable et des alliages en aluminium avancés. Chaque partie de l'avion a été optimisée pour améliorer son éco-efficacité.

Exploiter le plus efficacement possible

La voie la plus évidente pour réduire les émissions de CO₂ consiste à diminuer la consommation de carburant. Cela peut passer par l'amélioration des technologies aéronautiques ainsi que par la rationalisation de la gestion du trafic aérien. L'utilisation de biocarburants pour l'aviation permet également de réduire les émissions de CO₂. La Société est un pionnier du développement de Kérosène durable fabriqué à partir de biomasse qui, pendant la totalité de leur cycle de vie, produisent des émissions de CO₂ inférieures à celles des carburants fossiles classiques. La Société travaille en collaboration avec des partenaires très variés (universités, agriculteurs, compagnies aériennes et raffineries, ainsi qu'organismes de normalisation) afin de développer des carburants durables « immédiatement utilisables » qui peuvent être utilisés dans les avions existants sans modification. Airbus détient actuellement six partenariats de développement en Roumanie, en Espagne, au Qatar, au Brésil, en Australie, en Chine et poursuit des projets de recherche dans des solutions durables

locales au Canada et en Malaisie. La Société soutient également des compagnies aériennes dans leurs efforts pour faire appel à des carburants durables dans leurs opérations commerciales. L'avionneur est également Co-chef de file d'un grand projet avec l'Union européenne visant à préparer une étude de faisabilité et une feuille de route pour que deux millions de tonnes de biocarburants soient réservés au secteur de l'aviation au sein de l'Union européenne d'ici 2020.

Grâce à l'intervention d'Airbus au niveau des vols et à son support technique, des carburants de substitution mélangés à 50/50 sont maintenant certifiés pour les vols commerciaux (processus Fischer-Tropsch et HEFA). Plus de 1 500 vols commerciaux se sont déjà déroulés avec des carburants durables dans le monde. La stratégie d'Airbus en matière de carburant durable repose sur sa volonté d'être le catalyseur de la recherche de solutions durables dans la production de carburants disponibles à des prix abordables et en quantités commerciales suffisantes afin de relever les enjeux environnementaux qui se posent à l'aviation.

La Société privilégie également le développement et le support de systèmes modernes de gestion du trafic aérien, dans l'objectif général de favoriser la croissance durable du transport aérien. La Société est ainsi amenée à interagir et contribuer au développement de programmes dédiés à la gestion du trafic aérien tels que *Single European Sky ATM Research* (SESAR) en Europe ou NextGen outre-Atlantique. La filiale du Groupe « Airbus ProSky » se consacre au développement et au support de systèmes modernes de gestion du trafic aérien.

L'utilisation de technologies innovantes, de carburants durables et une optimisation des procédures de vol et de trafic aérien pour les avions modernes peuvent conduire à une diminution conséquente des émissions de CO₂. Preuve en a été faite en juin 2012 par Airbus et Air Canada, qui ont réalisé un vol à bord d'un Airbus A319 avec une réduction des émissions de CO₂ de plus de 40 % par rapport à un vol classique comparable.

Anticiper la fin du cycle de vie d'un avion

Dans le cadre de son approche axée sur le cycle de vie, Airbus s'intéresse aux moyens de recycler les avions commerciaux par le biais de sa co-entreprise Tarmac Aerosave, première société consacrée au démantèlement des avions en fin de vie de manière respectueuse de l'environnement. Cette entreprise commune, établie par un consortium composé d'Airbus et ses partenaires, est entrée en service en 2009. Basée à l'aéroport de Tarbes dans le Sud-Ouest de la France, Tarmac Aerosave applique l'expérience du projet expérimental LIFE-PAMELA (*Process for Advanced Management of End-of-Life Aircraft*) piloté par Airbus, qui a défini des méthodes pour l'élimination d'avions hors service dans le respect de l'environnement – y compris la récupération et la réutilisation potentielle d'équipements et de matériaux. D'après ce projet, jusqu'à 90 % du poids d'un avion pourrait être recyclé et plus de 70 % de ses composants et matériaux pourraient être réutilisés ou récupérés par des filières de récupération réglementées. Des recherches sont actuellement en cours chez Airbus afin de démontrer la faisabilité du recyclage des composites en carbone dans une démarche d'avenir.

Gestion de l'environnement (ISO 14001 / EMAS)

La norme ISO 14001 est une norme internationale reconnue de l'efficacité des systèmes de gestion environnementale qui s'adresse aux entreprises et aux organisations. La Société ne se contente pas d'encourager la certification environnementale de ses opérations, mais développe également une orientation axée sur le cycle de vie complet pour ses produits et services car cette approche reste la plus économique et la plus pratique pour réduire efficacement les impacts environnementaux. Des systèmes de gestion environnementale certifiés ont été progressivement mis en place sur les différents sites de fabrication de la Société et environ 90 % des salariés de la Société exercent à présent leur métier dans le cadre d'un système certifié ISO 14001. L'orientation axée sur les sites et le cycle de vie des produits dans le cadre d'un système de gestion environnementale entend créer de la valeur économique en réduisant les coûts et les risques environnementaux à chaque étape de la vie d'un produit, de sa conception jusqu'à sa fin de vie.

En 2013, Airbus a renouvelé avec succès sa procédure de certification ISO 14001 de ses sites et produits. Il en est allé de même pour Eurocopter en Allemagne et en Espagne. Eurocopter compte également des sites nouvellement certifiés à Singapour, au Canada et aux États-Unis.

Le suivi des diverses réalisations par rapport aux objectifs est assuré par la collecte d'un ensemble d'indicateurs. La cohérence et la fiabilité du reporting sont garanties par des procédures et des directives d'entreprise dérivées des normes applicables aux *Global Reporting Initiative* (« GRI ») et par un système avancé de gestion de l'information environnementale qui est opérationnel chez la Société à travers le monde.

Réduction de l'impact sur l'environnement des activités industrielles

Afin de répondre aux exigences croissantes de ses parties prenantes pour obtenir des informations liées à son impact environnemental, s'engager dans une démarche d'éco-efficience de ses activités industrielles et en prévision de réglementations encore plus contraignantes en matière d'information, il est indispensable que la Société communique sur son impact environnemental et sur ses projets d'atténuation de cet impact au travers de ses Divisions afin de réaliser ses objectifs à l'horizon 2020. Le système de reporting environnemental à l'échelle mondiale a été mis en place il y a six ans. Organisé autour de directives claires extraites du GRI ainsi que des conditions posées par le protocole sur les gaz à effet de serre, ce système donne un état des lieux de la performance environnementale du Groupe et permet le suivi des progrès accomplis. La procédure de reporting et les données environnementales de la Société font l'objet d'un audit annuel confié à un cabinet externe.

En 2013, de nombreuses initiatives ont été lancées au niveau des Divisions et des sites afin de réduire l'empreinte environnementale du Groupe d'ici 2020. Un concours « Prix de l'énergie » a notamment

été lancé pour mettre en valeur les projets qui s'efforcent de remplir les objectifs du Groupe de réduire de 30 % sa consommation énergétique et de 50 % ses émissions de CO₂. La cérémonie de remise des Prix de l'énergie s'est déroulée lors de la deuxième édition de l'*Energy Network Event* en octobre 2013 à Toulouse ; récompensant le meilleur projet dans tout le Groupe dans les cinq catégories suivantes : production d'énergie à faible bilan carbone ; innovation ; sensibilisation des salariés ; efficacité énergétique dans le cadre de la gérance des installations de ses sites et efficacité énergétique de la fabrication industrielle ou de l'informatique.

- Airbus à Toulouse et Astrium aux Mureaux ont été récompensés dans la catégorie Production d'énergie à faible bilan carbone pour les chaudières à bois qui ont été installées sur chacun de ces sites. À Toulouse, une chaufferie de 12 MW a été construite afin de couvrir 60 % des besoins en chauffage du quartier Clément Ader du site : l'impact neutre en termes de CO₂ des copeaux de bois certifiés PEFC ainsi consommés permet une économie de 12 000 tonnes de CO₂ par an.
- À Toulouse, Airbus a été récompensé dans la catégorie Innovation, grâce à son projet de système de climatisation Solar. Ce système consiste à installer une pompe à chaleur solaire pour la production d'eau fraîche et d'eau chaude pour rafraîchir les moteurs hydrauliques Iron Bird et préchauffer l'arrivée de l'air au printemps et à l'automne dans certains bâtiments précis du site.
- À Marignane, Eurocopter a été récompensé dans la catégorie Sensibilisation des salariés : en effet, salariés et responsables d'unités de production, ou FAL, ont été sensibilisés au gaspillage d'énergie, notamment le dimanche et les jours fériés. Les moyens industriels non utilisés sont mis hors tension dès que possible afin d'essayer de réduire au minimum la consommation électrique et atteindre une consommation de base, sans émission de gaz à effet de serre.
- À Ulm, Cassidian a été distingué dans la catégorie Efficacité énergétique dans le cadre de la gérance des sites et installations pour sa certification ISO 50001, qui souligne les efforts consentis pour analyser systématiquement la consommation d'énergie et mettre en place des mesures de réduction de celle-ci. 60 mesures ont été identifiées à Ulm, conduisant à une réduction, sur les deux dernières années, de 20 % de la consommation, soit une économie nette de 700 000 euros par an.
- Astrium à Toulouse et Eurocopter à Marignane ont été distingués dans la catégorie Efficacité énergétique de la fabrication industrielle et de l'informatique, pour leur travail visant à améliorer l'efficacité de leurs centres de données.

Outre les nombreuses améliorations apportées dans la gestion des installations de ses sites, la Société a résolument souhaité intégrer l'éco-efficience dans sa stratégie industrielle. Des ateliers ont été organisés afin d'identifier les meilleures pratiques du Groupe et établir des comparatifs avec les autres entreprises et secteurs d'activité. La liste des meilleures pratiques et procédures industrielles éco-efficientes sera dressée et celles-ci seront érigées en normes et références applicables pour le Groupe.

Gestion des substances dangereuses

Le règlement européen REACH (*Registration, Evaluation and Authorisation and Chemicals*) (U.E. n° 2007/1906) est entrée en vigueur le 1^{er} juin 2007. REACH vise à renforcer la protection de la santé humaine et de l'environnement par une réglementation plus stricte de l'utilisation des produits chimiques par les industries. REACH remplace l'ensemble du cadre réglementaire européen préexistant sur les produits chimiques et introduit une série de nouvelles obligations, avec pour objectif de réduire les risques liés aux 30 000 produits chimiques les plus courants. La réglementation prévoit le retrait progressif de certaines substances considérées comme très menaçantes pour la santé humaine et l'environnement.

Un audit de la Société a été effectué en interne afin d'évaluer l'état d'avancement des Divisions par rapport à leurs obligations au titre de la réglementation REACH. Des efforts intenses ont été consacrés à l'amélioration des bonnes pratiques et à la qualification des solutions les plus efficaces qui existent en la matière. Parallèlement aux efforts de restriction ou d'élimination de ces substances, la Société et ses Divisions ont pris un engagement de contrôle maximum des produits chimiques dangereux, dans le respect à part entière du cadre réglementaire applicable.

1.1.12 Effectif

Au 31 décembre 2013, le Groupe employait 144 061 salariés, contre 140 405 en 2012 et 133 115 en 2011. 96,5 % de ces salariés étaient embauchés à temps plein. Selon le pays et le niveau hiérarchique, l'horaire hebdomadaire de travail moyen varie de 35 à 40 heures par semaine.

En 2013, 8 823 salariés ont rejoint le Groupe à travers le monde (11 080 en 2012 et 8 238 en 2011). Dans le même temps, 4 160 salariés ont quitté le Groupe (4 042 en 2012 et 3 666 en 2011).

Au total, 92,5 % de l'ensemble des collaborateurs du Groupe sont répartis sur plus de 100 sites en Europe.

Effectif par Division et par région

Les tableaux ci-dessous présentent les effectifs du Groupe par Division et par région, y compris le pourcentage de salariés à temps partiel. Les effectifs des sociétés comptabilisés selon la méthode de l'intégration proportionnelle (telles ATR et MBDA) sont inclus dans les tableaux à due proportion.

Effectifs par Division	31 décembre 2013	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Airbus	78 862	73 500	69 300
Eurocopter	23 374	22 435	20 759
Astrium	17 255	17 038	16 623
Cassidian	21 229	21 573	20 923
Sièges	2 951	2 904	2 665
Autres Activités	390	2 955	2 845
Total Groupe	144 061	140 405	133 115

Effectifs par zone géographique	31 décembre 2013	31 décembre 2012	31 décembre 2011
France	54 510	52 147	48 394
Allemagne	50 080	49 442	47 051
Espagne	11 217	11 021	10 701
Royaume-Uni	14 626	14 894	13 467
Italie	603	464	480
États-Unis	3 254	3 245	2 829
Autres pays	9 771	9 193	10 193
Total Groupe	144 061	140 405	133 115

% de salariés en contrats à temps partiel	31 décembre 2013	31 décembre 2012	31 décembre 2011
France	4,0 %	4,1 %	4,1 %
Allemagne	4,3 %	4,0 %	3,9 %
Espagne	0,7 %	0,8 %	0,9 %
Royaume-Uni	2,1 %	2,1 %	2,2 %
États-Unis	0,6 %	0,5 %	1,4 %
Autres pays	2,2 %	2,4 %	2,8 %
Total Groupe	3,5 %	3,4 %	3,5 %

1.1.13 Incorporation par référence

Les versions anglaises des documents énoncés ci-après sont réputées être incorporées dans le présent Document d'Enregistrement et en font partie intégrante :

- les États financiers consolidés (IFRS) et les États financiers statutaires de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2011, ainsi que les notes, annexes et rapports des commissaires aux comptes tels qu'incorporés par référence au Document d'Enregistrement déposé en anglais auprès de l'AFM et approuvé par celle-ci le 12 avril 2012 et déposé en anglais auprès de la Chambre de commerce de La Haye ;
- les États financiers consolidés (IFRS) et les États financiers statutaires de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2012, ainsi que les notes, annexes et rapports des commissaires aux comptes tels qu'incorporés par référence au Document d'Enregistrement déposé en anglais auprès de l'AFM et approuvé par celle-ci le 3 avril 2013 et déposé en anglais auprès de la Chambre de commerce de La Haye ;

- les États financiers consolidés (IFRS) et les États financiers statutaires de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2013, ainsi que les notes, annexes et rapports des commissaires aux comptes.

Des exemplaires des documents susmentionnés sont disponibles gratuitement, sur simple demande, en anglais, en français, en allemand et en espagnol au siège de la Société et sur le site www.airbus-group.com (*Investor Relations* > Publications > Rapports annuels et Document d'Enregistrement).

Des exemplaires des Documents d'enregistrement mentionnés ci-dessus sont disponibles en anglais sur le site de l'AFM : www.afm.nl (*Professionals* > *Registers* > *Approved prospectuses*). Les États financiers susmentionnés sont par ailleurs disponibles en anglais, pour consultation, à la Chambre de commerce de La Haye.

1.2 Événements récents

Le 21 janvier 2014, Airbus Group a signé un contrat avec Astronics Corporation pour lui céder la quasi-totalité des actifs et passifs de son activité EADS North America Test and Services (« EADS NA T&S ») située à Irvine, en Californie. EADS NA T&S est un fournisseur d'équipements, sous-systèmes et instruments de tests automatiques très sophistiqués pour le secteur des semi-conducteurs, de l'électronique grand public, de l'aéronautique commercial et de l'espace civil et de la défense. La clôture de la transaction doit encore recevoir l'aval des autorités anti-trust aux États-Unis (loi Hart-Scott-Rodino). Cette vente n'a reçu le feu vert des instances appropriées au sein du Groupe qu'en janvier 2014, soit peu avant la signature de l'accord et l'opération a donc été réputée classée comme un groupe de cession uniquement après la date de sa clôture.

Le 16 décembre 2013, la Société a conclu un Contrat d'achat d'actions avec Raiffeisenverband Salzburg portant sur l'acquisition de l'intégralité du capital de Salzburg München Bank AG, une banque basée à Munich disposant d'une licence bancaire à part entière, dont le total des actifs s'élève aux environs de 350 millions d'euros, au service d'une clientèle de PME et d'une clientèle privée. L'acquisition de Salzburg München Bank offre aux activités du Groupe des options supplémentaires de financement. Cette acquisition est soumise à l'agrément des autorités nationales réglementaires, à savoir la Procédure allemande de Contrôle de Propriété auprès de l'Autorité Fédérale de Régulation des Marchés Financiers (« BaFin ») et de l'Office Fédéral de Contrôle de la Concurrence (« BkartA »).

2



Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation

2.1 Analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation	66
2.1.1 Vue d'ensemble	67
2.1.2 Considérations, règles et estimations comptables critiques	68
2.1.3 Évaluation des Performances	73
2.1.4 Résultats d'exploitation	78
2.1.5 Variations du total des capitaux propres consolidés (participations minoritaires comprises)	83
2.1.6 Liquidités et fonds propres	84
2.1.7 Activités de couverture	92
2.2 États financiers	93
2.3 Honoraires des commissaires aux comptes statutaires	94
2.4 Informations relatives aux commissaires aux comptes	95

2.1 Analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation

Les commentaires et analyses ci-dessous sont basés sur les États financiers consolidés audités (IFRS) du Groupe au titre des exercices clos aux 31 décembre 2013, 2012 et 2011, qui figurent au sein du présent Document d'Enregistrement, et doivent être lus en conjonction avec ceux-ci. Les États financiers ont été établis conformément aux principes comptables internationaux (*International Financial Reporting Standards*, ci-après « **IFRS** ») émis par l'*International Accounting Standards Board*, et entérinés par l'Union Européenne, et selon le chapitre 9 du Livre 2 du Code Civil néerlandais.

Les commentaires et analyses ci-après présentent par ailleurs certaines « mesures financières non GAAP », à savoir des mesures financières qui excluent ou incluent des montants qui ne sont pas exclus ou inclus dans les mesures les plus directement comparables calculées et présentées conformément aux normes IFRS. Plus précisément, le Groupe utilise les mesures non GAAP que sont l'« EBIT* », la « trésorerie nette » et le « flux de trésorerie disponible ».

Le Groupe utilise ces mesures financières non GAAP pour évaluer sa performance financière et opérationnelle consolidée. Ces mesures sont, selon le Groupe, utiles pour déterminer vers quelles tendances s'oriente sa performance. Ces mesures améliorent la capacité de la Direction à prendre des décisions concernant la répartition des ressources et à déterminer si le Groupe atteint les objectifs financiers fixés.

En tant qu'outils d'analyse, les mesures financières non GAAP comportent certaines limites et, par conséquent, ne doivent pas être utilisées seules ou se substituer à une analyse des résultats du Groupe publiés conformément aux normes IFRS. Par conséquent, en raison de ces limites, les mesures financières ne peuvent être utilisées en remplacement des mesures IFRS.

2.1.1 Vue d'ensemble

Avec un chiffre d'affaires consolidé de 59,3 milliards d'euros en 2013, le Groupe est la première entreprise aérospatiale et de défense d'Europe et l'une des plus importantes au niveau mondial. En termes de parts de marché, le Groupe compte parmi les deux premiers constructeurs mondiaux d'avions civils, d'hélicoptères civils, de véhicules de lancement spatial commerciaux et de

missiles, et parmi les premiers fournisseurs d'avions militaires, de satellites et d'électronique de défense. En 2013, 80 % de son chiffre d'affaires total provient du secteur civil (contre 79 % en 2012) et 20 % du secteur de la défense (contre 21 % en 2012). Au 31 décembre 2013, l'effectif du Groupe s'élevait à 144 061 personnes.

2.1.1.1 Cours de change

Les informations financières présentées dans ce document sont exprimées en euro, en dollar américain ou en livre sterling. Le tableau ci-dessous indique, pour les exercices indiqués, certaines informations concernant le cours de change entre l'euro et le dollar américain et la livre sterling, déterminés selon le cours officiel de la Banque Centrale Européenne :

Exercice clôturé le	Cours moyen		Cours de clôture	
	EUR/USD	EUR/GBP	EUR/USD	EUR/GBP
31 décembre 2011	1,3920	0,8679	1,2939	0,8353
31 décembre 2012	1,2848	0,8109	1,3194	0,8161
31 décembre 2013	1,3281	0,8493	1,3791	0,8337

2.1.1.2 Informations sectorielles

En 2013, le Groupe a organisé son activité autour des cinq Divisions suivantes :

- **Airbus Commercial** : développement, production, commercialisation et vente d'avions à réaction commerciaux de plus de cent places, transformation d'avions et services associés. Par ailleurs, le développement, la production, la commercialisation et la vente d'avions régionaux turbopropulsés (groupe ATR) et de composants aéronautiques (groupe SOGERMA), antérieurement constatés au poste « Autres activités », sont reclassés et sont gérés par Airbus Commercial à compter du 1^{er} janvier 2013;
- **Airbus Military** : développement, production, commercialisation et vente d'avions de transport militaire et d'avions de mission spéciale et services associés.

Les segments Airbus Commercial et Airbus Military forment ensemble la Division Airbus. L'effet de la sous-traitance effectuée en interne entre Airbus Commercial et Airbus Military est éliminé dans les chiffres consolidés de la Division Airbus;

- **Eurocopter** : développement, production, commercialisation et vente d'hélicoptères civils et militaires et prestations de services relatives aux hélicoptères ;
- **Astrium** : développement, production, commercialisation et vente de satellites, d'infrastructures et de lanceurs orbitaux et prestations de services spatiaux associés ;
- **Cassidian** : développement, production, commercialisation et vente de systèmes de missiles, d'avions militaires de combat et d'entraînement ; fourniture d'électronique de défense et de solutions pour le marché mondial de la sécurité (telles que les systèmes embarqués pour la sécurité des frontières, les solutions de communication sécurisées et les services logistiques), services de formation, d'essais, d'ingénierie et autres services associés.

Le poste « **Autres activités** » comprend les activités du Groupe gérées aux États-Unis suite au reclassement du groupe ATR et du groupe SOGERMA au sein d'Airbus Commercial.

2.1.1.3 Évolutions et restructurations importantes des programmes en 2011, 2012 et 2013 et leurs conséquences financières

Le programme A380. En 2011, le Groupe a réalisé des progrès considérables sur la courbe d'apprentissage qui ont permis une amélioration de la marge brute par appareil, marge qui reste toutefois négative. En outre, suite à la découverte de fissures observées au niveau des nervures des ailes de certains A380 actuellement en service, une provision de 105 millions d'euros a été comptabilisée en 2011 pour couvrir les coûts estimés des garanties et des réparations sur les avions livrés.

En 2012 une solution a été trouvée au problème de fissure des pieds de nervure des voilures. Par ailleurs, des réparations sont en cours sur les avions en fonctionnement et les modifications en termes de conception ont été intégrées aux nouvelles normes de production. Une charge supplémentaire d'un montant de - 251 millions d'euros a été enregistrée en 2012 relativement aux coûts estimés des garanties et des réparations sur les avions livrés. Sur la base d'un concept actualisé de solution technique afin de fixer définitivement le problème sur les pieds de nervures des voilures de l'A380, un montant additionnel de 85 millions d'euros a été constaté en 2013 en frais de réparation sur les avions livrés. Par ailleurs, Airbus a continué d'améliorer sa marge brute par avion au cours de l'exercice.

Programme A350 XWB. En 2011, le programme A350 XWB est entré en phase de production. La fabrication et le pré-assemblage de l'A350 XWB-900 ont avancé sur tous les sites de pré-assemblage final, avec la livraison fin 2011 des parties principales de la structure mécanique à la chaîne d'assemblage final du programme A350 XWB à Toulouse. Suite à un examen du programme au second semestre 2011, le Groupe a enregistré un ajustement sur les provisions pour contrat déficitaire de 200 millions d'euros afin de refléter la mise en service alors prévue pour le premier semestre 2014.

Un nouvel examen du programme réalisé en 2012 a indiqué un retard de trois mois sur la mise en service, reportée au second semestre 2014, retard pour lequel le Groupe a enregistré une charge de 124 millions d'euros.

En 2013, le programme A350 XWB a fait des avancées dans la procédure de certification. Le 14 juin 2013, le premier A350 XWB « MSN1 » a réalisé son vol inaugural et a cumulé plus de 1 000 heures dans le cadre de la campagne d'essai en vol. Le dernier essai de charge maximale sur la voilure est désormais terminé et le programme est en bonne voie pour une mise en service d'ici la fin 2014. Airbus est désormais dans la phase la plus critique du programme A350 XWB. Au quatrième trimestre, la charge nette de 434 millions d'euros reflète la réévaluation du coût unitaire estimé et constaté. Des mesures d'amélioration ont été entreprises afin d'atteindre les objectifs de coûts. La montée en puissance industrielle est en cours et les risques associés continueront d'être suivis de très près conformément au calendrier, aux performances de l'appareil, à l'enveloppe globale des coûts et aux engagements pris vis-à-vis des clients.

Toute modification du calendrier et des hypothèses de coûts pourrait avoir un impact de plus en plus important sur les provisions.

Le programme A400M. Le 5 novembre 2010, le Groupe, l'OCCAR et les Nations clientes de lancement ont finalisé leurs négociations portant sur divers aspects relatifs à une nouvelle approche du programme A400M, avec un amendement au contrat de l'A400M

signé le 7 avril 2011. Les avancées techniques du programme A400M se sont traduites par une constatation de revenus d'un montant de 0,8 milliard d'euros en 2011, de 0,5 milliard d'euros en 2012 et de 1,0 milliard d'euros en 2013.

En 2013, le programme A400M a obtenu la certification civile et militaire. Les deux premiers A400M ont été livrés à l'Armée de l'air française tandis que le troisième appareil, destiné à la Turquie, était en attente d'acceptation au centre de livraison fin 2013. À la fin 2013, la montée en puissance industrielle était bien engagée. Un renforcement progressif des capacités militaires suivra avec des améliorations qui seront convenues et actées avec les clients.

Provision pour restructuration. En 2013, une provision de 292 millions d'euros a été enregistrée au titre de la restructuration de la Division Airbus Defence and Space et du siège social.

2.1.1.4 Tendances actuelles

Airbus table pour 2014 sur un niveau de livraisons d'avions commerciaux quasi-identique à celui de 2013, ainsi que sur un nombre de commandes brutes d'avions commerciaux supérieur au niveau de livraisons.

Ces montants sont susceptibles d'être révisés en cas d'interruption majeure de la production, de désorganisation du marché ou de ralentissement économique.

2.1.2 Considérations, règles et estimations comptables critiques

2.1.2.1 Le périmètre de consolidation et ses variations

Les cessions et les acquisitions de participations dans diverses activités peuvent rendre compte en partie des différences dans les résultats d'exploitation du Groupe d'un exercice à l'autre. Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 4 : Acquisitions et cessions ».

Acquisitions

Le 17 mai 2013, Cassidian Cybersecurity S.A.S., basée à Elancourt (France) a acquis une participation majoritaire de 83,9 % dans le capital d'Arkoon Network Security S.A., basée à Lyon (France) (« **Arkoon** »), pour un montant total de 14 millions d'euros. Le 14 juin 2013, Cassidian Cybersecurity S.A.S. a fait une offre publique d'achat simplifiée et obligatoire pour les actions restantes d'Arkoon en vertu du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers français (« AMF »). Suite à cette offre publique et à la procédure de cession forcée des actionnaires restants, Cassidian est devenu le seul actionnaire d'Arkoon le 15 juillet 2013. La contrepartie totale pour les 16,1 % de capital restant dans Arkoon s'est élevée à 2,7 millions d'euros. Depuis la date d'acquisition, la contribution d'Arkoon dans le chiffre d'affaires du Groupe a été de 6 millions d'euros en 2013.

Le 20 novembre 2012, le Groupe a acquis Eltra Holdings Pte Ltd., basée à Singapour (Singapour), un groupe aéronautique spécialisé dans différentes activités MRO (maintenance, réparation, révision) et de la chaîne d'approvisionnement de l'aérospatial, pour un montant total de 28 millions d'euros.

Le 16 novembre 2012, Cassidian a acquis 99,8 % de Netasq, basée à Villeneuve d'Ascq (France), acteur de référence et pionnier sur le marché de la sécurité informatique, pour un montant total de 27 millions d'euros.

Le 1^{er} octobre 2012, Cassidian a acquis 75,1 % des actions de Carl Zeiss Optronics GmbH, basée à Oberkochen (Allemagne), avec l'intention de prendre la tête des activités optroniques et optiques de Carl Zeiss Optronics GmbH et de Carl Zeiss AG, pour un montant total de 121 millions d'euros. Carl Zeiss Optronics GmbH est un fabricant de systèmes optroniques, optiques et de précision pour des applications civiles et militaires.

Le 1^{er} juillet 2012, Cassidian a acquis 51 % de Rheinmetall Airborne Systems GmbH, basée à Brême (Allemagne), pour un montant total de 85 millions d'euros, afin de regrouper les activités de Rheinmetall liées aux systèmes aériens sans pilote ainsi que les systèmes de chargement de cargos au sein d'une nouvelle entité.

Le 3 avril 2012, Astrium a acquis 66,8 % de Space Engineering SpA, Rome (Italie), une société spécialisée dans les télécommunications numériques, équipements hautes fréquences et antennes destinés à des applications à la fois spatiales et terrestres, pour un montant total de 10 millions d'euros.

Au premier semestre 2012, Airbus Helicopters a développé l'activité MRO moteurs de sa filiale Vector Aerospace Corp., basée à Toronto (Canada), *via* plusieurs acquisitions, principalement dans la région Asie-Pacifique, pour un montant total de 43 millions d'euros.

Le 19 décembre 2011, Astrium Holding S.A.S. a racheté la totalité du capital de MobSat Group Holding S.a.r.l., basée à Munsbach (Luxembourg), la société mère du groupe Vizada (« **Vizada** »), à un consortium d'investisseurs mené par Apax France, un fonds de capital-investissement français qui est l'ancien actionnaire majoritaire. Vizada est un prestataire de services de communications par satellite qui offre, *via* plusieurs opérateurs de réseaux satellitaires, des services de connectivité mobile et fixe. La contrepartie totale payée par Astrium comprend 413 millions d'euros pour l'acquisition des instruments de capitaux propres de Vizada et 325 millions d'euros versés au titre d'une extinction obligatoire de l'ancienne structure de la dette de Vizada.

Le 20 octobre 2011, Airbus Operations GmbH a acquis 74,9 % des parts sociales avec droit de vote de la société PFW Aerospace AG, basée à Spir (Allemagne), la société mère de PFW Aerospace, pour une contrepartie totale de 4 millions d'euros, découlant principalement des effets liés à la constatation séparée des règlements découlant des relations préexistantes.

Le 19 octobre 2011, Airbus Americas, Inc. a racheté la totalité des parts sociales avec droit de vote de Metron Holdings, Inc., société basée à Dulles, dans l'État de Virginie (États-Unis), la société mère de Metron Aviation, un fournisseur de solutions pour la gestion des flux du trafic aérien, auprès de son équipe dirigeante et de deux investisseurs institutionnels, pour une contrepartie totale de 55 millions d'euros.

Le 5 octobre 2011, Airbus S.A.S. a pris le contrôle de Satair A/S, basée à Copenhague (Danemark) (« **Satair** »), un distributeur indépendant de composants et services aéronautiques, à la suite d'une offre publique d'achat volontaire soumise à conditions de 580 DKK par action pour l'ensemble des actions en circulation de Satair, dont une offre aux détenteurs de garanties de Satair à un prix de 378,66 DKK par garantie. Au cours des mois d'octobre et de novembre 2011, suite à cette offre publique d'achat volontaire, le Groupe a acquis 98,5 % du capital de Satair, les actions restantes de Satair (1,5 %) ayant été acquises par cession forcée finalisée le 6 février 2012. La contrepartie totale d'un montant de 351 millions d'euros pour cette acquisition comprend 346 millions d'euros payés en numéraire pour l'acquisition de 98,5 % du capital de Satair et 100 % des garanties au cours des mois d'octobre et de novembre 2011, ainsi que 5 millions d'euros payés aux actionnaires restants (détenant 1,5 % du capital de Satair) dans le cadre de la cession forcée.

Le 30 juin 2011, Eurocopter Holding S.A.S. a acquis 98,3 % du capital de Vector Aerospace Corporation, basée à Toronto (Canada), (« **Vector** ») à la suite d'une offre de 13,00 CAD par action en numéraire pour l'ensemble des ACTIONS ordinaires en circulation de Vector, y compris la totalité des actions susceptibles d'être émises lors de l'exercice des options accordées au titre du plan d'option d'achat de Vector. Les actions restantes de Vector (1,7 %) ont été acquises par cession forcée finalisée le 4 août 2011. La contrepartie totale pour l'acquisition de ce prestataire indépendant de services de maintenance, de réparation et de révision (services MRO) approuvés par les équipementiers (OEM) comprend le montant payé en numéraire pour l'acquisition de 98,3 % du capital de Vector (452 millions d'euros) à la fin du mois de juin 2011 et un montant de 8 millions d'euros payé pour les actions restantes dans le cadre de la cession forcée.

Le 9 juin 2011, Cassidian, *via* EADS Deutschland GmbH, basée à Ottobrunn (Allemagne) a augmenté sa participation de 45,0 % au capital de Grintek Ewation (Pty) Ltd., une entreprise de développement de systèmes basée à Pretoria en Afrique du Sud, en reprenant 42,4 % des parts anciennement détenues par Saab South Africa Ltd., basée à Centurion, Afrique du Sud, pour un montant de 21 millions d'euros, dans le cadre d'une acquisition progressive.

Le 7 juin 2011, la Société a racheté les 25 % de parts restantes de DADC Luft- und Raumfahrt Beteiligungs AG, basée à Munich (Allemagne), à Daimler Luft- und Raumfahrt Holding AG, basée à Ottobrunn, pour un montant total de 110 millions d'euros.

Le 10 mai 2011, la Division GEO Information d'Astrium Services (anciennement Spot Image et Infoterra) a augmenté ses parts dans i-cubed LLC, basée à Fort Collins, dans l'État du Colorado (États-Unis), un fournisseur de technologies et services de gestion de données géo-spatiales et d'images, passant de 25,6 % à 77,7 % du capital, au moyen d'une acquisition progressive supplémentaire de 52,1 %, pour un montant de 6 millions d'euros, *via* sa filiale SPOT Image Corporation, basée à Chantilly, dans l'État de Virginie (États-Unis).

Le 28 février 2011, Astrium Services GmbH a pris le contrôle de ND SatCom GmbH, société située à Immenstaad en Allemagne, équipementier satellitaire et intégrateur de systèmes sol, avec l'acquisition de 75,1 % des parts sociales avec droit de vote, pour un montant total de 5 millions d'euros à SES ASTRA.

Le 11 janvier 2011, Cassidian et Atlas Elektronik GmbH, une co-entreprise de ThyssenKrupp AG et Cassidian basée à Brême en Allemagne (« **Atlas Elektronik** »), ont finalisé la fusion des activités de sécurité et de sûreté maritimes anciennement conduites par leurs filiales respectives Sofrelog et Atlas Maritime Security. La nouvelle entreprise, dénommée SIGNALIS, a été constituée sous la forme d'une PME qui sera conjointement détenue par Cassidian (60 %) et Atlas Elektronik (40 %).

Opérations pas encore clôturées

Le 16 décembre 2013, le Groupe a conclu un Contrat d'achat d'actions avec le groupe Raiffeisenverband Salzburg en vue d'acquérir 100 % des actions de Salzburg München Bank AG, une banque basée à Munich disposant d'une licence bancaire à part entière et de près de 350 millions d'euros d'actifs au total servant une clientèle de PME ainsi qu'une clientèle privée. L'acquisition de Salzburg München Bank vise à élargir les options de financement pour les activités du Groupe et est soumise à l'obtention des agréments nécessaires, à savoir la Procédure allemande de contrôle de propriété (*Inhaberkontrollverordnung*) auprès de l'Autorité fédérale de régulation des marchés financiers (« BaFin ») et à l'autorisation de l'Office fédéral de l'autorité de la concurrence (« BKartA »).

Cessions

Le 31 janvier 2013, ST Aerospace Ltd., basée à Singapour (Singapour) a acquis une participation minoritaire de 35 % dans la société Elbe Flugzeugwerke (EFW), basée à Dresden (Allemagne) par une augmentation de capital de 2,5 millions d'euros d'EFW. Le Groupe, en tant qu'ancien actionnaire unique, conserve 65 % du capital d'EFW.

Le 13 mai 2011, EADS North America, Inc. a vendu sa filiale EADS North America Defense Security and Systems Solutions, Inc., basée à San Antonio, Texas (États-Unis), à Camber Corporation, basée à Huntsville, Alabama (États-Unis), pour un montant total de 18 millions d'euros.

Opérations avec des actionnaires minoritaires

Le 31 mai 2013, Astrium Services GmbH, basée à Ottobrunn (Allemagne) a acquis les intérêts minoritaires restants (24,9 %) dans ND Satcom GmbH, Immenstaad (Allemagne) auprès de SES S.A., basée à Betzdorf (Luxembourg). Le montant de la contrepartie totale s'est élevé à 1 euro.

Le 28 mai 2012, Cassidian a réduit sa participation dans Grintek Ewation (Pty) Ltd., basée à Pretoria (Afrique du Sud), passant ainsi de 87,4 % à 75 % afin de se conformer aux exigences de la politique de discrimination positive en Afrique du Sud (*black economic empowerment – BEE*), soit pour un montant de 7 millions d'euros.

2.1.2.2 Engagements de retraite au Royaume-Uni

Les divers régimes de retraite britanniques dans lesquels le Groupe prend part sont insuffisamment financés à l'heure actuelle. En conséquence, le Groupe a enregistré une provision de 0,9 milliard d'euros au 31 décembre 2013 (contre 1 milliard d'euros au 31 décembre 2012 et 0,9 milliard d'euros au 31 décembre 2011) pour sa quote-part estimée correspondant au financement net insuffisant de ces régimes de retraite. Un montant correspondant de gains et de pertes actuariels (en base cumulée) de 1,0 milliard d'euros a été constaté en capitaux propres consolidés (nets d'impôts différés) au 31 décembre 2013 (contre - 1,1 milliard d'euros au 31 décembre 2012 et - 1,0 milliard d'euros au 31 décembre 2011) conformément à la norme IAS 19 révisée.

Pour plus d'informations sur la participation du Groupe à des régimes de retraite au Royaume-Uni, voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 25b : Provisions pour régimes de retraite ».

2.1.2.3 Réévaluations à la juste valeur

La fusion des opérations d'Aérospatiale-Matra, de Daimler Aerospace AG et de Construcciones Aeronáuticas S.A., qui a entraîné la création du Groupe en 2000, a été réalisée sur la base de la méthode comptable de l'acquisition d'entreprise, avec Aérospatiale-Matra comme acquéreur. En conséquence, la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif – essentiellement les immobilisations corporelles et les stocks – a été revalorisée d'un montant total de 1,8 milliard d'euros, net d'impôts sur les bénéfices, pour tenir compte des justes valeurs de marché respectives de Daimler Aerospace AG et Construcciones Aeronáuticas S.A. au moment de la fusion (« réévaluations à la juste valeur »). Ces compléments de valeur cumulés sont en général amortis sur une durée de 4 à 25 ans dans le cas des immobilisations corporelles et de 24 mois environ dans le cas des stocks. En outre, en 2001, à l'occasion de la formation d'Airbus S.A.S., le Groupe a ajusté la valeur comptable des immobilisations corporelles et des stocks d'Airbus d'un montant cumulé de 0,3 milliard d'euros, net d'impôts sur les bénéfices, afin de refléter leur juste valeur de marché. Ces réévaluations à la juste valeur donnent lieu à une dotation aux amortissements inscrite dans le compte de résultat consolidé au poste « Coût des ventes ». À des fins de communication financière, le Groupe traite ces dotations d'amortissement comme des éléments non récurrents dans l'EBIT avant dépréciations des écarts d'acquisition et avant éléments exceptionnels. Voir « — 2.1.3.2 Utilisation de l'EBIT* ».

2.1.2.4 Tests de perte de valeur des actifs

Lorsqu'un événement particulier se produit, tel qu'un mouvement significatif et défavorable du marché ou un changement significatif des prévisions ou des hypothèses, le Groupe réalise un test de perte de valeur de ses actifs, groupe d'actifs, de ses filiales, co-entreprises ou des sociétés mises en équivalence susceptibles d'être affectés. En outre, le Groupe effectue un test de dépréciation sur l'écart d'acquisition au quatrième trimestre de chaque exercice, qu'il existe ou non une indication de dépréciation. Une perte de valeur est alors éventuellement constatée pour le montant au titre duquel la valeur comptable de l'actif dépasse son montant recouvrable.

D'une façon générale, la méthode des flux de trésorerie actualisés est utilisée pour déterminer la valeur d'utilité des actifs. La méthode des flux de trésorerie actualisés dépend particulièrement du taux d'actualisation choisi et des estimations des flux de trésorerie futurs réalisées par la Direction du Groupe. En conséquence, une variation même minime de ces différents éléments peut affecter de façon importante l'évaluation résultante de l'actif et donc le montant de l'éventuelle perte de valeur.

Les taux d'actualisation utilisés par le Groupe sont dérivés de la moyenne pondérée du coût du capital de l'activité concernée. Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 2 : Principales règles et méthodes comptables — Dépréciation des actifs non financiers » et « — Note 14 : Immobilisations incorporelles ».

Les pertes de valeur des écarts d'acquisition ont un impact sur la rentabilité, car elles sont enregistrées au poste « Autres charges » du compte de résultat consolidé du Groupe. Aucun écart d'acquisition n'a subi de dépréciation en 2010. Le test de dépréciation annuel pour le poste « Autres Activités » a donné lieu à une perte de valeur de 20 millions d'euros en 2011, de 17 millions d'euros en 2012 et de 15 millions d'euros en 2013.

2.1.2.5 Coûts de développement capitalisés

En application de la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles », le Groupe recense les frais de développement de produits remplissant les conditions nécessaires pour être capitalisés en tant qu'immobilisations incorporelles générées en interne. Les critères de capitalisation sont rigoureusement appliqués. Tous les coûts de recherche et développement qui ne répondent pas aux critères de la norme IAS 38 sont inscrits en charges au compte de résultat consolidé au fur et à mesure qu'ils sont encourus. Les coûts de développement de produit ont été capitalisés conformément à la norme IAS 38, à hauteur de 97 millions d'euros en 2011, de 488 millions d'euros en 2012 et de 421 millions en 2013. Les chiffres pour 2012 et 2013 concernent principalement les coûts de développement du programme A350 XWB (366 millions d'euros en 2012 et 354 millions d'euros en 2013).

Les coûts de développement capitalisés sont en général amortis sur le nombre estimé d'unités produites. Si le nombre d'unités produites ne peut être estimé de façon fiable, les coûts de développement capitalisés sont amortis sur la durée de vie utile estimée de l'immobilisation incorporelle générée en interne. Les dotations aux amortissements des coûts de développement capitalisés (et dépréciations, le cas échéant) sont principalement constatées en « Coûts des ventes ». Les dotations aux amortissements des coûts de développement capitalisés étaient de 116 millions d'euros en 2011, de 171 millions d'euros en 2012 et de 111 millions en 2013. Les dotations de 2012 provenaient principalement des programmes A380 et FSTA.

Les immobilisations incorporelles générées en interne sont testées annuellement pour déceler une éventuelle perte de valeur lorsque l'actif n'est pas encore utilisé, et ensuite, lorsque des événements ou des changements de circonstances indiquent que la valeur nette comptable de tels actifs peut ne pas être recouvrable. Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 2 : Principales règles et méthodes comptables — Frais de recherche et développement »

2.1.2.6 Comptabilisation dans les États financiers des transactions en devises faisant l'objet de couvertures

Plus de 60 % des revenus perçus par le Groupe sont libellés en dollars américains, tandis qu'une part majeure de ses charges est encourue en euros et, dans une moindre mesure, en livres sterling. Le Groupe recourt à des stratégies de couverture pour gérer l'impact des variations des cours de change sur ses résultats et pour le minimiser. Voir « — 2.1.7.1 Cours de change » et « Facteurs de risque — 1. Risques liés aux marchés financiers — Exposition aux devises étrangères ».

Couvertures de flux de trésorerie. D'une façon générale, le Groupe applique la comptabilité de couverture des flux de trésorerie aux contrats dérivés de change afin de couvrir le risque de change sur les ventes futures, ainsi qu'à certains swaps de taux d'intérêt destinés à couvrir la variabilité des flux de trésorerie attribuables à des éléments d'actif et de passif. Les variations de la juste valeur des instruments de couverture liés à la partie efficace de la couverture sont comptabilisées en « Autres écarts de réévaluation à la juste valeur cumulés » (« **AOCI** »), composante distincte des capitaux propres consolidés, nets des effets d'impôts sur les bénéficiaires, et constatés au compte de résultat consolidé parallèlement au résultat de la transaction couverte sous-jacente, lorsque celle-ci est réalisée. Voir « — 2.1.5 Variations du total des capitaux propres consolidés (participations minoritaires comprises) ». La partie inefficace de la couverture est immédiatement enregistrée en « Bénéfice net / (perte nette) de l'exercice ». Les montants cumulés en capitaux propres sont constatés en résultat pour les exercices au cours desquels la transaction couverte affecte le compte de résultat, par exemple lorsque la vente prévue a lieu ou lorsque les produits financiers ou les charges financières sont constatés au compte de résultat. Si les transactions couvertes sont annulées, les gains et les pertes réalisés au titre de l'instrument de couverture qui étaient antérieurement enregistrés en capitaux propres consolidés sont constatés d'une façon générale en « Bénéfice net / (perte nette) de l'exercice ». Si l'instrument de couverture expire ou est vendu, résilié ou exercé, ou si sa désignation d'instrument de couverture est révoquée, les montants précédemment constatés en capitaux propres demeurent dans les capitaux propres jusqu'à ce que la transaction ou l'engagement ferme prévu ait lieu. Mis à part les instruments financiers dérivés, le Groupe utilise également les dettes financières libellées en devises étrangères pour couvrir le risque de change inhérent aux transactions prévisionnelles. Voir « — 2.1.7.1 Cours de change ».

Les revenus libellés dans une devise autre que l'euro ne faisant pas l'objet d'une couverture au moyen d'instruments financiers sont convertis en euros au cours de change au comptant à la date à laquelle a lieu la transaction sous-jacente.

Couverture « naturelle ». Le Groupe utilise certains dérivés de devises étrangères pour atténuer son risque de change résultant des variations de la juste valeur d'éléments d'actif et de passif constatés. Afin de refléter la compensation largement naturelle

que ces dérivés fournissent à la réévaluation des gains ou des pertes sur les éléments du bilan en devise étrangère spécifiques, le Groupe présente les gains et les pertes de ces dérivés de taux de change ainsi que les variations de la juste valeur des éléments d'actif et de passif correspondants en EBIT* (plutôt que de présenter les gains ou pertes de ces dérivés de taux de change en tant qu'« Autre résultat financier » et les variations de la juste valeur des éléments d'actif et de passif en EBIT*) dans la mesure où certaines exigences formelles sont satisfaites. Ceci n'a aucun effet sur le bénéfice net. Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 2 : Principales règles et méthodes comptables — Instruments financiers dérivés » et « — Note 12 : Résultat financier — Autres résultats financiers ».

2.1.2.7 Conversion en devises étrangères

Les États financiers consolidés du Groupe sont présentés en euros. L'actif et le passif des entités étrangères dont la devise de présentation des États financiers est autre que l'euro sont convertis au cours de change de fin d'exercice, tandis que le compte de résultat correspondant est converti à l'aide des cours de change moyens de l'exercice. Tous les écarts de conversion résultants figurent en éléments des AOCI.

Les transactions en devises étrangères sont converties en euros au cours en vigueur à la date des opérations concernées. Les éléments d'actif et de passif monétaires libellés en devises étrangères sont convertis en euros au cours de change de fin d'exercice. Les gains et pertes de change sont alors constatés au compte de résultat consolidé, sauf lorsqu'ils sont reportés en capitaux propres dès lors qu'ils se rapportent à des éléments désignés comme couvertures de flux de trésorerie.

Les éléments d'actif et de passif non monétaires libellés en devises étrangères, qui sont inscrits au coût historique, sont convertis en euros au taux de change en vigueur à la date des opérations. Les écarts de change sur les actifs financiers et les dettes financières non monétaires, évalués à leur juste valeur, sont enregistrés au compte de résultat au même titre que la variation de leur juste valeur. Par ailleurs, les écarts de change sur les actifs financiers non monétaires évalués à leur juste valeur et classés disponibles à la vente sont inclus dans les AOCI.

Les écarts d'acquisition et les ajustements à la juste valeur générés lors de l'acquisition d'une entité étrangère intervenue après le 31 décembre 2004 sont traités comme des actifs et passifs de la société acquise et convertis en euros au cours de change de fin d'exercice. En ce qui concerne les transactions antérieures à cette date, les écarts de réévaluation, l'actif et le passif acquis sont traités comme s'il s'agissait de ceux de l'acquéreur.

Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 2 : Principales règles et méthodes comptables — Conversion en devises étrangères ».

Écart de change

Les avances faites par les clients (et les revenus correspondants, enregistrés lorsqu'a lieu la constatation de la vente) sont converties au cours de change en vigueur à la date où elles sont reçues.

Les coûts libellés en dollars américains sont convertis au cours de change en vigueur à la date à laquelle ils sont encourus. Dans la mesure où les avances clients libellées en dollars américains diffèrent, en termes de date de réception ou de montant, des frais correspondants libellés dans la même devise, un effet (écart) de change se produit sur l'EBIT*. En outre, l'importance de cet écart, et l'impact correspondant sur l'EBIT*, sont sensibles aux variations du nombre de livraisons.

2.1.2.8 Comptabilisation dans les États financiers des transactions de financement des ventes

Afin de soutenir la vente de ses produits, en premier lieu chez Airbus, le Groupe peut accepter de participer au financement des clients, au cas par cas, soit directement, soit en accordant des garanties à des tiers. Certains contrats de vente peuvent comprendre la fourniture d'une garantie de valeur d'actif, par laquelle le Groupe garantit une portion de la valeur de marché d'un avion ou d'un hélicoptère pour une durée limitée, débutant à une date précise après la livraison (dans la plupart des cas, 12 ans après la livraison). Voir « — 2.1.6.4 Financement des ventes » et « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 33 : Engagements hors bilan ». Le traitement comptable des transactions de financement des ventes varie en fonction de la nature de la transaction de financement et du risque qui en résulte.

Au bilan. Lorsqu'au titre d'une transaction de financement, les risques et les avantages de la propriété de l'appareil financé reviennent au client, la transaction est caractérisée soit comme un prêt, soit comme un contrat de location-financement. Dans ces deux cas, les produits tirés de la vente de l'avion sont enregistrés à la livraison, tandis que les intérêts financiers sont enregistrés sur la durée comme des produits financiers. Le solde du principal non remboursé est enregistré au bilan au poste « actifs financiers non courants », net de toute dépréciation cumulée. Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 17 : Participations mises en équivalence, autres investissements et autres actifs financiers non courants ».

En revanche, lorsque les risques et les avantages de la propriété restent acquis au Groupe, la transaction est caractérisée comme un contrat de location simple. Le Groupe a pour règle d'éviter de conclure des contrats de location simple autant que possible pour les avions neufs à livrer aux clients. Au lieu de comptabiliser 100 % des produits de la « vente » de l'appareil au moment de la livraison, les produits générés par ces contrats de location simple sont enregistrés en produits sur la durée des contrats de location respectifs. Les avions loués sont alors enregistrés en immobilisations corporelles au bilan à leur coût de production, et les dotations d'amortissement et de perte de valeur éventuelle correspondantes sont enregistrées en coûts des ventes. Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 15 : Immobilisations corporelles ».

Si la valeur actualisée d'une garantie de valeur d'actif dépasse 10 % du prix de vente de l'avion correspondant, la vente de l'avion sous-jacent est comptabilisée comme un contrat de location simple dans les États financiers consolidés. Dans ce cas, à la

livraison de l'appareil, le règlement reçu du client est inscrit au bilan consolidé en produits constatés d'avance et repris au compte de résultat de façon linéaire à hauteur du montant de la garantie de valeur d'actif et jusqu'à la date de dernier exercice de celle-ci. Le coût de production de l'appareil est enregistré en immobilisations corporelles au bilan. Les dotations aux amortissements sont enregistrées en coûts des ventes au compte de résultat consolidé. Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 15 : Immobilisations corporelles » et « — Note 30 : Produits constatés d'avance ».

Hors bilan — Engagements éventuels. Certains engagements de financement des ventes, par exemple les structures *lease in / lease out* et les garanties de valeur d'actif dont la valeur actualisée est inférieure au plafond de 10 %, ne sont pas enregistrés au bilan.

De ce fait, les transactions relatives à ces garanties de valeur d'actif sont comptabilisées en ventes, et le risque y afférent est réputé être un engagement éventuel. Pour réduire le risque associé à l'existence de ces garanties de valeur d'actif et réduire au minimum la probabilité de leur concrétisation, le Groupe les accorde en fixant avec prudence les valeurs d'actif garanties et en les assortissant de conditions d'exercice restrictives, y compris des fenêtres d'exercice limitées.

Dans le cadre des structures *lease in / lease out*, qu'Airbus et ATR ont retenues par le passé afin de permettre à des investisseurs de bénéficier des avantages fiscaux accordés au titre des locations dans certains pays, les risques et les avantages de la propriété d'un appareil sont normalement supportés par un tiers, habituellement dénommé le bailleur principal. Le bailleur principal loue (directement ou indirectement) l'appareil à Airbus ou à ATR, qui le sous-loue au client. Dans la mesure du possible, les conditions de la location principale et de la sous-location sont équivalentes en matière de flux de paiement et des autres conditions financières. Ces engagements d'Airbus ou d'ATR sont comptabilisés en éléments de passif éventuel hors bilan. Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 33 : Engagements hors bilan ».

Provisions et dotations. Dans le cadre de sa politique de provisionnement du risque de financement des ventes, le Groupe enregistre des provisions dans le but de couvrir intégralement son risque net estimé de financement et de valeur d'actifs. Les provisions relatives au risque de financement des ventes, inscrites

au bilan ou hors bilan, sont comptabilisées en dépréciation des actifs correspondants ou en provisions. Les provisions enregistrées en éléments de passif se rapportent principalement aux engagements hors bilan. Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 25c : Autres provisions ». Les provisions sont enregistrées en dépréciation des actifs correspondants lorsqu'on peut les mettre directement en relation avec ces derniers. Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 15 : Immobilisations corporelles » et « — Note 17 : Participations mises en équivalence, autres investissements et autres actifs financiers non courants ». Si la Direction considère que ses estimations en matière d'évaluation des biens offerts en garantie sont prudentes, les variations des provisions reflétant les révisions des estimations peuvent avoir un effet important sur le résultat net des exercices futurs.

2.1.2.9 Provisions pour contrats déficitaires

Le Groupe enregistre des provisions pour contrats déficitaires lorsqu'il devient probable que le total des coûts liés à un contrat excède le total des produits relatifs au même contrat. En raison de la taille, de la durée et de la nature des nombreux contrats du Groupe, l'estimation des produits et des charges totaux à terminaison est compliquée et sujette à de nombreuses hypothèses, appréciations et estimations. L'introduction de nouveaux programmes d'avions commerciaux ou de programmes d'avions dérivés majeurs ajoute une difficulté supplémentaire aux hypothèses, appréciations et estimations relatives au développement prévu, au calendrier de production et de certification et aux composantes des coûts prévisionnels, ainsi qu'aux éventuelles pénalités des clients et réclamations des fournisseurs. Les contrats du Groupe peuvent par ailleurs inclure des options d'annulation ou de prolongation du contrat par le client, sous certaines conditions, qui nécessitent d'être appréciées du point de vue de la probabilité d'application de ces options.

Les provisions pour contrats déficitaires sont donc réexaminées et réévaluées régulièrement. Cependant, les modifications futures des hypothèses utilisées par le Groupe ou un changement des circonstances sous-jacentes, telle que la variation des taux de change, peuvent entraîner une réévaluation des provisions pour contrats déficitaires et affecter, favorablement ou défavorablement, les performances financières à venir du Groupe.

2.1.3 Évaluation des Performances

2.1.3.1 Carnet de commandes

Le carnet de commandes en fin d'exercice comprend l'ensemble des contrats signés à cette date. Seules les commandes fermes sont comprises dans la détermination du carnet de commandes. Pour les avions civils, une commande ferme est définie comme étant une commande au titre de laquelle le Groupe reçoit un acompte non remboursable dans le cadre d'un contrat définitif. Les commandes passées dans le cadre de l'activité de défense

sont inscrites au carnet de commandes lors de la signature du marché public correspondant (et la réception, dans la plupart des cas, d'un acompte sur marché). Les engagements matérialisés dans le cadre de contrats cadre de défense par des clients publics ne sont inscrits au carnet de commandes qu'une fois qu'ils ont été officiellement notifiés au Groupe.

Pour les contrats d'avions civils, les montants du carnet de commandes figurant dans le tableau ci-dessous sont calculés à partir des prix catalogue, indexés à la date de livraison prévue et, dans la mesure du possible, convertis en euros (au cours de couverture correspondant pour la portion couverte des flux de

trésorerie prévus, et au cours au comptant de fin d'exercice pour la portion non couverte des flux de trésorerie prévus). Le montant du carnet de commandes pour les activités de défense est égal aux valeurs contractuelles des programmes correspondants.

CARNET DE COMMANDES CONSOLIDÉ POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2013, 2012 ET 2011 ⁽¹⁾

	Exercice clos au 31 décembre 2013		Exercice clos au 31 décembre 2012		Exercice clos au 31 décembre 2011	
	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽³⁾	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽³⁾	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽³⁾
Airbus ^{(4) (5)}	647,4	94 %	525,5 ⁽²⁾	93 %	495,5	92 %
<i>Airbus Commercial</i>	627,1	91 %	505,3 ⁽²⁾	89 %	475,5	88 %
<i>Airbus Military</i>	20,8	3 %	21,1	4 %	21,3	4 %
Eurocopter	12,4	2 %	13,0	2 %	13,8	2 %
Astrium	13,1	2 %	12,7	2 %	14,7	3 %
Cassidian	14,3	2 %	15,6	3 %	15,5	3 %
Total carnet de commandes des Divisions	687,2	100 %	566,8	100 %	539,5	100 %
Autres activités	0,3		0,5 ⁽²⁾		3,0	
Siège / Consolidation	(0,8)		(0,8) ⁽²⁾		(1,5)	
Total	686,7		566,5		541,0	

(1) Sans options.

(2) Les chiffres de 2012 ont été ajustés du fait de l'inclusion des groupes ATR et SOGERMA au sein d'Airbus Commercial (antérieurement compris au poste « Autres activités »).

(3) Avant « Autres activités » et « Siège social / Consolidation ».

(4) Sur la base des prix catalogue pour les activités « avions civils ».

(5) Airbus présente deux segments : Airbus Commercial et Airbus Military. Les éliminations entre Airbus Commercial et Airbus Military sont traitées au niveau de la Division Airbus. Voir « 2.1.1 Vue d'ensemble ».

2013 par rapport à 2012. L'augmentation de 120,2 milliards dans le carnet de commandes par rapport à 2012, pour atteindre 686,7 milliards d'euros, reflète principalement l'importance des prises de commandes en 2013 (218,7 milliards d'euros), qui dépassent largement le chiffre d'affaires comptabilisé au cours de ce même exercice (59,3 milliards d'euros), et ce malgré la baisse du cours au comptant (spot) du dollar US utilisé pour la conversion en euro de la partie non couverte du carnet de commandes en fin d'exercice (1,38 EUR/USD contre 1,32 EUR/USD fin 2012), ce qui a eu un effet négatif sur le carnet de commandes d'environ - 25 milliards d'euros.

Le carnet de commandes d'Airbus a augmenté de 121,9 milliards d'euros depuis 2012, pour atteindre 647,4 milliards d'euros, ce qui reflète principalement une nette augmentation d'Airbus Commercial. Le carnet de commandes d'Airbus Commercial a augmenté de 121,8 milliards d'euros depuis 2012 pour atteindre 627,1 milliards d'euros, augmentation qui reflète principalement un rapport prise de commandes / revenus supérieur à deux (calculé à partir des unités de 1 503 nouvelles commandes nettes). Les prises de commandes ont concerné 1 503 commandes nettes en 2013, hors ATR (contre 833 en 2012), concernant principalement la famille A320, qui a enregistré 1 162 commandes fermes nettes (876 A320neo et 286 A320ceo). Le carnet de commandes total d'Airbus Commercial a représenté 5 559 avions à la fin 2013 (contre 4 682 à la fin 2012). Le carnet de commandes d'Airbus Military a diminué de 0,3 milliard d'euros depuis 2012, pour atteindre 20,8 milliards

d'euros, reflétant principalement un rapport prise de commandes / revenus inférieur à un, avec de nouvelles commandes nettes d'un montant de 2,6 milliards d'euros. Les prises de commandes d'Airbus Military ont concerné 17 appareils commandés en 2013 (contre 32 en 2012). Le carnet de commandes total d'Airbus Military a représenté 206 avions à la fin 2013 (contre 220 à la fin 2012).

Le carnet de commandes d'Eurocopter a diminué de 0,6 milliard d'euros depuis 2012, pour atteindre 12,4 milliards d'euros, reflétant principalement un rapport prise de commandes / revenus légèrement inférieur à un, avec des nouvelles commandes nettes d'un montant de 5,8 milliards d'euros. Les prises de commandes ont concerné 422 appareils commandés en 2013 (contre 469 en 2012), principalement liées aux commandes d'hélicoptères civils. Le carnet de commandes total a représenté 995 hélicoptères à la fin 2013 (contre 1 070 hélicoptères à la fin 2012).

Le carnet de commandes d'Astrium a augmenté de 0,4 milliard d'euros depuis 2012, pour atteindre 13,1 milliards d'euros, reflétant principalement un rapport prise de commandes / revenus supérieur à un, avec des nouvelles commandes nettes d'un montant de 6,2 milliards d'euros, résultant principalement des lanceurs, des contrats d'exportation et de défense pour les satellites ainsi que des contrats pour l'observation de la Terre.

Le carnet de commandes de Cassidian a diminué de 1,3 milliard d'euros depuis 2012, pour atteindre 14,3 milliards d'euros, reflétant principalement un rapport prise de commandes / revenus inférieur

à un, avec des nouvelles commandes, d'un montant de 5,0 milliards d'euros. Les prises de commandes ont concerné d'importants contrats d'exportation pour Eurofighter et des missiles ainsi que des commandes clés de capteurs.

2012 par rapport à 2011. L'augmentation de 25,5 milliards d'euros dans le carnet de commandes depuis 2011, pour atteindre 566,5 milliards d'euros, reflète principalement le grand nombre de prises de commandes enregistrées par le Groupe en 2012 (102,5 milliards d'euros), et plus particulièrement par Airbus. Cette augmentation a été en partie atténuée par la baisse du cours au comptant (*spot*) du dollar utilisé pour la conversion en euro de la partie non-couverte du carnet de commandes en fin d'exercice (1,32 EUR/USD contre 1,29 EUR/USD fin 2011), ce qui a eu un effet négatif sur le carnet de commandes se chiffrant à environ - 9 milliards d'euros.

Le carnet de commandes d'Airbus a augmenté de 27,9 milliards d'euros depuis 2011, pour atteindre 523,4 milliards d'euros, ce qui reflète principalement une nette augmentation du carnet de commandes d'Airbus Commercial. Le carnet de commandes d'Airbus Commercial a augmenté de 27,7 milliards d'euros depuis 2011, pour atteindre 503,2 milliards d'euros, ce qui reflète principalement un rapport prise de commandes / revenus supérieur à deux, avec des nouvelles commandes d'un montant de 87,3 milliards d'euros. Cette augmentation a été partiellement atténuée par un ajustement de change net négatif de la partie non couverte du carnet de commandes. Les prises de commandes ont concerné 833 appareils commandés en 2012, hors ATR (contre 1 419 en 2011), dont : 739 avions commerciaux de la famille A320, 85 A330/A350 XWB et 9 A380. Le carnet de commandes total d'Airbus Commercial a concerné 4 682 avions à la fin 2012 (contre 4 437 à la fin 2011). Le carnet de commandes d'Airbus Military

a diminué de 0,2 milliard d'euros depuis 2011, pour atteindre 21,1 milliards d'euros, reflétant principalement un rapport prise de commandes / revenus légèrement inférieur à un, avec des nouvelles commandes d'un montant de 1,9 milliard d'euros. Les prises de commandes d'Airbus Military ont concerné 32 appareils commandés en 2012 (contre 5 en 2011). Le carnet de commandes total d'Airbus Military a concerné 220 avions à la fin 2012 (contre 217 à la fin 2011).

Le carnet de commandes d'Eurocopter a diminué de 0,8 milliard d'euros depuis 2011, pour atteindre 13,0 milliards d'euros, reflétant principalement un rapport prise de commandes / revenus inférieur à un, avec des nouvelles commandes d'un montant de 5,4 milliards d'euros. Le carnet de commandes a concerné 469 commandes nettes d'appareils en 2012 (contre 457 en 2011), correspondant à des commandes d'hélicoptères civils, notamment l'Ecureuil et les familles EC135 et EC145. Le carnet de commandes total a représenté 1 070 hélicoptères à la fin 2012 (contre 1 076 hélicoptères à la fin 2011).

Le carnet de commandes d'Astrium a diminué de 2,0 milliards d'euros depuis 2011, pour atteindre 12,7 milliards d'euros, reflétant principalement un rapport prise de commandes / revenus inférieur à un, avec des nouvelles commandes d'un montant de 3,8 milliards d'euros. Les prises commandes sont principalement enregistrées par les activités de services, y compris Vizada.

Le carnet de commandes de Cassidian a connu une légère augmentation de 0,1 milliard d'euros en 2011 pour atteindre 15,6 milliards d'euros, avec des nouvelles commandes d'un montant de 5,0 milliards d'euros malgré un environnement de marché difficile. Les prises de commandes ont principalement concerné Eurofighter et l'activité d'exportation de missiles.

Le tableau ci-dessous illustre la proportion du carnet de commandes des activités civiles et de défense à la fin de chacun des trois derniers exercices.

	Exercice clos au 31 décembre 2013		Exercice clos au 31 décembre 2012		Exercice clos au 31 décembre 2011	
	Montant en milliards d'€ ⁽¹⁾	En pourcentage	Montant en milliards d'€ ⁽¹⁾	En pourcentage	Montant en milliards d'€ ⁽¹⁾	En pourcentage
Carnet de commandes :						
Secteur civil	639,5	93 %	516,9	91 %	488,2	90 %
Secteur défense	47,2	7 %	49,6	9 %	52,8	10 %
Total	686,7	100 %	566,5	100 %	541,0	100 %

(1) Comprend « Autres activités » et « Siège social / Consolidation ».

2.1.3.2 Utilisation de l'EBIT*

Le Groupe utilise l'EBIT avant dépréciations des écarts d'acquisition et avant éléments exceptionnels (EBIT*) comme indicateur clé de ses performances économiques. Le terme « éléments exceptionnels » concerne des postes tels que les dotations d'amortissement des ajustements de la juste valeur relatives à la fusion EADS, au regroupement d'entreprises Airbus et à la formation de MBDA, ainsi que les charges de dépréciation

y afférentes. Il inclut également les effets des cessions et pertes de valeurs de ces écarts d'acquisition sur les comptes du Groupe.

Le tableau ci-dessous présente le rapprochement entre le bénéfice du Groupe avant frais de financement et impôt sur les bénéfices (tel qu'il apparaît dans le compte de résultat consolidé du Groupe) et l'EBIT* du Groupe.

(en millions d'€)	Exercice clos au 31 décembre 2013	Exercice clos au 31 décembre 2012 ⁽¹⁾	Exercice clos au 31 décembre 2011
Bénéfice avant frais de financement et impôt sur les bénéfices	2 607	2 089	1 541
Cessions et dépréciations des écarts d'acquisition	15	17	42
Amortissements exceptionnels / cessions	39	38	41
EBIT* ⁽¹⁾	2 661	2 144	1 624

(1) Les données des exercices précédents ont été ajustées du fait de la révision de la norme IAS 19.

2.1.3.3 Niveau de l'EBIT* par Division

Le tableau ci-dessous détaille la répartition par Division de l'EBIT* consolidé du Groupe, au titre des trois derniers exercices.

(en millions d'€)	Exercice clos au 31 décembre 2013	Exercice clos au 31 décembre 2012	Exercice clos au 31 décembre 2011
Airbus ⁽¹⁾	1 710	1 252 ⁽²⁾⁽³⁾	584
<i>Airbus Commercial</i>	1 595	1 147 ⁽²⁾⁽³⁾	543
<i>Airbus Military</i>	166	93	49
Eurocopter	397	309 ⁽²⁾	259
Astrium	347	311 ⁽²⁾	267
Cassidian	432	128 ⁽²⁾	331
Total EBIT* des Divisions	2 886	2 000	1 441
Autres activités	(7)	2 ⁽³⁾	59
Siège / Consolidation ⁽⁴⁾	(218)	142	124 ⁽²⁾
Total	2 661	2 144 ⁽²⁾	1 624

(1) Airbus présente deux segments : Airbus Commercial et Airbus Military. Les éliminations entre Airbus Commercial et Airbus Military sont traitées au niveau de la Division Airbus. Voir « — 2.1.1 Vue d'ensemble ».

(2) Les données relatives à l'EBIT* 2012 ont été ajustées par segment du fait de la révision de la norme IAS 19. En 2011, le total des ajustements relevant de l'IAS 19 est reflété au poste « Siège social / Consolidation ».

(3) Les données de l'exercice précédent ont été ajustées du fait de l'inclusion des groupes ATR et SOGERMA au sein d'Airbus Commercial (figurant antérieurement au poste « Autres activités »).

(4) Le poste Siège / Consolidation comprend les résultats de la fonction siège, lesquels comprennent essentiellement la « Part des résultats des sociétés mises en équivalence » provenant de l'investissement du Groupe dans Dassault Aviation.

2013 par rapport à 2012. L'EBIT* consolidé du Groupe est passé de 2,1 milliards d'euros en 2012 à 2,7 milliards d'euros en 2013, soit une augmentation de 24,1 %, ce qui reflète principalement l'accroissement d'EBIT* au sein des quatre Divisions en 2013.

L'EBIT* d'Airbus est passé de 1,3 milliard d'euros en 2012 à 1,7 milliard d'euros en 2013, soit une augmentation de 36,6 %, principalement due à une augmentation au sein d'Airbus Commercial. L'EBIT* d'Airbus Commercial est passé de 1,1 milliard d'euros en 2012 à 1,6 milliard d'euros en 2013, soit une augmentation de 39,1 %, principalement due à des améliorations opérationnelles continues, notamment un nombre de livraisons d'avions plus important (626 livraisons en 2013, hors livraisons ATR) contre 588 livraisons en 2012 avec une marge constatée pour 585 (hors livraisons ATR), une amélioration du prix des avions livrés, net de l'inflation et une baisse des pertes liées à l'A380 ainsi que d'une baisse des dépenses liées aux provisions pour les pieds de nervures des voilures de l'A380. Voir « — 2.1.4.1 Revenus consolidés ». Cette augmentation de l'EBIT* a été en partie atténuée par une hausse des frais de support dédiés au programme A350 XWB, avec une charge nette de 434 millions d'euros sur le programme A350 XWB (Voir « — 2.1.1.3 Évolutions

et restructurations importantes des programmes en 2011, 2012 et 2013 et leurs conséquences financières ») et des effets de change négatifs.

L'EBIT* d'Airbus Military a progressé de 78,5 % passant de 93 millions d'euros en 2012 à 166 millions d'euros en 2013, résultant principalement des hausses en termes de marge et de volume des programmes arrivant à maturité technique, notamment pour les avions ravitailleurs.

L'EBIT* d'Eurocopter a progressé de 28,5 %, passant de 309 millions d'euros en 2012 à 397 millions d'euros en 2013. L'EBIT* 2012 inclut une charge nette de 100 millions d'euros au titre des re-négociations de certains contrats publics.

L'EBIT* d'Astrium a progressé de 11,6 %, passant de 311 millions d'euros en 2012 à 347 millions d'euros en 2013. L'amélioration de l'EBIT* s'explique par les volumes et la productivité des activités lanceurs, défense et satellites, ainsi que par l'amélioration de la marge liée au déploiement anticipé du programme de transformation AGILE. Ces éléments positifs ont compensé la baisse de l'activité services.

L'EBIT* de Cassidian a progressé de 237,5 %, passant de 128 millions d'euros en 2012 à 432 millions d'euros en 2013. La reprise de l'activité est confirmée chez Cassidian, soutenue par le programme de transformation lancé en décembre 2012 et l'exécution continue du programme, notamment pour Eurofighter. Les frais de recherche et développement ont principalement augmenté du fait des récentes acquisitions. En 2012, l'EBIT* a été marqué par des charges d'un montant de 198 millions d'euros liées à la restructuration et à la réduction des risques du portefeuille.

L'EBIT* des Autres activités a diminué entre 2012 et 2013, passant de 2 millions d'euros à - 7 millions d'euros respectivement.

L'EBIT* du Siège social / Consolidation a diminué entre 2012 et 2013, passant de 142 millions d'euros à - 218 millions d'euros respectivement, en raison principalement de la provision pour restructuration de 292 millions d'euros enregistrée au poste Siège social / Consolidation.

2012 par rapport à 2011. L'EBIT* consolidé d'EADS est passé de 1,6 milliard d'euros en 2011 à 2,1 milliards d'euros en 2012, soit une augmentation de 32,0 %, ce qui reflète la hausse de l'EBIT* chez Airbus, Airbus Helicopters et Astrium. Cette augmentation de l'EBIT* a été partiellement atténuée par une dégradation au sein de Cassidian et des Autres activités en 2012.

L'EBIT* d'Airbus est passé de 0,6 milliard d'euros en 2011 à 1,3 milliard d'euros en 2012, soit une augmentation de 114,4 %, principalement due à une augmentation au sein d'Airbus Commercial. L'EBIT* d'Airbus Commercial est passé de 0,5 milliard d'euros en 2011 à 1,1 milliard d'euros en 2012, soit une augmentation de 111,2 %, principalement due à des améliorations opérationnelles, notamment un nombre de livraisons d'avions plus important (588 livraisons en 2012 avec une marge constatée pour 585 livraisons contre 534 livraisons en 2011 avec une marge constatée pour 536) et une amélioration du prix des avions livrés, net de l'inflation. L'amélioration des taux de couverture a également contribué à cette augmentation de l'EBIT*. Voir « — 2.1.4.1 Revenus consolidés ». L'augmentation de l'EBIT* d'Airbus Commercial a été atténuée en partie par (i) une charge de 251 millions d'euros au titre des coûts estimés des garanties liés à la réparation des pieds de nervures des voilures des A380 livrés, (ii) une charge de 124 millions d'euros au titre du report de 3 mois de la mise en service du programme A350 XWB (repoussé au second semestre 2014), (iii) une charge de 76 millions d'euros liée à la clôture du programme Hawker Beechcraft et (iv) une charge de 71 millions d'euros au titre d'ajustements de change, notamment ceux liés à l'écart entre les avances reçues des clients libellées en dollar américain et les coûts correspondants libellés en dollar américain ainsi qu'à la réévaluation des provisions pour contrats déficitaires.

L'EBIT* d'Airbus Military a augmenté passant de 49 millions d'euros en 2011 à 93 millions d'euros en 2012, soit une hausse de 89,8 %, sous un effet de mix favorable de livraisons et de la marge opérationnelle de programmes arrivant à maturité technique.

L'EBIT* d'Eurocopter a augmenté de 19,3 %, passant de 259 millions d'euros en 2011 à 309 millions d'euros en 2012, une augmentation essentiellement due à un effet de mix favorable. Cette augmentation de l'EBIT* a été en partie atténuée par une

hausse des frais de recherche et développement ainsi que par une charge d'un montant de 100 millions d'euros comptabilisée afin de refléter l'état d'avancement des renégociations en cours de certains programmes publics d'hélicoptère.

L'EBIT* d'Astrium a augmenté de 16,9 %, passant de 267 millions d'euros en 2011 à 312 millions d'euros en 2012, une augmentation essentiellement due aux gains d'efficacité et de productivité de la Division à travers sa performance opérationnelle réalisée à la suite du programme de transformation AGILE. Cette augmentation a toutefois été en partie atténuée par la hausse des frais de R&D et les efforts de mondialisation, ainsi que certains coûts liés à l'intégration de Vizada.

L'EBIT* de Cassidian a diminué de 57,1 %, passant de 331 millions d'euros en 2011 à 142 millions d'euros en 2012, une diminution essentiellement due à la comptabilisation d'une provision d'un montant de 98 millions d'euros pour couvrir les coûts de restructuration prévus dans le cadre de la transformation de l'organisation ainsi qu'à une charge supplémentaire de 100 millions d'euros au titre de charges de dépréciation, en particulier pour les solutions et systèmes sécurisés. Cette baisse de l'EBIT* a toutefois été en partie compensée par une réduction des frais de R&D.

L'EBIT* des Autres activités a diminué de 96,9 %, passant de 59 millions en 2011 à 2 millions en 2012, diminution principalement due à l'inclusion des groupes ATR et SOGERMA au sein d'Airbus Commercial à compter de 2012 (en 2011, inclus dans les Autres activités). L'EBIT* 2011 comprenait une plus-value provenant d'une cession réalisée par EADS North America.

Impact des cours de change sur l'EBIT*. Plus de 60 % des revenus perçus par le Groupe sont libellés en dollar américain, tandis qu'une part majeure de ses charges est encourue en euro et, dans une moindre mesure, en livre sterling. Étant donné la nature à long terme de ses cycles d'activité (attestés par son carnet de commandes, qui s'étale sur plusieurs années), le Groupe couvre une part importante de son risque net de change afin d'atténuer l'impact des variations de change sur son EBIT*. Voir « — 2.1.7.1 Cours de change » et « Facteurs de risque — 1. Risques liés aux marchés financiers — Exposition aux devises étrangères ». Outre l'effet des activités de couverture sur l'EBIT* du Groupe, ce dernier est également affecté par l'effet de la réévaluation de certains éléments d'actif et de passif au cours de clôture ainsi que par l'effet de la couverture naturelle.

En 2013, les couvertures de flux de trésorerie couvrant environ 23,5 milliards de produits libellés en dollar américain sont arrivées à échéance. En 2013, le taux de change moyen utilisé pour la comptabilisation des revenus couverts libellés en dollar américain était de 1,37 EUR/USD, contre 1,36 EUR/USD en 2012. Cette différence a entraîné une baisse de l'EBIT* d'environ 0,08 milliard d'euros entre 2012 et 2013, principalement imputable à Airbus. En outre, les autres ajustements de change, y compris ceux liés à l'écart entre les avances reçues des clients libellées en dollar américain et les coûts correspondants libellés en dollar américain ainsi que la réévaluation de provisions pour contrats déficitaires, ont eu un effet négatif de 0,03 milliard d'euros sur l'EBIT* par rapport à 2012.

En 2012, les couvertures de flux de trésorerie couvrant environ 22,2 milliards de produits libellés en dollar américain sont arrivées à échéance. En 2012, le taux de change moyen utilisé pour la comptabilisation des revenus couverts libellés en dollar américain était de 1,36 EUR/USD, contre 1,37 EUR/USD en 2011. Cette différence a entraîné une baisse de l'EBIT* d'environ 0,2 milliard d'euros entre 2011 et 2012, dont la majorité était imputable à

Airbus. En outre, les autres ajustements de change, y compris ceux liés à l'écart entre les avances reçues des clients libellées en dollar américain et les coûts correspondants libellés en dollar américain ainsi que la réévaluation de provisions pour contrats déficitaires, ont eu un effet négatif de 0,1 milliard d'euros sur l'EBIT* par rapport à 2011. Voir « — 2.1.2.7 Conversion en devises étrangères ».

2.1.3.4 Nouvelle structure des Divisions

Comme mentionné au paragraphe « — 1.1.1 Vue d'ensemble », les activités aérospatiales et de défense d'Airbus Military, d'Astrium et de Cassidian ont été regroupées le 1^{er} janvier 2014 au sein d'une nouvelle division, Airbus Defence and Space.

Le tableau ci-dessous détaille les mesures prises pour les activités d'Airbus Military, d'Astrium et de Cassidian une fois regroupées au sein de la structure de la nouvelle Division depuis les deux dernières années.

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos au 31 décembre 2013 <i>(Retraité)</i>	Exercice clos au 31 décembre 2012 ⁽¹⁾ <i>(Retraité et pro forma)</i>	Variation
Commandes prises (nettes)	13 454	10 512	+ 28,0 %
Commandes enregistrées	47 845	49 219	- 2,8 %
Chiffre d'affaires	14 422	13 520	+ 6,7 %
EBIT*	690	522	+ 32,2 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	4,8 %	3,9 %	

(1) Les chiffres de 2012 sont constatés pro forma, conformément à la norme IAS 19 révisée.

2.1.4 Résultats d'exploitation

Le tableau ci-dessous résume les comptes de résultat consolidés du Groupe (IFRS) pour les trois derniers exercices.

<i>(en millions d'euros, sauf bénéfice par action)</i>	Exercice clos au 31 décembre 2013	Exercice clos au 31 décembre 2012	Exercice clos au 31 décembre 2011
Chiffre d'affaires	59 256	56 480	49 128
Coût des ventes ⁽¹⁾	(50 895)	(48 582)	(42 351)
Marge brute	8 361	7 898	6 777
Frais commerciaux et administratifs ⁽¹⁾	(2 913)	(2 869)	(2 414)
Frais de recherche et développement	(3 160)	(3 142)	(3 152)
Autres produits	236	184	359
Autres charges	(263)	(229)	(221)
Part des résultats des sociétés mises en équivalence et autres produits liés aux participations	346	247	192
Bénéfice avant frais de financement et impôt sur les bénéfices ⁽¹⁾	2 607	2 089	1 541
Produit net (Charge nette) d'intérêts	(329)	(285)	13
Autre résultat financier	(301)	(168)	(233)
Impôts sur les bénéfices payés ⁽¹⁾	(502)	(438)	(337)
Bénéfice de l'exercice ⁽¹⁾	1 475	1 198	984
Résultat net imputable aux :			
Actionnaires de la société mère (Bénéfice net) ⁽¹⁾	1 465	1 197	980
Intérêts minoritaires	10	1	4
Bénéfice par action (de base) (en €) ⁽¹⁾	1,85	1,46	1,21
Bénéfice par action (dilué) (en €) ⁽¹⁾	1,84	1,46	1,20

(1) Les données de 2011 et 2012 ont été ajustées du fait de la révision de la norme IAS 19.

Les commentaires comparatifs d'un exercice sur l'autre des résultats d'exploitation ci-dessous ont été établis sur la base des comptes de résultat consolidés du Groupe.

2.1.4.1 Revenus consolidés

Le tableau ci-dessous détaille la répartition par Division de l'EBIT* consolidé du Groupe, au titre des trois derniers exercices.

(en millions d'€)	Exercice clos au 31 décembre 2013	Exercice clos au 31 décembre 2012	Exercice clos au 31 décembre 2011
Airbus ⁽²⁾	42 012	39 273 ⁽¹⁾	33 103
<i>Airbus Commercial</i>	39 889	37 624 ⁽¹⁾	31 159
<i>Airbus Military</i>	2 893	2 131	2 504
Eurocopter	6 297	6 264	5 415
Astrium	5 784	5 817	4 964
Cassidian	5 976	5 740	5 803
Total produits des Divisions	60 069	57 094 ⁽¹⁾	49 285
Autres activités	409	586 ⁽¹⁾	1 252
Siège / Consolidation ⁽³⁾	(1 222)	(1 200) ⁽¹⁾	(1 409)
Total	59 256	56 480	49 128

(1) Les données de 2012 ont été ajustées du fait de l'inclusion des groupes ATR et SOGERMA au sein d'Airbus Commercial (figurant antérieurement au poste « Autres activités »).

(2) Airbus présente deux segments : Airbus Commercial et Airbus Military. Les éliminations entre Airbus Commercial et Airbus Military sont traitées au niveau de la Division Airbus. Voir « — 2.1.1 Vue d'ensemble ».

(3) Le poste Siège social / Consolidation comprend notamment des ajustements et des éliminations correspondants à des transactions intra-groupe.

En 2013, les revenus consolidés ont augmenté de 4,9 %, passant de 56,5 milliards d'euros en 2012 à 59,3 milliards d'euros en 2013. Cette augmentation est principalement due à une hausse des revenus d'Airbus.

En 2012, les revenus consolidés ont augmenté de 15,0 %, passant de 49,1 milliards d'euros en 2011 à 56,5 milliards d'euros en 2012. Cette augmentation est principalement due à une hausse des revenus d'Airbus, d'Eurocopter et d'Astrium.

Airbus

En 2013, les revenus consolidés d'Airbus ont augmenté de 7,0 %, passant de 39,3 milliards d'euros en 2012 à 42,0 milliards d'euros en 2013. Cette augmentation est due à une hausse des revenus au sein d'Airbus Commercial et d'Airbus Military. En 2012, les revenus consolidés d'Airbus ont augmenté de 16,6 %, passant de 33,1 milliards d'euros en 2011 à 38,6 milliards d'euros en 2012. Cette augmentation est principalement due à une hausse des revenus d'Airbus Commercial, partiellement atténuée par une baisse des revenus d'Airbus Military.

Airbus Commercial

Le tableau ci-dessous détaille les livraisons d'avions civils, hors livraisons ATR, par type de produit au titre des trois derniers exercices.

Nombre d'appareils	Exercice clos au 31 décembre 2013	Exercice clos au 31 décembre 2012	Exercice clos au 31 décembre 2011
Monocouloir	493	455	421
Long-courrier	108	103	87
Gros-porteur	25	30	26
Total	626	588 ⁽¹⁾	534 ⁽²⁾

(1) Revenus comptabilisés pour 585 appareils (trois A330-200 livrés sous contrat de location simple).

(2) Revenus comptabilisés pour 536 appareils (deux A330-200 livrés sous contrat de location simple en 2010 ont été revendus en 2011).

En 2013, les revenus consolidés d'Airbus Commercial ont augmenté de 6,0 %, passant de 37,6 milliards d'euros en 2012 à 39,9 milliards d'euros en 2013. Cette augmentation est principalement due à une hausse des livraisons d'avions (626 livraisons en 2013 contre 588 en 2012 dont 585 comptabilisés), hors livraisons ATR pour les deux exercices.

En 2012, les revenus consolidés d'Airbus Commercial ont augmenté de 20,7 %, passant de 31,2 milliards d'euros en 2011 à 37,6 milliards d'euros en 2012. Cette augmentation est principalement due à (i) davantage de livraisons d'avions (588 livraisons en 2012 avec une marge constatée pour 585 livraisons contre 534 livraisons en 2011

avec une marge constatée pour 536), (ii) un effet positif d'environ 1,4 milliard d'euros lié à une amélioration des taux de couverture et de change moyens, (iii) une amélioration du prix des avions livrés, net de l'inflation et (iv) l'inclusion des groupes ATR et SOGERMA en 2012 (en 2011, inclus dans les Autres activités). Pour une analyse de l'effet des variations des cours du change sur les résultats d'exploitation du Groupe, voir « — 2.1.2.6 Comptabilisation dans les États financiers des transactions en devises faisant l'objet de couvertures », « 2.1.2.7 Conversion en devises étrangères », « 2.1.7.1 Cours de change » et « Facteurs de risque — 1. Risques liés aux marchés financiers — Exposition aux devises étrangères ».

Airbus Military

Le tableau ci-dessous détaille les livraisons d'avions de transport militaire par type de produit au titre des trois derniers exercices.

Nombre d'appareils	Exercice clos au 31 décembre 2013	Exercice clos au 31 décembre 2012	Exercice clos au 31 décembre 2011
A400M	2	-	-
CN235	5	8	7
C212	0	2	3
C295	14	10	10
P-3	3	4	3
A330 MRTT (Avion ravitailleur)	7	5	6
Total	31	29	29

En 2013, les revenus consolidés d'Airbus Military ont augmenté de 35,8 %, passant de 2,1 milliards d'euros en 2012 à 2,9 milliards d'euros en 2013. Cette augmentation est principalement due à la montée en puissance de l'A400M, en ce compris la livraison de deux A400M à l'armée de l'air française, et à la hausse des volumes d'avions ravitailleurs et d'appareils légers et moyens

En 2012, les revenus consolidés d'Airbus Military ont diminué de 14,9 %, passant de 2,5 milliards d'euros en 2011 à 2,1 milliards d'euros en 2012. Cette diminution est principalement due à une baisse des revenus provenant des activités liées aux avions ravitailleurs et à l'A400M.

Eurocopter

Le tableau ci-dessous détaille les livraisons d'hélicoptères par type de produit au titre des trois derniers exercices.

Nombre d'appareils	Exercice clos au 31 décembre 2013	Exercice clos au 31 décembre 2012	Exercice clos au 31 décembre 2011
Tigre	11	10	16
Léger	269	227	237
Moyen	136	168	189
Lourd	81	70	61
<i>dont NH90</i>	44	35	32
Total	497	475	503

En 2013, les revenus consolidés d'Eurocopter sont restés stables à 6,3 milliards d'euros, avec une hausse générale des livraisons d'hélicoptères passées de 475 en 2012 à 497 en 2013. Cette stabilité des revenus reflète un effet de mix des revenus moins important.

En 2012, les revenus consolidés d'Eurocopter ont augmenté de 15,7 %, passant de 5,4 milliards d'euros en 2011 à 6,3 milliards d'euros en 2012, malgré une baisse générale des livraisons d'hélicoptères : de 503 en 2011 à 475 en 2012. Cette augmentation est principalement due à des activités support de réparation et de révision plus importantes, ainsi qu'à des revenus additionnels de 0,2 milliard d'euros enregistrés en 2012, issus de la première intégration de Vector Aerospace. Voir « — 2.1.2.1 Le périmètre de consolidation et ses variations ». La croissance des revenus issus des programmes NH90 et Super Puma ont également contribué à cette augmentation.

Astrium

En 2013, les revenus consolidés d'Astrium s'élèvent à 5,8 milliards d'euros, stables par rapport à 2012, reflétant un bon niveau d'exécution du programme malgré une activité en baisse au niveau des services.

En 2012, les revenus consolidés d'Astrium ont augmenté de 17,2 %, passant de 5,0 milliards d'euros en 2011 à 5,8 milliards d'euros en 2012. Cette augmentation est principalement due à une solide exécution des programmes et à la croissance des activités de services, ainsi qu'à des revenus additionnels de 0,5 milliard d'euros enregistrés en 2012, issus de la première intégration de Vizada. Voir « — 2.1.2.1 Le périmètre de consolidation et ses variations ».

Cassidian

En 2013, les revenus consolidés de Cassidian ont augmenté de 4,1 %, passant de 5,7 milliards d'euros en 2012 à 6,0 milliards d'euros en 2013, reflétant une exécution continue du programme, notamment pour Eurofighter.

En 2012, les revenus consolidés de Cassidian ont diminué de 1,1 %, passant de 5,8 milliards d'euros en 2011 à 5,7 milliards d'euros en 2012. D'un exercice à l'autre, le montant des revenus de Cassidian est resté à peu près stable, tous segments confondus.

Autres activités

En 2013, les revenus consolidés des Autres activités ont diminué de 30,2 %, passant de 0,6 milliard d'euros en 2012 à 0,4 milliard d'euros en 2013. Cette baisse reflète principalement des livraisons LUH (hélicoptères utilitaires légers) en nombre plus faible pour EADS North America.

En 2012, les revenus consolidés des Autres activités ont diminué de 53,2 %, passant de 1,3 milliard d'euros en 2011 à 0,6 milliard d'euros en 2012.

2.1.4.2 Coûts des ventes consolidés

En 2013, les coûts des ventes consolidés ont augmenté de 4,8 % malgré certaines réductions des coûts, passant de 48,6 milliards d'euros en 2012 à 50,9 milliards d'euros en 2013. Cette augmentation est principalement due aux volumes importants de livraisons, aux coûts liés à la croissance de l'activité d'Airbus ainsi qu'à une provision pour restructuration et des charges encourues au titre de la restructuration, des programmes A380 et A350 XWB et des effets de change négatifs. Voir « — 2.1.1.3 Évolutions et restructuration importantes des programmes en 2011, 2012 et 2013 et leurs conséquences financières ». Les coûts des ventes consolidés comprennent par ailleurs les dotations aux amortissements des coûts de développement capitalisés, conformément à l'IAS 38, d'un montant de - 111 millions d'euros en 2013, contre - 171 millions d'euros en 2012. Nonobstant ce qui précède, la marge brute est restée stable à 14,1 % en 2013 contre 14,0 % en 2012.

En 2012, les coûts des ventes consolidés ont augmenté de 14,7 %, passant de 42,4 milliards d'euros en 2011 à 48,6 milliards d'euros en 2012. Cette augmentation est principalement due aux volumes importants de livraisons, aux coûts liés à la croissance de l'activité d'Airbus ainsi qu'à une charge liée aux contrats déficitaires encourue en 2012 pour les programmes A380 et A350 XWB. Les coûts des ventes consolidés comprennent par ailleurs les dotations aux amortissements des coûts de développement capitalisés, conformément à l'IAS 38, d'un montant de - 171 millions d'euros en 2012, contre - 116 millions d'euros en 2011. Nonobstant ce qui précède, la marge brute a augmenté, passant de 13,8 % en 2011 à 14,0 % en 2012.

2.1.4.3 Frais commerciaux et administratifs consolidés

En 2013, les frais commerciaux et administratifs consolidés se sont maintenus à 2,9 milliards d'euros.

En 2012, les frais commerciaux et administratifs consolidés ont augmenté de 18,8 %, passant de 2,4 milliards d'euros en 2011 à 2,9 milliards d'euros en 2012. Cette augmentation est, pour une grande partie, due aux variations du périmètre de consolidation liées à l'intégration des acquisitions réalisées en 2011 (principalement Vizada, Vector Aerospace et Satair) ainsi qu'à des coûts de restructuration de Cassidian.

2.1.4.4 Frais de recherche et développement consolidés

En 2013, les frais de recherche et développement consolidés ont légèrement augmenté de 0,6 %, passant de 3,1 milliards d'euros en 2012 à 3,2 milliards d'euros en 2013, reflétant principalement les activités de R&D au sein d'Airbus Commercial. Ces frais sont principalement liés au programme A350 XWB. Par ailleurs, un montant de 354 millions d'euros correspondant aux frais de développement de l'A350 XWB a été capitalisé.

En 2012, les frais de recherche et de développement consolidés sont passés de 3,2 milliards d'euros en 2011 à 3,1 milliards d'euros en 2012, soit une légère baisse de 0,3 % principalement due à la capitalisation des coûts de développement pour un montant de 0,5 milliard d'euros au titre de l'IAS 38. Voir « — 2.1.2.5 Coûts de développement capitalisés ». L'accent reste mis sur les principaux programmes de développement du portefeuille, en particulier au sein d'Airbus (le programme de l'A350 XWB par exemple).

2.1.4.5 Autres produits et charges consolidés

Les autres produits et charges consolidés comprennent les plus et moins-values sur les cessions d'immobilisations et les produits de location de biens.

En 2013, le solde net du poste « autres produits et charges » était de - 27 millions d'euros, contre - 45 millions d'euros en 2012. Cette augmentation nette relève principalement de la cession des terrains et bâtiments à MBDA.

En 2012, le solde net du poste « autres produits et charges » était de - 45 millions d'euros, contre 138 millions d'euros en 2011. Cette diminution nette est principalement due au règlement des avances remboursables des gouvernements européens suite à la finalisation par Airbus du programme A340 en 2011, ce qui a généré un effet positif de 192 millions d'euros pour le poste autres produits en 2011. Une charge pour perte de valeur sur les écarts d'acquisition d'un montant de - 17 millions d'euros a par ailleurs été comptabilisée en 2012.

2.1.4.6 Part consolidée des résultats des sociétés mises en équivalence et des autres produits liés aux participations

La part consolidée des résultats des sociétés mises en équivalence et des autres produits liés aux participations comprend principalement les résultats des sociétés mises en équivalence et les résultats imputables aux participations non consolidées.

En 2013, le Groupe a enregistré 346 millions d'euros de part consolidée des résultats des sociétés mises en équivalence et des autres produits liés aux participations, contre 247 millions d'euros en 2012. Cette augmentation de 99 millions d'euros résulte principalement du résultat de la participation du Groupe dans Dassault Aviation. Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 11 : Part des résultats des sociétés mises en équivalence et autres produits liés aux participations ».

En 2012, le Groupe a enregistré 247 millions d'euros de part consolidée des résultats des sociétés mises en équivalence et des autres produits liés aux participations, contre 192 millions d'euros en 2011. Cette hausse de 55 millions d'euros reflète principalement l'augmentation de la contribution de la participation du Groupe dans Dassault Aviation.

2.1.4.7 Produits et charges nets d'intérêts consolidés

Le poste « Produits et Charges nets d'intérêts consolidés » reflète le solde net des produits et des charges financiers(ères) provenant des actifs et passifs financiers, y compris la charge d'intérêts sur les avances remboursables versées par les gouvernements européens pour le financement des activités de R&D.

En 2013, le Groupe a enregistré des charges d'intérêts nettes consolidées de - 329 millions d'euros, contre 285 millions d'euros en 2012. Cette détérioration du poste produits et charges nets d'intérêts consolidés est principalement due à la baisse des produits d'intérêts enregistrés dans les soldes de trésorerie du Groupe.

En 2012, le Groupe a enregistré des charges d'intérêts nettes consolidées de - 285 millions d'euros, comparé à des produits d'intérêts nets consolidés de 13 millions d'euros en 2011. Cette détérioration du poste produits et charges nets d'intérêts consolidés est principalement due à la baisse des produits d'intérêts enregistrés dans les soldes de trésorerie du Groupe. Par ailleurs, le résultat 2011 du poste « Produits et Charges nets d'intérêts consolidés » comprend un effet positif de 120 millions d'euros suite à la finalisation du programme A340 en 2011. Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 27 : Autres Dettes financières ».

2.1.4.8 Autres éléments du résultat financier consolidé

Ce poste comprend notamment l'effet issu de la réévaluation des instruments financiers, l'effet de la valorisation du taux de change sur les éléments monétaires et l'actualisation des provisions. Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 2 : Principales règles et méthodes comptables — Instruments financiers dérivés — Instruments dérivés incorporés ». Ce poste comprend également la valorisation des primes versées pour les options libellées en dollar américain utilisées pour les couvertures de change.

En 2013, le poste « autre éléments du résultat financier consolidé » a décliné, passant à 301 millions d'euros contre 168 millions d'euros en 2012. Cette variation négative de 133 millions d'euros résulte principalement de la détérioration de l'effet des variations de réévaluation des soldes de trésorerie libellés en livre sterling et en dollar américain sur les bilans des sociétés du Groupe libellés en euro.

En 2012, le poste « autre éléments du résultat financier consolidé » s'est amélioré, passant à - 168 millions d'euros contre - 233 millions d'euros en 2011. Cette variation positive résulte notamment de l'amélioration de l'effet de la réévaluation des instruments financiers par rapport à 2011.

2.1.4.9 Impôts sur les bénéfices consolidés

En 2013, le montant des impôts sur les bénéfices était de - 502 millions d'euros contre - 438 millions d'euros en 2012. Cette augmentation est principalement due à l'accroissement du bénéfice imposable enregistré pour 2013 (1 977 millions d'euros) par rapport à 2012 (1 636 millions d'euros). Le taux d'imposition réel était de 25 % en 2013. Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 13 : Impôts sur les bénéfices ».

En 2012, le montant des impôts sur les bénéfices était de - 438 millions d'euros contre - 337 millions d'euros en 2011. Cette augmentation est principalement due à l'accroissement du bénéfice imposable enregistré pour 2012 (1 636 millions d'euros) par rapport à 2011 (1 321 millions d'euros). Le taux d'imposition réel était de 27 % en 2012.

2.1.4.10 Intérêts minoritaires consolidés

En 2013, le bénéfice consolidé de l'exercice imputable aux intérêts minoritaires s'élève à 10 millions d'euros, contre 1 million d'euros en 2012 et 4 millions d'euros en 2011.

2.1.4.11 Bénéfice (Perte) net(te) consolidé(e) de l'exercice imputable aux actionnaires de la société mère

Du fait des facteurs ci-dessus, le Groupe a enregistré un bénéfice net consolidé de 1 465 millions d'euros en 2013, contre un bénéfice net consolidé de 1 197 millions d'euros en 2012 et de 980 millions d'euros en 2011.

2.1.4.12 Bénéfice par action

Le bénéfice net de base est de 1,85 euro par action en 2013, contre 1,46 euro par action en 2012. Le nombre d'actions émises au 31 décembre 2013 est de 783 157 635. Le dénominateur utilisé pour calculer le bénéfice par action est de 792 466 862 actions, ce qui reflète le nombre moyen pondéré d'actions en circulation pendant l'exercice. En 2011, la Société a enregistré une perte nette de base de 1,21 euro par action.

Le bénéfice dilué est de 1,84 euro par action en 2013, contre 1,46 euro par action en 2012. Le dénominateur utilisé pour calculer le bénéfice dilué par action est de 794 127 812, ce qui reflète la moyenne pondérée du nombre d'actions en circulation au cours de l'exercice, ajustée pour tenir compte de la conversion de toutes les actions ordinaires potentielles. En 2011, la Société a enregistré un bénéfice dilué de 1,20 euro par action. Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 23 : Total capitaux propres » et « — Note 38 : Résultat par action ».

2.1.5 Variations du total des capitaux propres consolidés (participations minoritaires comprises)

Le tableau ci-dessous récapitule les variations du total des capitaux propres consolidés pour la période du 1^{er} janvier 2013 au 31 décembre 2013.

<i>(en millions d'€)</i>	
Solde au 31 décembre 2012, (ajusté) ⁽¹⁾	10 420
Bénéfice de l'exercice	1 475
Réévaluation du passif au titre de régimes à prestations définies	(48)
Écarts de réévaluation à la juste valeur cumulés (AOCI)	1 408
<i>dont ajustements de change</i>	<i>(161)</i>
Augmentation de capital	244
Diminution de capital	(74)
Paiements fondés sur des actions (IFRS 2)	107
Distribution en numéraire aux actionnaires / dividendes versés aux actionnaires minoritaires	(469)
Transactions portant sur des capitaux propres (IAS 27)	(94)
(Achats nets) / Cessions nettes d'actions propres	(1 915)
Solde au 31 décembre 2013	11 054

(1) Les informations comparatives sont ajustées rétrospectivement conformément à la norme révisée IAS 19 et en raison des ajustements d'allocation du prix d'acquisition des acquisitions des exercices précédents.
Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 4 : Acquisitions et cessions ».

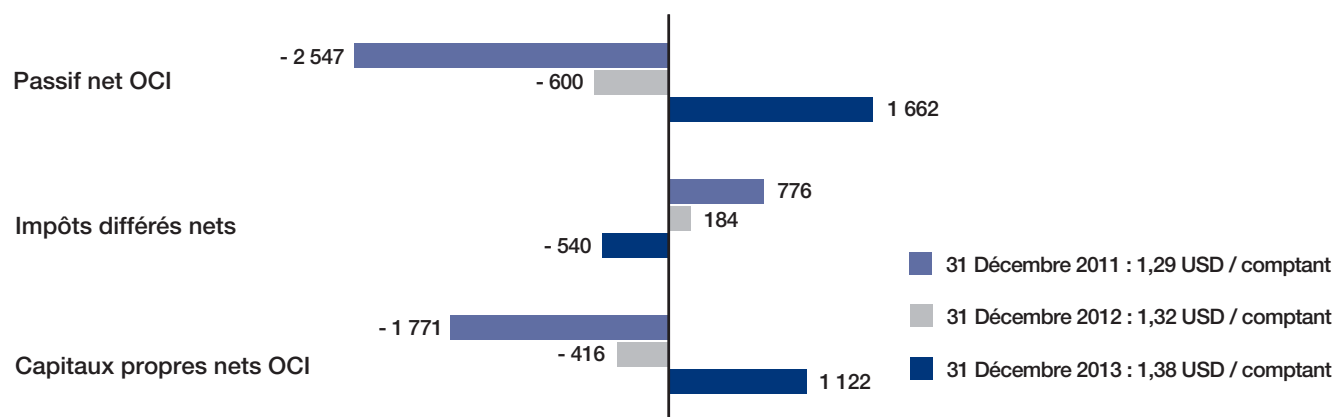
L'augmentation du montant total des capitaux propres consolidés en 2013 reflète principalement les bénéfices enregistrés dans les Autres écarts de réévaluation à la juste valeur cumulés (« **AOCI** ») (1,4 milliard d'euros), ces bénéfices étant essentiellement dus à la variation positive (nette d'impôt) de l'évaluation à la valeur de marché en fin d'exercice de la portion du portefeuille de couvertures du Groupe remplissant les conditions requises pour une comptabilité de couverture dans le cadre de la norme IAS 39 (« **Couvertures de flux de trésorerie** ») ainsi qu'aux bénéfices enregistrés pour l'exercice 2013. Cette augmentation du montant total des capitaux propres consolidés a été partiellement atténuée, notamment, par la variation des actions propres (- 1,9 milliard d'euros) et la distribution aux actionnaires / dividendes versés aux intérêts minoritaires (- 0,5 milliard d'euros).

On trouvera ci-dessous une analyse du calcul des AOCI et de leur impact sur le total des capitaux propres consolidés. Pour une analyse des autres postes affectant le montant total des capitaux propres consolidés, voir les « — États financiers consolidés d'EADS N.V. — Tableau des variations des capitaux propres consolidés (IFRS) pour les exercices clos aux 31 décembre 2013, 2012 et 2011 ».

2.1.5.1 Impact des couvertures de flux de trésorerie sur les AOCI

Au 31 décembre 2013, le montant notionnel du portefeuille de couvertures de flux de trésorerie en cours du Groupe s'élevait à 75,9 milliards de dollars américains, sous forme de couvertures par rapport à l'euro et à la livre sterling. L'évaluation en fin d'exercice à la valeur de marché de ce portefeuille, conformément à la norme IAS 39, a entraîné une variation positive des AOCI avant impôts de 2,3 milliards d'euros à compter du 31 décembre 2012, sur la base d'un cours de clôture de 1,38 EUR/USD, contre une variation négative des AOCI avant impôts de 1,9 milliard d'euros au 31 décembre 2012 à compter du 31 décembre 2011, sur la base d'un cours de clôture de 1,32 EUR/USD. Pour plus d'informations sur l'évaluation des justes valeurs des instruments financiers voir les « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 34: « Informations relatives aux instruments financiers ».

Les valeurs de marché positives avant impôts des couvertures de flux de trésorerie sont inscrites au poste « Autres actifs financiers », tandis que les valeurs de marché négatives avant impôts des couvertures de flux de trésorerie sont inscrites au poste « Autres dettes financières ». Les variations d'une année sur l'autre de la valeur de marché des couvertures efficaces de flux de trésorerie sont comptabilisées en AOCI. Ces variations des AOCI sont nettes des effets correspondants des actifs d'impôts différés (pour les couvertures de flux de trésorerie dont l'évaluation en valeur de marché est négative) et des passifs d'impôts différés (pour les couvertures de flux de trésorerie dont l'évaluation en valeur de marché est positive). Le graphique ci-dessous présente les mouvements des AOCI liés aux couvertures de flux de trésorerie pour les trois derniers exercices (en millions d'euros).

**MOUVEMENTS DES AOCI LIÉS AUX COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE EN MILLIONS D'EUROS
(SUR LA BASE DU COURS DE CHANGE DE FIN D'EXERCICE)**

En raison de la variation positive en 2013 de la valorisation à la juste valeur du portefeuille de couvertures de flux de trésorerie, les AOCI représentent un actif net de 1,7 milliard d'euros en 2013, contre un passif net de 0,6 milliard d'euros en 2012. L'effet fiscal correspondant de - 0,7 milliard d'euros représente un actif net d'impôts différés de 0,5 milliard d'euros au 31 décembre 2013 contre un actif net d'impôts différés de 0,2 milliard d'euros au 31 décembre 2012.

Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 34b : Valeurs nettes comptables et justes valeurs des instruments financiers.

2.1.5.2 Effet des réserves de conversion sur le poste autres écarts de réévaluation à la juste valeur cumulés (« AOCI »)

L'impact des variations des réserves de conversion de 161 millions d'euros sur les AOCI en 2013 reflète principalement l'effet des variations du cours du dollar américain.

2.1.6 Liquidités et fonds propres

Le Groupe a pour objectif de maintenir à tout moment un niveau de liquidités suffisant pour répondre à ses besoins de liquidités actuels et futurs et pour maintenir une note de crédit favorable. Il s'efforce d'atteindre cet objectif par les moyens suivants :

- mise en œuvre de mesures destinées à générer des liquidités ;
- développement et maintien de son accès aux marchés des capitaux ; et
- maîtrise de son risque lié au financement des ventes.

Le Groupe définit sa situation nette de trésorerie consolidée comme étant la somme de (i) la trésorerie, les équivalents de trésorerie et (ii) les valeurs mobilières de placement d'une part, déduction faite (iii) des passifs financiers (tels qu'enregistrés au bilan consolidé). La situation nette de trésorerie au 31 décembre 2013 était de 9,1 milliards d'euros (12,3 milliards d'euros au 31 décembre 2012).

Cette situation de trésorerie est en outre étayée par une garantie de crédit syndiqué de 3 milliards d'euros, non tirée au 31 décembre 2013, sans engagements financiers, ainsi que par un programme d'obligations à moyen terme en euro et par un programme de billets de trésorerie. Voir « — 2.1.6.3 Dettes financières consolidées ».

Les facteurs affectant la situation de trésorerie du Groupe, et par conséquent son risque de non-liquidité, sont présentés ci-après.

EADS N.V. bénéficie de deux notations de crédit à long terme, la première, accordée par Moody's Investors Service Inc. (« **Moody's** »), est A2 avec une perspective stable et la seconde, par Standard and Poor's Credit Market Services Europe Limited (« **Standard & Poor's** »), est A avec une perspective stable. EADS N.V. bénéficie par ailleurs d'une notation de crédit à long terme (non sollicitée) A- avec une perspective stable émise par Fitch Polska S.A. (« **Fitch Ratings** »). Les agences Standard and Poor's et Fitch Ratings sont établies au sein de l'Union européenne et, à compter de la date du présent Document d'Enregistrement, sont enregistrées en tant qu'agences de notation conformément au Règlement CE n° 1060/2009 du Parlement européen et du Conseil du 16 septembre 2009 sur les agences de notation de crédit (« **Règlement 1060/2009** »). L'agence Moody's n'est pas établie au sein de l'Union européenne et n'est pas enregistrée conformément au Règlement 1060/2009 mais Moody's Investors Service Ltd., son agence de notation de crédit affiliée est cependant enregistrée conformément au Règlement 1060/2009 et a confirmé la notation donnée par Moody's.

2.1.6.1 Flux de trésorerie

D'une façon générale, le Groupe finance ses activités de fabrication et ses programmes de développement de produits, et notamment le développement de nouveaux avions civils, grâce à une combinaison de flux générés par les activités d'exploitation, par les avances des clients, par des partenariats de partage du risque avec les sous-traitants et par les avances remboursables des gouvernements européens. En outre, les activités militaires du Groupe bénéficient de contrats de recherche et développement financés par les États. En cas de besoin, le Groupe peut lever des fonds sur les marchés financiers.

Le tableau ci-dessous détaille les variations de la situation de trésorerie nette consolidée du Groupe pour chacun des exercices présentés.

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos au 31 décembre 2013	Exercice clos au 31 décembre 2012	Exercice clos au 31 décembre 2011
Situation de trésorerie nette consolidée au 1^{er} janvier	12 292	11 681	11 918
Flux de trésorerie bruts liés à l'exploitation ⁽¹⁾	4 318	4 772	3 392
Variations des autres éléments d'actif et de passif d'exploitation	(2 164)	(76)	1 386
<i>Dont financement des ventes</i>	<i>(319)</i>	<i>(146)</i>	<i>135</i>
Trésorerie affectée aux activités d'investissement ⁽²⁾	(2 988)	(3 448)	(3 820)
<i>Dont dépenses d'investissement industrielles</i>	<i>(2 949)</i>	<i>(3 270)</i>	<i>(2 197)</i>
<i>dont acquisitions</i>	<i>(16)</i>	<i>(201)</i>	<i>(1 535)</i>
Flux de trésorerie disponibles ⁽³⁾	(834)	1 248	958
<i>Flux de trésorerie disponibles avant financement des ventes</i>	<i>(515)</i>	<i>1 394</i>	<i>823</i>
Distribution en numéraire aux actionnaires / minoritaires	(469)	(379)	(183)
Variations du capital et des intérêts minoritaires	171	144	(65)
(Achats nets) / Cessions nettes d'actions propres	(1 915)	(5)	(1)
Apports aux actifs des régimes de retraite	(223)	(856)	(489)
Autres variations de la situation financière	32	459	(457)
Situation nette de trésorerie consolidée au 31 décembre	9 054	12 292	11 681

(1) Représente la trésorerie provenant de l'exploitation, à l'exclusion de (i) les variations des autres éléments d'actif et de passif d'exploitation (fonds de roulement) et (ii) les apports aux actifs des régimes de retraite (- 489 millions d'euros en 2011 ; - 856 millions d'euros en 2012 et - 223 millions d'euros en 2013).

(2) Ne reflète pas l'évolution des valeurs mobilières de placement (acquisitions nettes de - 378 millions d'euros en 2011 ; cessions nettes de 3 422 millions d'euros en 2012 et cessions nettes de 1 272 millions d'euros en 2013), qui sont classés en liquidités et non en placements aux seules fins de cette présentation des liquidités nettes.

(3) Ne reflète pas l'évolution des valeurs mobilières de placement ou les apports aux actifs des régimes de retraite.

La situation nette de trésorerie au 31 décembre 2013 était de 9,1 milliards d'euros, soit une diminution de 26,3 % depuis le 31 décembre 2012. Cette baisse reflète principalement la trésorerie affectée aux activités d'investissement (- 3,0 millions d'euros), l'accumulation des autres éléments d'actif et de passif d'exploitation (- 2,2 milliards d'euros) et les variations des capitaux propres (- 1,9 milliard d'euros), en partie compensés par le flux de trésorerie brut provenant des activités d'exploitation (4,3 milliards d'euros).

Flux de trésorerie bruts liés aux activités d'exploitation

Le flux de trésorerie brut lié aux activités d'exploitation a diminué de 9,5 %, à 4,3 milliards d'euros en 2013, baisse principalement due à des sorties plus importantes au titre de l'utilisation des provisions.

Variations des autres éléments d'actif et de passif d'exploitation

Les variations des autres éléments d'actif et de passif d'exploitation comprennent les créances clients, les stocks, les autres actifs et les charges constatées d'avance diminués des dettes fournisseurs, des autres dettes (dont les avances faites par les clients), des produits constatés d'avance et du financement des ventes. Ces variations ont entraîné un effet négatif de - 2,2 milliards d'euros sur la position de trésorerie nette en 2013, contre un effet négatif de 76 millions d'euros en 2012.

En 2013, le principal facteur ayant contribué à la variation négative du fonds de roulement a été la variation des stocks (- 3,2 milliards d'euros) laquelle reflète l'augmentation des stocks, notamment au sein d'Airbus pour les programmes A380, A400M et A350 XWB ainsi qu'au sein d'Eurocopter. Cette variation négative au cours de l'exercice a été partiellement compensée par (i) la variation des dettes fournisseurs (0,6 milliard d'euros) et par (ii) les acomptes provenant de clients (0,5 milliard d'euros), qui ont toutefois diminué par rapport à 2012.

En 2012, le principal facteur ayant contribué à la variation négative du fonds de roulement a été la variation des stocks (- 1,5 milliard d'euros), laquelle reflète l'augmentation des stocks, notamment au sein d'Airbus, en raison de la montée en cadence progressive de la production des avions monocouloir et long-courrier. Cette variation négative au cours de l'exercice a été partiellement compensée par (i) les acomptes provenant de clients (1,2 milliard d'euros), qui ont diminué par rapport à 2011 en raison d'une baisse des flux de commandes principalement au sein d'Airbus et (ii) les variations des dettes fournisseurs (0,8 milliard d'euros).

Avances remboursables des gouvernements européens. Au 31 décembre 2013, le montant total des avances remboursables reçues des gouvernements européens, comptabilisées au bilan aux postes « autres dettes non courantes » et « autres dettes courantes » du fait de leur nature spécifique, était de 6,4 milliards d'euros, montant qui inclut les intérêts courus.

Les avances remboursables reçues des gouvernements européens (nettes de remboursements) telles que comptabilisées au bilan ont augmenté en 2013, principalement du fait des avances remboursables reçues au titre du programme A350 XWB. Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 27 : Autres Dettes financières ».

Le détail du total des avances remboursables des gouvernements européens en cours, par produit / projet, est présenté ci-après :

(en milliards d'€)	2013	2012	2011
Long-courrier	2,2	1,9	1,5
A380	3,6	3,7	3,8
Eurocopter	0,2	0,2	0,2
Autres	0,4	0,3	0,2
Total	6,4	6,1	5,7

Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement

Les flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement sont classés en trois éléments : (i) dépenses d'investissement industriel, (ii) acquisitions et (iii) autres.

Dépenses d'investissement industriel. Les dépenses d'investissement industriel (investissements dans des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles) ont totalisé - 2,9 milliards d'euros en 2013, contre - 3,3 milliards d'euros en 2012 et 2,2 milliards d'euros en 2011. Les dépenses d'investissement en 2013 se rapportent aux programmes chez Airbus, pour un montant de - 2,2 milliards d'euros (dont la majorité concerne l'A350 XWB) et à des projets supplémentaires dans les autres Divisions, pour un montant de 0,7 milliard d'euros, principalement portés par des investissements chez Eurocopter et Astrium. Les dépenses d'investissement comprennent les coûts de développement liés aux produits qui ont été capitalisés conformément à la norme IAS 38. Voir « — 2.1.2.5 Coûts de développement capitalisés ».

Pour la période de 2014 à 2015, il est prévu que les dépenses d'investissement du Groupe seront principalement liées aux activités d'Airbus – notamment au programme A350 XWB – et seront globalement réparties dans les marchés domestiques du Groupe en France, en Allemagne, en Espagne et au Royaume-Uni.

Acquisitions En 2013, le montant de - 16 millions d'euros reflète principalement la trésorerie nette utilisée pour l'acquisition d'Arkoon par le Groupe.

En 2012, le montant de - 0,2 milliard d'euros reflète la trésorerie nette utilisée pour les acquisitions réalisées au cours de l'exercice, notamment celles réalisées par Cassidian (- 123 millions d'euros pour Carl Zeiss Optronics GmbH, Rheinmetall Airborne Systems GmbH et Netasq) et les acquisitions d'actifs d'Eurocopter (- 43 millions d'euros). Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 31 : État des flux de trésorerie consolidés ».

Flux de trésorerie disponible

Le Groupe définit ses flux de trésorerie disponible comme étant la somme (i) des flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation et (ii) des flux de trésorerie utilisés pour les activités

d'investissement, déduction faite (iii) de l'évolution des valeurs mobilières de placement et (iv) des apports aux actifs des régimes de retraite. Du fait des facteurs ci-dessus, le flux de trésorerie disponible a totalisé 0,8 milliard d'euros en 2013, contre 1,2 milliard d'euros en 2012 et 1,0 milliard d'euros en 2011. Le flux de trésorerie disponible avant financement des ventes était de 0,5 milliard d'euros en 2013, contre 1,4 milliard d'euros en 2012 et 0,8 milliard d'euros en 2011.

Variations des actions propres

En 2013, les variations des actions propres se sont établies à - 1,9 milliard d'euros, utilisées pour le programme de rachat d'environ 53 millions d'actions. Le rachat des actions a favorisé la hausse d'un flottant de plus de 70 %.

Apport aux actifs des régimes de retraite

Les sorties de trésorerie de - 0,2 milliard d'euros, de - 0,9 milliard d'euros et de - 0,5 milliard d'euros en 2013, 2012 et 2011 respectivement, se rapportent principalement à la mise en œuvre d'un dispositif de fiducie contractuel (DFC) destiné à recueillir les contributions et à financer l'achat d'actifs pour des régimes de retraite conformément à la norme IAS 19, ainsi qu'aux actifs de régime de retraite au Royaume-Uni et aux fonds de pension en Allemagne. Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 25b : Provisions pour régimes de retraite ». En 2014, le Groupe prévoit des apports supplémentaires comme actifs du régime afin de réduire la provision pour régimes de retraite inscrite à son bilan.

Autres variations de la situation financière

En 2013, la variation positive de 32 millions d'euros reflète notamment les effets de change sur les passifs financiers et sur la trésorerie. En 2012, les variations positives d'un montant de 459 millions d'euros résultent principalement de la réévaluation des valeurs mobilières de placement et des passifs financiers. En 2011, la variation négative de - 457 millions d'euros résulte de l'augmentation des passifs financiers découlant des sociétés nouvellement consolidées.

2.1.6.2 Trésorerie et équivalents de trésorerie consolidés et valeurs mobilières de placement

Les liquidités et le portefeuille de valeurs mobilières du Groupe sont placés essentiellement dans des instruments financiers non spéculatifs, dont la plupart présentent un degré élevé de liquidité, par exemple des certificats de dépôt, des dépôts à un jour, des billets de trésorerie ainsi que d'autres instruments et obligations du marché monétaire. Voir « — 2.1.7.2 Taux d'intérêt » et « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 34a : Gestion des risques financiers ».

Le Groupe dispose d'un système de gestion centralisée de la trésorerie transfrontalier entièrement automatisé (couvrant la France, l'Allemagne, l'Espagne, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et les États-Unis). Ce système de gestion centralisée de la trésorerie améliore la capacité du Groupe à évaluer, de manière fiable et instantanément, la situation de trésorerie de chaque filiale au sein du Groupe et lui permet de répartir les liquidités de façon optimale au sein du Groupe en fonction des besoins variables à court terme.

Le total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie en 2013 inclut une somme de 0,3 milliard d'euros résultant de la consolidation proportionnelle à 37,5 % de MBDA, contre 0,4 milliard d'euros en 2012 et 0,7 milliard d'euros en 2011.

2.1.6.3 Dettes financières consolidées

Le tableau ci-dessous fournit la composition des dettes financières consolidées du Groupe, lesquelles incluent les dettes à court et à long terme, au 31 décembre 2013 :

(en millions d'€)	31 décembre 2013			
	Ne dépassant pas 1 an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans	Total
Obligations	0	1 560	780	2 340
Dettes vis-à-vis des établissements financiers	955	463	754	2 172
Prêts	116	207	30	353
Contrats de location-financement	13	62	97	172
Autres	561	0	3	564
Total	1 645	2 292	1 664	5 601 ⁽¹⁾

(1) Les dettes financières comprennent des dettes sans recours d'Airbus, à hauteur de 229 millions d'euros.

Le solde non remboursé des dettes financières a progressé, passant de 4,8 milliards d'euros au 31 décembre 2012 à 5,6 milliards d'euros au 31 décembre 2013. Cette augmentation relève principalement de l'émission obligataire d'un montant de 1 milliard de dollars américains en avril 2013.

Les dettes financières comprennent les engagements liés à des transactions de financement des ventes, s'élevant à 229 millions d'euros au 31 décembre 2013, la majorité portant intérêt à des taux variables. Voir « — 2.1.6.4 Financement des ventes ».

Au 31 décembre 2013, les dettes vis-à-vis des établissements financiers comprenaient également 0,6 milliard d'euros de passifs à court terme issus des activités de prêts de titre (2012 : 0 euro).

Le programme EMTN. Un programme d'obligations à moyen terme en euro (*Euro Medium Term Note* – « EMTN ») de 3 milliards d'euros est en place au sein du Groupe, comprenant deux tranches émises à compter du 31 décembre 2013 :

- 0,5 milliard d'euros de notes émises en 2003 dont l'échéance finale est en 2018, assorties d'un coupon de 5,5 % (taux d'intérêt effectif de 5,6 %) qui, à la suite d'un swap sont passées à un taux variable Euribor-3M + 1,72 % ; et
- 1,0 milliard d'euros de notes émises en 2009 dont l'échéance finale est en 2016, assorties d'un coupon de 4,625 % (taux d'intérêt effectif de 4,7 %) qui, à la suite d'un swap sont passées à un taux variable Euribor-3M + 1,57 %.

Émission obligataire aux États-Unis. Le 17 avril 2013, le Groupe a procédé à une émission inaugurale de 1 milliard de dollars américains sur le marché institutionnel aux États-Unis en vertu

de la réglementation 144A/Reg S. L'obligation est assortie d'un coupon fixe de 2,70 % (taux d'intérêt effectif de 2,73 %) et arrive à échéance en avril 2023.

Programme de billets de trésorerie. Le Groupe est en mesure d'émettre des billets de trésorerie renouvelés mensuellement, dans le cadre d'un programme spécifique. Ces billets de trésorerie porteraient intérêt à des taux fixes ou variables, avec des échéances individuelles allant de 1 jour à 12 mois. Le programme est en place depuis 2003 et comporte une limite maximum de volume autorisé de 3 milliards d'euros. Le 31 décembre 2013, aucun montant n'est en souffrance dans le cadre de ce programme.

Prêt de la Banque européenne d'investissement. En 2004, la Banque européenne d'investissement a accordé au Groupe un prêt à long terme d'un montant de 421 millions de dollars américains, arrivant à échéance en 2014, au taux d'intérêt de 5,11 % (taux d'intérêt effectif : 5,11 %). En 2011, le Groupe a signé une convention de crédit à long terme d'un montant de 721 millions de dollars américains arrivant à échéance en 2021 (avec un amortissement linéaire à compter du mois d'août 2015) avec la Banque européenne d'investissement, portant intérêt à un taux variable Libor USD -3M + 0,85 %. Parallèlement, le Groupe a converti le taux variable en taux fixe de 3,2 % à la suite d'un swap. En 2013, le Groupe a signé une convention de crédit à long terme d'un montant de 406 millions de dollars américains arrivant à échéance en 2020 avec la Banque européenne d'investissement, portant intérêt à un taux variable Libor USD -3M + 0,93 %.

Prêt de la Banque de Développement du Japon. En 2011, le Groupe a contracté un prêt arrivant à échéance en 2021 d'un montant de 300 millions de dollars (crédit *in fine*) avec la Banque de Développement du Japon, aux termes de laquelle le Groupe a tiré la totalité des fonds portant un taux variable Libor USD à 3M + 1,15 %. Le Groupe a parallèlement converti le taux variable en taux fixe de 4,76 % à la suite d'un swap.

Pour plus d'informations, voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 26 : Dettes financières ».

2.1.6.4 Financement des ventes

Le Groupe favorise les ventes au comptant et encourage un financement indépendant de la part des clients, afin d'éviter de conserver à sa charge des risques de crédit ou d'actif pour les produits livrés. Cependant, afin de soutenir les ventes de ses produits, en premier lieu chez Airbus, Eurocopter et ATR, le Groupe peut accepter de participer au financement des clients, au cas par cas, soit directement, soit en accordant des garanties à des tiers.

Le marché financier demeure imprévisible, ce qui peut contraindre le Groupe à augmenter ses dépenses supplémentaires à l'occasion du financement des ventes d'avions civils, essentiellement au

moyen de contrats de location-financement et de prêts. Il a cependant l'intention de maintenir ces dépenses au niveau le plus raisonnable possible.

Des équipes dédiées et expérimentées structurent ces opérations de financement et suivent de près le risque total de financement et de valeur d'actif du Groupe ainsi que son évolution en termes de qualité, de volume et d'intensité de besoins en liquidités. Le Groupe vise à structurer tous les financements qu'il assure à ses clients suivant des conditions contractuelles conformes aux normes du marché, afin de faciliter toute vente ou réduction ultérieures de ce risque.

Pour déterminer le montant et les conditions d'une transaction de financement, Airbus et ATR prennent en compte la notation de crédit de la compagnie aérienne, ainsi que les facteurs de risque spécifiques à l'environnement d'exploitation prévu de l'avion et à sa valeur future prévisible. Les rendements du marché et les pratiques bancaires courantes servent également à fixer des références pour les conditions de financement proposées aux clients.

4,1 % des 5,6 milliards d'euros du total des dettes financières consolidées au 31 décembre 2013 correspondent au financement des actifs liés au financement des ventes du Groupe, qui ont des échéanciers de paiement prévisibles à long terme.

Le tableau ci-dessous présente la répartition du total des dettes liées au financement des ventes en cours.

(en millions d'€)	2013	2012	2011
Dettes vis-à-vis des établissements financiers	190	313	421
Prêts	39	32	111
Total dettes liées au financement des ventes	229	345	532

La totalité des 229 millions d'euros de dettes financières liées au financement des ventes au 31 décembre 2013 se présente sous la forme de dettes sans recours, pour lesquelles les obligations de remboursement du Groupe se limitent aux sommes reçues de ses contreparties dans le cadre des transactions. Une part importante des actifs financiers, représentant les engagements de clients non annulables, fait état d'échéances qui correspondent étroitement à celles des dettes financières correspondantes. Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 26 : Dettes financières ». Voir également « — 2.1.2.8 Comptabilisation dans les États financiers des transactions de financement des ventes ».

En outre, en 1999, Airbus a reçu une note de réinvestissement de la Deutsche Bank AG d'un montant de 800 millions de dollars américains, à un taux d'intérêt fixe de 9,88 % ; l'en-cours de la dette s'élève à 157 millions d'euros au 31 décembre 2013 (2012 : 195 millions d'euros ; 2011 : 224 millions d'euros).

Les opérations de financement des ventes sont, d'une façon générale, garanties par une sûreté prise sur l'avion financé. En outre, Airbus, Eurocopter et ATR bénéficient de clauses de sauvegarde et de la constitution de sécurités adaptées en fonction du risque perçu et du contexte juridique de chaque opération.

Le Groupe classe le risque découlant de ses activités de financement des ventes en deux catégories : (i) le risque de financement des ventes, où la solvabilité du client (sa capacité à s'acquitter de ses obligations dans le cadre d'un accord de financement) constitue le risque ; et (ii) le risque de valeur d'actif, où le risque porte sur la baisse de la valeur future de l'avion financé. Voir également « — Facteurs de risque — 1. Risques liés aux marchés financiers — Accords de financement des ventes ».

Risque de financement des ventes

Risque brut. Le risque brut de financement des ventes est calculé en additionnant (i) la valeur comptable nette des avions sous contrat de location simple ; (ii) le montant principal à rembourser des contrats de location-financement ou des prêts ; et (iii) la valeur présente nette des montants maximum d'engagements dans le cadre de garanties financières.

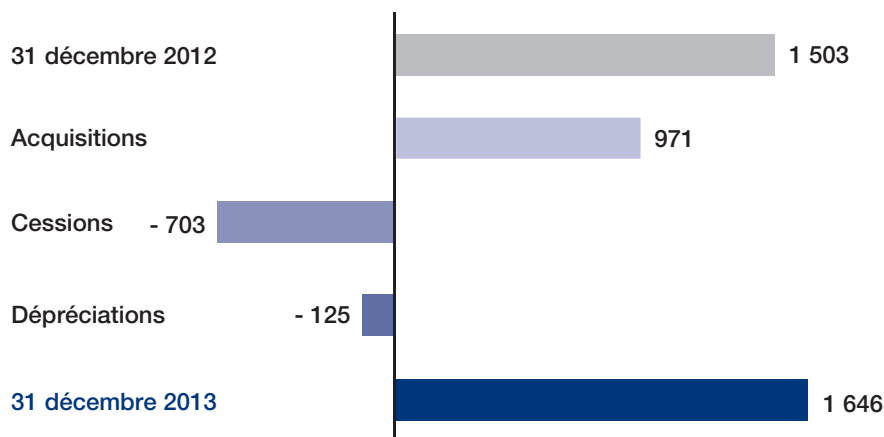
Le risque brut de financement des ventes dans le cadre de contrats de location simple, de contrats de location-financement et de prêts diffère de la valeur des actifs correspondants au bilan du Groupe et de ses engagements éventuels hors bilan correspondants pour les raisons suivantes : (i) les actifs sont enregistrés conformément aux normes IFRS, mais sont

susceptibles de se rapporter à des transactions pour lesquelles le recours à Airbus, à Eurocopter ou à ATR est limité ; (ii) la valeur des actifs est dépréciée ou amortie au bilan consolidé ; (iii) le risque brut hors bilan est calculé comme étant la valeur présente nette des paiements futurs, alors que les États financiers présentent le total des versements futurs en termes nominaux ; et (iv) le risque lié à certaines garanties de valeur

d'actif enregistrées en contrats de location simple dans les États financiers est classé en risque de valeur d'actif et non en risque de financement des ventes.

Le risque brut de financement des ventes d'Airbus était de 1,6 milliard de dollars américains (1,2 milliard d'euros) au 31 décembre 2013. Le graphique ci-dessous illustre l'évolution de ce risque en 2013 (en millions de dollars américains).

ÉVOLUTION DU RISQUE BRUT D'AIRBUS EN 2013 EN DOLLAR US



Le risque de financement des ventes d'Airbus au 31 décembre 2013 est réparti sur 95 avions, exploités en continu par 29 compagnies aériennes environ. En outre, le niveau de risque est susceptible d'inclure d'autres actifs liés aux avions, par exemple les pièces détachées. Plus de 90 % du risque brut de financement des ventes d'Airbus est réparti sur 17 compagnies aériennes dans 14 pays différents (à l'exclusion des engagements de financement).

Le risque brut de financement des ventes d'ATR est de 0,1 milliard de dollars américains (74 milliards d'euros) au 31 décembre 2013. Ce risque est réparti sur 105 avions. Le Groupe ne consolide proportionnellement que 50 % d'ATR et partage ce risque avec son partenaire, à savoir Alenia.

Le risque brut de financement des ventes d'Eurocopter est de 84 millions d'euros au 31 décembre 2013. Ce risque est réparti sur 58 hélicoptères.

Risque net. Le risque net correspond à la différence entre le risque brut et la valeur estimée du nantissement. La valeur du nantissement est évaluée à l'aide d'un modèle dynamique fondé sur la valeur présente nette des locations futures prévues de l'appareil sur le marché de la location et sur le coût potentiel du défaut de paiement. Ce modèle d'évaluation donne des résultats typiquement plus bas que les estimations de la valeur résiduelle effectuées par des sources indépendantes afin de prendre en compte ce que la Direction estime être son évaluation prudente des conditions de marché, ainsi que les coûts de reprise des appareils et de remise en état. Voir « — 2.1.2.8 Comptabilisation dans les États financiers des transactions de financement des ventes ».

Le tableau ci-dessous détaille le passage du risque brut au risque net de financement (lequel n'inclut pas les garanties de valeur d'actif) aux 31 décembre 2013, 2012 et 2011. Il prend en compte 100 % du risque de financement des ventes d'Airbus et d'Eurocopter et 50 % du risque d'ATR, ce qui correspond à la participation du Groupe dans ATR.

(en millions d'€)	Note ⁽¹⁾	Airbus			ATR 50 %			Eurocopter			Total Groupe		
		31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011
Contrats de location simple	15	591	693	497	-	-	-	-	-	-	591	693	497
Contrats de location-financement et prêts	17	679	783	1 062	40	19	13	70	70	46	789	872	1 121
Autres		44	-	-	2	10	29	-	2	-	46	12	29
Financement des ventes au bilan		1 314	1 476	1 559	42	29	42	70	72	46	1 426	1 577	1 647
Financement des ventes hors bilan		134	318	357	39	45	56	14	12	40	187	375	453
Transactions sans recours au bilan		(212)	(461)	(721)	-	-	-	-	-	-	(212)	(461)	(721)
Ajustements hors bilan		(43)	(194)	(90)	-	-	-	-	-	-	(43)	(194)	(90)
Risque brut de financement des ventes	33	1 193	1 139	1 105	81	74	98	84	84	86	1 358	1 297	1 289
Valeurs des nantissements	33	(851)	(741)	(627)	(75)	(61)	(86)	(41)	(48)	(53)	(967)	(850)	(766)
Risque net		342	398	478	6	13	12	43	36	33	391	447	523
Dépréciations d'actifs et provisions pour :													
Contrats de location simple	33	(169)	(223)	(127)	-	-	-	-	-	-	(169)	(223)	(127)
Contrats de location-financement et prêts	33	(124)	(132)	(172)	-	-	-	-	-	-	(124)	(132)	(172)
Engagements au bilan	33	(4)	-	-	(6)	(13)	(12)	(43)	(36)	(33)	(53)	(49)	(45)
Engagements hors bilan	33	(45)	(43)	(179)	-	-	-	-	-	-	(45)	(43)	(179)
Dépréciations d'actifs et provisions		(342)	(398)	(478)	(6)	(13)	(12)	(43)	(36)	(33)	(391)	(447)	(523)
Risque résiduel		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(1) Les chiffres indiqués renvoient au numéro des Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS).

La valeur brute des contrats de location simple consolidés figurant dans le tableau ci-dessus (591 millions d'euros en 2013, 693 millions d'euros en 2012 et 497 millions d'euros en 2011) est comptabilisée en « Immobilisations corporelles » à la valeur comptable nette des contrats de location simple avant dépréciation. Les dépréciations d'actifs cumulées correspondantes (- 169 millions d'euros en 2013, 223 millions d'euros en 2012 et - 127 millions d'euros en 2011) sont imputées à cette valeur comptable nette. Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 15 : Immobilisations corporelles » et « — Note 33 : Engagements hors bilan ».

Le tableau ci-dessus indique également la valeur brute des contrats de location-financement consolidés et des prêts (789 millions d'euros en 2013, 872 millions d'euros en 2012 et 1 121 millions

d'euros en 2011). Les contrats de location-financement consolidés (384 millions d'euros en 2013, 448 millions d'euros en 2012 et 618 millions d'euros en 2011) sont comptabilisés en actifs financiers non courants, enregistrés à leur valeur comptable avant dépréciation. Les prêts (405 millions d'euros en 2013, 424 millions d'euros en 2012 et 503 millions d'euros en 2011) sont également comptabilisés en actifs financiers non courants, enregistrés à leur montant brut non remboursé. Les dépréciations globales cumulées correspondantes (- 124 millions d'euros en 2013, - 132 millions d'euros en 2012 et - 172 millions d'euros en 2011) sont imputées aux valeurs comptables. Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 17 : Participations mises en équivalence, autres investissements et actifs financiers non courants ».

Le risque de financement des ventes hors bilan chez Airbus, ATR (comptabilisé à 50 % pour ce dernier par le Groupe) et Eurocopter est de 187 millions d'euros en 2013, 375 millions d'euros en 2012 et 453 millions d'euros en 2011. Ces montants reflètent la valeur nominale totale des versements futurs dans le cadre de structures *lease in / lease out*. La valeur présente nette correspondante des versements futurs (actualisée et nette de facteurs d'atténuation) est comprise dans le risque brut de financement total pour un montant de 144 millions d'euros en 2013, 181 millions d'euros en 2012 et 363 millions d'euros en 2011. Une provision de 45 millions d'euros figure au bilan du Groupe au 31 décembre 2013 pour couvrir le montant intégral du risque net correspondant. Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 33 : Engagements hors bilan ».

Risque de valeur d'actif

Une part importante du risque de valeur d'actif du Groupe découle des garanties de valeur d'actif en cours, principalement chez Airbus. Le Groupe estime que les risques financiers associés à ces garanties sont sous contrôle. Trois facteurs contribuent à cette estimation : (i) la garantie ne couvre qu'une tranche de la valeur future estimée de l'avion, et son niveau est considéré comme prudent par rapport à la valeur future estimée de chaque appareil ; (ii) le risque lié à la garantie de valeur d'actif est diversifié sur un grand nombre d'appareils et de clients ; et (iii) les dates d'exercice des garanties de valeur d'actif en cours s'étalent jusqu'en 2025, de sorte que le niveau de risque lié à leurs échéances demeure bas pour tout exercice donné. En outre, ces garanties de valeur d'actif doivent en général être exercées à l'intérieur d'une fenêtre de temps définie à l'avance et comporter des conditions expresses qui doivent être remplies pour qu'elles soient exerçables. Des mesures visant à réduire l'impact des garanties de valeur d'actif arrivant à échéance ces prochaines années, notamment concernant les A340, sont actuellement prises par Airbus.

Risque brut. Le risque brut de valeur d'actif est défini comme la somme des montants maximum des tranches garanties (par opposition à la somme des montants maximum des valeurs d'actifs garanties) dans le cadre des garanties de valeur d'actif en cours. Au 31 décembre 2013, le risque brut de valeur d'actifs est de 1,5 milliard de dollars américains (1,1 milliard d'euros). La part hors bilan du risque brut de valeur d'actifs, correspondant à des garanties de valeur d'actif dont les valeurs nettes actualisées sont inférieures à 10 % du prix de vente de l'avion correspondant, est de 871 millions d'euros, montant qui exclut 205 millions d'euros d'actifs pour lesquels le risque est considéré comme modéré. Dans bien des cas, le risque est limité à une portion spécifique de la valeur résiduelle de l'avion. Le risque brut de valeur d'actifs résiduel est enregistré au bilan.

Risque net. La valeur présente du risque lié aux garanties de valeur d'actifs données, lorsqu'un exercice est considéré comme probable, est intégralement provisionnée et comprise dans le

montant total des provisions pour risques sur valeurs d'actifs, dont le montant est de 589 millions d'euros au 31 décembre 2013. Cette provision couvre la différence estimée éventuelle entre la valeur estimée de l'avion à la date à laquelle la garantie peut être exercée et la valeur garantie sur la base de l'opération en prenant en considération les contre-garanties. Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 25c : Autres provisions ».

Engagements de garantie

Si des engagements visant à fournir des financements par rapport aux commandes d'Airbus, d'Eurocopter et d'ATR sont également conclus, ces engagements ne sont pas considérés comme faisant partie du risque brut tant que le financement n'a pas été mis en place, ce qui n'a éventuellement lieu qu'au moment de la livraison de l'avion. Ceci est dû au fait que (i) l'expérience passée suggère qu'il est peu probable que toutes ces promesses de financement soient effectivement mises en œuvre (bien qu'il soit possible que les clients qui n'en bénéficient pas puissent néanmoins demander une assistance en matière de financement avant la livraison d'un avion), (ii) tant que l'avion n'a pas été livré, Airbus ou ATR conservent la propriété de l'actif et n'encourent pas de risque anormal à ce titre (mis à part le risque correspondant aux travaux en cours) et (iii) des tiers sont toujours susceptibles de participer au financement.

Commandes et engagements de garantie d'Airbus. Au cours des trois dernières années (2013, 2012 et 2011), le nombre moyen de nouvelles commandes d'avions pour lesquelles un engagement de crédit a été accordé représente 12 % du nombre moyen de commandes enregistrées sur une même période, soit 146 avions concernés par an sur un total annuel de 1 252 commandes en moyenne. Ces engagements de financement pourront ou non se concrétiser à la date de livraison contractuelle de l'appareil. En outre, le niveau de l'aide au financement varie, tout comme les conditions proposées aux clients.

Livraisons et aides au financement mises en œuvre à la livraison par Airbus. Au cours des trois dernières années (2013, 2012 et 2011), le nombre d'avions livrés pour lesquels une aide au financement a été fournie par Airbus a atteint 1 % du nombre moyen de livraisons sur une même période, soit huit avions financés par an sur un nombre moyen de 583 livraisons par an. Cette aide au financement peut prendre la forme de prêts classiques ou subordonnés ou de garanties. À titre de rappel, l'aide en question a pu avoir pour origine les engagements de financement accordés par le Groupe lors de la signature des contrats d'achat (voir ci-dessus), ou bien avoir été le résultat d'une demande de financement faite par le client avant la livraison de l'appareil.

Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 33 : Engagements hors bilan » pour une analyse détaillée des politiques de financement des ventes et des procédures comptables du Groupe.

2.1.7 Activités de couverture

2.1.7.1 Cours de change

Plus de 60 % des revenus du Groupe sont libellés en dollar américain. Or, environ la moitié du risque de change est « naturellement couverte » par des dépenses elles aussi libellées en dollar américain. Les dépenses restantes sont encourues principalement en euro, et dans une moindre mesure en livre sterling. En conséquence, dans la mesure où le Groupe n'utilise pas d'instruments financiers pour couvrir son risque de change net futur entre le moment où un client passe commande et la date de la livraison, ses résultats seront affectés par les variations du cours de change du dollar par rapport à ces devises, et dans une moindre mesure par les variations du cours de change de la livre sterling par rapport à l'euro. L'intention du Groupe étant de générer des résultats uniquement au travers de ses activités d'exploitation et non en spéculant sur des mouvements des taux de change, le Groupe utilise des stratégies de couverture pour atténuer l'impact des variations des taux de change sur son EBIT*. Voir « — 2.1.3.3 Niveau de l'EBIT* par Division — Impact des cours de change sur l'EBIT* ». Voir également « — Facteurs de risque — 1. Risques des marchés financiers — Exposition aux devises étrangères ».

Le Groupe ayant recours aux instruments financiers pour couvrir son risque de change net, la portion de ses revenus libellés en dollar américain non couverte par des instruments financiers est exposée à des risques du fait des variations des cours de change. Un certain pourcentage de cette part non couverte des revenus (liée aux acomptes versés par les clients avant la livraison) est converti en euro au cours en vigueur au moment où les acomptes sont reçus par le Groupe. Le reste des revenus libellés en dollar américain et non couverts (correspondant à une partie des versements effectués à la livraison) est sujet à la variation des cours. Voir « — 2.1.2.7 Conversion en devises étrangères ».

Risque sur les ventes d'avions. Pour les produits tels que les avions, le Groupe couvre de manière générale les ventes prévues en dollar américain. Les éléments couverts sont définis comme les entrées de trésorerie fermes futures prévues au titre d'un mois donné sur la base des règlements finaux à la livraison des appareils. Le Groupe désigne la plupart du temps une part du total mensuel des flux de trésorerie comme la position couverte pour couvrir le risque de change qu'il prévoit. Donc, aussi longtemps que les encaissements bruts réels en devises étrangères (par mois) dépassent la portion désignée comme couverte, le retard ou l'annulation des transactions de vente et des encaissements correspondants n'ont pas d'effet comptable sur l'opération de couverture. De la même manière, mais dans une moindre mesure, le Groupe couvre son risque de change prévu lié aux sorties de trésorerie en dollar américain pour l'activité aéronautique commerciale sur la base d'une première sortie de fonds. Le montant prévu des flux à couvrir peut atteindre jusqu'à 100 % de l'équivalent du risque net initial en dollar américain. Le ratio de couverture est ajusté pour prendre en compte les mouvements macro-économiques affectant les cours au comptant (*spot*) et les taux d'intérêts ainsi que la robustesse du cycle commercial.

Risque sur l'activité non aéronautique. En ce qui concerne ses activités non aéronautiques, le Groupe couvre les entrées et les sorties en devises générées par les ventes fermes ou les contrats de vente et d'achat. Pour les activités non aéronautiques, les couvertures sont généralement contractées pour des volumes inférieurs mais suivent un schéma de flux similaire ou sont désignées en fonction des échéances de paiements convenues.

Risque sur les opérations de trésorerie. Dans le cadre de ses opérations de trésorerie, le Groupe conclut des swaps de change (d'un montant notionnel de 1,8 milliard d'euros au 31 décembre 2013) pour ajuster les variations à court terme des soldes de trésorerie dans des devises autres que l'euro au niveau des entités commerciales. Les variations d'un exercice à l'autre de la juste valeur de marché de ces swaps sont enregistrées au compte de résultat consolidé au poste « Autres éléments du résultat financier » s'ils ne sont pas désignés comme instruments de couverture. Ces variations sont susceptibles d'avoir un effet important sur le résultat net du Groupe.

Instruments financiers dérivés incorporés. Le Groupe a également recours à des instruments financiers dérivés de change qui sont incorporés à certains contrats d'achat et de location libellés dans une devise autre que la monnaie fonctionnelle des parties au contrat ; cela concerne principalement le dollar et la livre sterling. Les gains ou les pertes se rapportant à ces instruments financiers dérivés de change incorporés sont enregistrés au poste « Autres éléments du résultat financier » s'ils ne sont pas désignés comme instruments de couverture. Ces variations sont susceptibles d'avoir un effet important sur le résultat net du Groupe. Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 2 : Principales règles et méthodes comptables — Instruments financiers dérivés — Instruments dérivés incorporés ». En outre, le Groupe couvre le risque de change découlant de transactions financières dans des devises autres que l'euro, par exemple les transactions de financement ou les valeurs mobilières.

Portefeuille de couverture. Le Groupe gère un portefeuille de couverture à long terme, avec des échéances à plusieurs années, couvrant son risque net sur les ventes en dollar américain, principalement lié aux activités d'Airbus Commercial (et dans une moindre mesure, d'ATR, d'Eurocopter, d'Astrium et de Cassidian). Le risque net est défini comme le risque total de change (produits libellés en dollar américain), net de la partie qui est « naturellement couverte » par des dépenses libellées en dollar américain. Ce portefeuille de couverture englobe en grande partie les opérations hautement probables du Groupe. À des fins d'information financière, les opérations de change remplissent les conditions nécessaires pour être considérées comme un élément couvert si elles sont inscrites au carnet de commandes audité en interne ou s'il est tout à fait probable qu'elles se réalisent au regard, par exemple, de documents contractuels ou de prévisions.

Le tableau ci-dessous détaille le montant notionnel des couvertures de change en place au 31 décembre 2013, ainsi que les cours moyens du dollar américain applicables à l'EBIT* correspondant.

	2014	2015	2016	2017+	Total
Total couvertures (en milliards d'USD)	24,2	20,8	17,1	13,8	75,9
Cours à terme (en USD)					
EUR-USD ⁽¹⁾	1,35	1,35	1,32	1,32	
GBP / USD	1,57	1,58	1,56	1,57	

(1) Collars à leurs taux les moins favorables compris.

Pour plus de détails concernant les montants notionnels des instruments financiers dérivés de change du Groupe, voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 34d : Montants notionnels des instruments financiers dérivés ».

2.1.7.2 Taux d'intérêt

Le Groupe utilise une approche de gestion de type actif-passif dans le but de limiter son risque de taux d'intérêt. Le Groupe s'efforce d'assortir le profil de risque de ses actifs à une structure de passif correspondante. Le risque net de taux d'intérêt restant est géré au moyen d'instruments financiers dérivés de plusieurs types afin de minimiser les risques et les impacts financiers.

Les instruments de couverture affectés spécifiquement aux instruments de dettes (par exemple les obligations émises dans le cadre du programme EMTN) ont au maximum les mêmes montants nominaux ainsi que les mêmes dates d'échéance que l'élément couvert.

La trésorerie et le portefeuille de valeurs mobilières du Groupe sont placés dans des instruments financiers, tels que des dépôts à un jour, des certificats de dépôt, des billets de trésorerie, d'autres instruments du marché monétaire et des obligations à moyen et à court terme. La majorité des couvertures de taux d'intérêt associées remplit les conditions requises pour une comptabilisation de couverture soit à titre de couvertures de juste valeur, soit à titre de couvertures de flux de trésorerie. Pour ce portefeuille, le Groupe

réunit régulièrement une commission de gestion de patrimoine visant à limiter le risque de taux d'intérêt à la juste valeur grâce à une approche des risques d'analyse de la valeur.

Pour plus de détails concernant les montants notionnels des instruments financiers dérivés de taux d'intérêt du Groupe, voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 34d : Montants notionnels des instruments financiers dérivés ». Pour plus de renseignements au sujet des risques de marché et de la manière dont le Groupe s'efforce de gérer ces risques, voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 34a : Gestion des risques financiers ».

2.1.7.3 Risques sur les marchandises

Le Groupe est exposé à des risques liés aux fluctuations des prix des marchandises utilisées dans la chaîne d'approvisionnement. Le Groupe gère ces risques dans le processus d'approvisionnement et, dans une certaine mesure, utilise des instruments financiers dérivés afin de réduire les risques liés aux achats de matière première.

2.2 États financiers

Les États financiers consolidés (IFRS) et les États financiers statutaires d'EADS N.V. pour l'exercice clos au 31 décembre 2013, ainsi que les notes, annexes et rapports d'audit font partie intégrante du présent Document d'Enregistrement.

En outre, les versions anglaises des documents suivants sont réputées incorporées au présent Document d'Enregistrement et en font partie intégrante :

- les États financiers consolidés (IFRS) et les États financiers statutaires d'EADS N.V. pour l'exercice clos au 31 décembre 2011, ainsi que les notes, annexes et rapports d'audit tels qu'intégrés par référence au Document d'Enregistrement déposé

dans sa version anglaise auprès de l'AFM (autorité néerlandaise des marchés financiers) et approuvé par celle-ci le 12 avril 2012 et déposé dans sa version anglaise auprès de la Chambre de commerce de La Haye ; et

- les États financiers consolidés (IFRS) et les États financiers statutaires d'EADS N.V. pour l'exercice clos au 31 décembre 2012, ainsi que les notes, annexes et rapports d'audit tels qu'intégrés par référence au Document d'Enregistrement déposé dans sa version anglaise auprès de l'AFM (autorité néerlandaise des marchés financiers) et approuvé par celle-ci le 3 avril 2013 et déposé dans sa version anglaise auprès de la Chambre de commerce de La Haye.

Des exemplaires des documents susmentionnés sont disponibles gratuitement, sur simple demande, en anglais, en français, en allemand et en espagnol au siège de la Société et sur le site www.airbus-group.com (Relations investisseurs > Publications > Rapports annuels et Document d'Enregistrement).

Des exemplaires des Documents d'enregistrement susmentionnés sont également disponibles en anglais sur le site internet de l'AFM, www.afm.nl (Professionals > Registers > Approved prospectuses).

Les États financiers susmentionnés sont par ailleurs disponibles en anglais, pour consultation, à la Chambre de commerce de La Haye.

La Société atteste que les rapports d'audit intégrés au présent Document par référence ont été reproduits fidèlement à la connaissance de la Société et est en mesure de confirmer que les informations fournies par les commissaires aux comptes ne contiennent aucune omission susceptible de rendre ces rapports inexacts ou trompeurs.

2.3 Honoraires des commissaires aux comptes statutaires

Prestations de services au Groupe des commissaires aux comptes et des Membres de leur réseau pour les exercices financiers 2013, 2012 et 2011 :

	KPMG Accountants N.V.						Ernst & Young Accountants LLP					
	2013		2012		2011		2013		2012		2011	
	Montant en milliers d'€	%	Montant en milliers d'€	%	Montant en milliers d'€	%	Montant en milliers d'€	%	Montant en milliers d'€	%	Montant en milliers d'€	%
Audit												
Audit légal, certification, examen des comptes individuels et consolidés	5 201	63,6 %	5 780	55,0 %	5 675	70,0 %	5 931	68,8 %	5 836	61,3 %	5 851	69,2 %
Autres diligences	2 196	26,9 %	3 725	35,5 %	1 678	20,7 %	2 123	24,6 %	3 158	33,2 %	2 338	27,6 %
Sous-total	7 397	90,5 %	9 505	90,5 %	7 353	90,7 %	8 054	93,4 %	8 994	94,5 %	8 189	96,8 %
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement												
Juridique, fiscal, social	769	9,4 %	961	9,2 %	715	8,8 %	566	6,6 %	519	5,5 %	201	2,4 %
Technologie de l'information	8	0,1 %	20	0,1 %	37	0,5 %	-	-	-	-	70	0,8 %
Divers	-	-	22	0,2 %	6	0,1 %	-	-	-	-	-	-
Sous-total	777	9,5 %	1 003	9,5 %	758	9,3 %	566	6,6 %	519	5,5 %	271	3,2 %
Total	8 174	100 %	10 508	100 %	8 111	100 %	8 620	100 %	9 513	100 %	8 460	100 %

2.4 Informations relatives aux commissaires aux comptes

	Date de première nomination	Date d'expiration du mandat actuel ⁽¹⁾
KPMG Accountants N.V. Laan van Langerhuize 1 – 1186 DS Amstelveen – Pays-Bas Représenté par A.A. van Eimeren	10 mai 2000	27 mai 2014
Ernst & Young Accountants LLP Antonio Vivaldistraat 150 – 1083 HP Amsterdam – Pays-Bas Représenté par C. T. Reckers	24 juillet 2002	27 mai 2014

(1) L'Assemblée générale annuelle des actionnaires qui s'est tenue le 29 mai 2013 a désigné Ernst & Young Accountants L.L.P. et KPMG Accountants N.V. en qualité de commissaires aux comptes de la Société pour l'exercice 2013. Une résolution sera soumise à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires qui se tiendra le 27 mai 2014, en vue de désigner KPMG Accountants N.V. en qualité de commissaires aux comptes de la Société pour l'exercice 2014.

KPMG Accountants N.V., Ernst & Young Accountants L.L.P. et leurs représentants respectifs sont enregistrés auprès de l'Institut des experts comptables néerlandais, NBA (*Nederlands Instituut van Register Accountants, anciennement la Royal NIVRA*).

2

3



Description générale de la Société et de son capital social

3.1 Description générale de la Société	98
3.1.1 Nom commercial, dénomination sociale et siège social	98
3.1.2 Forme juridique	98
3.1.3 Droit applicable et information du public	98
3.1.4 Date de constitution et durée de la Société	100
3.1.5 Objet social	100
3.1.6 Registre du commerce et des sociétés	101
3.1.7 Consultation des documents juridiques	101
3.1.8 Exercice social	101
3.1.9 Répartition statutaire des bénéfices	101
3.1.10 Assemblées générales	102
3.1.11 Déclaration des participations	104
3.1.12 Cession obligatoire	105
3.1.13 Offres obligatoires	106
3.2 Renseignements de caractère général concernant le capital social	108
3.2.1 Capital social émis	108
3.2.2 Capital social autorisé	108
3.2.3 Modification du capital social ou des droits attachés aux actions	108
3.2.4 Titres donnant accès au capital social de la Société	109
3.2.5 Évolution du capital social émis depuis la Constitution de la Société	110
3.3 Répartition du capital et des droits de vote	112
3.3.1 Répartition du capital	112
3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires	113
3.3.3 Forme des actions	116
3.3.4 Évolution de l'actionnariat de la Société depuis sa création	117
3.3.5 Personnes exerçant un contrôle sur la Société	119
3.3.6 Organigramme simplifié du Groupe	119
3.3.7 Rachat par la Société de ses propres actions	121
3.4 Dividendes	125
3.4.1 Dividendes et distributions en numéraire versés depuis la création de la Société	125
3.4.2 Politique de distribution de dividendes de la Société	125
3.4.3 Délai de prescription des dividendes	125
3.4.4 Régime fiscal	126
3.5 Rapport annuel sur les communications sociétaires et financières	127

3.1 Description générale de la Société

3.1.1 Nom commercial, dénomination sociale et siège social

Nom commercial : Airbus Group

Siège (statutaire zetel) : Amsterdam

Nom statutaire : European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V.

Téléphone : +31 (0)71 5245 600

Siège social : Mendelweg 30, 2333 CS Leyde, Pays-Bas

Fax : +31 (0)71 5232 807

3.1.2 Forme juridique

La Société est une société anonyme (*naamloze vennootschap*) de droit néerlandais. En sa qualité d'entreprise intervenant dans le monde entier, la Société est soumise et tenue d'exercer ses activités conformément aux dispositions des législations en vigueur dans chacun des pays où elle exerce.

3.1.3 Droit applicable et information du public

La Société est régie par le droit néerlandais, (en particulier le Livre 2 du Code Civil néerlandais), ainsi que par ses Statuts (ci-après les « **Statuts** »).

La Société est soumise aux dispositions de la loi néerlandaise relative au contrôle des marchés financiers *Wet op het financieel toezicht* (la « **WFT** »). En outre, ses actions étant cotées sur des marchés réglementés en France, en Allemagne et en Espagne, la Société est soumise à certaines des lois et règlements de ces trois pays. Un résumé des dispositions applicables à la Société en matière d'information du public dans ces trois pays, ainsi qu'aux Pays-Bas, est présenté ci-dessous.

3.1.3.1 Obligations en matière d'information périodique

Conformément à la Directive 2004/109/CE sur l'harmonisation des obligations de transparence de l'information publiée par les émetteurs dont les valeurs mobilières sont admises à la négociation sur un marché réglementé (la « **Directive Transparence** »). La Société est tenue de communiquer certaines informations périodiques et permanentes (les « **Informations Réglementées** »).

En application de la Directive Transparence, la Société doit diffuser ces Informations Réglementées à l'échelle européenne, et de telle sorte qu'il soit possible d'y accéder rapidement et selon des modalités non discriminatoires. Afin de mener à bien cette exigence, la Société peut avoir recours aux services d'un diffuseur professionnel. Les Informations Réglementées doivent

également être transmises simultanément auprès des autorités de marché compétentes. La Société doit ensuite s'assurer que les Informations Réglementées restent publiquement disponibles pendant une période de cinq ans au minimum.

Pour conclure, les Informations Réglementées doivent être disponibles pour un mécanisme d'archivage centralisé qui doit être officiellement désigné par l'État membre d'origine de la Société.

Réglementation néerlandaise

Selon la Directive Transparence, le contrôle de la Société relève de l'État membre dans lequel est établi son siège social, à savoir les Pays-Bas. À cet égard, l'autorité de marché compétente qui assume la responsabilité finale de la surveillance du respect de la conformité par la Société est l'AFM.

La Société est tenue de publier des informations périodiques conformément à la Directive Transparence telle que transposée dans la loi néerlandaise, en particulier :

- la publication d'un rapport financier annuel et du rapport d'audit établi par les commissaires aux comptes, dans les quatre mois suivant la fin de chaque exercice ;
- la publication d'un rapport financier semestriel, dans les deux mois suivant la fin du premier semestre de l'exercice ; et
- la publication des rapports financiers trimestriels, dans les dix semaines à compter du début et dans les six semaines à compter de la fin du premier ou second semestre de l'exercice.

De plus, la Société doit déposer auprès de l'AFM, dans les cinq jours suivant leur adoption par les actionnaires de la Société, ses États financiers annuels audités (y compris les États financiers annuels consolidés), le rapport de gestion, le rapport des commissaires aux comptes et certaines informations spécifiques liées aux États financiers.

La Société a également fourni, dans ce Document d'Enregistrement, une liste de documents sociaux et financiers et d'autres informations publiées ou mises à la disposition du public au cours des 12 derniers mois, ainsi que le lieu où ces documents peuvent être obtenus (voir « — 3.5 Rapport annuel sur les communications sociétaires et financières »).

Réglementation française

La Directive Transparence ayant été transposée en France depuis le 20 janvier 2007, la Société n'est plus tenue de se conformer à certaines obligations d'information en vertu des dispositions du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers.

Conformément à l'obligation prévue par la Directive Transparence visant à une diffusion des Informations Réglementées à l'échelle communautaire, la Société est tenue de diffuser simultanément en France toute information diffusée à l'étranger.

Réglementation allemande

La Directive Transparence ayant été transposée en Allemagne depuis le 20 janvier 2007, la Société n'est plus tenue de se conformer à certaines obligations d'information prévues par la loi boursière allemande (*Börsengesetz*) et la Réglementation des admissions à la Bourse allemande (*Börsenzulassungs-Verordnung*).

Les actions de la Société étant admises aux négociations sur le sous-segment *Prime Standard* du marché réglementé (*regulierter Markt*) de la Bourse de Francfort, la Société est soumise à certaines obligations consécutives à sa cotation décrites ci-dessous. La Société fait partie, entre autres, du MDAX, l'indice des valeurs de moyenne capitalisation de Deutsche Börse AG.

En vertu des sections 50 et 51 de la réglementation boursière (*Börsenordnung*) de la Bourse de Francfort, la Société doit publier des comptes consolidés annuels et semestriels, ainsi que des rapports financiers trimestriels, qui peuvent être rédigés uniquement en anglais. Par ailleurs, conformément à la section 52 de la réglementation boursière, la Société doit publier un calendrier financier en début de chaque exercice en allemand et en anglais. La Société doit également tenir une réunion d'analystes au moins une fois par an, en plus de la conférence de presse sur les États financiers annuels.

Sous réserve de certaines dérogations, la Société est tenue de solliciter l'admission aux négociations sur le marché réglementé (*regulierter Markt*) de la Bourse de Francfort des actions qu'elle pourrait émettre ultérieurement, conformément à la section 69 du Règlement des admissions de la Bourse allemande.

Réglementation espagnole

Depuis l'entrée en vigueur de la loi et du règlement transposant la Directive Transparence en droit espagnol, respectivement en avril et décembre 2007, la Société n'est plus assujettie aux obligations d'information prévues par la loi espagnole relative aux valeurs mobilières précisées par le décret royal 1362/2007 du 19 octobre 2007.

Conformément à l'obligation prévue par la Directive Transparence visant à une diffusion des Informations Réglementées à l'échelle européenne, la Société est tenue de diffuser simultanément en Espagne toute information diffusée à l'étranger.

3.1.3.2 Obligations d'information permanente

Selon les dispositions de la Directive Transparence, les Informations Réglementées incluent notamment toute information privilégiée telle que définie à l'article 6 de la Directive 2003/6/CE sur les opérations d'initiés et les manipulations de marché (la « **Directive Abus de Marché** »). Cette information doit être diffusée dans toute l'Union européenne (voir l'introduction du chapitre « — 3.1.3.1 Obligations en matière d'information périodique »).

On entend par information privilégiée une information à caractère précis qui n'a pas encore été rendue publique et qui concerne, directement ou indirectement, un ou plusieurs émetteurs d'instruments financiers ou un ou plusieurs instruments financiers et qui, si elle était rendue publique, serait susceptible d'influencer de façon sensible le cours des instruments financiers concernés ou le cours des instruments financiers dérivés qui leur sont liés.

Une information privilégiée doit être communiquée aux marchés dès que possible. Toutefois, un émetteur peut décider, sous sa propre responsabilité, de différer la publication d'informations privilégiées afin de ne pas porter atteinte à ses intérêts légitimes, sous réserve que cette omission ne risque pas d'induire le public en erreur et que l'émetteur soit en mesure d'assurer la confidentialité de ladite information.

Réglementation néerlandaise

Depuis la transposition de la Directive Transparence en droit néerlandais, la Société doit publier les Informations Réglementées et les déposer auprès de l'AFM, qui les conserve dans un registre accessible au public. La Société publie et diffuse dans l'ensemble de l'Union européenne toute information privilégiée communiquée conformément aux lois relatives aux Informations Réglementées.

En vertu de la loi néerlandaise, la Société doit également publier toute modification des droits attachés à ses actions, ainsi que toute modification apportée aux droits attachés à tout droit permettant d'acquérir les actions de la Société.

Réglementation française

Toute information privilégiée, telle que définie ci-dessus, sera diffusée en France par le biais de la diffusion au sein de l'Union européenne telle qu'elle est prévue par la loi néerlandaise transposant la Directive Transparence, de manière à assurer simultanément en France une information équivalente à celle qui sera diffusée à l'étranger.

Réglementation allemande

Toute information privilégiée, telle que définie ci-dessus, sera diffusée en Allemagne par le biais de la diffusion au sein de l'Union européenne telle qu'elle est prévue par la loi néerlandaise transposant la Directive Transparence, de manière à assurer simultanément en Allemagne une information équivalente à celle qui sera diffusée à l'étranger.

Réglementation espagnole

En application de l'article 82 de la loi espagnole relative aux valeurs mobilières, la Société est tenue de publier, dès que possible, tout fait ou décision susceptible d'avoir une incidence significative sur le cours de ses actions (un « **Événement Significatif** »). Tout Événement Significatif doit être signalé à la CNMV simultanément à sa diffusion par tout autre moyen, dès que les faits pertinents sont connus, que la décision significative a été prise ou que le contrat significatif a été signé, selon les circonstances. La Société peut, sous sa propre responsabilité, différer la publication d'informations concernant un Événement Significatif si elle considère qu'une telle publication porte atteinte à ses intérêts légitimes, sous réserve que ce défaut de publication n'induisse pas le public en erreur et que la Société soit en mesure d'assurer la confidentialité desdites informations. Néanmoins, la Société informera immédiatement la CNMV si elle décide de retarder la publication d'un Événement

Significatif. En outre, conformément à la loi espagnole sur les valeurs mobilières, la Société doit publier sur son site Internet les détails relatifs à tout Événement Significatif. La Société doit essayer de faire en sorte que les informations utiles soient communiquées simultanément aux différentes catégories d'investisseurs des États membres de l'Union européenne où ses titres sont admis à la cotation.

Une ordonnance du 1^{er} juin 2009 prévoit que la Société nomme au moins un porte-parole officiel pour répondre à toute question que la CNMV pourrait avoir en relation à un Événement Significatif révélé par la Société. Ce porte-parole doit pouvoir répondre officiellement au nom de la Société et avoir accès à sa Direction afin de vérifier toute information demandée par la CNMV.

Une circulaire du 4 novembre 2009 prévoit également que l'annonce de tout Événement Significatif doit passer par le système CIFRADO (système électronique de la CNMV pour les avis et communications) et que toute annonce faite par un autre moyen n'est possible qu'à certaines conditions exceptionnelles, sous réserve de l'accord de la Direction générale des Marchés (*Dirección General de Mercados*).

La loi espagnole relative aux Bourses de valeurs et ses règlements et règles d'application imposent à la Société :

- (i) de maintenir un site Internet contenant au minimum les informations prévues par la réglementation espagnole ;
- (ii) de mettre à la disposition des actionnaires et déposer auprès de la CNMV, une fois par an, un rapport sur la gouvernance d'entreprise en espagnol ou dans une langue couramment pratiquée dans le monde de la finance internationale ; et
- (iii) une fois par an, de mettre à la disposition des actionnaires un rapport sur la rémunération des administrateurs en espagnol.

3.1.4 Date de constitution et durée de la Société

La Société a été constituée le 29 décembre 1998 pour une durée indéterminée.

3.1.5 Objet social

Conformément à ses Statuts, l'objet social de la Société est de détenir, coordonner et gérer des participations ou autres intérêts, ainsi que de financer et d'assumer des obligations, d'octroyer des sûretés et/ou de garantir les dettes d'entités juridiques, de

groupements, d'associations à but commercial et d'entreprises impliqués dans :

- l'industrie aéronautique, la défense, l'espace et/ou les communications ; ou
- des activités qui sont complémentaires ou accessoires ou qui contribuent aux dites industries.

3.1.6 Registre du commerce et des sociétés

La Société est immatriculée auprès de la Chambre de commerce (*Handelsregister van de Kamer van Koophandel en Fabrieken voor Den Haag*) sous le n°24288945.

3.1.7 Consultation des documents juridiques

Les Statuts en langue néerlandaise peuvent être consultés auprès de la Chambre de commerce.

En France, les Statuts sont disponibles au siège social d'Airbus Group en France (4, rue du Groupe-d'Or, 31703 Blagnac, France, Tél. : +33 5 81 31 75 00) et au bureau d'Airbus Group à Paris (37, boulevard de Montmorency, 75781 Paris Cedex 16, France, Tél. : +33 1 42 24 24 24).

En Allemagne, les Statuts sont disponibles au bureau d'Airbus Group à Munich (Willy-Messerschmitt-Str. – Tor 1, 81663 Munich, Allemagne, Tél. : +49 89 60 70).

En Espagne, les Statuts sont disponibles à la CNMV et au bureau d'Airbus Group à Madrid (Avenida de Aragón 404, 28022 Madrid, Espagne, Tél. : +34 91 585 70 00).

3.1.8 Exercice social

L'exercice social de la Société commence le 1^{er} janvier et se termine le 31 décembre de chaque année.

3.1.9 Répartition statutaire des bénéfices

3.1.9.1 Dividendes

Le Conseil d'administration détermine la part des bénéfices de la Société qui sera affectée aux réserves. Le solde du bénéfice distribuable sera à la disposition de l'Assemblée des actionnaires.

L'Assemblée des actionnaires peut décider (sur proposition du Conseil d'administration) que tout ou partie d'une distribution au titre des actions sera effectué(e) sous forme d'actions de la Société ou sous forme d'actifs, et non en numéraire.

La décision de distribuer un dividende, un acompte sur dividende ou d'opérer toute autre distribution au profit des actionnaires est portée à leur connaissance dans un délai de sept jours suivant ladite décision. Les dividendes, acomptes sur dividendes ou autres distributions sont versés à la date ou aux dates fixées par le Conseil d'administration.

Les dividendes, acomptes sur dividendes et autres distributions sont versés par virement bancaire ou sur les comptes désignés par écrit à la Société par ou pour le compte des actionnaires au plus tard 14 jours après leur annonce.

Les personnes autorisées à percevoir un dividende, un acompte sur dividende ou toute autre distribution sont les actionnaires inscrits au registre d'inscription à cet effet à une date de clôture des registres qui sera fixée par le Conseil d'administration, étant précisé qu'il ne peut pas s'agir d'une date antérieure à la date à laquelle le versement de ce dividende, acompte sur dividende ou autre distribution est déclaré.

3.1.9.2 Liquidation

En cas de dissolution et de liquidation de la Société, les actifs restant après paiement de l'ensemble des dettes et des dépenses liées à la liquidation seront répartis entre les détenteurs d'actions en proportion de leurs droits respectifs dans le capital de la Société.

3.1.10 Assemblées générales

3.1.10.1 Convocation aux Assemblées

Les Assemblées des actionnaires sont convoquées aussi souvent que le Conseil d'administration l'estime nécessaire, dans les cas prévus à l'article 2:108a du Code Civil néerlandais (par suite d'une réduction des fonds propres de la Société à la moitié du capital libéré et appelé de la Société ou en dessous de ce montant) ou à la demande d'actionnaires détenant, individuellement ou ensemble, au moins 10 % de la totalité du capital social émis de la Société. L'Assemblée générale annuelle des actionnaires de la Société se tient dans un délai de six mois à compter de la fin de l'exercice social.

Le Conseil d'administration doit remettre les convocations aux Assemblées générales des actionnaires par la publication d'un avis sur le site Internet de la Société (www.airbus-group.com), qui sera accessible directement et en permanence jusqu'à la tenue de l'Assemblée. La Société doit respecter les règles légales qui prévoient un délai de convocation minimum, actuellement fixé à 42 jours. L'avis de convocation doit faire figurer les mentions imposées par le droit néerlandais.

Les Assemblées générales se tiennent à Amsterdam, La Haye, Rotterdam ou Haarlemmermeer (aéroport de Schiphol). Le Conseil d'administration pourra décider qu'il sera possible de participer aux Assemblées générales des actionnaires grâce à des moyens de communication électronique ou vidéo, à partir des lieux indiqués dans la convocation.

Le Conseil d'administration doit annoncer la date de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires au moins dix semaines avant la date de celle-ci. Un point, pour lequel un ou plusieurs actionnaires ou d'autres parties possédant des droits relatifs aux Assemblées de la Société représentant collectivement au moins le seuil minimum légal (actuellement fixé à 3 % du capital social émis) ont fait une demande par écrit en vue de son inscription à l'ordre du jour d'une Assemblée générale annuelle des actionnaires, doit être inclus dans l'avis de convocation ou être annoncé de la même manière si la demande motivée ou une proposition de résolution a été reçue par la Société au plus tard 60 jours avant l'Assemblée générale. Lors de l'exercice de ce droit à demander qu'un point soit porté à l'ordre du jour d'une Assemblée générale des actionnaires, le ou les actionnaire(s) respectif(s) sont tenus de divulguer leur participation dans la Société. La Société doit publier cette information sur son site Internet.

La demande visée ci-dessus doit être présentée par écrit. Le Conseil d'administration peut décider que l'expression « par écrit » vise également les demandes soumises par voie électronique.

3.1.10.2 Conditions de participation aux Assemblées des actionnaires

Tout détenteur d'une ou plusieurs actions peut participer aux Assemblées générales des actionnaires soit en personne, soit en donnant une procuration électroniquement enregistrée ou écrite, ou encore peut y prendre la parole et voter conformément aux Statuts. Voir « — 3.1.10.4 Conditions d'exercice du droit de vote ». Un actionnaire ou une personne en droit d'assister à une Assemblée peut se faire représenter par plus d'une personne, étant précisé qu'un seul détenteur de procuration peut être désigné par action.

Les personnes ayant le droit d'assister aux Assemblées d'actionnaires et d'y voter sont celles qui sont enregistrées dans le registre prévu à cet effet par le Conseil d'administration à la date d'inscription visée à l'article 2:119 du Code Civil néerlandais, actuellement fixée au 28^e jour avant l'Assemblée générale des actionnaires (la « **Date d'enregistrement** »), indépendamment des personnes qui ont droit aux actions au moment de l'Assemblée.

Si le Conseil d'administration le décide, toute personne en droit d'exercer les droits mentionnés dans le précédent paragraphe (soit en personne, soit en vertu d'une procuration écrite ou par enregistrement électronique) et qui assiste à l'Assemblée par un moyen de communication électronique et vidéo à partir d'un autre lieu désigné de manière à ce que la personne agissant en qualité de Président de l'Assemblée soit convaincue que cette personne participe à l'Assemblée de manière autorisée, sera réputée présente ou représentée à l'Assemblée, autorisée à voter et prise en compte dans le calcul du quorum.

En amont d'une Assemblée générale des actionnaires et à titre de condition pré-requise pour y assister et voter, la Société ou toute personne morale ou physique désignée à cet effet par la Société doit être notifiée, par écrit et au plus tard à la Date d'enregistrement, par chaque personne autorisée et ayant l'intention d'assister à l'Assemblée des actionnaires, de son intention d'assister à l'Assemblée, en précisant l'identité de cette personne, ainsi que la composition, la nature et la taille de sa « Participation » (selon la définition de ce terme figurant dans les Statuts). Enfin, cette notification devra être reçue par la Société ou par toute autre personne morale ou physique désignée à cet effet par la Société au plus tard à la date mentionnée dans l'avis de convocation.

La Société est autorisée à demander des informations et documents complémentaires en ce qui concerne la Participation d'une personne ayant exprimé son intention d'assister à une Assemblée d'actionnaires. Tant qu'un actionnaire n'a pas satisfait à cette demande, ses droits de participer aux Assemblées et d'y voter seront suspendus.

La Société peut exiger de toute personne désireuse d'assister à une Assemblée des actionnaires de justifier de son identité en présentant un passeport ou un permis de conduire en cours de validité et de se soumettre à certaines contraintes de sécurité. Toute personne qui ne respecte pas ces obligations pourra se voir refuser l'entrée de l'Assemblée des actionnaires, ou en être renvoyée.

Les titulaires d'actions inscrites sur le registre des actionnaires tenu à Amsterdam ont la possibilité de détenir leurs titres par l'intermédiaire d'Euroclear France S.A. Dans ce cas, les actions sont enregistrées au nom d'Euroclear France S.A.

Les actionnaires qui détiennent leurs actions de la Société par l'intermédiaire d'Euroclear France S.A. et qui désirent participer aux Assemblées générales doivent obtenir, de leur intermédiaire financier ou teneur de compte, une carte d'admission ainsi qu'une procuration d'Euroclear France S.A., conformément aux instructions fournies par la Société dans l'avis de convocation. À cet effet, un actionnaire pourra également demander à être inscrit directement (et non par l'intermédiaire d'Euroclear France S.A.) sur le registre de la Société. Cependant, seules les actions enregistrées au nom d'Euroclear France S.A. peuvent être négociées en Bourse.

Afin d'exercer leurs droits de vote, les actionnaires peuvent également, en contactant leur intermédiaire financier ou teneur de compte, transmettre leurs instructions de vote à Euroclear France S.A. ou à toute autre personne désignée à cet effet, selon les modalités définies par la Société dans l'avis de convocation.

Conformément à ses Statuts, le Conseil d'administration peut également mettre à disposition des moyens électroniques pour la participation, la prise de parole et le vote aux Assemblées générales des actionnaires. Ces moyens électroniques seront mis en œuvre en fonction de la disponibilité des moyens techniques nécessaires et des pratiques de marché.

3.1.10.3 Conditions de Majorité et de quorum

Toutes les résolutions sont adoptées à la Majorité simple des votes exprimés sauf lorsque les Statuts ou le droit néerlandais exigent une Majorité qualifiée. Aucun quorum n'est requis pour les Assemblées d'actionnaires sauf lorsque le droit en vigueur l'exige, ce qui concerne un nombre très limité de résolutions devant être soumises à une Assemblée extraordinaire d'actionnaires. Le droit néerlandais exige une majorité spéciale pour l'adoption de certaines résolutions : entre autres, toute réduction de capital, annulation des droits de préemption relatifs aux émissions d'actions et toute fusion ou scission légale ; ces résolutions devront être adoptées à la Majorité des deux tiers des votes exprimés lorsque 50 % du capital social ayant droit de vote

n'est pas présent ou représenté à l'Assemblée des actionnaires, la Majorité simple suffisant dans le cas inverse. Par ailleurs, les résolutions visant à modifier les Statuts ou à dissoudre la Société ne peuvent être adoptées que par une Majorité d'au moins deux tiers des votes valablement émis lors d'une Assemblée d'actionnaires, quel que soit le quorum atteint et les résolutions visant à modifier certaines dispositions des Statuts ne pourront être adoptées que par une Majorité d'au moins 75 % des votes valablement exprimés lors d'une Assemblée d'actionnaires, quel que soit le quorum atteint.

Les bénéficiaires d'un nantissement ayant pour objet des actions, ainsi que les usufruitiers, n'ayant pas droit de vote, ne sont pas autorisés à assister aux Assemblées générales, ni à y prendre la parole. Les détenteurs d'actions grevées d'un nantissement ainsi que les nus-proprétaires d'actions démembrées qui n'ont pas de droit de vote, peuvent assister aux Assemblées générales et y prendre la parole.

3.1.10.4 Conditions d'exercice du droit de vote

Lors d'une Assemblée générale, chaque actionnaire est titulaire d'une voix par action détenue. Les actionnaires de référence de la Société (voir « — 3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires ») ne bénéficient pas de droits de vote différents de ceux des autres actionnaires.

Tout actionnaire dont les actions sont grevées d'un nantissement ou d'un usufruit disposera des droits de vote attachés à ces actions sauf dispositions contraires de la loi ou des Statuts ou, en cas d'usufruit, si l'actionnaire a transmis ses droits de vote à l'usufruitier. Conformément aux Statuts et sous réserve de l'accord préalable du Conseil d'administration, le bénéficiaire d'un nantissement ayant pour objet des actions de la Société pourra se voir reconnaître le droit de vote au titre desdites actions nanties.

Les Statuts prévoient ce qui suit : « *Le droit de vote peut être accordé à un usufruitier. Le droit de vote peut être accordé au bénéficiaire d'un nantissement, sous réserve de l'accord préalable du Conseil d'administration. Lors d'une Assemblée générale d'actionnaires, un vote ne sera pas considéré comme valable s'il est émis au titre d'une action détenue par la Société ou l'une de ses filiales, ou d'une action dont la Société ou l'une de ses filiales détient le certificat de dépôt. Les usufruitiers et bénéficiaires d'un nantissement ayant pour objet des actions de la Société ne sont cependant pas exclus de tout droit de vote à la condition que le droit d'usufruit ou le nantissement ait été accordé avant que l'action ne soit détenue par la Société ou l'une de ses filiales.* »

3.1.11 Déclaration des participations

Selon les dispositions de la WFT, toute personne qui procède, directement ou indirectement, à l'acquisition ou à la cession d'une fraction du capital ou des droits de vote de la Société ayant pour effet que la participation en capital ou en droits de vote de ladite personne dans la Société atteint, dépasse ou devient inférieure à certains seuils, est tenue de notifier dans les plus brefs délais cette participation à l'AFM au moyen d'un formulaire standard. Les seuils prévus par la WFT sont les suivants : 3 %, 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 30 %, 40 %, 50 %, 60 %, 75 % et 95 %. Toute personne dont la participation en capital ou en droits de vote de la Société atteint, dépasse ou devient inférieure à un ou plusieurs des seuils susmentionnés en raison d'un changement au niveau du capital en circulation d'Airbus Group ou des droits de vote liés à ses actions tel que notifié à l'AFM par la Société, doit avertir l'AFM au plus tard le quatrième jour de Bourse à compter du moment où l'AFM a publié la notification de la Société. La Société doit notamment notifier à l'AFM immédiatement si le capital social en circulation ou les droits de vote ont varié de 1 % ou plus depuis le précédent avis de la Société.

Si, à la fin d'une année civile, la composition de la participation d'un actionnaire diffère des informations le concernant précédemment notifiées suite à la conversion de certains types de titres ou suite à l'exercice de droits d'acquiescer des droits de vote, cet actionnaire doit alors fournir une mise à jour de ses informations précédentes dans un délai de quatre semaines à compter de la fin de l'année civile, moyennant un avis écrit adressé à l'AFM. L'AFM publie ces déclarations sur son site Internet (www.afm.nl).

Les Statuts exigent que les actionnaires avertissent la Société lorsqu'ils atteignent ou franchissent les seuils indiqués ci-dessus. Les Statuts contiennent également des obligations de déclaration applicables aux actionnaires dès lors que leur participation dans la Société atteint ou dépasse certains seuils.

Les Statuts prévoient que les obligations de déclaration des actionnaires soient renforcées de plusieurs manières, au-delà des exigences imposées par la WFT, notamment en exigeant la déclaration d'informations complémentaires, en rattachant les obligations de déclaration à un éventail plus large d'intérêts au capital ou aux droits de vote de la Société et en imposant aux actionnaires d'informer la Société si leur participation atteint, dépasse ou tombe au-dessous du Seuil de cession obligatoire (tel que défini ci-dessous) ou si la participation d'un actionnaire (seul ou en tant que membre d'un concert) qui est supérieure au Seuil de cession obligatoire connaît des changements en termes de composition, de nature et/ou de taille.

Toute infraction à l'obligation légale de notification d'un changement de détention d'actions prévu par la WFT sera passible de sanctions pénales et administratives. Elle sera également passible de

sanctions civiles, y compris la suspension des droits de vote. Toute infraction à une obligation de notification prévue dans les Statuts peut conduire à une suspension des droits d'assister aux Assemblées et d'y voter.

Obligation de déclaration pour les membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif

Déclaration des participations

Outre les obligations d'information de la WFT concernant les participations en cas de franchissements de seuils à la hausse ou à la baisse, chaque membre du Conseil d'administration doit informer l'AFM du nombre d'actions et de droits de vote de la Société ⁽¹⁾ détenus par lui ou par une entité qu'il contrôle, dans les deux semaines suivant sa nomination au poste d'administrateur, que le pourcentage de participation soit ou non égal ou supérieur à l'un des seuils précisés. Chaque membre du Conseil d'administration est donc tenu de communiquer à l'AFM tout changement du nombre d'actions de la Société en sa possession et des droits de vote qui y sont attachés.

Déclarations des opérations effectuées sur les actions émises par la Société

L'article 5:60 du WFT dispose que certaines personnes exerçant des fonctions de direction ou de surveillance au sein de la Société et, le cas échéant, les personnes qui leur sont étroitement liées (appelés ensemble les « **Initiés** », comme défini ci-après) avertissent l'AFM dans les cinq jours de Bourse des transactions effectuées pour leur compte et portant sur des actions de la Société ou des produits dérivés ou autres instruments financiers liés auxdites actions, à moins que le montant agrégé de ces transactions n'excède pas 5 000 euros au regard de l'intégralité des transactions de l'année civile.

Les « **Initiés** » de la Société comprennent : (i) les membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif de la Société, (ii) les personnes ayant des liens personnels étroits avec toute personne visée au paragraphe (i) (y compris leurs conjoints, compagnes(ons) de vie ou tout partenaire considéré en droit national comme l'équivalent d'un conjoint, les parents de sang, les enfants à charge et autres membres de leur famille partageant le même toit) et (iii) les personnes morales, les trusts ou les sociétés de personnes dont les fonctions de direction sont assurées par toute personne visée aux catégories (i) ou (ii) ou qui sont directement ou indirectement contrôlées par une telle personne ou qui ont été établies en faveur d'une telle personne ou dont les intérêts économiques sont équivalents en substance à ceux d'une telle personne.

(1) Dans ce contexte, le terme « actions » vise également les certificats d'actions et les droits résultant d'un accord d'acquisition d'actions ou de certificats d'actions, en particulier les options d'achat, les bons de souscription et les obligations convertibles. De la même manière, l'expression « droits de vote » vise les droits de vote acquis ou sous-jacents (par exemple, les droits de vote pouvant naître de l'exercice des options d'achat, bons de souscription ou obligations convertibles).

La Société a adopté des règles internes spécifiques en matière de transactions d'initiés (le « **Règlement des Opérations d'Initiés** ») afin de garantir le respect des dispositions susmentionnées et des réglementations néerlandaises, françaises, allemandes et espagnoles applicables aux transactions sur titres. Le Règlement des Opérations d'Initiés, disponible sur le site Internet de la Société, prévoit notamment les dispositions suivantes : (i) il est interdit à tous les salariés et administrateurs de réaliser des opérations sur les actions ou options de souscription d'actions de la Société s'ils disposent d'informations privilégiées et (ii) certaines personnes ne sont autorisées à négocier sur le marché des actions ou options de souscription d'actions de la Société que sur des périodes de temps très limitées, sous réserve de fournir des informations spécifiques au responsable de la conformité des transactions d'initiés (*ITR Compliance Officer*) de la Société, comme aux autorités de marchés compétentes en ce qui concerne certaines opérations. Les principales responsabilités du responsable de la conformité des transactions d'initiés sont de veiller à l'application du Règlement des Opérations d'Initiés et de rendre compte à l'AFM.

Conformément à l'article 5:59 de la WFT, la Société est tenue de conserver une liste de toutes les personnes travaillant pour elle en vertu d'un contrat de travail ou de toute autre manière et qui

sont susceptibles d'avoir accès à des informations privilégiées. Le droit français, allemand et espagnol impose des obligations équivalentes.

En application de l'article 15a de la Loi allemande sur les Bourses de valeurs mobilières, les personnes exerçant des fonctions de direction au sein de la Société (c'est-à-dire les membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif de la Société) ou les personnes qui leur sont étroitement liées doivent fournir une information sur les transactions sur les actions de la Société ou instruments financiers et, en particulier, les opérations sur instruments dérivés, effectuées pour leur propre compte. Ces personnes devront notifier dans un délai de cinq jours de Bourse ces opérations à la Société et à l'Autorité fédérale allemande de supervision des opérations financières, à moins que le montant cumulé de toutes les opérations réalisées au cours d'une année civile soit inférieur à 5 000 euros. Depuis la transposition de la Directive Transparence en droit allemand le 20 janvier 2007, la Société n'est plus tenue de publier ces notifications sur son site Internet ni dans un journal allemand économique et financier de diffusion nationale.

3.1.12 Cession obligatoire

3.1.12.1 Seuil de cession obligatoire limitant la participation à 15 %

Les Statuts interdisent à tout actionnaire de détenir une participation de plus de 15 % du capital social ou des droits de vote d'EADS, qu'il agisse seul ou de concert avec d'autres personnes (le « **Seuil de cession obligatoire** »). Une participation (« **Participation** ») n'inclut pas seulement les actions et les droits de vote, mais également les autres instruments qui font en sorte que des actions ou des droits de vote sont réputés être à la disposition de quiconque conformément à la Loi néerlandaise sur la surveillance financière et doivent faire l'objet d'une notification au régulateur néerlandais, l'AFM, si certains seuils sont atteints ou dépassés. Tout actionnaire ayant une participation dépassant le Seuil de cession obligatoire devra ramener sa participation au-dessous du Seuil de cession obligatoire, par exemple, en cédant ses Actions excédentaires dans un délai de deux semaines. Ces dispositions s'appliquent également aux Concerts d'actionnaires et aux autres Personnes qui détiennent ensemble une participation dépassant le Seuil de cession obligatoire. Si, à la fin du délai imparti, ledit actionnaire ou Concert ne s'est pas mis en conformité avec le Seuil de cession obligatoire de 15 %, ses Actions excédentaires seront transférées à une fondation de droit néerlandais (*Stichting*) qui peut, et ultimement doit, procéder à leur cession.

La fondation de droit néerlandais émettra alors des certificats de dépôt d'actions à l'actionnaire correspondant en échange des Actions excédentaires transférées, conférant ainsi à l'actionnaire correspondant les droits économiques mais pas les droits de vote rattachés à ces Actions de la Société. Les Statuts de la fondation et les modalités d'administration encadrant la relation entre la fondation et les porteurs des certificats de dépôt prévoient, entre autres, que :

- les membres du Conseil d'administration de la fondation doivent être indépendants de la Société, des personnes bénéficiant de droits acquis et de leurs affiliés (voir « — 3.1.12.2 Exceptions au Seuil de cession obligatoire ») et des porteurs de certificats de dépôt et leurs affiliés (un accord stipule, entre autres, que la Société couvrira, entre autres, les frais de la fondation et dégagera les membres du Conseil d'administration de toute responsabilité) ;
- les membres du Conseil d'administration ont été nommés (à l'exception des premiers membres du Conseil d'administration qui ont été nommés au moment de la constitution) et révoqués par le Directoire de la fondation (la Société peut toutefois nommer un administrateur si la fondation ne compte aucun administrateur) ;

- la fondation n'a aucune latitude quant à l'exercice des droits de vote attachés aux actions de la Société qu'elle détient et votera mécaniquement pour refléter le résultat des votes exprimés (ou non) par les autres actionnaires, et la fondation distribuera aux porteurs de certificats de dépôt les dividendes ou autres distributions qu'elle reçoit de la Société ; et
- il ne peut être procédé à aucun transfert de certificat de dépôt sans l'accord préalable écrit du Conseil d'administration de la fondation.

Pour les actionnaires ou les concerts, le terme « Actions excédentaires », tel qu'il est utilisé ci-dessus, renvoie au nombre d'actions composant la part de la participation de l'actionnaire ou du concert qui est supérieure au Seuil de cession obligatoire, laquelle correspond au nombre le plus faible entre : (a) les actions détenues par cet actionnaire ou ce concert représentant un pourcentage du capital social émis de la Société qui est égal au pourcentage de sa participation qui dépasse le Seuil de cession obligatoire et (b) toutes les actions détenues par cette personne ou ce Concert.

Cette restriction est incluse dans les Statuts afin de refléter la gouvernance davantage normalisée de la Société à l'avenir, visant à une augmentation substantielle du flottant et à protéger les intérêts de la Société et de ses parties prenantes (y compris l'ensemble de ses actionnaires), en limitant les possibilités d'influence au-dessus du niveau du Seuil de cession obligatoire ou les offres d'achat autres qu'une offre publique d'achat débouchant sur le taux d'acceptation minimum de 80 % du capital social indiqué ci-dessous.

3.1.13 Offres obligatoires

3.1.13.1 Directive OPA

La Directive 2004/25/CE relative aux offres publiques d'achat (la « **Directive OPA** ») établit les principes qui déterminent le droit applicable à la Société dans le contexte d'une offre publique d'achat des actions de la Société. La Directive OPA renvoie aux règles en vigueur aux Pays-Bas et à celles de l'État membre de l'Union européenne où se trouve l'autorité compétente choisie par la Société parmi les différentes autorités de contrôle des marchés sur lesquels ses actions sont admises à la cote.

Dans le cas de la Société, les questions relatives, entre autres, à la contrepartie offerte en cas d'offre, en particulier le prix, ainsi que les questions ayant trait à la procédure d'offre, en particulier les informations concernant la décision de l'acquéreur de faire une offre, le contenu du document d'offre et à la publication de l'offre, seront traitées conformément aux règles de l'État membre dont relève l'autorité compétente, qui sera désignée par la Société à une date ultérieure.

Le droit néerlandais s'appliquera à toutes les questions relatives à l'information à fournir au personnel de la Société et à celles relevant du droit des sociétés, notamment le pourcentage des

3.1.12.2 Exceptions au Seuil de cession obligatoire

Les restrictions au titre du Seuil de cession obligatoire prévues dans les Statuts ne s'appliquent pas aux personnes ayant fait une offre publique avec un taux d'acceptation d'au moins 80 % (y compris les actions de la Société déjà détenues par cette personne). Ces restrictions sont par ailleurs assorties de certaines exceptions au titre des droits acquis (clause dite de « grand-père ») en faveur des actionnaires et Concerts qui détiennent déjà des participations dépassant le Seuil de cession obligatoire à la date d'entrée en vigueur des Statuts actuels (la « **Date d'exception** »).

Des régimes de droits acquis différents s'appliquent à ces actionnaires et concerts en fonction des participations et de leur nature détenues par chacun de ces actionnaires ou concerts à la Date d'exception.

La Société a confirmé que (i) l'exception spécifique prévue à l'article 16.1.b des Statuts s'applique à Sogepa dans la mesure où cette dernière détient plus de 15 % des actions et droits de vote en circulation de la Société, y compris leur propriété économique et juridique, à la Date d'exception et (ii) l'exception spécifique prévue à l'article 16.1.c s'applique au concert constitué entre Sogepa, GZBV et SEPI dans la mesure où ces sociétés détiennent ensemble plus de 15 % des actions et droits de vote en circulation de la Société, y compris leur propriété économique et juridique, à la Date d'exception.

droits de vote conférant le contrôle et les dérogations à l'obligation de lancer une offre, ainsi qu'aux conditions dans lesquelles le Conseil d'administration de la Société pourra prendre toute mesure susceptible de faire échouer l'offre, aux règles applicables et à l'autorité compétente (voir « — 3.1.13.2 Loi néerlandaise »).

3.1.13.2 Loi néerlandaise

La loi (la « **loi OPA** ») transposant la Directive OPA en droit néerlandais est entrée en vigueur le 28 octobre 2007. Dans le cadre de la loi OPA, les actionnaires qui agissent individuellement ou de concert (tels que ces termes sont définis ci-dessous) viendraient à détenir directement ou indirectement plus de 30 % des droits de vote de la Société (contrôle dit « significatif ») sont tenus de lancer une offre publique obligatoire portant sur la totalité des actions émises et en circulation représentant le capital de la Société. Outre les exceptions visées ci-dessous, l'obligation de lancer une offre publique ne s'applique pas aux personnes qui, à la date d'entrée en vigueur de la loi OPA, détenaient – individuellement ou de concert – 30 % ou plus des droits de vote de la Société. Dans le cas d'un tel concert, un nouveau membre du concert peut bénéficier de l'exception s'il remplit certaines conditions.

Aux termes de la loi OPA, sont considérées comme « agissant de concert » les personnes physiques ou morales et les sociétés coopérant dans le cadre d'un pacte, lorsque leur objectif est d'acquérir un contrôle significatif (tel que ce terme a été défini ci-dessus) sur la société cible, ou coopérant avec la société cible avec pour objectif de faire obstacle au succès d'une offre publique déjà annoncée portant sur les actions de ladite société cible. Les personnes physiques ou morales et les sociétés suivantes sont réputées agir de concert au sens de la loi OPA : (i) les personnes morales ou sociétés qui constituent un groupe de sociétés au sens de l'article 2:24b du Code Civil néerlandais ; (ii) les personnes morales et sociétés, avec leurs filiales ; (iii) les personnes physiques avec les sociétés qu'elles contrôlent.

Outre la dérogation prévue ci-dessus, l'obligation de lancer une offre publique ne s'applique pas à toute personne physique ou morale ni à toute société qui, entre autres :

- acquiert un contrôle significatif après avoir déclaré qu'une offre publique portant sur l'ensemble des actions (ou certificats de dépôt) de la société cible est inconditionnelle (*gestand doen*), sous réserve que l'acheteur puisse en conséquence exercer plus de 50 % des votes lors de l'Assemblée des actionnaires de la société cible ;
- est une personne morale indépendante de la société cible qui acquiert un contrôle significatif après qu'une offre publique ait été annoncée par une tierce partie, sous réserve que ladite personne morale satisfasse les deux conditions suivantes : (i) elle s'engage à détenir les actions de la société cible pour une période de deux ans au maximum, aux fins de protéger la société cible et (ii) l'objet social de cette personne morale est de préserver les intérêts de la société cible ;
- est une personne morale indépendante de la société cible, qui a émis des certificats de dépôt portant sur les actions de la société cible avec la coopération de celle-ci ;
- acquiert un contrôle significatif après : (i) un transfert d'actions intra-groupe représentant un contrôle significatif ou (ii) un transfert entre une société mère et sa filiale ;
- acquiert un contrôle significatif en agissant de concert avec une ou plusieurs autres personnes physiques ou morales ou sociétés, auquel cas l'obligation de lancer une offre publique d'achat s'applique à la personne physique ou morale ou à la Société qui peut exercer le plus grand nombre de droits de vote lors de l'Assemblée des actionnaires de la société cible ; ou
- agit en tant que dépositaire (dans la mesure où elle ne peut exercer aucun droit de vote à sa seule discrétion).

L'obligation de procéder à une offre publique ne s'applique pas non plus si, entre autres :

- la personne physique ou morale ou la Société, après avoir acquis un contrôle significatif, perd ledit contrôle durant une période de grâce de trente jours (qui peut être étendue à quatre-vingt-dix jours au total par la Chambre des entreprises de la Cour d'appel d'Amsterdam), sauf si (i) la perte de contrôle est due à un transfert à une personne physique, morale ou à une société à laquelle l'une des dérogations précisées ci-dessus s'applique, ou (ii) l'acquéreur du contrôle significatif a exercé ses droits de vote durant le délai de grâce susvisé ; ou
- l'Assemblée des actionnaires de la société cible a approuvé l'acquisition d'un contrôle significatif, et toute acquisition ultérieure d'actions, par une tierce partie dans le cadre du vote d'une résolution approuvée par 90 % des voix exprimées, à l'exception des voix exprimées par le tiers acquéreur ou toute partie appartenant au concert.

La loi OPA confère également à tout actionnaire minoritaire le droit de demander le rachat de ses actions par tout émetteur d'une offre qui viendrait à détenir au moins 95 % du capital émis et des droits de vote de la Société. Cette demande doit être soumise à la Chambre des entreprises de la Cour d'appel d'Amsterdam, dans les trois mois qui suivent la clôture de la période d'acceptation de l'offre publique.

3.2 Renseignements de caractère général concernant le capital social

3.2.1 Capital social émis

Au 31 décembre 2013, le capital social émis de la Société s'élevait à 783 157 635 euros, réparti en 783 157 635 actions entièrement libérées d'une valeur nominale d'un euro chacune.

3.2.2 Capital social autorisé

Au 31 décembre 2013, le capital social autorisé de la Société s'élevait à 3 milliards d'euros, réparti en 3 000 000 000 actions d'une valeur nominale d'un euro chacune.

3.2.3 Modification du capital social ou des droits attachés aux actions

Sauf limitation ou exclusion par l'Assemblée générale des actionnaires (ou par le Conseil d'administration s'il y est autorisé par l'Assemblée générale des actionnaires) selon les modalités décrites ci-dessous, les actionnaires disposent d'un droit préférentiel de souscription leur permettant de souscrire à toute nouvelle émission d'actions, proportionnel à la valeur nominale du nombre d'actions qu'ils détiennent, sauf en ce qui concerne les actions émises en contrepartie d'apports autres qu'en numéraire et les actions émises en faveur de salariés de la Société ou d'une société du Groupe. Pour une description des dispositions contractuelles relatives aux droits de préemption, voir « — 3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires ».

L'Assemblée générale des actionnaires a le pouvoir d'émettre des actions. Elle peut également autoriser le Conseil d'administration, pour une période ne dépassant pas cinq ans, à émettre des actions et à fixer les modalités et conditions de ces émissions d'actions.

L'Assemblée générale des actionnaires a également le pouvoir de limiter ou de supprimer les droits préférentiels de souscription en cas d'émission d'actions nouvelles et peut donner au Conseil d'administration l'autorisation, pour une période qui ne peut dépasser cinq ans, de limiter ou supprimer de tels droits. Toutes les résolutions relatives à ces questions doivent être approuvées à la majorité des deux tiers des votes exprimés lors de l'Assemblée générale des actionnaires, si moins de la moitié du capital social émis est présent ou représenté à ladite Assemblée, hormis en ce qui concerne les résolutions visant à l'émission d'actions ou à l'octroi de droits de souscription d'actions dont le prix d'émission global est supérieur à 500 000 000 euros par émission, sans

droits préférentiels de souscription, ainsi que la délégation de ces pouvoirs au Conseil d'administration, qui devront être approuvées de 75 % des votes exprimés lors de l'Assemblée générale des actionnaires.

Conformément à la résolution adoptée par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 29 mai 2013, le Conseil d'administration dispose des pouvoirs nécessaires en vue de (i) l'émission d'actions et l'octroi de droits de souscription d'actions portant sur le capital social autorisé de la Société, étant précisé que ces pouvoirs sont limités à 0,15 % du capital social autorisé de la Société à un moment donné et (ii) limiter ou exclure les droits préférentiels de souscription, dans les deux cas, pour une période arrivant à échéance lors de l'Assemblée générale annuelle qui se tiendra en 2014. Il sera alors demandé aux actionnaires de d'accorder de nouvelles délégations lors de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires de la Société prévue le 27 mai 2014, étant toutefois précisé que ces délégations seront limitées (i) à 0,3 % du capital social autorisé de la Société à un moment donné aux fins de financement de la Société et des sociétés du Groupe et (ii) à 0,2 % du capital social autorisé de la Société à un moment donné aux fins des plans d'actionnariat salarié (« ESOP ») et de plans de rémunération à long terme (« LTIP ») et ne portera pas sur une émission d'actions ni sur l'octroi de droits de souscription d'actions, qui nécessite une majorité de 75 % des votes.

L'Assemblée générale des actionnaires peut réduire le capital social émis par l'annulation des actions ou la réduction de leur valeur nominale au moyen d'une modification des Statuts. L'annulation d'actions nécessite l'approbation d'une majorité des

deux tiers des votes exprimés lors de l'Assemblée générale des actionnaires dans le cas où moins de la moitié du capital social émis est présente ou représentée à l'Assemblée. La réduction de la valeur nominale au moyen d'une modification des Statuts

nécessite l'approbation d'une Majorité des deux tiers des votes exprimés pendant l'Assemblée générale des actionnaires, bien que les Statuts prévoient que la majorité requise est de 75 % pour certaines modifications des Statuts.

3.2.4 Titres donnant accès au capital social de la Société

À l'exception des options de souscription d'actions de la Société (voir « — Gouvernement d'entreprise — 4.3.3 Plans de rémunération à long terme » et « Notes aux États financiers consolidés (« IFRS ») — Note 35 : Paiement fondé sur des actions »), il n'existe aucun titre donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital social de la Société.

Le tableau ci-dessous présente la dilution potentielle totale qui se produirait si toutes les options de souscription d'actions émises au 31 décembre 2013 étaient exercées :

	Nombre d'actions	Pourcentage du capital dilué	Nombre de droits de vote	Pourcentage des droits de vote dilués ⁽¹⁾
Nombre total d'actions de la Société émises au 31 décembre 2013	783 157 635	99,452 %	780 322 514	99,450 %
Nombre total d'actions de la Société qui seraient émises par suite de l'exercice des options de souscription d'actions	4 314 115	0,548 %	4 314 115	0,550 %
Total capital social potentiel de la Société	787 471 750	100 %	784 636 629	100 %

(1) L'effet dilutif potentiel issu de l'exercice de ces options de souscription d'actions sur le capital et sur les droits de vote pourrait être limité du fait des programmes de rachat d'actions de la Société et d'une annulation ultérieure des actions rachetées. Voir « — 3.3.7.1 Droit néerlandais et informations relatives aux programmes de rachat d'actions ».

3.2.5 Évolution du capital social émis depuis la Constitution de la Société

Date	Nature de l'opération	Valeur nominale par action	Nombre d'actions émises / annulées	Prime d'émission ⁽¹⁾	Nombre total d'actions émises à l'issue de l'opération	Total du capital émis à l'issue de l'opération
29 décembre 1998	Constitution	NLG 1 000	100	-	100	NLG 100 000
3 avril 2000	Conversion en €	1€	50 000	-	50 000	50 000€
8 juillet 2000	Émission d'actions en rémunération des apports d'Aerospatiale Matra, DASA AG et SEPI	1€	715 003 828	1 511 477 044€	715 053 828	715 053 828€
13 juillet 2000	Émission d'actions dans le cadre de l'introduction en Bourse de la Société	1€	80 334 580	1 365 687 860€	795 388 408	795 388 408€
21 septembre 2000	Émission d'actions aux fins de l'offre aux salariés effectuée dans le cadre de l'introduction en Bourse de la Société	1€	11 769 259	168 300 403€	807 157 667	807 157 667€
5 décembre 2001	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés (Note d'opération visée par la COB ⁽²⁾ le 13 octobre 2001 au n° 01-1209)	1€	2 017 894	19 573 571,80€	809 175 561	809 175 561€
4 décembre 2002	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés (Note d'opération visée par la COB le 11 octobre 2002 sous le n° 02-1081)	1€	2 022 939	14 470 149,33€	811 198 500	811 198 500€
5 décembre 2003	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés (Note d'opération visée par la COB le 25 septembre 2003 sous le n° 03-836)	1€	1 686 682	19 363 109,36€	812 885 182	812 885 182€
20 juillet 2004	Annulation d'actions sur autorisation consentie par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 6 mai 2004	1€	5 686 682	-	807 198 500	807 198 500€
3 décembre 2004	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés (Note d'opération visée par l'AMF le 10 septembre 2004 sous le n° 04-755)	1€	2 017 822	34 302 974€	809 216 322	809 216 322€
En 2004	Émission d'actions suite à l'exercice d'options accordées aux salariés ⁽³⁾	1€	362 747	6 133 436€	809 579 069	809 579 069€
25 juillet 2005	Annulation d'actions sur autorisation consentie par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 11 mai 2005	1€	1 336 358	-	808 242 711	808 242 711€
29 juillet 2005	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés (Note d'opération visée par l'AMF le 4 mai 2005 sous le n° 05-353)	1€	1 938 309	34 618 198,74€	810 181 020	810 181 020€
En 2005	Émission d'actions suite à l'exercice d'options accordées aux salariés ⁽³⁾	1€	7 562 110	144 176 031,61€	817 743 130	817 743 130€
20 juillet 2006	Annulation d'actions sur autorisation consentie par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 4 mai 2006	1€	6 656 970	-	811 086 160	811 086 160€
En 2006	Émission d'actions suite à l'exercice d'options accordées aux salariés ⁽³⁾	1€	4 845 364	89 624 589€	815 931 524	815 931 524€
En 2007	Annulation d'actions sur autorisation consentie par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 4 mai 2007	1€	4 568 405	-	811 363 119	811 363 119€
9 mai 2007	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés	1€	2 037 835	33 482 173€	813 400 954	813 400 954€

(1) Les coûts, nets d'impôts, liés à l'introduction en Bourse de la Société en juillet 2000 ont été imputés sur la prime d'émission à hauteur de 55 849 772€.

(2) Prédecesseur de l'AMF.

(3) Pour des informations sur les plans d'options de souscription d'actions dans le cadre desquels ces options de souscription d'actions ont été consenties aux salariés de la Société, voir « — Gouvernement d'entreprise — 4.3.3 Plans de rémunération à long terme ».

Date	Nature de l'opération	Valeur nominale par action	Nombre d'actions émises / annulées	Prime d'émission ⁽¹⁾	Nombre total d'actions émises à l'issue de l'opération	Total du capital émis à l'issue de l'opération
En 2007	Émission d'actions suite à l'exercice d'options accordées aux salariés ⁽³⁾	1 €	613 519	9 438 683 €	814 014 473	814 014 473 €
En 2008	Annulation d'actions sur autorisation consentie par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 26 mai 2008	1 €	1 291 381	-	812 723 092	812 723 092 €
25 juillet 2008	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés	1 €	2 031 820	22 084 500 €	814 754 912	814 754 912 €
En 2008	Émission d'actions suite à l'exercice d'options accordées aux salariés ⁽³⁾	1 €	14 200	208 030 €	814 769 112	814 769 112 €
31 juillet 2009	Annulation d'actions sur autorisation consentie par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 27 mai 2009	1 €	22 987	-	814 746 125	814 746 125 €
18 décembre 2009	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés	1 €	1 358 936	13 263 215 €	816 105 061	816 105 061 €
En 2010	Émission d'actions suite à l'exercice d'options accordées aux salariés ⁽³⁾	1 €	297 661	4 477 168 €	816 402 722	816 402 722 €
29 juillet 2011	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés	1 €	2 445 527	34 602 580 €	818 848 249	818 848 249 €
9 août 2011	Annulation d'actions sur autorisation consentie par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 26 mai 2011	1 €	78 850	-	818 769 399	818 769 399 €
En 2011	Émission d'actions suite à l'exercice d'options accordées aux salariés ⁽³⁾	1 €	1 712 892	25 995 005 €	820 482 291	820 482 291 €
30 juillet 2012	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés	1 €	2 177 103	38 084 482 €	822 659 394	822 659 394 €
8 août 2012	Annulation d'actions sur autorisation consentie par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 31 mai 2012	1 €	553 233	-	822 106 161	822 106 161 €
En 2012	Émission d'actions suite à l'exercice d'options accordées aux salariés ⁽³⁾	1 €	5 261 784	98 893 293 €	827 367 945	827 367 945 €
20 juin 2013	Annulation d'actions sur autorisation consentie par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 27 mars 2013	1 €	47 648 691	-	779 719 254	779 719 254 €
29 juillet 2013	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés	1 €	2 113 245	57 580 650 €	781 832 499	781 832 499 €
27 septembre 2013	Annulation d'actions sur autorisation consentie par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 27 mars 2013	1 €	3 099 657	-	778 732 842	778 732 842 €
27 septembre 2013	Annulation d'actions sur autorisation consentie par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 29 mai 2013	1 €	2 448 884	-	776 283 958	776 283 958 €
En 2013	Émission d'actions suite à l'exercice d'options accordées aux salariés ⁽³⁾	1 €	6 873 677	176 017 918 €	783 157 635	783 157 635 €

(1) Les coûts, nets d'impôts, liés à l'introduction en Bourse de la Société en juillet 2000 ont été imputés sur la prime d'émission à hauteur de 55 849 772 €.

(2) Prédécesseur de l'AMF.

(3) Pour des informations sur les plans d'options de souscription d'actions dans le cadre desquels ces options de souscription d'actions ont été consenties aux salariés de la Société, voir « — Gouvernement d'entreprise — 4.3.3 Plans de rémunération à long terme ».

3.3 Répartition du capital et des droits de vote

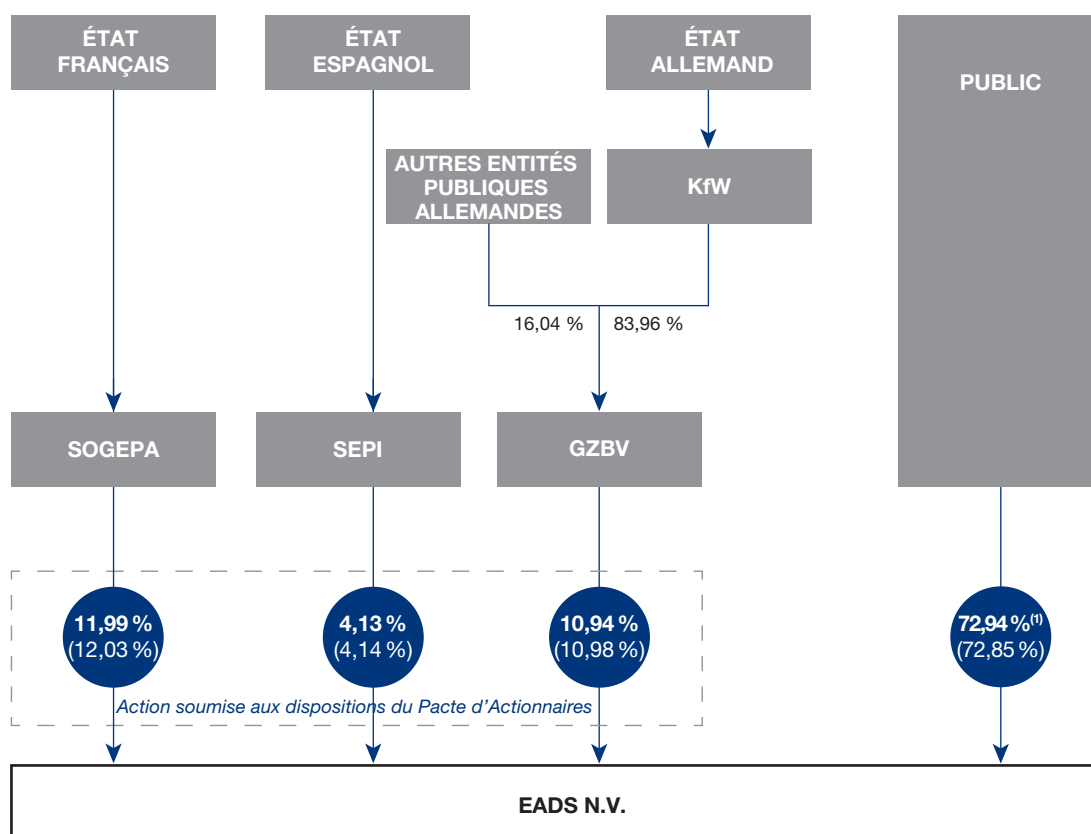
3.3.1 Répartition du capital

Au 31 décembre 2013, la République française (l'« **État français** ») détenait 11,99 % des actions en circulation de la Société par le biais de la Société de Gestion de Participations Aéronautiques (« **Sogepa** ») ; l'État allemand détenait une participation de 10,94 % par l'intermédiaire de Gesellschaft zur Beteiligungsverwaltung GZBV mbH & Co. KG (« **GZBV** »), une filiale de Kreditanstalt für Wiederaufbau (« **KfW** »), une institution de droit public au service des objectifs de politique nationale et internationale du gouvernement de la République fédérale d'Allemagne ; enfin, l'État

espagnol détenait 4,13 % par le biais de *Sociedad Estatal de Participaciones Industriales* (« **SEPI** »). Le public (y compris les salariés de la Société) et la Société détenaient, respectivement, 72,51 % et 0,36 % du capital social de la Société.

Le diagramme ci-dessous montre la structure de l'actionnariat de la Société au 31 décembre 2013 (en % du capital et des droits de vote (entre parenthèses) avant exercice des options de souscription d'actions de la Société). Voir « — Gouvernement d'entreprise — 4.3.3 Plans de rémunération à long terme ».

STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT D'EADS N.V. AU 31 DÉCEMBRE 2013



(1) Y compris les actions mises en dépôt des parties au Pacte d'Actionnaires (0,07 %) et les actions détenues par la Société elle-même (0,36 %).

Au 31 décembre 2013, la Société détenait, directement ou indirectement par l'intermédiaire d'une autre société dans laquelle la Société détient, directement ou indirectement, plus de 50 % du capital social, 2 835 121 actions d'autocontrôle, soit 0,36 % du capital social émis. Les actions détenues par la Société ne sont pas assorties de droits de vote.

Pour le nombre d'actions et de droits de vote détenus par les membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif, voir « — Gouvernement d'entreprise — 4.2.1 Politique de rémunération ».

Environ 2,13 % du capital social (et des droits de vote) étaient détenus par les salariés de la Société au 31 décembre 2013.

3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires

Le 5 décembre 2012, le Conseil d'administration de la Société, les actionnaires encore dits de référence de la Société – (Daimler AG (« **Daimler** »), Daimler Aerospace AG (« **DASA** »), Société de Gestion de l'Aéronautique, de la Défense et de l'Espace (« **Sogeade** »), Lagardère SCA (« **Lagardère** »), Sogepa et SEPI – et KfW ont conclu un accord (l'« **Accord multipartite** ») qui prévoit de profonds changements dans la gouvernance et la structure de l'actionnariat de la Société. L'Accord multipartite entendait normaliser encore davantage et simplifier la gouvernance de la Société tout en sécurisant une structure de l'actionnariat qui permette à la France, l'Allemagne et l'Espagne de protéger leurs intérêts stratégiques légitimes. Cet accord a constitué une étape majeure dans l'évolution de la gouvernance de la Société.

L'Accord multipartite prévoyait des changements significatifs dans la structure de l'actionnariat de la Société. En outre, une série de transactions connexes (collectivement appelées la « **Réalisation** ») est intervenue peu de temps après l'Assemblée générale extraordinaire convoquée le 27 mars 2013. Cela a abouti à plusieurs changements dans la gouvernance de la Société, notamment des changements dans la composition du Conseil d'administration et de ses règles internes, ainsi que des modifications des Statuts de la Société. Le Participation Agreement (le « **Participation Agreement** ») conclu entre les anciens actionnaires de référence de la Société et, au 31 décembre 2012, KfW (ensemble, les « **Anciens membres du Consortium** »), un partenariat contractuel de droit néerlandais entre DASA et Sogeade géré par EADS Participations B.V. (le « **Contractual Partnership** ») et les accords associés (collectivement, l'« **Ancien Consortium** ») ont été résiliés et remplacés en partie par un pacte d'actionnaires plus limité (le « **Pacte d'actionnaires** ») conclu uniquement entre GZBV, Sogepa et SEPI (qui ont convenu de détenir collectivement moins de 30 % des droits de vote de la Société). Le Pacte d'actionnaires ne confère aucun droit aux parties qui le composent de désigner les membres du Conseil d'administration ou de l'équipe dirigeante, ni d'intervenir dans la gouvernance de la Société.

3.3.2.1 Modifications apportées à la structure de l'actionnariat

Lors d'une transaction prévue par l'Accord multipartite le 6 décembre 2012, Daimler a vendu 61,1 millions d'actions EADS N.V. (environ 7,44 % des actions EADS N.V. en circulation) par le biais d'un placement accéléré (l'« **ABB** »). La participation économique de Daimler dans la Société est donc réduite à environ 7,44 % et ses droits de vote à 14,88 %. KfW a acquis 2,76 % des actions en circulation d'EADS N.V. dans le cadre de l'ABB. Lors d'une seconde transaction le 2 janvier 2013, KfW a acquis (via une filiale détenue à 100 %) 65 % des actions d'un consortium d'investisseurs du secteur privé et du secteur public (« **Dedalus** »), ce qui a porté à 78 % sa participation dans Dedalus. Les 22 % restants demeurent la propriété de différentes entités publiques

allemandes. Dedalus détenait une participation économique de 7,44 % dans la Société au moment de cette acquisition. Suite à ces deux transactions, KfW possédait 2,76 % des droits de vote de la Société et une participation économique de 8,56 % dans la Société (2,76 % directement et 5,80 % par le biais de Dedalus). Les autres entités publiques allemandes possédant des parts dans Dedalus détenaient une participation économique de 1,64 % dans la Société par le biais de Dedalus. La participation économique commune de KfW et des dites entités publiques allemandes dans la Société était, par conséquent, de 10,2 % immédiatement après ces acquisitions. Le 4 avril 2013, SEPI a vendu 9 560 000 actions de la Société (environ 1,15 % des actions en circulation de la Société). Le 9 avril 2013, Lagardère a vendu le solde de ses 61 000 000 actions de la Société (environ 7,4 % des actions en circulation de la Société). Le 17 avril 2013, l'État français a vendu, par le biais de Sogepa, 12 977 088 actions de la Société (environ 1,56 % des actions en circulation de la Société) et Daimler a vendu le solde de ses 61 100 000 actions de la Société (environ 7,5 % des actions en circulation de la Société). Le 26 avril 2013, l'État français a vendu une nouvelle tranche de 17 451 000 actions de la Société (environ 2,1 % des actions en circulation de la Société). Le 31 juillet 2013, SEPI a vendu une nouvelle tranche de 2 802 450 actions de la Société (environ 0,36 % des actions en circulation de la Société). Le 30 décembre 2013, GZBV a acheté 1 872 072 actions de la Société (environ 0,24 % des actions en circulation de la Société). Les transactions susmentionnées ont au final abouti à une participation de l'État français de 11,99 % des actions en circulation de la Société par l'intermédiaire de Sogepa, à une participation de l'État allemand de 10,94 % par le biais de GZBV et à une participation de l'État espagnol de 4,13 % par le biais de SEPI au 31 décembre 2013. Pour en savoir plus sur les évolutions plus récentes, voir section 3.3.4 ci-dessous.

3.3.2.2 Nouveaux accords de gouvernance d'entreprise

Suite à la Réalisation, les accords de gouvernance d'entreprise de la Société ont été considérablement modifiés. Ces modifications sont destinées à normaliser davantage et simplifier la gouvernance de la Société, ceci afin de promouvoir de meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise et refléter l'absence d'un groupe d'actionnaires de contrôle. Certaines modifications des accords de gouvernance d'entreprise de la Société étaient prévues dans les Statuts, notamment (i) les obligations de notification à la charge des actionnaires dont la participation dans la Société atteint ou dépasse certains seuils et (ii) les restrictions de détention interdisant à tout actionnaire de détenir une participation de plus de 15 % du capital social ou des droits de vote de la Société, qu'il agisse seul ou de concert avec d'autres personnes. Voir les sections 3.1.11 et 3.1.12 ci-dessus. Par ailleurs, des changements ont également été apportés dans la composition du Conseil d'administration et dans ses règles internes. Voir la section 4 ci-dessous.

3.3.2.3 Accords entre les actionnaires de référence

Accord sur les droits acquis

À la Réalisation, l'État français, Sogepa, l'État allemand, KfW et GZBV (ensemble les « **Parties** » et chacune individuellement une « **Partie** ») ont conclu un accord portant sur certains droits acquis conformément aux Statuts. Ci-après figure un résumé de cet accord.

Exception individuelle au titre des droits acquis

Une Partie qui bénéficie individuellement d'une exception au titre des droits acquis aux termes de l'article 16.1. b des Statuts (cette Partie bénéficiant d'une « **Exception individuelle** ») continuera à bénéficier de cette exception conformément aux Statuts s'il est par la suite mis fin au nouveau concert relatif à la Société (le « Nouveau Concert ») (par exemple suite à la résiliation du Pacte d'actionnaires) ou si elle cesse de faire partie du Nouveau Concert.

Perte des Exceptions individuelles

Une Partie bénéficiant d'une Exception individuelle ainsi que chacun de ses affiliés qui bénéficient d'une exception au titre des articles 16.1. b et 16.3 des Statuts, pris ensemble, (ces affiliés bénéficiant alors d'« **Exceptions dérivées** », et les Exceptions individuelles et les Exceptions dérivées formant ensemble les « **Exceptions** »), perdront le bénéfice de ces Exceptions si :

- le Nouveau Concert est résilié parce que la Partie ou l'un de ses affiliés a effectivement soit résilié ledit Concert, soit causé la résiliation de ce Concert ; ou si
- la Partie ou le ou les affilié(s) concerné(s) se retire(nt) du Nouveau Concert,

et si cette résiliation ou ce retrait n'est pas effectué pour un motif légitime et ne se justifie pas par des manquements importants et persistants aux accords régissant le Nouveau Concert, en ce compris mais sans se limiter à, la violation des stipulations du Nouveau Pacte, par l'autre principal membre du Nouveau Concert.

Dans l'éventualité où, à l'avenir, les droits de vote détenus dans la Société par l'un des principaux membres du Nouveau Concert, conjointement à ceux de ses affiliés, représenteraient, durant une période ininterrompue de trois mois, moins de 3 % des droits de vote totaux rattachés aux actions en circulation de la Société, les Exceptions dont bénéficiait cette Partie, en ce compris les Exceptions dont ses affiliés, n'étaient plus en droit de bénéficier, pourront de nouveau être exercées, Sogepa et GZBV devant en informer conjointement la Société.

Notification à la Société

La Société ne sera tenue de prendre les mesures stipulées à l'article 15 des Statuts concernant l'Accord sur les droits acquis postérieur au Concert que pour autant qu'elle reçoive soit (i) une instruction écrite adressée conjointement par Sogepa et GZBV relative à la mise en œuvre de l'une des mesures énoncées dans l'article 15 des Statuts conformément à l'Accord sur les droits acquis postérieur au Concert soit (ii) une copie d'une décision exécutoire rendue par trois Arbitres indépendants, impartiaux et

neutres en vue de régler tout différend entre les Parties découlant de ou lié à l'Accord sur les droits acquis postérieur au Concert.

La Société n'encourra nulle responsabilité envers aucune des Parties si elle prend de telles mesures suite à la réception d'une telle instruction conjointe ou d'une telle décision exécutoire, et la Société ne saurait avoir l'obligation d'interpréter l'Accord sur les droits acquis postérieur au Concert ou toute instruction conjointe ou décision exécutoire.

Nonobstant la description apparaissant sous la rubrique « Clauses diverses – Juridiction Compétente », les tribunaux des Pays-Bas ont compétence exclusive pour régler tout différend, toute controverse ou toute plainte concernant les droits ou obligations de la Société au titre de l'Accord sur les droits acquis postérieur au Concert.

Dispositions diverses

Résiliation. L'Accord sur les droits acquis postérieur au Concert ne prendra fin que si l'État français et ses affiliés ou l'État allemand et ses affiliés ne détiennent plus d'actions de la Société.

Droit applicable. Les lois des Pays-Bas.

Juridiction compétente. Décision obligatoire pour tout différend, toute controverse ou toute plainte qui découlerait ou serait lié à l'Accord sur les droits acquis postérieur au Concert conformément à la procédure prévue à l'Accord sur les droits acquis postérieur au Concert ; étant toutefois précisé que, dans la mesure où le recours aux tribunaux est autorisé pour régler ce différend, cette controverse ou cette plainte, les tribunaux des Pays-Bas auront compétence exclusive.

Fin de l'Ancien Consortium et nouveau Pacte d'actionnaires

À la Réalisation, l'Ancien Consortium a été dissous et Sogepa, GZBV et SEPI ont conclu le Pacte d'actionnaires dont la portée est beaucoup plus limitée que l'Ancien Consortium.

Figure ci-après une description plus détaillée du Pacte d'actionnaires, fondée uniquement sur le résumé écrit des principales stipulations du Pacte d'actionnaires tel que fourni à la Société par Sogepa, GZBV et SEPI (ensemble, les « **Actionnaires** ») conformément à l'Accord multipartite.

Gouvernance de la Société

Nomination des membres du Conseil d'administration. Les Actionnaires voteront en faveur de tout projet de résolution relatif à la nomination des membres du Conseil d'administration soumis à l'Assemblée générale des actionnaires de la Société conformément aux stipulations de l'Accord de défense allemand et de l'Accord de défense français (tels que décrits ci-dessous). Si, pour une raison quelconque, une personne devant être nommée comme membre du Conseil d'administration, conformément aux stipulations de l'Accord de défense allemand et de l'Accord de défense français, n'est pas nommée, les Actionnaires feront leurs meilleurs efforts pour que ladite personne soit nommée en tant que membre du Conseil d'administration.

Sogepa et GZBV soutiendront la nomination comme membre du Conseil d'administration de la Société d'un ressortissant espagnol que SEPI pourra leur présenter, à condition que cette personne remplisse les conditions requises pour être qualifiée de membre indépendant conformément aux termes des Règles du Conseil et voteront en qualité d'Actionnaires, lors de toute Assemblée générale des actionnaires de la Société, en faveur de cette nomination et contre la nomination de toute autre personne pour ce poste.

Si, pour une raison quelconque, l'Accord de défense français et/ou l'Accord de défense allemand a ou ont été résiliés, KfW ou Sogepa, selon le cas, proposera deux personnes et les Actionnaires devront faire leurs meilleurs efforts pour que ces personnes soient nommées en qualité de membres du Conseil d'administration.

Modification des Statuts. Sogepa et GZBV se consulteront sur tout projet de résolution visant à modifier les Règles du Conseil et/ou les Statuts. À moins que Sogepa et GZBV conviennent de voter ensemble en faveur dudit projet de résolution, les Actionnaires voteront contre ledit projet de résolution. Si Sogepa et GZBV parviennent à un accord mutuel sur ledit projet de résolution, les Actionnaires voteront en faveur dudit projet de résolution.

Questions réservées. En ce qui concerne les questions nécessitant l'approbation d'une Majorité qualifiée au niveau du Conseil d'administration (« **Questions réservées** »), tous les membres du Conseil d'administration seront libres d'exprimer leur propre avis. Si la mise en œuvre d'une Question réservée nécessite une décision de l'Assemblée générale des actionnaires de la Société, Sogepa et GZBV se consulteront en vue de parvenir à une position commune. Si Sogepa et GZBV ne parviennent pas à adopter une position commune, Sogepa et GZBV demeureront libres d'exercer leur vote de manière discrétionnaire.

Consultation préalable. Sogepa et GZBV se consulteront sur tout projet de résolution soumis à l'Assemblée générale des actionnaires autres que ceux liés aux Questions réservées et aux Règles du Conseil.

Équilibre des Participations

Les Actionnaires conviennent de leur objectif commun, qui est de chercher à équilibrer entre eux leurs participations respectives dans la Société comme suit :

- Sogepa devra détenir une part de droits de vote aussi proche qu'il est raisonnablement possible de l'être de 12 %, tous droits de vote attribuables à Sogepa et/ou à l'État français en application des règles néerlandaises sur les offres publiques étant pris en compte dans le calcul de cette participation, sauf s'agissant des droits de vote qui lui seraient attribuables au titre de l'action de concert avec les autres Parties ;
- GZBV devra détenir une part de droits de vote aussi proche qu'il est raisonnablement possible de l'être de 12 %, tous droits de vote attribuables à GZBV et/ou à l'État allemand en application

des règles néerlandaises sur les offres publiques étant pris en compte dans le calcul de cette participation, sauf s'agissant des droits de vote qui lui seraient attribuables au titre de l'action de concert avec les autres Parties ;

- SEPI devra détenir une part de droits de vote aussi proche qu'il est raisonnablement possible de l'être de 4 %, tous droits de vote attribuables à SEPI et/ou à l'État espagnol en application des règles néerlandaises sur les offres publiques étant pris en compte dans le calcul de cette participation, sauf pour les droits de vote qui lui seraient attribuables au titre de l'action de concert avec les autres Parties.

Seuil MTO (rachat obligatoire)

Le total des droits de vote cumulés des Actionnaires devra toujours représenter moins de 30 % des droits de vote de la Société ou moins que tout autre seuil dont le dépassement déclencherait pour tout actionnaire l'obligation de déposer une offre publique (le « **Seuil MTO** »). Au cas où le total des droits de vote cumulés des actionnaires dépasserait le Seuil MTO, les Actionnaires prendront toutes les mesures appropriées, aussi rapidement qu'il est raisonnablement possible de le faire mais en tout cas dans un délai ne dépassant pas 30 jours, pour ramener leur participation en dessous du Seuil MTO.

Transfert de titres

Transfert autorisé. Transfert de titres par tout actionnaire à l'un de ses affiliés.

Droit de préemption. Droits de préemption au prorata de la participation des Actionnaires au cas où l'un des Actionnaires a l'intention de transférer des titres à un tiers hors marché ou sur le marché.

Option d'achat. Option d'achat au bénéfice des Actionnaires dans le cas où la majorité du capital social ou des droits de vote d'un des Actionnaires cesse d'être détenue directement ou indirectement par l'État français, l'État allemand ou l'État espagnol, selon le cas.

Droit de sortie conjointe. Droit de sortie conjointe au bénéfice de SEPI au cas où Sogepa, l'État français ou l'un de leurs affiliés et des entités publiques françaises et GZBV, l'État allemand ou l'un quelconque de leurs affiliés et des entités publiques proposent ensemble de transférer l'intégralité de leurs droits de vote.

Dispositions diverses

Résiliation. Le Pacte d'actionnaires peut cesser de s'appliquer à un ou plusieurs actionnaires et/ou leurs affiliés si certains changements interviennent dans la participation qu'ils détiennent dans la Société ou au niveau de leur actionariat.

Droit applicable. Les lois des Pays-Bas.

Jurisdiction compétente. Arbitrage conformément au Règlement d'arbitrage de la Chambre de commerce internationale, le lieu de l'arbitrage étant fixé à La Haye (Pays-Bas).

3.3.2.4 Engagements concernant les intérêts de certaines parties prenantes

La Société a pris certains engagements et conclu certains accords portant sur certains intérêts de ses anciens actionnaires de référence et de l'État allemand.

Accords de sécurité avec les États et engagements et négociations associés

La Société et l'État français ont conclu un amendement à la convention actuelle qui les lie en ce qui concerne l'activité de missiles balistiques de la Société (l'« **Accord de sécurité avec l'État français** »). Dans le cadre de l'Accord de sécurité avec l'État français, certains actifs militaires français sensibles seront détenus par une filiale de la Société (la « **Société holding de défense française** »). À la Réalisation, la Société a apporté certains actifs militaires français sensibles à la Société holding de défense française. L'État français est en droit d'approuver ou non la nomination de (mais pas de désigner ou de nommer) trois administrateurs externes au Conseil d'administration de la Société holding de défense française (les « **Administrateurs externes de la Société de défense française** »), dont au moins deux doivent satisfaire aux critères des administrateurs indépendants conformément aux Règles du Conseil comme s'ils étaient membres du Conseil. Deux des administrateurs externes de la Société de défense française doivent également être membres du Conseil. Les administrateurs externes de la Société de défense française ne peuvent pas (i) être des salariés ou dirigeants d'une société du Groupe (bien qu'ils puissent être membres du Conseil) ni (ii) entretenir un lien professionnel actif important avec le Groupe.

La Société et l'État allemand ont conclu un accord portant sur la protection des intérêts essentiels à la sécurité de ce dernier (l'« **Accord de sécurité avec l'État allemand** »). Conformément à l'Accord de sécurité avec l'État allemand, certains actifs militaires allemands sensibles sont détenus par une filiale de la Société (la « **Société holding de défense allemande** »). L'État allemand est en droit d'approuver ou non la nomination de (mais non pas de désigner ou de nommer) trois administrateurs externes au Conseil de surveillance de la Société holding de défense allemande (les « **Administrateurs externes de la Société de défense allemande** »), dont au moins deux doivent satisfaire aux critères des administrateurs indépendants conformément aux Règles du Conseil comme s'ils étaient membres du Conseil. Deux des

administrateurs externes de la Société de défense allemande doivent également être membres du Conseil. Les qualifications des administrateurs externes de la Société de défense allemande sont les mêmes que celles des administrateurs externes de la Société de défense française, avec l'exigence supplémentaire que les administrateurs externes de la Société de défense allemande ne peuvent pas être fonctionnaires.

La Société a accepté de négocier avec l'État espagnol afin de parvenir à un accord spécial sur la sécurité concernant la protection des intérêts essentiels de l'État espagnol.

Dassault Aviation

La Société a conclu un accord avec l'État français aux termes duquel la Société :

- accorderait à l'État français un droit de première offre en cas de vente de l'intégralité ou d'une partie de sa participation dans Dassault Aviation ; et
- s'engagerait à consulter l'État français avant de prendre toute décision lors d'une Assemblée générale de Dassault Aviation.

Choix réglementaire et cotations boursières

La Société a garanti aux parties au Pacte d'actionnaires que, pendant toute la durée dudit Pacte, les actions EADS N.V. resteraient cotées exclusivement en France, en Allemagne et en Espagne.

Droits spécifiques de la République française

En vertu d'un accord conclu entre la Société et la République française (le « **Contrat de Missiles Balistiques** »), la Société a concédé à la République française (a) un droit de veto et une promesse de vente sur l'activité de missiles balistiques, ladite promesse pouvant être exercée dans certains circonstances, notamment si (i) un tiers acquiert, directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 15 % ou tout multiple de 15 % du capital ou des droits de vote de la Société ou (ii) il serait envisagé de céder les actifs ou actions de sociétés exerçant les activités de missiles balistiques et (b) un droit de s'opposer au transfert desdits actifs ou desdites actions.

La Société, la République française et MBDA sont parties à une convention de même nature portant sur les actifs composant les systèmes nucléaires aéroportés français, en vertu de laquelle la République française jouit de droits analogues.

3.3.3 Forme des actions

Les actions de la Société se présentent sous forme nominative. Le Conseil d'administration peut décider de convertir tout ou partie des actions en titres au porteur.

Les actions sont inscrites dans le registre des actionnaires, sans qu'il soit émis de certificat. Cependant, il pourra être émis des certificats pour tout ou partie des actions en cas de décision

prise en ce sens par le Conseil d'administration. Les certificats d'actions seront émis sous la forme déterminée par le Conseil d'administration. Les actions nominatives seront numérotées de la manière déterminée par le Conseil d'administration.

3.3.4 Évolution de l'actionnariat de la Société depuis sa création

La Société a été constituée avec un capital autorisé de 500 000 florins néerlandais (« **NLG** »), composé de 500 actions d'une valeur nominale de 1 000 NLG chacune ; 100 d'entre elles ont été émises en faveur d'Aérospatiale Matra, le 29 décembre 1998. Ces actions ont été transférées à DASA AG par acte notarié le 28 décembre 1999.

Les modifications de l'actionnariat de la Société depuis son introduction en Bourse se présentent comme suit (pour une description des modifications du capital social émis de la Société depuis sa constitution, voir « — 3.2.5 Évolution du capital social émis depuis la constitution de la Société »).

Depuis juillet 2000, 4 293 746 actions de la Société ont été distribuées à titre gratuit par l'État français à certains anciens actionnaires d'Aérospatiale Matra après sa privatisation en juin 1999. La dernière distribution est intervenue en juillet 2002.

Par ailleurs, en janvier 2001, la République française et Lagardère ont cédé sur le marché l'ensemble de leurs actions de la Société (respectivement 7 500 000 et 16 709 333 actions de la Société) autres que leurs Actions Indirectes de la Société (et, en ce qui concerne l'État, abstraction faite des actions de la Société à distribuer aux anciens actionnaires d'Aérospatiale Matra, voir « — 3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires — Droits et engagements spécifiques de la République française ») qu'ils détenaient à la suite du non-exercice de l'option de surallocation accordée aux établissements introducteurs dans le cadre de l'introduction en Bourse de la Société en juillet 2000 (y compris, dans le cas de Lagardère, les actions autres que ses Actions Indirectes de la Société acquises auprès des Institutions Financières Françaises à l'issue de la période d'exercice de l'option de surallocation).

Le 8 juillet 2004, Daimler a annoncé avoir placé sur le marché (dans le cadre d'une opération de couverture) l'ensemble de ses actions de la Société (soit 22 227 478 actions) représentant à cette date 2,73 % du capital et 2,78 % des droits de vote de la Société, à l'exception de ses Actions Indirectes de la Société.

Le 11 novembre 2005, DASA a transféré la totalité de sa participation dans la Société à sa filiale à 100 % DaimlerChrysler Luft-und Raumfahrt Beteiligungs GmbH & Co. KG (« **DC KG** »). Toutefois, en novembre 2006, DC KG a retransféré à DASA l'intégralité de sa participation dans la Société.

Le 4 avril 2006, Daimler et Lagardère ont annoncé avoir conclu simultanément des transactions visant à réduire de 7,5 % chacune leurs participations respectives dans la Société. Daimler a conclu un accord de vente à terme d'environ 61 millions d'actions de la Société avec un groupe de banques d'investissement. Le Groupe Daimler a annoncé avoir prêté ces actions aux banques concernées en prévision du règlement de la vente à terme. Lagardère a émis des obligations convertibles en actions. Les actions de la Société livrables à l'échéance des obligations susvisées correspondaient au maximum à 7,5 % du capital social de la Société, soit environ

61 millions d'actions. Elles ont été livrées en trois tranches égales représentant chacune 2,5 % du capital de la Société. Les deux premières tranches ont été livrées en juin 2007 et en juin 2008, la livraison de la troisième tranche ayant été avancée de juin 2009 à mars 2009, comme discuté ci-après.

Le 8 septembre 2006, la Société a été informée de l'acquisition de 41 055 530 actions de la Société par JSC Vneshtorgbank (anciennement Bank of Foreign Trade), soit 5,04 % du capital social de la Société à cette date.

Le 9 février 2007, Daimler a conclu un accord avec le consortium Dedalus, en vertu duquel elle a effectivement réduit de 22,5 % à 15 % sa participation dans le capital de la Société, tout en maintenant l'équilibre des droits de vote entre les actionnaires allemands et français. Le consortium Dedalus a ainsi acquis une participation de 7,5 % dans le capital de la Société, Daimler continuant de contrôler les droits de vote de la totalité du bloc d'actions représentant 22,5 % du capital de la Société.

Le 26 décembre 2007, JSC Vneshtorgbank a cédé et transféré 41 055 530 actions de la Société à la *Bank for Development and Foreign Economic Affairs* (Vnesheconombank). La Société a été informée de cette transaction après qu'elle soit intervenue.

Le 26 janvier 2009, Lagardère et Natixis, seul souscripteur et seul porteur des obligations échangeables à titre obligatoire émises par Lagardère en 2006, ont signé un amendement au contrat de souscription en vertu duquel ils ont accepté, à l'initiative de Natixis, d'avancer la date de remboursement des obligations échangeables à titre obligatoire et par conséquent, la date de livraison de la troisième tranche des actions de la Société du 25 juin 2009 au 24 mars 2009. Conformément aux termes de l'amendement, Lagardère a livré à Natixis 20 370 000 actions de la Société le 24 mars 2009, représentant 2,5 % du capital et des droits de vote de la Société.

Le 19 mars 2010, Daimler et le Consortium Dedalus d'investisseurs du secteur privé et du secteur public ont confirmé la prorogation de l'accord conclu le 9 février 2007 concernant la participation et les droits de vote dans la Société (comme discuté ci-dessus). À la Chancellerie fédérale allemande, le 16 mars 2010, Daimler et les investisseurs ont affirmé leur volonté de poursuivre l'accord existant sans autre forme d'amendement. Ainsi, Daimler détenait encore 22,5 % des droits de vote dans la Société alors que sa participation économique était restée à 15 %. Par conséquent, l'équilibre existant entre les droits de vote des actionnaires allemands et ceux des actionnaires français est resté inchangé.

Le 10 novembre 2011, Daimler a annoncé avoir trouvé un accord de principe avec le gouvernement fédéral allemand, selon lequel KfW rachèterait à Daimler une participation dans la Société.

Le 6 décembre 2012, dans le cadre d'une transaction prévue par l'Accord multipartite, Daimler a vendu 61,1 millions d'actions de la Société (environ 7,44 % des actions en circulation de la Société) par le biais d'un ABB. La participation économique de Daimler dans

la Société est donc réduite à environ 7,44 % et ses droits de vote à 14,88 %. KfW a acquis 2,76 % des actions en circulation de la Société dans le cadre de l'ABB. Lors d'une seconde transaction le 2 janvier 2013, KfW a acquis (via une filiale détenue à 100 %) 65 % des actions de Dedalus, ce qui a porté à 78 % sa participation dans Dedalus. Les 22 % restants sont demeurés la propriété de différentes entités publiques allemandes. Dedalus détenait une participation économique de 7,44 % dans la Société au moment de cette acquisition. Suite à ces deux transactions, KfW possédait 2,76 % des droits de vote dans la Société et une participation économique de 8,56 % dans la société (2,76 % directement et 5,80 % par le biais de Dedalus). Les autres entités publiques allemandes possédant des parts dans Dedalus détenaient une participation économique de 1,64 % dans la Société par le biais de Dedalus. La participation économique commune de KfW et des dites entités publiques allemandes dans la Société a, par conséquent, été portée à 10,2 % après ces acquisitions.

Le 19 mars 2013, KfW a cédé à GZBV les 2,76 % d'actions de la Société en sa possession directe. Dans le cadre de la Réalisation, 7,44 % des actions en circulation de la Société, détenues par DASA, ont été cédées à GZBV, et DASA, qui détient désormais un intérêt économique de 7,44 % et des droits de vote d'un montant équivalent dans la Société, est devenue une filiale à 100 % de Daimler. GZBV qui détient à présent un intérêt économique de 10,2 % et des droits de vote d'un montant équivalent dans la Société est dorénavant détenue à 83,96 % par KfW ; les 16,04 % restants de son capital étant entre les mains des autres entités publiques allemandes, lesquelles étaient des investisseurs dans Dedalus juste avant ladite cession.

Dans le cadre de la Réalisation, 7,44 % des actions en circulation de la Société détenues par Sogead ont été cédées à Sogepa, et Sogead qui détient dorénavant un intérêt économique de 7,44 %

et des droits de vote d'un montant équivalent dans la Société, est devenue une filiale à 100 % de Lagardère.

Le 4 avril 2013, SEPI a vendu 9 560 000 actions de la Société (environ 1,15 % des actions en circulation de la Société).

Le 9 avril 2013, Lagardère a vendu le solde de ses 61 000 000 actions de la Société (environ 7,4 % des actions en circulation de la Société).

Le 17 avril 2013, l'État français a vendu, par l'intermédiaire de Sogepa, 12 977 088 actions de la Société (environ 1,56 % des actions en circulation de la Société) et Daimler a vendu le solde de ses 61 100 000 actions de la Société (environ 7,5 % des actions en circulation de la Société).

Le 26 avril 2013, l'État français a vendu 17 451 000 actions de la Société (environ 2,1 % des actions en circulation de la Société).

Le 31 juillet 2013, SEPI a vendu 2 802 450 actions de la Société (environ 0,36 % des actions en circulation de la Société).

Fin décembre 2013, GZBV a acquis 1 872 072 actions de la Société (environ 0,24 % des actions en circulation de la Société).

Le 16 janvier 2014, l'État français a annoncé avoir vendu par le biais de Sogepa quelque 8 000 000 actions de la Société (environ 1 % des actions en circulation de la Société) conformément à un contrat bilatéral conclu entre l'État français et l'État allemand qui prévoit que l'État allemand augmente ses droits de vote dans la Société à 11 % et que l'État français ramène ses droits de vote au même niveau. Suite à cette transaction, l'État français par l'intermédiaire de Sogepa, l'État allemand par l'intermédiaire de GZBV et l'État espagnol par l'intermédiaire de SEPI sont collectivement restés les actionnaires majoritaires de la Société, avec un minimum de 26 % des droits de vote.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution de la détention du capital social et des droits de vote de la Société au cours des trois dernières années.

Actionnaires	Situation au 31 décembre 2013			Actionnaires	Situation au 31 décembre 2012			Situation au 31 décembre 2011		
	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions		% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions
SOGEPA	11,99 %	12,03 %	93 864 165	Sogeade	22,16 %	22,30 %	183 337 704	22,35 %	22,45 %	183 337 704
GZBV ⁽¹⁾	10,94 %	10,98 %	85 709 822	DASA	14,77 %	14,87 %	122 225 136	22,35 %	22,45 %	183 337 704
SEPI	4,13 %	4,14 %	32 330 381	SEPI	5,40 %	5,44 %	44 690 871	5,45 %	5,47 %	44 690 871
-	-	-	-	KfW	2,75 %	2,76 %	22 725 182	-	-	-
Sous-total nouveau Pacte d'actionnaires	27,06 %	27,16 %	211 904 368	Sous-total Contractual Partnership	45,08 %	45,37 %	372 978 893	50,14 %	50,36 %	411 366 279
Fondation « SOGEPA »	0,07 %	0,07 %	575 606	République française	0,06 %	0,06 %	502 746	0,06 %	0,06 %	502 746
Public ⁽²⁾	72,51 %	72,84 %	568 418 146	Public ⁽²⁾	54,23 %	54,57 %	448 659 771	49,35 %	49,58 %	404 943 474
Rachat d'actions auto-détenues ⁽³⁾	0,36 %	-	2 835 121	Rachat d'actions auto-détenues ⁽³⁾	0,63 %	-	5 226 535	0,45 %	-	3 669 792
Total	100 %	100 %	783 157 635	Total	100 %	100 %	827 367 945	100 %	100 %	820 482 291

(1) KfW et autres entités publiques allemandes.

(2) Y compris les salariés de la Société. Au 31 décembre 2013, les salariés de la Société détenaient environ 2,13 % du capital social (et des droits de vote).

(3) Les actions détenues par la Société ne sont pas assorties de droits de vote.

À la connaissance de la Société, les actions de la Société ne font l'objet d'aucun nantissement.

La Société a demandé à connaître l'identité des titulaires de titres au porteur identifiables détenant individuellement plus de 2 000 actions. L'étude, qui s'est achevée le 31 décembre 2013, a permis d'identifier 2 341 actionnaires, qui détiennent au total 564 747 390 actions de la Société (dont 4 050 831 actions

détenues par Iberclear pour le compte des marchés espagnols et 28 030 131 actions détenues par Clearstream pour le compte du marché allemand).

La structure de l'actionnariat de la Société au 31 décembre 2013 est présentée au diagramme du paragraphe « — 3.3.1 Répartition du capital ».

3.3.5 Personnes exerçant un contrôle sur la Société

Voir « — 3.3.1 Répartition du capital » et « — 3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires ».

3.3.6 Organigramme simplifié du Groupe

Le schéma suivant illustre la structure organisationnelle simplifiée du Groupe au 31 décembre 2013, comprenant quatre Divisions et les principales Unités opérationnelles. Voir « — Information sur

les activités du Groupe — 1.1.1 Présentation — Organisation des activités de la Société ». Certaines sociétés holding intermédiaires ont été omises afin de simplifier la présentation.

3.3.7 Rachat par la Société de ses propres actions

3.3.7.1 Droit néerlandais et informations relatives aux programmes de rachat d'actions

En application du Règlement CE n° 2273/2003, la Société est soumise à certaines conditions pour les programmes de rachat d'actions et la communication financière afférente, telles que décrites ci-dessous.

En vertu du droit civil néerlandais, la Société peut acquérir ses propres actions, sous réserve du respect de certaines dispositions du droit néerlandais et des Statuts, si (i) les capitaux propres diminués des fonds nécessaires afin de procéder à l'acquisition ne sont pas inférieurs au total du montant du capital libéré et appelé et de toutes les réserves imposées par le droit néerlandais et (ii) la Société et ses filiales ne détiennent pas ou ne sont pas bénéficiaires de nantissement, au terme de ces opérations, d'un nombre total d'actions dont la valeur nominale totale serait supérieure à la moitié (50 %) du capital social émis de la Société. Le Conseil d'administration ne peut procéder à des rachats d'actions que s'il y a été autorisé par une Assemblée des actionnaires. Cette autorisation ne peut valoir que pour une période ne dépassant pas 18 mois.

Aucun droit de vote n'est attaché aux actions détenues par la Société. Les usufruitiers et bénéficiaires de nantissement d'actions détenues par la Société ne se voient toutefois pas privés de leurs droits de vote pour autant que le droit d'usufruit ou le nantissement ait été établi avant que l'action ne soit détenue par la Société.

L'Assemblée générale extraordinaire du 27 mars 2013 a autorisé le Conseil d'administration, pour une période de 18 mois à compter de la date de ladite Assemblée, à racheter jusqu'à 15 % du capital social de la Société émis et en circulation (à savoir le capital social émis à l'exception des actions auto-détenues par la Société ou ses filiales) au jour de ladite Assemblée, par tout moyen, y compris par le biais de produits dérivés, sur tout marché boursier, dans le cadre d'un achat privé, d'une offre publique d'achat ou autrement, pour autant que le prix ne soit pas inférieur à la valeur nominale et au maximum égal à 50 euros par action.

L'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 29 mai 2013 a autorisé le Conseil d'administration, par une résolution renouvelant l'autorisation préalablement donnée par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 31 mai 2012, pour une période de 18 mois à compter de la date de ladite Assemblée, à acquérir des actions de la Société par tout moyen, y compris par le biais de produits dérivés, sur tout marché boursier ou autrement, pour autant qu'à l'issue de ces achats, la Société ne détienne pas plus de 10 % de son capital social émis, ces achats devant intervenir à un prix qui ne soit ni inférieur à la valeur nominale des actions, ni supérieur au plus élevé des deux montants suivants : le prix de la dernière transaction indépendante et le prix d'offre indépendante

le plus élevé sur les marchés réglementés du pays où l'achat est effectué. Cette autorisation complète sans préjudice l'autorisation accordée par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires qui s'est tenue le 27 mars 2013.

Une résolution sera soumise au vote de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires convoquée le 27 mai 2014 afin de renouveler l'autorisation donnée par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 29 mai 2013 et autoriser le Conseil d'administration, pour une nouvelle période de 18 mois à compter de la date de ladite Assemblée, à racheter des actions de la Société par tout moyen, notamment par le biais de produits dérivés, sur tout marché boursier ou autrement, pour autant qu'à l'issue de ce rachat, la Société ne détienne pas plus de 10 % de son capital émis, ce rachat devant intervenir à un prix qui ne soit ni inférieur à la valeur nominale des actions, ni supérieur au plus élevé des deux montants suivants : le prix de la dernière transaction indépendante et le prix d'offre indépendant le plus élevé sur les marchés réglementés du pays où l'achat est effectué. Cette autorisation remplacera l'autorisation accordée par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires qui s'est tenue le 29 mai 2013, mais viendra compléter sans préjudice l'autorisation accordée par l'Assemblée générale extraordinaire du 27 mars 2013. Au 31 décembre 2013, la Société détenait 2 835 121 actions propres représentant 0,36 % de son capital social.

3.3.7.2 Réglementation française

Du fait de l'admission de ses actions aux négociations sur un marché réglementé en France, la Société est soumise à la réglementation résumée ci-dessous.

En application des articles 241-1 à 241-5 du Règlement Général de l'AMF, l'achat par une société de ses propres actions est subordonné à la publication d'un descriptif du programme de rachat. Ce descriptif doit être publié avant la mise en œuvre dudit programme de rachat.

En application des articles 631-1 à 631-4 du Règlement Général de l'AMF, une société ne peut réaliser d'opérations sur ses propres actions aux fins de manipuler le marché. Les articles 631-5 et 631-6 du Règlement Général de l'AMF définissent également les conditions de validité des interventions réalisées par une société sur ses propres actions.

Après avoir racheté ses propres actions, la Société est tenue de communiquer sur son site Internet, dans un délai d'au moins sept jours de négociation, des informations spécifiques sur ces rachats.

De plus, la Société doit communiquer à l'AMF, au moins une fois par mois, l'ensemble des informations publiées sur son site Internet au titre de ces rachats et les informations relatives à l'annulation des actions rachetées.

3.3.7.3 Réglementation allemande

En sa qualité d'émetteur étranger, la Société n'est soumise aux règles allemandes relatives aux opérations de rachat portant sur ses propres actions que dans une mesure limitée, puisque les règles allemandes renvoient au droit de l'État membre dans lequel la Société est domiciliée.

Par ailleurs, les principes généraux du droit allemand sur les opérations d'initiés, la manipulation du marché et l'égalité de traitement des actionnaires sont applicables.

3.3.7.4 Réglementation espagnole

En sa qualité d'émetteur étranger, la Société n'est pas soumise aux règles espagnoles relatives aux opérations portant sur ses propres actions, ces dispositions ne s'appliquant qu'aux émetteurs espagnols.

Toutefois, en vertu des Règles de Conduite prises en application de la Loi espagnole sur les valeurs mobilières n° 24/1988 du 28 juillet 1988, les opérations d'initiés sont interdites et la Société ne peut pas réaliser d'opérations sur ses propres actions aux fins de manipuler le marché.

3.3.7.5 Descriptif du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 27 mars 2013

En application des articles 241-2-I et 241-3 du Règlement Général de l'AMF, figure ci-après le descriptif du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 27 mars 2013 que le Conseil d'administration a décidé de mettre en œuvre le 2 avril 2013, pour un montant maximum de 3,75 milliards d'euros, pendant une durée de 18 mois et portant sur le rachat de 15 % maximum du capital social émis et en circulation de la Société.

- **date de l'Assemblée générale des actionnaires ayant autorisé le programme de rachat d'actions : 27 mars 2013 ;**
- **date de la décision du Conseil d'administration de mettre en œuvre le programme de rachat d'actions : 2 avril 2013 ;**
- **utilisation prévue des actions EADS N.V. détenues par la Société à la date du présent document :** pour de plus amples informations sur l'utilisation envisagée des actions EADS N.V. déjà détenues par la Société, voir « — 3.3.7.6 Descriptif du programme de rachat d'actions devant être autorisé par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 27 mai 2014 » ;
- **objectif unique du programme de rachat d'actions qui sera mis en œuvre par la Société : réduction du capital social par annulation de toutes les actions rachetées ;**
- **procédure :**
 - part maximale du capital social émis pouvant être racheté par la Société : 15 %,

- nombre maximum d'actions pouvant être rachetées par la Société : 123 884 942 actions, sur la base d'un capital social émis de 831 126 149 actions et de 5 226 535 actions auto-détenues et, par conséquent, sur la base d'un capital social émis en circulation de 825 899 614 actions au 27 mars 2013,

- les sommes consacrées au rachat des actions propres ne doivent pas, conformément au droit néerlandais, être supérieures aux éléments de capitaux propres qui sont par nature remboursables ou distribuables aux actionnaires. Les « Éléments de capitaux propres remboursables ou distribuables aux actionnaires » doivent s'entendre des primes d'apports (afférentes à des apports en nature), des primes d'émission (afférentes à des apports en numéraire) et des autres réserves telles que détaillées dans les États financiers de la Société, desquelles il convient de déduire la valeur de rachat des actions propres.

Au 31 décembre 2013, les montants respectifs de chacun de ces éléments de capitaux propres de la Société remboursables ou distribuables par nature aux actionnaires s'élevaient à : 5 049 000 000 euros (primes d'apports), - 951 000 000 euros (autres réserves et reports à nouveau, y compris résultat net de l'exercice) et - 50 000 000 euros (actions auto-détenues), soit un total de 4 048 000 000 euros.

La Société se réserve le droit de mettre en œuvre son programme de rachat d'actions dans son intégralité et s'engage à ne pas dépasser, directement ou indirectement, le seuil de 15 % du capital social émis, ni le montant de 4 048 000 000 euros pendant toute la durée du programme. Enfin, la Société s'engage à maintenir, à tout moment, un flottant conforme aux seuils fixés par NYSE Euronext,

- les actions pourront être achetées ou vendues à tout moment (y compris en période d'offre publique), dans les limites autorisées par la réglementation boursière et par tous moyens y compris, sans restriction, sous forme de marchés d'application et au moyen d'options et de toute combinaison d'instruments dérivés, ou en contrepartie de l'émission de valeurs mobilières donnant droit, de quelque manière que ce soit, à des actions EADS N.V. dans les limites exposées dans ce document.

La part des actions rachetées sous forme de cessions de bloc pourra représenter l'intégralité des actions devant être acquises dans le cadre de ce programme,

- par ailleurs, en cas d'utilisation d'instruments financiers dérivés, la Société veillera à ne pas employer de mécanismes qui augmenteraient de manière significative la volatilité du titre, en particulier dans le cadre d'options d'achat,
- caractéristiques des actions pouvant faire l'objet de rachats par la Société : actions d'EADS N.V., société cotée sur le marché Euronext Paris, sur le *regulierter Markt* de la Bourse de Francfort et sur les Bourses de Madrid, Bilbao, Barcelone et Valence,

- le programme de rachat d'actions permettra à la Société de racheter des actions auprès de tous ses actionnaires,
- prix maximum d'achat par action : 50 euros ;
- **durée du programme de rachat d'actions et autres caractéristiques** : ce programme de rachat d'actions restera en vigueur jusqu'au 27 septembre 2014 inclus, c'est-à-dire jusqu'à la date d'expiration de l'autorisation accordée par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 27 mars 2013.

3.3.7.6 Descriptif du programme de rachat d'actions devant être autorisé par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 27 mai 2014

En application des articles 241-2 I et 241-3 du Règlement Général de l'AMF, le descriptif du programme de rachat d'actions qui sera mis en œuvre par la Société est présenté ci-dessous :

- **date de l'Assemblée générale des actionnaires devant autoriser le programme de rachat d'actions** : 27 mai 2014 ;
- **utilisation prévue des actions EADS N.V. détenues par la Société à la date du présent document** : réduction du capital social par annulation de tout ou partie des actions rachetées : 7 800 actions.
- détention d'actions aux fins de l'exécution d'obligations liées aux programmes d'options de souscription d'actions des salariés ou autres attributions d'actions à des salariés du Groupe et des sociétés du Groupe : 564 318 actions.
Des informations sur les actions détenues par la Société à la date d'entrée en vigueur du Règlement CE n° 2273/2003 et toujours détenues par la Société à la date du présent document sont présentées ci-dessous ;
- **objectifs du programme de rachat d'actions qui sera mis en œuvre par la Société (par ordre de priorité décroissante, sans incidence sur l'ordre effectif d'utilisation de l'autorisation de rachat d'actions, qui sera déterminé au cas par cas par le Conseil d'administration en fonction des besoins)** :
 - réduction du capital social par annulation de tout ou partie des actions rachetées, notamment afin d'éviter l'effet dilutif lié à certaines augmentations de capital en numéraire (i) qui ont été réservées ou qui seraient réservées aux salariés du Groupe et des sociétés du Groupe et/ou (ii) qui ont été réalisées ou qui seraient réalisées dans le cadre de l'exercice d'options de souscription d'actions consenties ou à consentir à certains salariés du Groupe et des sociétés du Groupe, étant entendu que les actions rachetées seront privées de droit de vote et de droit aux dividendes,
 - détention d'actions aux fins de l'exécution d'obligations liées à (i) des instruments de créance convertibles en actions EADS N.V. ou (ii) des programmes d'options de souscription d'actions ou autres attributions d'actions à des salariés du Groupe et des sociétés du Groupe,
- achat d'actions pour conservation et remise ultérieure à titre d'échange ou de paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe, et
- liquidité ou animation du marché secondaire des actions EADS N.V., dans le cadre d'un contrat de liquidité à conclure avec un prestataire de services d'investissement indépendant, conformément à la décision de l'AMF en date du 1^{er} octobre 2008 sur l'autorisation des contrats de liquidité reconnus en tant que pratique de marché par l'AMF ;
- **procédure** :
 - part maximale du capital social émis pouvant être racheté par la Société : 10 %,
 - nombre maximum d'actions pouvant être rachetées par la Société : 78 364 419 actions sur la base d'un capital social émis de 783 644 193 actions au 31 mars 2014. En supposant que toutes les options d'achat d'actions existant au 31 mars 2014 soient exercées, le seuil de 10 % représenterait 78 740 793 actions sur la base des 787 407 937 actions constituant le capital social entièrement dilué de la Société,
 - les sommes consacrées au rachat des actions propres ne doivent pas, conformément au droit néerlandais, être supérieures aux éléments de capitaux propres qui sont par nature remboursables ou distribuables aux actionnaires. Les « Éléments de capitaux propres remboursables ou distribuables aux actionnaires » doivent s'entendre des primes d'apports (afférentes à des apports en nature), des primes d'émission (afférentes à des apports en numéraire) et des autres réserves telles que détaillées dans les États financiers de la Société, desquelles il convient de déduire la valeur de rachat des actions propres.
Au 31 décembre 2013, les montants respectifs de chacun de ces éléments de capitaux propres de la Société remboursables ou distribuables par nature aux actionnaires s'élevaient à : 5 049 000 000 euros (primes d'apports), - 951 000 000 euros (autres réserves et reports à nouveau, y compris résultat net de l'exercice) et - 50 000 000 euros (actions auto-détenues), soit un total de 4 048 000 000 euros.
La Société se réserve le droit de mettre en œuvre son programme de rachat d'actions dans son intégralité et s'engage à ne pas dépasser, directement ou indirectement, le seuil de 10 % du capital social émis, ni le montant de 4 048 000 000 euros pendant toute la durée du programme. Enfin, la Société s'engage à maintenir, à tout moment, un flottant conforme aux seuils fixés par NYSE Euronext,
 - les actions pourront être achetées ou vendues à tout moment (y compris en période d'offre publique) dans les limites autorisées par la réglementation boursière et par tous moyens y compris, sans restriction, sous forme de marchés d'application et au moyen d'options et de toute combinaison d'instruments dérivés, ou en contrepartie de l'émission de valeurs mobilières donnant droit, de quelque manière que ce soit, à des actions EADS N.V. dans les limites exposées dans ce document. Par ailleurs, la Société aura recours à

des options d'achat et des swaps obtenus dans le cadre des contrats conclus au titre du précédent programme de rachat d'actions (voir ci-dessous), et n'exclut pas la possibilité d'utiliser une structure de transaction similaire à celle utilisée pour le précédent programme de rachat d'actions afin de racheter ses propres actions.

La part des actions rachetées sous forme de cessions de bloc pourra représenter l'intégralité des actions devant être acquises dans le cadre de ce programme,

- par ailleurs, en cas d'utilisation d'instruments financiers dérivés, la Société veillera à ne pas employer de mécanismes qui augmenteraient de manière significative la volatilité du titre, en particulier dans le cadre d'options d'achat,
 - caractéristiques des actions pouvant faire l'objet de rachats par la Société : actions d'EADS N.V., société cotée sur le marché Euronext Paris, sur le *regulierter Markt* de la Bourse de Francfort et sur les Bourses de Madrid, Bilbao, Barcelone et Valence,
 - prix maximum d'achat par action : 100 euros ;
- **durée du programme de rachat d'actions et autres caractéristiques** : ce programme de rachat d'actions restera en vigueur jusqu'au 27 novembre 2015 inclus, c'est-à-dire à la date d'expiration de l'autorisation demandée à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires qui se tiendra le 27 mai 2014. L'un des principaux objectifs du programme de rachat d'actions de la Société est de permettre aux salariés du Groupe et des sociétés du Groupe d'exercer les options de souscription d'actions qui leur ont été attribuées de 2003 à 2006. Il est aujourd'hui prévu (i) de poursuivre et renouveler ce programme

au moins jusqu'au 17 décembre 2016 (le 16 décembre 2016 étant la date jusqu'à laquelle les salariés du Groupe et des sociétés du Groupe pourront exercer tout ou partie des options de souscription d'actions qui leur ont été attribuées en 2006) et (ii) de soumettre à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires le renouvellement des autorisations jusqu'à cette date.

Les 1 843 814 actions EADS N.V. détenues par la Société lors de l'entrée en vigueur le 13 octobre 2004 du Règlement (CE) n° 2273/2003 du 22 décembre 2003, et toujours détenues par la Société à la date du présent document, seront, par ordre de priorité décroissante, soit (i) annulées par une décision qui sera prise lors d'une Assemblée générale annuelle des actionnaires, en vertu du droit néerlandais, afin de compenser l'effet dilutif lié à certaines augmentations de capital en numéraire réalisées au cours de l'exercice précédant cette Assemblée générale annuelle des actionnaires, dans le cadre d'un plan d'actionnariat salarié et/ou de l'exercice des options de souscription d'actions attribuées à certains salariés du Groupe et des sociétés du Groupe, soit (ii) conservées afin de permettre notamment à la Société d'honorer certaines obligations décrites dans les objectifs du programme de rachat d'actions visé dans le présent document, soit (iii) remises ultérieurement à titre d'échange ou de paiement dans le cadre d'une opération éventuelle de croissance externe, soit (iv) cédées dans le cadre d'un contrat de liquidité.

À la date du présent document, la Société n'a conclu aucun contrat de liquidité avec un prestataire de services d'investissement indépendant dans le cadre de ce programme de rachat d'actions.

3.4 Dividendes

3.4.1 Dividendes et distributions en numéraire versés depuis la création de la Société

Les distributions en numéraire versées aux actionnaires depuis la création de la Société sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

Exercice social	Date de mise en paiement	Montant brut par action ⁽¹⁾
2000	27 juin 2001	0,50€
2001	28 juin 2002	0,50€
2002	12 juin 2003	0,30€
2003	4 juin 2004	0,40€
2004	8 juin 2005	0,50€
2005	1 ^{er} juin 2006	0,65€
2006	16 mai 2007	0,12€
2007	4 juin 2008	0,12€
2008	8 juin 2009	0,20€
2009	-	-
2010	6 juin 2011	0,22€
2011	7 juin 2012	0,45€
2012	5 juin 2013	0,60€
2013	3 juin 2014	0,75€

(1) Remarque : ces chiffres n'ont pas été ajustés pour tenir compte de la variation du nombre d'actions en circulation.

3.4.2 Politique de distribution de dividendes de la Société

Sur la base d'un bénéfice par action de 1,85 euro en 2013, le Conseil d'administration a proposé à la prochaine Assemblée générale annuelle des actionnaires le paiement d'un dividende de 0,75 euro par action. Sous réserve d'accord de l'Assemblée générale annuelle, le dividende devrait être versé le 3 juin 2014 (date d'enregistrement prévue le 2 juin 2014).

Cette proposition est conforme à la politique de distribution de dividendes du Groupe qui cible une croissance durable des dividendes avec un ratio de mise en paiement de 30 % à 40 %.

3.4.3 Délai de prescription des dividendes

En vertu des Statuts, le droit au paiement d'un dividende ou de toute autre forme de distribution votée par l'Assemblée générale est prescrit cinq ans à compter de la date à laquelle ledit dividende est dû et exigible. Le droit au paiement d'acomptes sur dividendes

est prescrit cinq ans à compter de la date à laquelle le paiement du dividende sur lequel ledit acompte pourrait être distribué est dû et exigible.

3.4.4 Régime fiscal

Les informations fournies ci-dessous constituent une analyse générale du droit fiscal néerlandais actuel. Elles se limitent aux incidences fiscales significatives pour un détenteur d'actions de la Société (les « **Actions** ») qui n'est pas ou qui n'est pas considéré comme étant un résident fiscal néerlandais au sens du droit fiscal néerlandais (un « **Actionnaire Non Résident** »). Certaines catégories de détenteurs d'actions de la Société peuvent être soumises à des règles spécifiques qui ne sont pas analysées ci-dessous et qui sont susceptibles d'avoir une incidence significativement différente de celle des règles générales étudiées ci-dessous. En cas de doute sur leur situation fiscale aux Pays-Bas et dans leurs États de résidence, les investisseurs sont invités à consulter leurs conseillers professionnels. Toute mention des « Pays-Bas » au présent résumé s'entend comme faisant uniquement référence à la partie européenne du royaume des Pays-Bas.

Retenues à la source sur dividendes

En général, les dividendes payés par la Société sur ses Actions seront soumis à une retenue à la source aux Pays-Bas au taux légal de 15 %. Par dividendes, on entend dividendes en numéraire ou en nature, dividendes réputés distribués, remboursement de capital versé non reconnu comme capital pour les besoins des retenues à la source sur dividendes aux Pays-Bas et les produits de liquidation dépassant le capital versé moyen reconnu en tant que capital pour les besoins des retenues à la source sur dividendes aux Pays-Bas. Les dividendes en actions payés par prélèvement sur la prime d'émission de la Société, reconnue comme capital pour les besoins des retenues à la source sur dividendes aux Pays-Bas, ne seront pas soumis à cette retenue.

Un Actionnaire Non Résident peut bénéficier d'une exonération partielle ou totale ou d'un remboursement de tout ou partie de la retenue à la source susmentionnée en vertu de règles propres à son pays ou dans le cadre d'une convention de non-double imposition conclue entre les Pays-Bas et le pays de résidence de l'Actionnaire Non Résident. Les Pays-Bas ont notamment conclu de telles conventions avec les États-Unis, le Canada, la Suisse, le Japon, presque tous les États membres de l'Union européenne et d'autres pays.

Retenue à la source en cas de vente ou de transfert d'actions

Les produits tirés de la cession ou autre transfert d'Actions ne seront pas soumis à retenue à la source aux Pays-Bas, à moins que la cession ou le transfert ne soit effectué(e) ou réputé(e) effectué(e) en faveur de la Société ou d'une de ses filiales directes ou indirectes. En principe, tout rachat par, ou transfert à, la Société ou une filiale directe ou indirecte de la Société, sera traité comme un dividende et sera soumis aux règles présentées au paragraphe « Retenues à la source sur dividendes » ci-dessus.

Impôts sur le revenu et sur les plus-values

Un Actionnaire Non Résident qui perçoit des dividendes distribués par la Société sur les Actions ou qui dégage une plus-value à l'occasion de la cession ou du transfert d'Actions ne sera pas soumis à la taxation du revenu ou des plus-values aux Pays-Bas, à moins que :

- ce revenu ou cette plus-value soit imputable à une entreprise ou à une Division d'une entreprise dirigée de manière effective aux Pays-Bas ou dont l'activité s'exerce par le biais d'un établissement stable (*vaste inrichting*) ou d'un représentant permanent (*vaste vertegenwoordiger*) aux Pays-Bas ;
- l'Actionnaire Non Résident ne soit pas une personne physique et qu'il détienne, ou soit réputé détenir, directement ou indirectement, un intérêt substantiel (*aanmerkelijk belang*) ou considéré comme tel dans la Société et que cet intérêt (i) ne fasse pas partie des actifs d'une entreprise et (ii) soit détenu par l'Actionnaire Non Résident dans l'objectif principal, ou l'un des objectifs principaux, d'éviter toute retenue à la source prélevée aux Pays-Bas sur les dividendes ou d'éviter l'impôt néerlandais sur le revenu des personnes au niveau d'une autre personne physique ou morale ; ou
- l'Actionnaire Non Résident ne soit une personne physique et (i) qu'il détienne, directement ou indirectement, un intérêt substantiel (*aanmerkelijk belang*) ou un intérêt réputé tel dans la Société, et que cet intérêt ne fasse pas partie des actifs d'une entreprise ou encore (ii) que ce revenu ou cette plus-value soit reconnu(e) comme revenu d'activités diverses (*belastbaar resultaat uit overige werkzaamheden*) aux Pays-Bas, tel que défini dans la Loi néerlandaise relative à l'impôt sur le revenu de 2001 (*Wet inkomstenbelasting 2001*).

De manière générale, un Actionnaire Non Résident ne détient d'intérêt substantiel dans le capital de la Société que s'il détient, seul ou avec certaines personnes, solidairement ou conjointement, directement ou indirectement, des Actions de la Société, ou le droit d'acheter des Actions de la Société, représentant au moins 5 % du capital social de la Société ou de l'une de ses catégories. D'ordinaire, une participation substantielle est réputée exister si tout ou partie d'une participation substantielle a été aliéné(e) ou est réputé(e) avoir été aliéné(e) sous un régime de report d'imposition.

Droits de donation ou de succession

Aucun droit de succession ou de donation ne sera prélevé aux Pays-Bas en cas de transfert d'Actions par donation ou en cas de décès d'un Actionnaire Non Résident, à moins que ce transfert ne soit interprété comme une donation ou une succession réalisée par ou pour le compte d'une personne qui, au moment de la donation ou du décès, est résidente ou réputée résidente des Pays-Bas.

Taxe sur la valeur ajoutée

Aucune taxe sur la valeur ajoutée n'est prélevée aux Pays-Bas sur les dividendes versés sur les Actions ou en cas de transfert des Actions.

Autres droits et taxes

Ne seront payés aux Pays-Bas aucun droit d'enregistrement, droit de transfert, impôt sur le capital, droit de timbre ou autre impôt ou droit analogue, autres que les frais de justice dus aux Pays-Bas dans le cadre de la mise en œuvre d'un jugement, de sa notification

et/ou de l'application de voies d'exécution (y compris l'exequatur de jugements étrangers par les tribunaux des Pays-Bas) en ce qui concerne les dividendes sur les Actions ou le transfert des Actions.

Résidence

Un Actionnaire Non Résident ne deviendra pas résident ou ne sera pas réputé résident aux Pays-Bas du seul fait qu'il détient une Action ni du fait de l'exercice, de la notification et/ou de l'exécution de droits relatifs aux Actions.

3.5 Rapport annuel sur les communications sociétaires et financières

Les communications présentées ci-dessous et informations sous-jacentes sont disponibles et peuvent être consultées sur www.airbus-group.com au cours de l'existence de ce Document d'Enregistrement :

Communiqué de presse – Les actionnaires d'EADS approuvent toutes les résolutions afférentes aux changements de gouvernance	27 mars 2013
Communiqué de presse – EADS prépare son Assemblée générale extraordinaire	27 mars 2013
Communiqué de presse – Le nouveau Conseil d'administration d'EADS élit son Président et les Membres de ses comités, et approuve le lancement d'un Programme de rachat d'actions	2 avril 2013
Communiqué de presse – EADS conclut un accord de rachat d'actions auprès de l'État français ; EADS participe au placement de Daimler à hauteur de 600 millions d'euros	17 avril 2013
Communiqué de presse – Résultats du premier trimestre 2013	14 mai 2013
Communiqué de presse – EADS relève ses prévisions de commandes d'avions commerciaux en 2013	29 mai 2013
Communiqué de presse – Résultats du premier semestre 2013	31 juillet 2013
Communiqué de presse – Résultats du troisième trimestre 2013	14 novembre 2013
Communiqué de presse – EADS expose son plan de restructuration de ses activités de défense et spatiales	9 décembre 2013
Communiqué de presse – EADS organise son Global Investor Forum 2013 à Londres	11 décembre 2013
Communiqué de presse – Résultats annuels 2013	26 février 2014

Par ailleurs, Airbus Group publie des communiqués dans le cadre de ses activités normales, lesquels sont également disponibles sur www.airbus-group.com.

4



Gouvernement d'entreprise

4.1	Direction et contrôle	130
4.1.1	Accords de gouvernance d'entreprise	130
4.1.2	Accords de gouvernance d'entreprise à l'issue de l'Assemblée générale extraordinaire du 27 mars 2013	133
4.1.3	Code de gouvernance d'entreprise néerlandais, « Respecter ou expliquer »	145
4.1.4	Système de Gestion du Risque d'Entreprise	146
4.1.5	Éthique et organisation de la Compliance	151
4.2	Intérêts des administrateurs et des principaux dirigeants	153
4.2.1	Politique de rémunération	153
4.2.2	Rémunérations à long terme accordées au Président exécutif	162
4.2.3	Conventions réglementées	162
4.3	Plans de participation et d'intéressement en faveur des salariés	162
4.3.1	Plans de participation et d'intéressement actuels en faveur des salariés	162
4.3.2	Plans d'actionnariat salarié	163
4.3.3	Plans de rémunération à long terme	164

4.1 Direction et contrôle

Les accords de gouvernance d'entreprise de la Société ont subi d'importantes modifications conformément à l'Accord multipartite, y compris des changements dans la composition du Conseil d'administration et des règles régissant ses affaires internes (les « **Règles du Conseil** »). Ces modifications sont

destinées à normaliser davantage et simplifier la gouvernance d'entreprise de la Société, afin de promouvoir de meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise et refléter l'absence d'un groupe d'actionnaires de contrôle. Ci-après figure une description sommaire de ces changements.

4.1.1 Accords de gouvernance d'entreprise

Composition du Conseil d'administration et Règles du Conseil

Conformément aux Statuts, le Conseil d'administration compte au total douze (12) administrateurs, chacun nommé pour un mandat de trois ans. En vertu des Règles du Conseil, une majorité au moins des membres du Conseil (à savoir 7 administrateurs sur 12) doit être composée de ressortissants de l'Union européenne (dont le Président du Conseil d'administration). Une majorité de cette majorité (à savoir 4 administrateurs sur 7) doit par ailleurs être composée de ressortissants et résidents de l'Union européenne. Aucun administrateur ne peut être un fonctionnaire en activité. Le Conseil d'administration compte un (1) administrateur exécutif et onze (11) administrateurs non exécutifs. Le Conseil d'administration nomme le Président exécutif de la Société (le « **Président exécutif** ») qui doit être un administrateur exécutif ainsi qu'un ressortissant et résident de l'UE. Par conséquent, il est prévu que le Conseil d'administration nomme en tant que Président exécutif la personne nommée par les actionnaires comme administrateur exécutif. Au moins neuf (9) administrateurs non exécutifs doivent être des « administrateurs indépendants » (dont le Président du Conseil d'administration).

Conformément aux Règles du Conseil, un « administrateur indépendant » est un administrateur non exécutif qui est indépendant au sens du Code néerlandais de Gouvernance d'entreprise et qui répond à d'autres critères d'indépendance. Plus précisément, là où le Code néerlandais de Gouvernance d'entreprise déterminerait l'indépendance notamment par référence aux relations entre l'administrateur et les actionnaires détenant au moins 10 % de la Société, les Règles du Conseil déterminent l'indépendance de cet administrateur, en bonne partie, par référence à ses relations avec les actionnaires détenant au moins 5 % de la Société.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations du Conseil d'administration (le « **CRN** ») est chargé de recommander au Conseil d'administration les noms de candidats à la succession des membres actifs du Conseil après consultation du Président du Conseil d'administration et du Président exécutif.

Le Conseil d'administration, par un vote à la Majorité simple, propose des candidats à l'Assemblée générale des actionnaires de la Société en vue de leur nomination aux fonctions d'administrateur. Aucun actionnaire ou groupe d'actionnaires ni aucune autre entité

n'a le droit de proposer, désigner ou nommer un administrateur en dehors des droits octroyés à tous les actionnaires par la législation néerlandaise.

Outre les règles d'adhésion et de composition décrites ci-dessus, le CRN, en recommandant des candidats au Conseil d'administration, et le Conseil d'administration, dans les résolutions qu'il propose à l'Assemblée des actionnaires en matière de nomination des administrateurs ou dans ses décisions pour proposer des remplaçants en cas de démission ou d'incapacité d'un administrateur, doivent appliquer les principes suivants :

- la préférence pour le meilleur candidat pour le poste ; et
- le maintien, au sein des membres du Conseil d'administration, d'un équilibre entre les nationalités des candidats par rapport à l'emplacement des principaux centres industriels de la Société (en particulier en ce qui concerne les quatre (4) États membres de l'Union européenne au sein desquels ces centres industriels sont implantés).

Le Conseil d'administration est tenu de prendre en compte, dans les résolutions proposées au titre de la nomination d'administrateurs présentées à l'Assemblée générale des actionnaires, les engagements de la Société vis-à-vis de l'État français, conformément à l'avenant de l'Accord de sécurité avec l'État français, et vis-à-vis de l'État allemand, conformément à l'Accord de sécurité avec l'État allemand, tels qu'ils sont décrits plus en détail ci-dessus. Dans la pratique, cela implique que (A) deux (2) des administrateurs présentés aux actionnaires pour nomination doivent également être des administrateurs externes (voir définition ci-dessus) de la Société holding de défense française (voir définition ci-dessus) qui ont été proposés par la Société et approuvés par l'État français et (B) deux (2) des administrateurs présentés aux actionnaires pour nomination doivent être des administrateurs externes (voir définition ci-dessus) de la Société holding de défense allemande (voir définition ci-dessus) qui ont été proposés par la Société et approuvés par l'État allemand.

Le CRN s'efforce d'éviter le remplacement complet des administrateurs sortants par de nouveaux candidats, afin de garantir la continuité de l'expérience et des connaissances spécifiques à la Société au sein du Conseil d'administration, tout en favorisant l'introduction de nouveaux candidats pour au moins un tiers des postes d'administrateurs.

Comité des Rémunérations et des Nominations

Le CRN compte quatre (4) membres, représentant une certaine diversité géographique. Chaque membre du CRN est un administrateur indépendant. Un membre du CRN est un administrateur nommé au Conseil dans le cadre de l'Accord de sécurité avec l'État français. Un membre du CRN est un administrateur nommé au Conseil dans le cadre de l'Accord de sécurité avec l'État allemand. Le Conseil d'administration nomme à la Majorité simple (voir définition ci-après) le Président du CRN qui ne peut pas être :

- le Président du Conseil d'administration ;
- un administrateur exécutif ancien ou actuel de la Société ;
- un administrateur non exécutif qui est par ailleurs administrateur exécutif d'une autre société cotée ; ou
- un administrateur nommé au Conseil d'administration dans le cadre de l'Accord de sécurité avec l'État français ou de l'Accord de sécurité avec l'État allemand.

Autres comités au sein du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration conserve son Comité d'Audit dont les responsabilités restent inchangées. Le Comité d'Audit est composé de quatre (4) membres et présidé par un administrateur indépendant qui ne peut pas être le Président du Conseil d'administration ou un administrateur exécutif ancien ou actuel de la Société. Au moins un (1) membre du Comité d'Audit doit être un expert financier possédant les connaissances et l'expérience nécessaires en matière d'administration financière et de comptabilité appliquées aux sociétés cotées ou à d'autres grandes organisations.

Le Conseil d'administration n'a plus de Comité stratégique.

Rôle du Conseil d'administration

Les Règles du Conseil précisent que, outre les responsabilités qui lui sont conférées par la législation applicable et les Statuts, le Conseil d'administration est responsable de certaines catégories de décisions énumérées. Conformément aux Statuts, le Conseil d'administration est responsable de la gestion de la Société. En vertu des Règles du Conseil, ce dernier délègue la gestion quotidienne de la Société au Président exécutif qui, avec le soutien du Comité exécutif, prend les décisions relatives à la gestion de la Société. Toutefois, le Président exécutif ne peut conclure d'opérations qui relèvent des responsabilités principales du Conseil d'administration, sauf approbation de celles-ci par le Conseil. La plupart des décisions du Conseil d'administration sont prises à la Majorité simple des votes des administrateurs (la « **Majorité simple** »). Certaines décisions doivent toutefois être prises à la Majorité des deux tiers (soit huit (8) votes favorables) des administrateurs présents ou représentés (la « **Majorité qualifiée** »). Par ailleurs, les modifications de certaines dispositions des Règles du Conseil nécessiteront l'approbation unanime du Conseil d'administration, à condition que pas plus d'un administrateur ne soit pas présent ou représenté (notamment pour les dispositions concernant les exigences de nationalité et de résidence des

membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif). Toutefois, aucun administrateur individuel ni aucune catégorie d'administrateurs ne dispose d'un droit de veto sur les décisions du Conseil d'administration.

Les questions nécessitant l'approbation du Conseil d'administration comprennent, entre autres, les dispositions suivantes (à la Majorité simple, sauf indication contraire) :

- l'approbation de toute modification concernant la nature ou le périmètre d'activité de la Société et du Groupe ;
- l'approbation de toute résolution soumise à l'Assemblée générale des actionnaires concernant la modification d'un article des Statuts de la Société nécessitant l'approbation d'une majorité d'au moins soixante-quinze pour cent (75 %) des votes valablement émis lors de cette Assemblée générale (Majorité qualifiée) ;
- l'approbation de la stratégie d'ensemble et du plan stratégique du Groupe ;
- l'approbation du business plan opérationnel du Groupe (le « **Business Plan** ») et du budget annuel (le « **Budget annuel** ») du Groupe, y compris les projets d'investissement, de R&D, de recrutement et de financement et, dans la mesure du possible, les principaux programmes ;
- la fixation des principaux objectifs de performance du Groupe ;
- le suivi, tous les trimestres, de la performance opérationnelle du Groupe ;
- la nomination, la suspension ou la révocation du Président du Conseil d'administration et du Président exécutif (Majorité qualifiée) ;
- l'approbation de tous les membres du Comité exécutif dans leur ensemble, tels que proposés par le Président exécutif, et l'approbation de leur nomination en tant que Directeurs généraux d'importantes sociétés du Groupe, ainsi que de leurs contrats de services et autres dispositions contractuelles en relation avec le Comité exécutif et leur fonction en tant que Directeurs généraux ;
- l'établissement et l'approbation de modifications des Règles du Conseil et des règles du Comité exécutif (Majorité simple avec quelques exceptions) ;
- les nominations au Comité des Actionnaires d'Airbus, du Secrétaire général de la Société et des Présidents des Conseils de surveillance (ou d'un organe similaire) d'autres sociétés et Unités opérationnelles importantes du Groupe, sur la base des recommandations du CRN, ainsi que l'établissement et l'amendement des règles régissant les organes de ces entités ;
- l'approbation de la relocalisation du siège des principales sociétés du Groupe et des sièges opérationnels de la Société (Majorité qualifiée) ;
- l'approbation des décisions liées à l'implantation de nouveaux sites industriels importants pour le Groupe dans son ensemble ou au changement d'implantation d'activités existantes significatives pour le Groupe ;
- l'approbation des décisions d'investir et de lancer des programmes financés par le Groupe et des décisions d'acquisitions, de désinvestissement ou de cessions portant dans chaque cas sur un montant de plus de 300 millions d'euros ;
- l'approbation des décisions d'investir et de lancer des programmes financés par le Groupe et des décisions d'acquisitions, de

désinvestissement ou de cessions portant sur un montant de plus de 800 millions d'euros (Majorité qualifiée) ;

- l'approbation des décisions de conclure et de résilier des alliances stratégiques au niveau de la Société ou de l'une de ses principales filiales (Majorité qualifiée) ;
- l'approbation des principes et directives régissant la conduite du Groupe sur des sujets impliquant des responsabilités non contractuelles (questions environnementales, assurance qualité, annonces financières, intégrité) ainsi que l'identité sociale du Groupe ;
- l'approbation de tout rachat d'actions, annulation (remboursement) d'actions ou émission de nouvelles actions ou de toute mesure similaire entraînant la modification du nombre total de droits de vote dans la Société, sauf dans le cas d'un rachat ou d'une annulation (remboursement) d'actions relevant du cours normal des affaires (auquel cas la Direction de la Société informera uniquement les administrateurs de cette mesure avec un préavis raisonnable) (Majorité qualifiée) ;
- l'approbation des questions relatives à la politique actionnariale et les actions ou annonces importantes sur les marchés financiers ;
- l'approbation des décisions relatives à d'autres mesures et activités d'une importance fondamentale pour le Groupe ou impliquant un niveau de risque inhabituel ;
- l'approbation de toute proposition de nom de candidat pour succéder à un administrateur actif faite par le CRN, après consultation du Président du Conseil d'administration et du Président exécutif, pour soumission à l'Assemblée générale des actionnaires ; et
- l'approbation de la conclusion ou de la résiliation d'accords de coopération au niveau de la Société ou de l'une de ses principales filiales ayant un impact sur le capital social de la Société ou de la filiale concernée (Majorité qualifiée).

Le Conseil d'administration doit réunir un certain nombre d'administrateurs, présents ou représentés, pour pouvoir prendre des décisions. Cette exigence de quorum dépend de la décision à prendre. Pour que le Conseil d'administration prenne une décision sur une question à Majorité simple, la majorité des administrateurs doit être présente ou représentée. Pour que le Conseil d'administration prenne une décision sur une question à Majorité qualifiée, au moins dix (10) administrateurs doivent être présents ou représentés. Si le Conseil ne peut pas prendre de décision sur une Question à Majorité qualifiée parce que le quorum n'est pas atteint, le quorum sera ramené à huit (8) administrateurs lors d'une nouvelle réunion du Conseil dûment convoquée.

En plus des Règles du Conseil, le travail du Conseil d'administration est régi par une Charte des administrateurs qui expose, en détail, les droits et devoirs des membres du Conseil d'administration. Cette charte a été adoptée conformément aux meilleures pratiques en vigueur en matière de gouvernement d'entreprise.

La Charte des administrateurs définit les principes fondamentaux qui lient tous les administrateurs, lesquels leur imposent d'agir au mieux des intérêts de la Société et de ses parties prenantes, en consacrant le temps et l'attention nécessaires à l'exécution de leurs fonctions et en évitant tout conflit d'intérêts.

Nomination et composition du Comité exécutif

Le Président exécutif propose tous les membres du Comité exécutif pris dans leur ensemble pour approbation par le Conseil d'administration, après consultation avec (a) le Président du CRN et (b) le Président du Conseil d'administration, en appliquant les principes suivants :

- la préférence pour le meilleur candidat pour le poste ;
- le maintien, selon le nombre de membres du Comité exécutif, d'un équilibre entre les nationalités des candidats par rapport à l'emplacement des principaux centres industriels du Groupe (en particulier en ce qui concerne les quatre (4) États membres de l'Union européenne au sein desquels ces principaux centres industriels sont implantés) ; et
- au moins 2/3 des membres du Comité exécutif, y compris le Président exécutif et le Directeur financier, doivent être des ressortissants et résidents de l'UE.

Le Conseil d'administration décide, à la Majorité simple, d'approuver ou non tous les membres du Comité exécutif dans leur ensemble, tels qu'ils sont proposés par le Président exécutif.

Rôle du Président exécutif et du Comité exécutif

Le Président exécutif, assisté du Comité exécutif, est chargé d'assurer la gestion quotidienne de la Société. Le Comité exécutif, présidé par le Président exécutif, comprend également les Directeurs des grandes Fonctions et Divisions du Groupe. Le Président exécutif s'efforce de trouver un consensus parmi les membres du Comité exécutif. À défaut de consensus, le Président exécutif est habilité à trancher la question.

4.1.2 Accords de gouvernance d'entreprise à l'issue de l'Assemblée générale extraordinaire du 27 mars 2013

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2013

Nom	Âge	Début de mandat (en tant que membre du Conseil d'administration)	Fin de mandat	Fonction principale	Statut
Denis Ranque	62	Première proposition lors de l'AGE de 2013	2016	Président du Conseil d'administration d'EADS N.V.	Non exécutif
Thomas Enders	55	2005, réélu en 2013	2016	Président exécutif d'EADS N.V.	Exécutif
Manfred Bischoff	71	2013	2016	Président du Conseil de surveillance de Daimler AG	Non exécutif
Ralph D. Crosby, Jr.	66	Première proposition lors de l'AGE de 2013	2016	Ancien membre du Comité exécutif d'EADS et de Northrop Grumman Corporation	Non exécutif
Hans-Peter Keitel	66	Première proposition lors de l'AGE de 2013	2016	Vice-Président de l'Association allemande de l'industrie (BDI)	Non exécutif
Hermann-Josef Lamberti	58	2007, réélu en 2013	2016	Ancien membre du Directoire de Deutsche Bank AG	Non exécutif
Anne Lauvergeon	54	Première proposition lors de l'AGE de 2013	2016	Associée chez Efficiency Capital, Présidente-Directrice Générale d'A.L.P. S.A.	Non exécutif
Lakshmi N. Mittal	63	2007, réélu en 2013	2016	Président-Directeur général d'ArcelorMittal S.A.	Non exécutif
Sir John Parker	71	2007, réélu en 2013	2016	Président d'Anglo American PLC	Non exécutif
Michel Pébereau	72	2007, réélu en 2013	2016	Président honoraire de BNP Paribas S.A.	Non exécutif
Josep Piqué i Camps	59	2012, réélu en 2013	2016	Vice-Président et PDG d'Obrascón Huarte Lain (OHL)	Non exécutif
Jean-Claude Trichet	71	2012, réélu en 2013	2016	Gouverneur honoraire de la Banque de France et anciennement Président de la Banque Centrale Européenne	Non exécutif

Remarque : Statut au 1^{er} mars 2014. L'adresse professionnelle de tous les administrateurs s'agissant de toute question relative à la Société est la suivante : Mendelweg 30, 2333 CS Leyde, Pays-Bas.

La Société n'a pas nommé de censeurs au Conseil d'administration. Conformément à la loi néerlandaise, les salariés ne sont pas autorisés à élire un administrateur. Les administrateurs ne sont soumis à aucune obligation de détention minimale d'actions de la Société.

Curriculum vitae et autres mandats et fonctions exercés par les membres du Conseil d'administration dans toute Société en 2013

Denis Ranque

Denis Ranque débute sa carrière au ministère français de l'Industrie, où il occupe différentes fonctions dans le domaine de l'énergie, avant de rejoindre le groupe Thomson en 1983 en tant que Directeur du Plan. L'année suivante, il intègre la Division Tubes Électroniques, tout d'abord en tant que Directeur des Affaires spatiales, puis, à partir de 1986, en tant que Directeur du département Tubes Hyperfréquences de la Division. Deux ans plus tard, la Division Tubes Électroniques est filialisée sous le nom de Thomson Tubes Électroniques et Denis Ranque en devient le Directeur général à partir de 1989. En avril 1992, il est nommé Président-Directeur général de Thomson Sintra Activités Sous-Marines. Quatre ans plus tard, il devient PDG de Thomson Marconi Sonar, la co-entreprise de systèmes de sonar constituée par Thomson-CSF et GEC-Marconi. En janvier 1998, Denis Ranque est nommé Président-Directeur général du groupe Thomson-CSF, rebaptisé Thales. Il démissionne de ce poste en mai 2009 à la suite

d'un changement survenu dans l'actionnariat. Il occupe ensuite, de février 2010 à juin 2012, le poste de Président non exécutif de Technicolor. À partir d'octobre 2001, il est en outre Président du Conseil d'administration de l'École des Mines ParisTech et depuis septembre 2002, Président du Cercle de l'Industrie, une association réunissant les plus grandes entreprises industrielles de France. Les deux mandats ont pris fin en juin 2012. Il est membre des Conseils d'administration de Saint-Gobain et de CMA-CGM. À partir d'octobre 2013, il préside le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise, la nouvelle instance indépendante mise en place par le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées dans le but de surveiller et d'encourager les avancées dans ce domaine. Denis Ranque, né en 1952, est diplômé de l'École Polytechnique et du Corps des Mines.

Mandats actuels exercés autres que celui mentionné dans le tableau ci-dessus :

- Membre du Conseil d'administration de Saint-Gobain
- Membre du Conseil d'administration de CMA-CGM
- Membre du Conseil d'administration de Scilab Enterprise S.A.S.
- Président du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise
- Président du Conseil d'administration de la Fondation ParisTech

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Président-Directeur général de Thales (de 1998 à 2009)
- Directeur de CGG VERITAS (de 2010 à 2012)
- Directeur de CMA CGM (de 2009 à 2012)
- Administrateur du Fonds Stratégique d'Investissement (de 2011 à 2012)
- Président de Technicolor (de 2010 à 2012)

Thomas Enders

Thomas Enders a été nommé Président exécutif (CEO) de la Société en mai 2012, après avoir été le CEO d'Airbus depuis 2007. Il a étudié l'économie, les sciences politiques et l'histoire à l'Université de Bonn ainsi qu'à l'Université de Californie, à Los Angeles. Avant de rejoindre l'industrie aérospatiale en 1991 (Messerschmitt-Bölkow-Blohm), il travaille, entre autres, en tant que membre de l'Équipe Organisationnelle du ministère de la Défense allemand. Chez MBB et ensuite chez DASA, il occupe des fonctions diverses, dont celles de Directeur de Cabinet, de Responsable du Développement de l'Entreprise et de la Technologie et de Directeur des Systèmes de Défense. Suite à la création d'EADS en 2000, il est nommé Président exécutif de la Division Défense et Sécurité d'EADS et occupe cette fonction jusqu'en 2005 lorsqu'il est nommé Co-Président exécutif d'EADS. M. Enders a par ailleurs été Président de la BDLI (Association allemande de l'industrie aérospatiale) entre 2005 et 2012. Il est également membre du Conseil de la Présidence de la BDI (Association de l'industrie allemande) depuis 2009. De 2005 à 2009, il est Président de l'association Atlantik-Brücke e.V. Depuis novembre 2011, Tom Enders œuvre au sein du Comité consultatif du Premier ministre britannique David Cameron. Il est membre du Conseil consultatif mixte d'Allianz SE depuis janvier 2013.

Mandats actuels exercés autres que celui mentionné dans le tableau ci-dessus :

- Président exécutif d'EADS N.V.
- Membre du Comité exécutif d'EADS N.V.
- Président du Comité des Actionnaires d'Airbus S.A.S.
- Président du Conseil de surveillance d'Airbus Helicopters S.A.S.
- Président du Conseil de surveillance d'Astrium B.V.
- Président du Conseil de surveillance d'EADS Deutschland GmbH
- Membre du Conseil d'administration de la BDI (Association de l'industrie allemande)
- Membre du Conseil consultatif mixte d'Allianz SE
- Membre du Comité de Direction de HSBC Trinkhaus
- Membre du Comité consultatif international du Conseil américain de l'Atlantique

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Président de l'Atlantik Brücke de 2005 à 2009
- Président-Directeur général d'Airbus S.A.S. de 2007 à 2012
- Président de la BDLI (Bundesverband der deutschen Luft- und Raumfahrtindustrie e.V.) de 2005 à 2012
- Président du Conseil consultatif pour la recherche aéronautique et l'innovation en Europe (ACARE) de 2011 à 2013

Manfred Bischoff

Né le 22 avril 1942, Manfred Bischoff est titulaire d'une maîtrise et d'un doctorat en économie de l'Université de Heidelberg. Il rejoint Daimler-Benz AG en 1976 avant de devenir Directeur financier de Mercedes-Benz do Brasil en 1988. En 1989, il devient membre du Directoire de Deutsche Aerospace (qui deviendra par la suite DaimlerChrysler Aerospace AG) en tant que Directeur financier. En 1995, il est nommé Président du Directoire de Daimler-Benz Aerospace (qui deviendra par la suite Daimler Chrysler Aerospace AG) et membre du Directoire de Daimler-Benz AG. À la création d'EADS en 2000, Manfred Bischoff est nommé Président, un poste qu'il occupe jusqu'en avril 2007, date à laquelle il est élu Président du Conseil de surveillance de DaimlerChrysler AG. Actuellement, Manfred Bischoff est par ailleurs membre du Conseil d'administration d'Unicredit S.p.A., Président du Conseil de surveillance de Voith GmbH et membre du Conseil de surveillance de SMS GmbH.

Mandats actuels exercés autres que celui mentionné dans le tableau ci-dessus :

- Président du Conseil de surveillance de Daimler AG
- Membre du Conseil de surveillance de SMS GmbH
- Membre du Conseil d'administration d'Unicredit S.p.A.
- Président du Conseil de surveillance et Président du Comité des Actionnaires de Voith GmbH

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Membre du Conseil de surveillance de Fraport AG (jusqu'en mai 2012)
- Membre du Conseil de surveillance de KPN N.V. (jusqu'en avril 2013)

Ralph Dozier Crosby Jr.

Ralph Crosby était membre du Comité exécutif d'EADS de 2009 à 2012 et occupait le poste de Président-Directeur général d'EADS North America de 2002 à 2009. Il est actuellement Administrateur indépendant d'American Electric Power, basé à Columbus, Ohio, dont il préside le Comité des Ressources humaines, et de Serco, PLC, dont le siège est à Londres, Royaume-Uni. Ralph Crosby est par ailleurs membre du Conseil d'administration et du Comité exécutif de l'*Atlantic Council* des États-Unis. Avant de rejoindre EADS, il occupe un poste exécutif au sein de Northrop Grumman Corporation, où il a travaillé en qualité de membre du *Corporate Policy Council* à divers postes, dont celui de Président du secteur des systèmes intégrés, Vice-Président et Directeur général de la Division d'aviation commerciale de la Société et Vice-Président et Directeur général de la Division B-2. Avant d'entamer sa carrière industrielle, il était officier de l'armée américaine et son dernier poste militaire était celui d'assistant du Vice-Président des États-Unis. Ralph Crosby est diplômé de l'Académie militaire de West Point, aux États-Unis. Il est titulaire de Masters de l'Université de Harvard, aux États-Unis, et de l'Université de Genève, en Suisse. Il a reçu le prix James Forrestal décerné par la *National Defense Industrial Association* et a été élevé au rang de Chevalier de la Légion d'honneur en France.

Mandats actuels exercés autres que celui mentionné dans le tableau ci-dessus :

- Membre du Conseil d'administration (Comité de surveillance) d'American Electric Power Corporation
- Membre du Conseil d'administration (Comité de surveillance) de Serco, PLC
- Membre du Conseil d'administration et membre du Comité exécutif de l'Atlantic Council des États-Unis

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Président et Directeur général d'EADS North America (démission du poste de Directeur général en décembre 2009)
- Président exécutif d'EADS North America (retraite le 31 décembre 2011)
- Membre du Conseil d'administration (Comité de surveillance) de Ducommun Corporation (démissionnaire en juin 2013)

Hans-Peter Keitel

Hans-Peter Keitel occupait le poste de Président de l'Association allemande de l'industrie (BDI) de 2009 à 2012, et un des postes de Vice-Présidents de cette même association depuis 2013. Auparavant, il a travaillé pendant près de 20 ans chez Hochtief, tout d'abord en tant que Directeur des affaires internationales, puis comme Président exécutif de 1992 à 2007. Il débute sa carrière en 1975 chez Lahmeyer International en tant que conseiller technique et chef de projet, participant à plusieurs grands projets d'infrastructures internationaux dans plus de 20 pays. Il a également conseillé les banques du consortium pour la réalisation du tunnel sous la Manche. Hans-Peter Keitel est diplômé des Universités de Stuttgart et de Munich en ingénierie du bâtiment et en économie, et il est titulaire d'un doctorat en ingénierie de l'Université de Munich.

Mandats actuels exercés autres que celui mentionné dans le tableau ci-dessus :

- Membre du Conseil de surveillance de RWE AG
- Membre du Conseil de surveillance de Voith GmbH
- Membre du Conseil de surveillance de ThyssenKrupp AG
- Membre du Conseil de surveillance de Commerzbank AG
- Membre du Conseil de surveillance de National-Bank AG

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Membre du Conseil de surveillance de Hochtief AG
- Membre du Conseil de surveillance de Deutsche Messe AG

Hermann-Josef Lamberti

Hermann-Josef Lamberti occupait, de 1999 à 2012, le poste de membre du Directoire de la Deutsche Bank AG et opère en qualité de Directeur général délégué de la banque. À ce titre, il est chargé des Ressources humaines, des technologies de l'information, de la gestion des opérations et des processus, de la gestion des bâtiments et des installations, ainsi que des achats. Il est entré chez Deutsche Bank à Francfort en 1998 en tant que Vice-Président exécutif. À partir de 1985, il a occupé différents postes à responsabilités chez IBM, tant en Europe qu'aux États-Unis, dans les domaines du contrôle de gestion, du développement des applications internes, des ventes, des logiciels personnels, du marketing et de la gestion de la marque. En 1997, il est nommé

Président du Directoire d'IBM Allemagne. M. Lamberti a débuté sa carrière en 1982 chez Touche Ross à Toronto, avant de rejoindre la Chemical Bank à Francfort. Il a suivi des études d'administration des entreprises aux Universités de Cologne et de Dublin. Il est titulaire d'un Master.

Mandats actuels exercés autres que celui mentionné dans le tableau ci-dessus :

- Membre du Comité consultatif de Barmenia Versicherungen Wuppertal
- Président de la Société des Amis de Bachwoche Ansbach e.V.
- Membre du Conseil d'administration de l'Institut juridique et financier de Francfort
- Membre du Conseil d'administration de la Frankfurt International School e.V. Membre du Conseil d'administration de Stichting Administratiekantoor EADS
- Membre du Conseil d'administration de Wirtschaftsinitiative FrankfurtRheinMain e.V.
- Membre du Conseil d'administration de la Johann Wolfgang Goethe-Universität Fachbereich Wirtschaftswissenschaften et membre du Conseil d'administration du Frankfurt Institute for Advanced Studies (FIAS) de l'Université Goethe

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Membre du Conseil de la fondation Otto A. Wipprecht-Stiftung (démissionnaire le 31 mai 2008)
- Membre du Comité consultatif de l'Université d'Augsbourg (démissionnaire le 30 septembre 2008)
- Client exécutif du Comité consultatif de Symantec Corporation (démissionnaire le 12 mai 2010)
- Membre du Conseil d'administration de Baden-Badener Unternehmensgespräche – Gesellschaft zur Förderung des Unternehmensnachsichtes e.V. (démissionnaire le 13 mai 2010)
- Membre du Conseil d'administration du musée Wallraf-Richartz et du musée Ludwig e.V. (démissionnaire le 31 janvier 2011)
- Membre du Conseil des fondateurs du musée Wallraf-Richartz (démissionnaire le 31 janvier 2011)
- Membre du Conseil d'administration de Fraunhofer Gesellschaft (démissionnaire le 31 décembre 2011)
- Membre du Directoire de Deutsche Bank AG (démissionnaire le 31 mai 2012)
- Membre du Conseil de surveillance de BVV Versicherungsverein des Bankgewerbes A.G. und BVV Versorgungskasse des Bankgewerbes e.V. (démissionnaire le 21 juin 2012)
- Membre du Conseil de surveillance de Deutsche Börse AG (démissionnaire le 16 mai 2012)
- Membre du Conseil de surveillance de Deutsche Bank Privat-und Geschäftskunden AG (démissionnaire le 24 mai 2012)
- Membre du Directoire de Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes e.V. (démissionnaire le 21 juin 2012)
- Membre suppléant du Comité d'assurance-dépôt de Bundesverband deutscher Banken e.V. (démissionnaire le 21 juin 2012)
- Délégué auprès de l'Assemblée des délégués du Comité d'assurance-dépôt de Bundesverband deutscher Banken e.V. (démissionnaire le 21 juin 2012)

- Membre du Comité allemand de la communauté financière de Bundesverband deutscher Banken e.V. (démissionnaire le 21 juin 2012)
- Membre du Directoire de Deutsches Aktieninstitut e.V. (démissionnaire le 21 juin 2012)
- Membre du Conseil d'administration de e-Finance Lab Frankfurt am Main (démissionnaire le 31 mai 2012)
- Membre du Conseil des marchés boursiers d'Eurex Deutschland (démissionnaire le 31 mai 2012)
- Membre du Conseil des marchés boursiers de Frankfurter Wertpapierbörse AG (démissionnaire le 31 mai 2012)
- Membre du Comité consultatif de Institut für Unternehmensplanung – IUP (démissionnaire le 31 mai 2012)
- Membre du Conseil d'administration de Junge Deutsche Philharmonie (démissionnaire le 8 octobre 2012)
- Vice-Président du Conseil d'administration de la Société pour la promotion du Kölner Kammerorchester e.V. (démissionnaire le 31 mai 2012)
- Membre du Comité consultatif des programmes de LOEWE Landes-Offensive zur Entwicklung Wissenschaftlich-ökonomischer Exzellenz des Hessischen Ministeriums für Wissenschaft und Kunst (démissionnaire le 14 juin 2012)
- Membre du Cercle consultatif de Münchner Kreis (démissionnaire le 31 mai 2012)
- Membre suppléant du Comité consultatif de Prüfungsverband deutscher Banken e.V. (démissionnaire le 31 mai 2012)
- Membre du Conseil administratif de l'association Universitätsgesellschaft Bonn-Freunde, Förderer, Alumni (démissionnaire le 31 mai 2012)
- Membre du Comité consultatif au centre de la gestion d'entreprises de WHU (démissionnaire le 31 mai 2012)
- Membre de la Commission de surveillance des marchés du ministère des Finances allemand (*Börsensachverständigenkommission*) (démissionnaire le 31 mai 2012)
- Membre du Directoire et du Comité exécutif de Frankfurt Main Finance e.V. (démissionnaire le 31 mai 2012)
- Membre du Comité consultatif de Fraunhofer-IUK-Verbund (démissionnaire le 31 mai 2012)
- Membre du Comité exécutif et du Comité de pilotage de Frankfurt RheinMain e.V. (démissionnaire le 31 mai 2012)
- Membre du Sénat d'acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften e.V. (démissionnaire le 31 mai 2012)
- Membre du Conseil d'administration de la Chambre de commerce américaine en Allemagne (démissionnaire le 11 mai 2012)
- Membre du Conseil d'administration de Hanns Martin Schleyer-Stiftung (démissionnaire le 21 juin 2012)
- Membre du Comité de rédaction du journal scientifique *Wirtschaftsinformatik* (démissionnaire le 31 mai 2012)
- Membre du Comité consultatif international de l'IESE Business School, de l'Université de Navarre (démissionnaire le 28 mars 2012)
- Membre du Conseil d'administration de Stiftung Lebendige Stadt (démissionnaire le 31 mai 2012)
- Membre du Conseil de surveillance de la Carl Zeiss AG (démissionnaire le 18 mars 2013)
- Membre du Conseil de l'Université de Cologne (démissionnaire le 6 juin 2013)

- Membre du Comité de pilotage et du Comité fédéral du Conseil économique de la CDU e.V. (démissionnaire le 25 juin 2013)
- Membre du Comité de Direction de l'Institut für Wirtschaftsinformatik der HSG de l'Université de Saint-Gall (démissionnaire le 31 décembre 2013)

Anne Lauvergeon

Anne Lauvergeon est diplômée de l'École Normale Supérieure et de l'École Nationale Supérieure des Mines, et agrégée de physique-chimie. Elle a été Présidente du Directoire d'Areva de juillet 2001 à juin 2011 et Présidente-Directrice générale d'Areva NC de juin 1999 à juillet 2011. En 1997, elle rejoint Alcatel en tant que Directrice générale adjointe et membre du Comité exécutif chargée des affaires internationales et des participations industrielles. De 1995 à 1997, elle est Associée-gérante chez Lazard Frères & Cie. De 1990 à 1995, elle est chargée de mission à la Présidence de la République pour l'économie internationale et le commerce extérieur dans un premier temps, puis Secrétaire générale adjointe de la Présidence de la République et représentante personnelle du Président français, responsable des Sommets du G7/G8 à partir de 1991. Anne Lauvergeon débute sa carrière en 1983 dans le secteur de l'acier chez Usinor avant de travailler sur les questions de sécurité nucléaire et chimique en Europe au sein du Commissariat français à l'énergie atomique. Anne Lauvergeon est titulaire d'un doctorat honoris causa de l'Imperial College de Londres (2008), membre de la Royal Academy of Engineering (Royaume-Uni, 2011) et de la Royal Academy de Belgique (2012).

Mandats actuels exercés autres que celui mentionné dans le tableau ci-dessus :

- Membre du Conseil d'administration de Rio Tinto Plc
- Membre du Conseil d'administration de Total S.A.
- Membre du Conseil d'administration de Vodafone Plc (jusqu'en juillet 2014)
- Membre du Conseil d'administration d'American Express
- Présidente du Conseil d'administration de l'École Nationale Supérieure des Mines de Nancy
- Membre du Conseil d'administration de l'Université Paris Sciences et Lettres (PSL)
- Membre de la Commission Trilatérale
- Présidente du fonds A2i « *Agir pour l'insertion dans l'industrie* » (Union des industries métallurgiques et minières)

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Vice-Présidente et membre du Conseil d'administration de SAFRAN (démissionnaire en 2009)
- Directrice générale d'Areva (démissionnaire en juin 2011)
- Membre du Conseil d'administration de GDF Suez (démissionnaire en avril 2012)
- Présidente-Directrice générale d'Areva NC (démissionnaire en juillet 2011)
- Membre du Conseil exécutif du MEDEF (Mouvement des entreprises de France) (démissionnaire en 2012)
- Membre du Comité exécutif du Pacte Mondial des Nations Unies (démissionnaire en juillet 2013)
- Présidente du Conseil de surveillance du journal *Libération*

Lakshmi N. Mittal

Lakshmi N. Mittal est Président-Directeur général d'ArcelorMittal. Il a fondé Mittal Steel Company en 1976 et a conduit, en 2006, sa fusion avec Arcelor pour donner naissance à ArcelorMittal, le plus grand groupe sidérurgique du monde. Reconnu pour son rôle de leader lors de la restructuration de l'industrie mondiale de l'acier, il compte 35 années d'expérience dans l'acier et les industries connexes. Parmi ses multiples engagements, M. Mittal siège au Conseil d'administration de Goldman Sachs, au Comité des Affaires Internationales du Forum économique mondial ainsi qu'au Comité des Investissements Étrangers du Kazakhstan. Il a en outre reçu de nombreuses distinctions de la part d'organismes internationaux et de magazines, et est également étroitement associé à plusieurs organisations caritatives.

Mandats actuels exercés autres que celui mentionné dans le tableau ci-dessus :

- Président du Conseil d'administration et Directeur général d'ArcelorMittal S.A.
- Président du Conseil d'administration d'Aperam S.A.
- Membre du Conseil d'administration de Goldman Sachs
- Membre du Comité exécutif de l'Association mondiale de l'acier (auparavant Institut international du fer et de l'acier)
- Membre du Comité des Affaires Internationales du Forum Économique Mondial
- Membre du Comité des Investissements Étrangers du Kazakhstan
- Membre du Conseil consultatif global du Premier ministre de l'Inde, Membre du Comité consultatif des investisseurs nationaux et étrangers auprès du Président ukrainien
- Membre du Conseil d'administration de Cleveland Clinic
- Membre du Conseil exécutif de l'Indian School of Business
- Patron d'or du Prince's Trust
- Gouverneur de la fondation ArcelorMittal
- Membre du Conseil d'administration d'ONGC Mittal Energy Ltd.
- Membre du Conseil d'administration d'ONGC Mittal Energy Services Ltd.
- Fiduciaire de la fondation Gita Mittal
- Fiduciaire de la fondation Gita Mohan Mittal
- Fiduciaire de la fondation Lakshmi et Usha Mittal
- Président du Conseil exécutif de l'Institut des technologies de l'information LNM
- Fiduciaire de Mittal Champion Trust
- Fiduciaire de la fondation Mittal Children

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Membre du Comité consultatif international de Citigroup (démissionnaire en juin 2008)
- Membre du Conseil d'administration d'ICICI Bank Limited (démissionnaire en mai 2010)
- Membre du Conseil d'administration de Commonwealth Business Council Limited (démissionnaire en février 2011)
- Membre du Business Council (démissionnaire en décembre 2011)
- Membre du Comité Directeur de la fondation Lakshmi Niwas et Usha Mittal (démissionnaire en décembre 2011)
- Membre du Conseil d'administration d'ArcelorMittal USA Inc. (démissionnaire en septembre 2012)

- Membre du Comité consultatif International Présidentiel de l'État du Mozambique
- Membre du Comité consultatif de la Kellogg School of Management
- Membre du Président d'Ispat Inland ULC (démissionnaire en janvier 2013)

Sir John Parker

Sir John Parker est Président d'Anglo American PLC, Vice-Président de DP World (Dubai) et Administrateur non-dirigeant de Carnival PLC et de Carnival Corporation. Il quitte ses fonctions de Président de National Grid PLC en décembre 2011. Au cours de sa carrière, il assume diverses fonctions dans l'ingénierie, les chantiers navals et le secteur de la défense. Il a notamment passé 25 ans en qualité de Président exécutif chez Harland & Wolff et au sein du Babcock International Group. Il a également présidé la Cour de la Banque d'Angleterre de 2004 à 2009. Sir John Parker a étudié l'architecture navale et l'ingénierie mécanique au College of Technology de la Queens University, à Belfast. Il est actuellement Président de la Royal Academy of Engineers.

Mandats actuels exercés autres que celui mentionné dans le tableau ci-dessus :

- Administrateur de Carnival PLC et de Carnival Corporation
- Vice-Président de D.P. World (Dubai)
- Administrateur de White Ensign Association Limited
- Membre du Conseil d'administration de Stichting Administratiekantoor EADS
- Président de la Royal Academy of Engineering
- Membre honoraire de l'Université d'Oxford

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Administrateur senior non exécutif de la Banque d'Angleterre (démissionnaire en juin 2009) ;
- Co-Président de Mondi Group (démissionnaire en août 2009)
- Président Honoraire de l'Université de Southampton (démissionnaire en juillet 2011)
- Membre du Comité consultatif international de Citigroup (dissout en décembre 2011)
- Président de National Grid PLC (démissionnaire en janvier 2012)

Michel Pébereau

Michel Pébereau est Président du Conseil d'administration de BNP Paribas entre 2003 et 2011. Il préside l'opération de fusion qui a donné naissance à BNP Paribas en 2000, devenant alors Président-Directeur général. En 1993, il est nommé Président-Directeur général de la Banque Nationale de Paris, dont il organise la privatisation. Il assumait auparavant les fonctions de Président-Directeur général du Crédit Commercial de France. Il a débuté sa carrière en 1967 à l'Inspection Générale des Finances. En 1970, il a rejoint le Trésor français où il occupe différentes hautes responsabilités. M. Pébereau est ancien élève de l'École Nationale d'Administration et de l'École Polytechnique.

Mandats actuels exercés autres que celui mentionné dans le tableau ci-dessus :

- Membre du Conseil d'administration de BNP Paribas S.A.
- Membre du Conseil d'administration de Total S.A.
- Membre du Conseil d'administration d'EADS N.V.
- Membre du Conseil d'administration de Pargesa Holding S.A., Suisse
- Membre du Conseil d'administration de BNP Paribas (Suisse) S.A.
- Membre du Conseil de surveillance de la Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie, au Maroc
- Censeur de Galeries Lafayette S.A.
- Membre du Conseil de surveillance de l'Institut Aspen France
- Membre du Comité exécutif de l'Institut de l'Entreprise
- Membre du Conseil d'orientation stratégique du MEDEF (Mouvement des entreprises en France)
- Membre de l'Académie des Sciences Morales et Politiques
- Membre du Conseil d'administration de la Fondation ARC pour la Recherche sur le cancer
- Membre de la Fondation Nationale des Sciences Politiques
- Président du Conseil d'administration de la Fondation BNP Paribas

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Membre du Conseil d'administration de Lafarge (jusqu'en mai 2011)
- Président du Conseil d'administration de BNP Paribas (jusqu'en décembre 2011)
- Membre du Conseil d'administration d'Axa (jusqu'en avril 2013)
- Membre du Conseil d'administration de Saint-Gobain (jusqu'en juin 2013)

Josep Piqué i Camps

Après avoir démissionné de ses fonctions de Président non exécutif de Vueling en 2013, Josep Piqué i Camps est Vice-Président-Directeur général de Obrascón Huarte Lain (OHL), l'un des plus grands groupes mondiaux de concession et de construction. Il débute sa carrière comme économiste à la banque La Caixa et devient Directeur général de l'industrie catalane en 1986. Deux ans plus tard, il rejoint la société Ercros, où il est promu Président Directeur général. Après plusieurs années au Cercle Économique de Barcelone, il en devient le Président (1995-96). M. Piqué est ensuite successivement nommé ministre de l'Industrie et de l'Énergie (1996-2000), Porte-parole du gouvernement (1998-2000), ministre des Affaires étrangères (2000-2002) et ministre des Sciences et Technologies (2002-2003). En plus de ces engagements, il a aussi été Député, Sénateur et Président du parti populaire de Catalogne (2003-2007). M. Piqué est docteur en économie et administration des entreprises, et diplômé en droit de l'Université de Barcelone, où il est également chargé de cours de théorie économique.

Mandats actuels exercés autres que celui mentionné dans le tableau ci-dessus :

- Membre du Comité consultatif de Seat, Groupe Volkswagen
- Membre du Conseil d'administration de Circulo de Economia
- Président de la Fondation Espagne-Japon

- Président de Vertice 360 Servicios Audiovisuales, S.A.
- Membre du Conseil d'administration de Plasmia Biotech, S.L.

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Président de Mixta Africa (jusqu'en 2010)
- Membre du Conseil d'administration d'Applus Technologies Holding, S.L. (jusqu'en 2012)
- Président de Vueling (jusqu'en 2013)
- Membre du Conseil d'administration d'Ezentis, S.A. (jusqu'en 2013)
- Membre du Conseil d'administration de Grupo San Jose, S.A. (jusqu'en 2013)

Jean-Claude Trichet

Jean-Claude Trichet était Président de la Banque centrale européenne, du Comité européen du risque systémique ainsi que du Sommet de Bâle sur l'économie mondiale des gouverneurs des Banques Centrales jusqu'en 2011. Précédemment, il était en charge de la Direction du Trésor durant six années et gouverneur de la Banque de France pendant dix ans. Il a auparavant occupé différents postes au sein de l'Inspection Générale des Finances, de la Direction du Trésor, et a été conseiller du Président de la République sur les questions de micro-économie, de l'énergie, de l'industrie et de la recherche (1978-1981). M. Trichet est diplômé de l'École des Mines de Nancy, de l'Institut d'Études Politiques de Paris et de l'Université de Paris en économie. Il est aussi docteur honoris causa de plusieurs universités et ancien élève de l'École Nationale d'Administration.

Mandats actuels exercés autres que celui mentionné dans le tableau ci-dessus :

- Président du G30 (organisation à but non lucratif), Washington D.C.
- Président du Conseil d'administration de l'Institut BRUEGEL, Washington D.C. (organisation à but non lucratif)
- Président européen de la Commission Trilatérale (organisation à but non lucratif)

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Président de la Banque Centrale Européenne (fin de mandat le 1^{er} novembre 2011)
- Président du Sommet de Bâle sur l'économie mondiale des gouverneurs des Banques Centrales (fin de mandat le 1^{er} novembre 2011)
- Président du Comité européen du risque systémique (fin de mandat le 1^{er} novembre 2011)
- Président du Group of Governors and Heads of Supervision (GHOS) (fin de mandat le 1^{er} novembre 2011).
- Président de la Société de gestion de participations aéronautiques (SOGIPA) (de 2012 à 2013)

Administrateurs indépendants

Les administrateurs indépendants qui ont été nommés conformément aux critères d'indépendance précisés ci-dessus sont Denis Ranque, Manfred Bischoff, Hans-Peter Keitel, Hermann-Josef Lamberti, Anne Lauvergeon, Lakshmi N. Mittal, Sir John Parker, Michel Pébereau, Josep Piqué I Camps et Jean-Claude Trichet.

Condammations antérieures et liens de parenté

À la connaissance de la Société, aucun des administrateurs (à titre individuel ou en qualité d'administrateur ou de cadre dirigeant senior de l'une des entités énumérées ci-dessus) n'a été condamné pour fraude, n'a fait l'objet d'une procédure de faillite, de mise sous administration judiciaire ou de liquidation, ni n'a fait l'objet d'une plainte et/ou d'une sanction par une autorité législative ou de tutelle et ne s'est vu interdire par un tribunal d'agir en qualité de membre d'organes administratifs, de direction ou de surveillance d'un émetteur de valeurs mobilières ou de diriger les affaires d'une entreprise au cours des cinq dernières années. À la date du présent document, les administrateurs ne sont liés entre eux par aucun lien de parenté.

Fonctionnement du Conseil d'administration en 2013

Réunions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration s'est réuni à 12 reprises en 2013. Il a été régulièrement tenu informé de l'évolution de la situation du Groupe au moyen de rapports d'activité présentés par le Président exécutif, comprenant des plans stratégiques et opérationnels. Sur ces 12 réunions, le Conseil d'administration, dans sa précédente composition, s'est réuni à trois reprises, avec un taux de participation moyen de 78 %. Le Conseil d'administration, dans sa forme actuelle, s'est réuni neuf fois avec un taux de participation moyen de 93 %. La participation moyenne du précédent Conseil, inférieure au niveau de participation du Conseil actuel s'explique par le fait que certains membres ont été excusés en raison de possibles conflits d'intérêts concernant la sortie de certains actionnaires de référence et les discussions autour du programme de rachat d'actions.

Au cours de l'exercice 2013, le Conseil d'administration a surveillé l'avancée des principaux programmes tels que l'A400M, l'A380 et le NH90. Témoin du succès du vol inaugural de l'A350 XWB au mois de juin, le Conseil d'administration a été tenu régulièrement informé des avancées prometteuses de ce programme. Il a par ailleurs surveillé les activités de conversion des Superpuma EC 225, discuté des améliorations à apporter à la gestion des contrats, lancé des mesures pour augmenter la cybersécurité et examiné les avancées au niveau de la responsabilité sociale d'entreprise, ainsi qu'en matière de santé et de sécurité.

Le Conseil d'administration s'est également penché sur les résultats financiers du Groupe et ses prévisions, la gestion des actifs, les défis de la chaîne d'approvisionnement, les activités de services, la conformité des processus commerciaux clés et des principaux programmes, ainsi que sur les initiatives prises en matière d'efficacité et d'innovation. Il a analysé les résultats des systèmes de gestion du risque d'entreprise (« GRE »), les réglementations concernant le contrôle des exportations, sa politique en matière de relations avec les investisseurs, son programme de conformité, sa communication financière et sa politique de dividende, ainsi que

les risques juridiques et liés aux litiges. Le Conseil d'administration a approuvé un plan de distribution d'actions gratuites à tous les salariés, comparable, dans ses grandes lignes, au plan mis en œuvre à l'occasion du 10^e anniversaire de la Société.

Après une analyse des leçons à tirer de l'abandon du projet de fusion avec BAE Systems, le Conseil d'administration a soutenu la Direction dans ses négociations pour faire renoncer les principaux actionnaires du Groupe à leurs droits de contrôle et mettre en place la nouvelle gouvernance selon qui a été approuvée, en dernier ressort, par l'Assemblée générale extraordinaire du 27 mars 2013. Lors de l'évaluation de la fusion et des discussions sur la nouvelle gouvernance, le Conseil d'administration a protégé l'intégrité de ses travaux en se dotant de groupes de travail, de sous-comités et de procédures de partage des informations afin d'éviter les risques de conflit d'intérêts et protéger certains administrateurs contre tout risque de délit d'initiés. Pendant toute cette période, les administrateurs indépendants ont composé un Comité des Nominations *ad hoc* et joué un rôle fondamental pour recommander les meilleurs candidats possibles en vue de la composition du nouveau Conseil d'administration. Ils ont refusé de percevoir une rémunération pour les travaux conduits dans le cadre de ce comité *ad hoc* et au titre de leur participation aux nombreuses réunions tenues à cette occasion.

Conformément à la priorité du Groupe de « construire un EADS 2.0 », le Conseil d'administration s'est concentré sans relâche sur la stratégie de la Société et le soutien à apporter à la Direction pour intégrer Airbus Military, Astrium et Cassidian au sein d'une seule et même Division, baptisée Defence and Space, et par ailleurs améliorer l'intégration et la cohésion en rebaptisant le Groupe et ses Divisions sous sa marque de renommée mondiale, Airbus. Le Conseil d'administration a perçu cette évolution comme l'étape logique suivante du développement de la Société. Une étape où s'affirment la prédominance des activités dans l'aéronautique commerciale du Groupe et la nécessité de restructurer et concentrer ses activités spatiales et de défense afin de réduire les coûts, augmenter la rentabilité et améliorer la compétitivité.

Évaluation du Conseil d'administration en 2013

L'évaluation du Conseil d'administration a été effectuée à peine dix mois après le début de son fonctionnement, dans l'optique de se saisir d'opportunités d'amélioration, sur la base d'entretiens menés avec les administrateurs par le Secrétaire général. Ces entretiens ont porté sur la composition du Conseil, l'ordre du jour de ses réunions, la qualité des discussions, l'ouverture d'esprit et la cohésion entre les membres du Conseil, la présidence, les interactions avec la Direction, les relations avec les parties prenantes, le travail des comités, l'exécution des devoirs fiduciaires, la participation, la fréquence et la longueur des réunions, les documents fournis. La discussion autour du rapport d'évaluation qui s'en est suivie a été orientée sur les actions à mener. Le prochain rapport de la sorte sera confié à un consultant externe.

La participation individuelle et collective est nettement supérieure depuis la mise en place du nouveau Conseil d'administration, par rapport à fin 2012 et début 2013, et cette participation est jugée satisfaisante.

Pour l'essentiel, le Conseil estime que, même s'il est trop tôt pour déterminer quelles sont ses principales forces et faiblesses en tant qu'instance, sa composition lui assure de fait un niveau de contributions satisfaisant. En effet, le Conseil compte, dans ses rangs, des personnes de calibre élevé, au « palmarès avéré » et qui possèdent les compétences et l'expérience utiles, ce qui permet d'envisager la Société sous la multitude d'angles de vue nécessaires. Les administrateurs ont relevé que la mixité est déséquilibrée au sein du Conseil ; ils ont également noté que sa diversité internationale est un atout qui doit être consolidé. Même si les membres du nouveau Conseil ont suivi un riche programme d'introduction, il convient de continuer à les familiariser avec le monde de l'aéronautique, de l'espace et de la défense. À cette fin, des sessions de formation et des visites sur site sont les bienvenues, même en dehors des réunions du Conseil.

Les discussions du Conseil se déroulent dans un esprit d'ouverture, dénué de toutes contraintes. Une « bonne alchimie » opère entre les administrateurs, indépendamment des différences culturelles. Dans le cadre des délibérations, l'on parvient progressivement à trouver le bon équilibre entre rigueur et spontanéité, à partir de présentations plus courtes et plus pointues, qui laissent davantage de place aux discussions ciblées et à l'exploration des questions décisives.

Le Président du Conseil inspire la confiance et est reconnu pour sa compétence et son travail acharné. Il a noué une relation personnelle distincte appréciée avec chaque administrateur qu'il se doit d'entretenir. L'implication et le professionnalisme des Présidents des différents comités au sein du Conseil sont également largement salués.

Le Conseil d'administration s'estime correctement doté pour s'acquitter de ses devoirs fiduciaires dans l'intérêt de la Société et, dans le cadre de la nouvelle gouvernance, comme l'a fait remarquer l'un des administrateurs, « le Conseil mesure son indépendance ». Le partage des rôles entre le Conseil d'administration et la Direction fonctionne de manière satisfaisante.

Tout le monde s'accorde à dire que les réunions sont des moments précieux, qui doivent être mis à profit à bon escient. Des réunions complémentaires de courte durée, organisées en toute souplesse, allègent le travail du Conseil, car elles permettent d'aborder des questions importantes, mais non prévues à l'ordre du jour, à mesure qu'elles se présentent.

Outre les points obligatoires auxquels il convient d'accorder suffisamment de temps et qui sont prévus dans un planning établi à l'avance de l'ordre du jour des réunions du Conseil tout au long de l'année, les administrateurs ont pour mission d'explorer les questions stratégiques à long terme et de se concentrer sur le détail de la stratégie (segments, produits, régions, chaîne de valeur) afin de dessiner le futur portefeuille de la Société ; ils privilégient un ordre du jour orienté sur les questions commerciales, en mettant l'accent sur les risques ; une liste des points prioritaires pour 2014, et au-delà, a été établie : elle inclut la stratégie, l'exécution commerciale, le management par les objectifs et les performances ainsi que des questions d'organisation.

La remise ponctuelle des documents est cruciale par rapport au degré de préparation des administrateurs en amont des réunions et, par un effet de ricochet, pour l'efficacité de ces réunions. Les documents transmis doivent être bien ciblés, en dépit, parfois, de leur longueur, et présentés sous une forme efficace. Les questions relatives aux décisions à prendre, par opposition aux questions d'ordre informatif, doivent être mieux identifiées afin de canaliser les axes de réflexion et les discussions du Conseil. Quelques domaines, au demeurant rares, ont été relevés au niveau desquels la contribution du Conseil est insatisfaisante et une rectification s'impose. Le format des procès-verbaux de réunion a été discuté et les administrateurs sont d'accord sur le fait que ces procès-verbaux reflètent correctement le niveau d'interaction et d'enjeu au sein du Conseil, ainsi que l'étendue des sujets abordés.

Entre les réunions du Conseil, les administrateurs demandent des mises à jour, une sélection de coupures de presse avec des explications sur les événements en cours, des fiches d'analyse de la Direction et des présentations d'analystes.

Les membres du Comité exécutif et le niveau supérieur de l'échelon hiérarchique suivant pourraient être exposés au Conseil de manière plus fréquente, dans le cadre de présentations au Conseil, mais également lors de dîners et autres visites sur site.

Comités au sein du Conseil d'administration en 2013

Suite à l'AGE du 27 mars 2013, la répartition des membres entre les différents comités au sein du Conseil d'administration s'est établie comme suit :

Administrateurs	Comité d'Audit	CRN
Denis Ranque (Président)		
Thomas Enders, (Président exécutif)		
Manfred Bischoff		
Ralph D. Crosby		
Hans-Peter Keitel		X
Hermann-Josef Lamberti	Président	
Anne Lauvergeon	X	
Lakshmi N. Mittal		X
Sir John Parker		Président
Michel Pébereau	X	
Josep Piqué i Camps	X	
Jean-Claude Trichet		X
Nombre de réunions en 2013	4	3
Taux moyen de participation en 2013	94 %	92 %

Remarque : Situation au 31 décembre 2013.

Comité d'Audit

Conformément au Règlement Intérieur, le Comité d'Audit est chargé de formuler des recommandations au Conseil d'administration sur la nomination des commissaires aux comptes et la fixation de leur rémunération ainsi que sur l'approbation des comptes annuels et des comptes intermédiaires (premier trimestre, premier semestre et troisième trimestre). Le Comité d'Audit s'assure également du bon déroulement des activités d'audit interne et externe et veille à ce que les questions d'audit reçoivent l'attention nécessaire lors des réunions du Conseil d'administration. Il doit s'entretenir avec les commissaires aux comptes sur leur programme d'audit et sur les résultats de leurs travaux et veiller au caractère adéquat du contrôle interne du Groupe, de ses principes comptables et de ses procédures d'information financière. Il surveille également le système de gestion du risque d'entreprise (GRE) du Groupe et l'organisation en charge du respect de la conformité.

Les règles et responsabilités du Comité d'Audit sont précisées en détail dans la Charte du Comité d'Audit.

Le Président du Conseil d'administration et le Président exécutif sont invités à participer à chaque réunion du Comité d'Audit. Le Directeur financier et le Responsable de la comptabilité sont tenus de participer aux réunions du Comité d'Audit afin de présenter des propositions à la Direction et répondre aux questions. De plus, le Directeur de l'Audit et le *Chief Compliance Officer* sont chargés de transmettre des rapports, de façon régulière, au Comité d'Audit.

Le Comité d'Audit doit se réunir au moins quatre fois par an. En 2013, il s'est pleinement acquitté de toutes ses missions décrites ci-dessus et s'est réuni à six reprises. Sur ces six réunions, les deux réunions de l'ancien Comité d'Audit ont affiché un taux de participation moyen de 75 % ; les quatre réunions du Comité d'Audit actuel ont affiché un taux de participation de 94 %. La participation moyenne du précédent Comité d'Audit, inférieure au niveau de participation du Comité d'Audit actuel, s'explique par le fait que certains membres ont été excusés en raison de possibles conflits d'intérêts concernant la sortie de certains actionnaires de référence et les discussions autour du programme de rachat d'actions.

Comité des Rémunérations et des Nominations

Conformément aux Règles du Conseil, le CRN soumet au Conseil d'administration des recommandations concernant la nomination des membres du Comité exécutif du Groupe (sur proposition du Président exécutif et validation du Président), du Secrétaire général de la Société, des membres du Comité des Actionnaires d'Airbus et des Présidents des Conseils de surveillance (ou organes similaires) des autres Unités opérationnelles et entreprises membres importantes du Groupe. Le CRN soumet également au Conseil d'administration des recommandations concernant les stratégies de rémunération et les plans de rémunération à long terme. Il approuve les contrats de service et les autres questions contractuelles dans des domaines concernant les membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif du Groupe. Les règles et responsabilités du CRN sont précisées en détail dans la Charte du CRN.

Le Président du Conseil d'administration et le Président exécutif sont invités à participer à chaque réunion du CRN. Le Directeur des Ressources humaines du Groupe est tenu d'assister à ces réunions afin de présenter des propositions à la Direction et répondre aux questions.

Outre la formulation de recommandations au Conseil d'administration concernant les nominations importantes au sein du Groupe, le CRN a examiné les meilleurs profils. Il a évoqué les mesures à mettre en place pour améliorer l'implication des collaborateurs et promouvoir la diversité, a passé en revue la rémunération des membres du Comité exécutif en 2013, le plan de rémunération à long terme et la rémunération variable au titre de 2012. En se fondant sur le succès du plan d'actionnariat salarié dans sa nouvelle formule introduite depuis 2011, le CRN a également proposé d'en renouveler les modalités pour le plan d'actionnariat salarié (ESOP) de 2014.

Les principes directeurs régissant les nominations de dirigeants au sein du Groupe doivent favoriser la sélection du meilleur candidat pour un poste donné (« la personne la plus qualifiée pour le poste »), tout en veillant à atteindre une composition diversifiée en termes de répartition hommes-femmes, d'expériences, de nationalités, etc. L'application de ces principes directeurs ne doit entraîner aucune forme de restriction sur le plan de la diversité au sein des équipes dirigeantes de la Société.

Le CRN doit se réunir au moins deux fois par an. En 2013, l'ancien CRN s'est réuni une fois avec un taux de participation moyen de 50 % ; le CRN dans sa composition actuelle s'est réuni à trois reprises, avec un taux de participation moyen de 92 %. La participation moyenne du précédent CRN, inférieure au niveau de participation du CRN actuel, s'explique par le fait que certains membres ont été excusés en raison de possibles conflits d'intérêts concernant la sortie de certains actionnaires de référence et les discussions autour du programme de rachat d'actions.

Outre le CRN régulièrement constitué, le Conseil d'administration a établi un Comité des Nominations *ad hoc* en décembre 2012, chargé de formuler des recommandations sur le nom de candidats à proposer à l'AGE de mars 2013 en vue des futures nominations à l'actuel Conseil d'administration. Ce Comité des Nominations *ad hoc* était composé des administrateurs indépendants : Sir John Parker, Hermann-Josef Lamberti, Michel Pébureau et Lakshmi Mittal, qui se sont réunis à quatre reprises et ont renoncé à toute rémunération au titre de ce mandat supplémentaire.

Comité exécutif en 2013

Le Président exécutif, assisté d'un Comité exécutif (le « **Comité exécutif** »), est chargé d'assurer la gestion quotidienne de la Société. Le Comité exécutif, présidé par le Président exécutif, comprend également les Directeurs des grandes Fonctions et Divisions du Groupe. Le Comité exécutif s'est réuni à cinq reprises en 2013.

Sont débattues au sein du Comité exécutif, entre autres, les questions suivantes :

- les approbations des nominations de leur personnel d'encadrement par les Directeurs des Divisions du Groupe (à l'exception du Directeur général délégué d'Airbus) ;
- les approbations des investissements d'un montant inférieur à 300 000 000 euros ;
- la définition et le contrôle de la mise en œuvre de la stratégie pour les activités de la Société ;
- la gestion, l'organisation et la structure juridique du Groupe ;
- le niveau de performance des activités et des fonctions de support du Groupe ; et
- toutes les questions liées à l'activité commerciale, y compris le plan opérationnel du Groupe et de ses Divisions et Unités opérationnelles.

L'organisation interne du Comité exécutif est définie en fonction de la répartition des tâches entre ses membres, sous la supervision du Président exécutif. Nonobstant les responsabilités collectives définies ci-dessus, chaque membre du Comité exécutif est responsable, à titre personnel, de la gestion de son portefeuille, et est tenu de se conformer aux décisions prises par le Président exécutif et par le Comité exécutif, selon le cas.

Le Président exécutif s'efforce de trouver un consensus sur les questions débattues par les membres réunis en Comité exécutif. À défaut de consensus, le Président exécutif est habilité à trancher la question. En cas de divergence fondamentale ou importante sur une question non résolue, le membre du Comité exécutif ayant exprimé son désaccord peut demander au Président exécutif qu'il soumette cette question au Président en vue de recueillir son opinion.

En vertu des Règles du Conseil telles qu'en vigueur en 2013, les membres du Comité exécutif ont été nommés par le Conseil d'administration sur proposition du Président exécutif, après approbation du Président et consultation du CRN. La nomination des membres du Comité exécutif a été approuvée dans son ensemble, et non à titre individuel, à l'exception du Président exécutif d'Airbus, qui a été nommé par le Conseil d'administration à titre individuel. La durée du mandat des membres du Comité exécutif a été de cinq ans.

Composition du Comité exécutif en 2013

Nom	Âge	Début de mandat	Fin de mandat	Fonction principale
Thomas Enders	55	2012	2017	Président exécutif d'Airbus Group
François Auque	57	2010	2015	Vice-Président exécutif de Space Systems au sein d'Airbus Defence and Space
Thierry Baril	49	2012	2017	Directeur des Ressources humaines d'Airbus Group et d'Airbus
Jean J. Botti	57	2011	2016	Directeur technique d'Airbus Group
Fabrice Brégier	52	2012	2017	Président exécutif d'Airbus
Günter Butschek	53	2012	2017	Directeur général délégué d'Airbus
Guillaume Faury	46	2013	2018	Président exécutif d'Airbus Helicopters
Bernhard Gerwert	61	2012	2017	Président exécutif d'Airbus Defence and Space
Marwan Lahoud	48	2012	2017	Directeur de la Stratégie et du Marketing d'Airbus Group
John Leahy	63	2012	2017	Directeur général délégué – Clients d'Airbus
Sean O'Keefe	57	2010	2014	Président exécutif d'Airbus Group, Inc.
Domingo Ureña-Raso	56	2009	2014	Directeur général de Military Aircraft au sein d'Airbus Defence and Space
Harald Wilhelm	48	2012	2017	Directeur financier d'Airbus Group et d'Airbus

Remarque : Statut au 31 décembre 2013. L'adresse professionnelle de tous les membres du Comité exécutif pour toute question relative à EADS est la suivante : Mendelweg 30, 233 CS Leyde, Pays-Bas.

Thomas Enders, Président exécutif d'Airbus Group

Thomas Enders est nommé Président exécutif d'EADS le 1^{er} juin 2012 après avoir occupé le poste de Président exécutif d'Airbus depuis 2007. Il a étudié l'économie, les sciences politiques et l'histoire à l'Université de Bonn ainsi qu'à l'Université de Californie, à Los Angeles. Avant de rejoindre l'industrie aérospatiale en 1991 (Messerschmitt-Bölkow-Blohm), il travaille, entre autres, en tant que membre de l'Équipe Organisationnelle du ministère de la Défense allemand. Chez MBB et ensuite chez DASA, il occupe des fonctions diverses, dont celles de Directeur de Cabinet, de Responsable du Corporate Development et de la Technologie et de Directeur des Systèmes de Défense. Suite à la création d'EADS en 2000, il est nommé Président exécutif de la Division Défense et Sécurité d'EADS et occupe cette fonction jusqu'en 2005 lorsqu'il est nommé Co-Président exécutif d'EADS. M. Enders a par ailleurs été Président de la BDLI (Association allemande de l'industrie aérospatiale) de 2005 à 2012. Il est également membre du Conseil de la Présidence de la BDI (Association de l'industrie allemande) depuis 2009. De 2005 à 2009, il est Président de l'association Atlantik-Brücke e.V. Depuis novembre 2011, Tom Enders œuvre au sein du Comité consultatif du Premier ministre britannique David Cameron. Il est membre du Conseil consultatif mixte d'Allianz SE depuis janvier 2013.

François Auque, Vice-Président exécutif de Space Systems au sein d'Airbus Defence and Space

M. Auque a été nommé Président exécutif d'Astrium aujourd'hui fusionnée avec Cassidian et Airbus Military au sein d'Airbus Defence and Space en 2000. Il était auparavant Directeur financier et Directeur général chez Aerospatiale Matra en charge des satellites, après avoir été Directeur financier d'Aerospatiale depuis 1991. Il a débuté sa carrière au sein du Groupe Suez et à la Cour

des Comptes en France. M. Auque est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales et de l'Institut d'Études Politiques. Il est ancien élève de l'École Nationale d'Administration.

Thierry Baril, Directeur des Ressources humaines d'Airbus Group et d'Airbus

M. Baril a été nommé Directeur des Ressources humaines d'EADS et d'Airbus en mai 2012. Anciennement Vice-Président exécutif des Ressources humaines d'Eurocopter, il entre chez Airbus en 2007 en tant que Vice-Président exécutif en charge des Ressources humaines et membre du Comité exécutif d'Airbus. Au préalable, il a acquis de l'expérience dans ce domaine en occupant divers postes RH chez Alcatel, General Electric et Alstom. M. Baril est diplômé de l'Institut de Gestion Sociale (IGS) depuis 1988, en gestion des Ressources humaines.

Guillaume Faury, Président exécutif d'Airbus Helicopters

Guillaume Faury a été nommé Président exécutif d'Eurocopter, aujourd'hui Airbus Helicopters, en mai 2013. Avant d'être nommé à ce poste, il officiait en qualité de Vice-Président exécutif pour la recherche et le développement chez Peugeot S.A. depuis 2009. Avant de rejoindre Peugeot, M. Faury a passé 10 ans chez Eurocopter où il a occupé différents postes de direction supérieure. Engagé de longue date dans le secteur aérospatial, M. Faury est ingénieur aéronautique et ingénieur navigant d'essais dûment agréé.

Jean Botti, Directeur technique d'Airbus Group

M. Botti a été nommé Directeur technique d'EADS en 2006. Il travaillait auparavant chez General Motors, où il a occupé les fonctions de Directeur de la technologie, puis de Directeur de l'activité Transmissions chez Delphi Powertrain. Il a commencé sa carrière en 1978 en tant qu'ingénieur produit chez Renault.

M. Botti est diplômé de l'INSA Toulouse, titulaire d'un MBA de la Central Michigan University et d'un doctorat du Conservatoire des Arts et Métiers. Il a également suivi le cursus de management en recherche et développement du Massachusetts Institute of Technology (MIT). M. Botti est membre de SAE, de l'Académie française de technologie et du Conseil européen des technologies génériques (*European Key enabling technology Board*). Il a obtenu deux doctorats honoraires à l'université de Cardiff et à celle de Bath. Il est membre de l'Académie de l'Air et de l'Espace et Chevalier de la Légion d'honneur.

Fabrice Brégier, Président exécutif d'Airbus

M. Brégier a été nommé Président Directeur général d'Airbus en mai 2012 après en avoir été le Directeur général délégué pendant six ans, tout en assurant les fonctions de Directeur de la Performance opérationnelle du Groupe. Il avait auparavant été nommé Président Directeur général d'Eurocopter en 2003, Président exécutif de MBDA en 2001 et Président exécutif de BAe Dynamics en 1998. M. Brégier a rejoint Matra Défense en 1993. Il est diplômé de l'École Polytechnique et de l'École des Mines.

Günter Butschek, Directeur général délégué d'Airbus

Après avoir rejoint Airbus en 2011 en tant que chargé des Opérations, M. Butschek a été nommé Directeur général délégué d'Airbus et membre du Comité exécutif d'EADS en 2012. M. Butschek a passé la majeure partie de sa carrière chez Daimler AG où il a occupé plusieurs postes dans les fonctions logistiques, Ressources humaines, achats et production, de la Division Véhicules de tourisme de Mercedes-Benz. À partir de 2002, il a également dirigé l'entité néerlandaise Netherlands Car B.V., filiale de Mitsubishi et coopération avec DaimlerChrysler. Il a également piloté Beijing Benz Automotive en Chine à partir de 2005. M. Butschek est diplômé en économie.

Guillaume Faury, Président exécutif d'Airbus Helicopters

Guillaume Faury a été nommé Président exécutif d'Eurocopter, aujourd'hui Airbus Helicopters, en mai 2013. Avant d'être nommé à ce poste, il officiait en qualité de Vice-Président exécutif pour la recherche et le développement chez Peugeot S.A. depuis 2009. Avant de rejoindre Peugeot, M. Faury a passé 10 ans chez Eurocopter où il a occupé différentes postes de direction supérieure. Engagé de longue date dans le secteur aérospace, M. Faury est ingénieur aéronautique et ingénieur navigant d'essais dûment agréé.

Bernhard Gerwert, Président exécutif d'Airbus Defence and Space

En 2012, M. Gerwert a été nommé Président exécutif de Cassidian, aujourd'hui fusionnée avec Astrium et Airbus Military au sein d'Airbus Defence and Space. Il a auparavant été membre du Directoire de la Division, où il a successivement été nommé Président exécutif de Cassidian Air Systems de 2007 à 2011 puis Directeur général délégué à partir de 2011. Il commence sa carrière en 1979 en

occupant différentes fonctions d'encadrement dans les domaines de l'ingénierie, du support produit, des finances et de la gestion de projets chez MBB, DASA, Dornier, DaimlerChrysler Aerospace et EADS. M. Gerwert est titulaire d'un diplôme d'ingénieur électrique de l'Université de Paderborn et d'un diplôme d'ingénieur industriel de l'Université de Bielefeld.

Marwan Lahoud, Directeur de la Stratégie et du Marketing d'Airbus Group

M. Lahoud a été nommé Directeur de la Stratégie et du Marketing d'EADS en juin 2007. Il exerçait auparavant la fonction de Président exécutif de MBDA. Il a travaillé pour Aerospatiale lors de sa fusion avec Matra et sur la création d'EADS. Au sein d'EADS, il a occupé les fonctions de Senior Vice-Président responsable des Fusions-Acquisitions. M. Lahoud est ancien élève de l'École Polytechnique et diplômé de l'École Nationale Supérieure de l'Aéronautique et de l'Espace.

John Leahy, Directeur général délégué – Clients d'Airbus

M. Leahy a été nommé Directeur général délégué – Clients d'Airbus et membre du Comité exécutif d'Airbus en 2005. Ces fonctions se sont cumulées à ses responsabilités de Directeur commercial d'Airbus (depuis 1994). En 2012, il a été nommé membre du Comité exécutif d'EADS. M. Leahy a rejoint Airbus North America en 1985, après avoir passé sept ans chez Piper Aircraft. Il est devenu Directeur des Ventes en 1988, puis Président d'Airbus North America. L'une de ses plus belles réussites réside dans la hausse de la part de marché mondiale d'Airbus passée de 18 % en 1995 à plus de 50 % aujourd'hui. M. Leahy est titulaire d'un MBA obtenu à l'Université de Syracuse et d'une licence de l'Université de Fordham.

Sean O'Keefe, Président exécutif d'Airbus Group Inc.

M. O'Keefe a été nommé Président exécutif d'EADS North America, la filiale américaine de la Société, en novembre 2009 et Président du Conseil d'administration d'EADS North America en janvier 2012. Il exerçait auparavant la fonction de mandataire social pour General Electric Company. Avant d'entrer chez GE, il a occupé plusieurs postes au sein du service public en tant que Chancelier de l'université d'État de Louisiane, Administrateur de la NASA, Administrateur adjoint du budget fédéral à la Maison blanche, Secrétaire de la Marine américaine et Directeur financier au ministère de la Défense des États-Unis. Entre ses nominations dans le service public, il a été professeur dans différentes universités américaines. M. O'Keefe est diplômé de l'université de Syracuse et de l'université de Loyola et a obtenu cinq doctorats honoraires.

Domingo Ureña Raso, Directeur général de Military Aircraft au sein d'Airbus Defence and Space

En tant que Directeur général de Military Aircraft, M. Ureña-Raso est responsable de tous les programmes militaires et de drones d'Airbus Defence and Space. Il est également membre du Comité

exécutif d'EADS. Après avoir été en charge des programmes Power8 et « Future EADS », il a été nommé à la tête d'Airbus Military en 2009. M. Ureña-Raso est diplômé de l'Université polytechnique de Madrid, de l'ESSEC à Paris et titulaire d'un MBA.

Harald Wilhelm, Directeur financier d'Airbus Group et d'Airbus

M. Wilhelm a été nommé Directeur financier d'EADS et membre du Comité exécutif d'EADS en 2012. Il poursuit parallèlement sa mission en tant que Directeur financier d'Airbus et membre du

Comité exécutif d'Airbus (depuis 2008). M. Wilhelm a rejoint Airbus en 2000, où il a occupé différents postes financiers avant d'être finalement nommé Responsable du contrôle de gestion d'Airbus en 2007. Au tout début de sa carrière, il s'est forgé une solide expérience dans le domaine des fusions-acquisitions chez DASA. M. Wilhelm est titulaire d'un diplôme d'études commerciales de l'Université de Munich.

4.1.3 Code de gouvernance d'entreprise néerlandais, « Respecter ou expliquer »

Conformément au droit néerlandais et aux dispositions du Code néerlandais de Gouvernance d'entreprise amendé fin 2008 (le « **Code néerlandais** »), qui inclut un certain nombre de recommandations non contraignantes, la Société applique les dispositions du Code néerlandais ou, le cas échéant, explique les raisons pour lesquelles elle ne les applique pas. Bien que la Société, dans le cadre de ses efforts constants pour respecter les normes les plus exigeantes, applique la plupart des recommandations actuelles du Code néerlandais, elle doit, en vertu du principe « respecter ou expliquer », fournir les explications indiquées ci-dessous. Pour consulter le texte complet du Code néerlandais, se référer à : www.commissiecorporategovernance.nl.

1. Démission des administrateurs

- L'article III.3.6 du Code néerlandais recommande la mise en place d'un calendrier de départs qui permette d'éviter, autant que possible, une situation dans laquelle un trop grand nombre d'administrateurs non exécutifs se retirent en même temps.
- La Société combine les avantages d'un Conseil d'administration avec mandats échelonnés avec les intérêts légitimes des actionnaires pour examiner la performance de chacun des administrateurs à titre périodique. Ainsi, la Société entend remplacer un tiers de son Conseil tous les trois ans, parallèlement au renouvellement du mandat de ses huit autres membres.

2. Durée de mandat

- L'article III.3.5 du Code néerlandais recommande que les administrateurs non exécutifs au Conseil d'administration n'effectuent pas plus de trois mandats de quatre ans.
- En principe, la Société ne limite pas le nombre de mandats consécutifs exercés par un administrateur. Cependant, étant donné que la Société entend remplacer environ un tiers des membres de son Conseil tous les trois ans et que la durée des mandats ne peut aller au-delà de trois ans, la Société devrait respecter le Code néerlandais.

3. Vice-présidence

- L'article III.4.1(f) du Code néerlandais recommande l'élection d'un Vice-Président pour prendre en charge les cas de vacance.

- Le Conseil d'administration est présidé par le Président du Conseil d'administration. En cas de révocation ou de démission du Président, le Conseil d'administration doit immédiatement nommer un nouveau Président. Il n'est donc pas nécessaire de désigner un Vice-Président pour prendre en charge la situation en cas de vacance.

4. Indemnités de départ

- L'article II.2.8 du Code néerlandais recommande que la rémunération maximale en cas de révocation soit égale à un an de salaire et que, dans le cas où le versement d'un maximum d'un an de salaire serait manifestement inapproprié pour un administrateur membre du Comité exécutif révoqué au cours de son premier mandat, ledit membre du Conseil d'administration soit éligible au versement d'une indemnité de départ ne dépassant pas deux fois le salaire annuel.
- La Société prévoit une indemnité de révocation pour le Président exécutif égale à une fois et demie le total annuel de son salaire cible si : le Conseil d'administration a conclu que le Président exécutif ne peut être maintenu à son poste à la suite d'un changement de stratégie ou de politique de la Société ou à la suite d'un changement de contrôle de la Société. L'indemnité de départ ne sera versée que si les critères de performance évalués par le Conseil d'administration ont été remplis par le Président exécutif.

5. Titres détenus dans la Société sous la forme de placements à long terme

- L'article III.7.2 du Code néerlandais recommande que les administrateurs non exécutifs qui détiennent des titres de la Société les conserve en tant que placements à long terme. Il n'oblige pas les administrateurs non exécutifs à détenir des actions.
- La Société n'oblige pas ses administrateurs non exécutifs qui détiennent des actions dans son capital social à les conserver comme un placement à long terme. Même si les administrateurs non exécutifs sont les bienvenus s'ils veulent détenir des actions de la Société, celle-ci considère qu'il n'est finalement pas facile de déterminer clairement si la détention d'actions par des administrateurs non exécutifs constitue un facteur d'alignement vertueux sur les intérêts des parties

prenantes ou si cela pourrait être à l'origine d'une distorsion allant à l'encontre de décisions prises en toute objectivité.

6. Rencontre avec les analystes

- L'article IV.3.1 du Code néerlandais recommande que les réunions avec les analystes, les présentations aux analystes, les présentations aux investisseurs et aux investisseurs institutionnels, ainsi que les conférences de presse soient annoncés à l'avance sur le site Internet de la Société et par la voie de communiqués de presse. Il recommande en outre que des dispositions soient prises pour que tous les actionnaires assistent à ces réunions et présentations en temps réel et qu'à l'issue des réunions, les présentations soient disponibles sur le site Internet de la Société.
- La Société n'autorise pas toujours les actionnaires à assister aux réunions avec les analystes en temps réel. Toutefois, elle s'assure que tous les actionnaires et autres parties sur les marchés financiers disposent d'une information égale et simultanée relative aux points susceptibles d'influencer le cours de son titre.

7. Mixité

- Conformément à la Proposition de loi sur la gestion et la supervision adoptée le 1^{er} janvier 2013, un Conseil d'administration est composé de manière équilibrée s'il contient au moins 30 % de femmes et au moins 30 % d'hommes. L'équilibre prévu au niveau de la composition du Conseil d'administration doit autant que possible être pris en compte lors des nouvelles nominations et des recommandations, entre autres.
- La Société ne respecte pas encore ces dispositions relatives à la composition de son Conseil d'administration. Avec l'élection de la première femme au Conseil de la Société lors de l'AGE de mars 2013, le Conseil d'administration accueille dorénavant 8 % de femmes en son sein. La Société se réjouit de cette évolution, mais ne saurait s'en satisfaire. Elle continuera donc à promouvoir la mixité au sein de son Conseil d'administration en s'efforçant d'accroître la part de femmes qui y siègent.

4.1.4 Système de Gestion du Risque d'Entreprise

La gestion du risque et des opportunités est capitale pour la Société, étant donné la complexité et la volatilité de l'environnement commercial au sein duquel elle opère. Un ensemble complet de procédures et d'activités liées à la gestion des risques et des opportunités au travers de la Société est à la base du système de Gestion du Risque d'Entreprise (« GRE ») de la Société.

L'objectif du système GRE est de créer et de préserver la valeur pour toutes les parties prenantes de la Société. Le système GRE vise à permettre l'identification efficace des événements potentiels susceptibles d'affecter la Société, gérer le risque dans des limites de tolérance définies, identifier et traiter les opportunités et fournir une garantie raisonnable d'atteindre les objectifs. Pour y parvenir, la Société cherche à avoir un système GRE qui soit intégré, cohérent, complet, efficace et transparent, en utilisant une approche, un langage et des pratiques semblables. Elle cherche à intégrer la philosophie qui préside à la gestion du risque dans la culture de la Société, afin de faire de la gestion des risques et des opportunités un processus régulier et quotidien de ses collaborateurs.

Le Conseil d'administration et la Direction de la Société considèrent la GRE comme étant un processus de gestion clé pour piloter la Société et permettre à la Direction de prendre efficacement en charge les risques et les opportunités. Les capacités et l'organisation avancées en matière de GRE que la Société entend progressivement mettre en place peuvent fournir des avantages concurrentiels dans la mesure où ils atteignent les objectifs suivants avec succès :

- Stratégie : sélection d'objectifs stratégiques de haut niveau, qui viennent soutenir la vision de la Société et sont cohérents avec sa tolérance au risque ;
- Opérations : efficacité et efficience des opérations et de la répartition des ressources ; livraison des produits dans les délais

et conformément aux objectifs de coût et de qualité ; capacité d'atteindre les objectifs de performance et financiers ; mise en œuvre de décisions et de processus managériaux adaptés en fonction des risques ;

- Reporting : fiabilité de l'information communiquée, notamment de l'information financière ; et
- Conformité : conformité aux lois et réglementations applicables.

4.1.4.1 Processus GRE

Les objectifs, principes et procédures du GRE tels qu'ils sont endossés par le Conseil d'administration sont exposés dans la politique GRE de la Société et communiqués à l'ensemble du Groupe. La politique GRE de la Société est complétée par plusieurs manuels, directives, guides, etc. Le système GRE repose sur le Cadre de Contrôle Interne (CI) et de Gestion des Risques d'Entreprise (GRE) du Comité des Organismes Commanditaires de la Commission de Treadway (COSO II). Les normes externes qui contribuent également au système GRE de la Société comprennent les procédures cadres CI et GRE du COSO, ainsi que des normes sectorielles définies par l'Organisation internationale de normalisation (ISO).

Le système GRE comprend une procédure intégrée de rapports hiérarchiques ascendants et descendants afin de garantir une meilleure gestion et une plus grande transparence des risques et opportunités. Au plus haut niveau, le Conseil d'administration et le Comité d'Audit discutent des risques et opportunités majeurs, des réponses associées et de la manière de se saisir des opportunités, ainsi que du statut du système GRE, notamment des changements significatifs et des améliorations prévues. Le système repose sur des informations ascendantes systématiques, incluant une estimation de la Direction. Les résultats sont ensuite diffusés dans

l'organisation. La conception du système GRE vise à garantir la conformité aux lois et réglementations au regard du Contrôle Interne (« CI ») et la Gestion du Risque (« GR »), en répondant en parallèle à ces deux thèmes.

Le processus GRE comprend les quatre éléments suivants : la **procédure d'exploitation** qui inclut huit composantes uniformes et normalisées destinées à améliorer la gestion opérationnelle des risques et opportunités ; la **procédure de reporting** qui comprend les procédures pour les rapports d'état du système GRE et la situation des risques et des opportunités ; la **procédure de respect de la conformité** composée de procédures pour corroborer le niveau d'efficacité du système GRE ; enfin, la **procédure de soutien** qui inclut des procédures pour améliorer la qualité et fournir des preuves supplémentaires de la qualité du système GRE.

Le processus GRE vise à couvrir toutes les sources possibles de risques et d'opportunités, à partir de sources tant internes qu'externes, quantifiables et non quantifiables, qui sont susceptibles d'affecter la Société à court, moyen et long termes. Il s'applique également à toutes les activités, opérations et services de la Société. Les équipes de direction à chaque niveau discutent de la GRE dans le cadre de la gestion de leurs activités et de leur prise de décisions. Ainsi, le processus GRE fait partie intégrante du processus de gestion et interagit avec les autres processus. Les modalités d'application du processus GRE varient en fonction de la tolérance au risque de la direction et de la taille, de la structure et de la nature de l'entité organisationnelle, du programme / projet, du service ou du processus concerné. Néanmoins, les principes fondamentaux de la politique GRE de la Société s'appliquent de manière générale.

Les principaux risques auxquels le Groupe est exposé sont évoqués à la section « Facteurs de risque ».

4.1.4.2 Gouvernance et responsabilité du système GRE

La structure de gouvernance et les responsabilités associées au système GRE de la Société sont les suivantes :

- le Conseil d'administration supervise la conception et l'efficacité du système GRE, ce qui passe par des actions de la Direction visant à limiter les risques inhérents aux activités opérationnelles de la Société. Il évoque les principaux risques au moins tous les trimestres sur la base des rapports GRE ou en fonction des besoins selon le développement des risques opérationnels. Il bénéficie du soutien du Comité d'Audit qui aborde, au moins une fois par an, les activités en lien avec le fonctionnement, la conception et l'efficacité du système GRE, ainsi que tous les changements significatifs et les améliorations prévues avant présentation au Conseil d'administration réuni en séance plénière ;
- le Président exécutif du Groupe, assisté du Comité exécutif du Groupe, est responsable de l'efficacité du système GRE de la Société, de l'environnement interne associé (à savoir valeurs

et culture) et de la philosophie du risque. Il est assisté par le Directeur financier du Groupe qui supervise le CRO (*Chief Risk Officer*) du Groupe et la mise en place du processus et de la conception de la GRE ;

- le CRO du Groupe est avant tout responsable de la stratégie, des priorités GRE, de la conception du système, du développement de la culture et de l'outil de reporting GRE. Il est chargé de suivre le fonctionnement du système GRE, assisté par une organisation spécialement dédiée à la gestion des risques au niveau du Groupe et des Divisions, dont la mission est de réduire le niveau critique global des risques. Cette organisation en charge de la gestion des risques est directement reliée aux détenteurs des risques aux différents niveaux de l'organisation et encourage la culture d'une gestion proactive des risques ;
- la Direction générale des Divisions, des Unités opérationnelles, ainsi que les fonctions centrales du Siège assument la responsabilité du fonctionnement et du suivi du système GRE dans leur domaine de responsabilité respectif. Elles doivent garantir la transparence et l'efficacité du système GRE et l'adéquation aux objectifs. Elles sont responsables de la mise en place d'activités de réponse appropriées afin de réduire la probabilité et l'impact des expositions au risque et, à l'inverse, de la mise en place d'activités appropriées afin d'augmenter la probabilité et l'impact de l'exposition aux opportunités.

4.1.4.3 Efficacité du système GRE

Le système GRE de la Société se doit d'être efficace. La Société a mis en place des mécanismes récurrents d'auto-évaluation du système GRE, à appliquer à travers toute la Société. Ces mécanismes doivent permettre à la Société de garantir raisonnablement l'efficacité de son système GRE. La garantie de l'efficacité du système GRE se décompose comme suit :

- processus GRE : doit exister et fonctionner dans toute la Société, sans défaillances majeures et remplir les conditions établies dans la politique GRE de la Société ;
- tolérance au risque : doit être conforme à l'environnement de risque de la Société ;
- système CI GRE : doit avoir un système de Contrôle interne efficace pour le processus GRE en place.

Pour la couverture de toutes ses activités, la Société a défini 20 processus d'activité de haut niveau. Afin d'aboutir à une efficacité de son système GRE, le processus GRE en tant que processus de recouvrement doit faire partie intégrante de ces processus commerciaux. L'efficacité de la GRE est garantie si la réalisation des objectifs du processus GRE est assurée par des contrôles GRE adéquats, qui fonctionnent efficacement dans toute l'organisation et correspondent au niveau respectif de tolérance au risque.

L'efficacité opérationnelle est mesurée, entre autres, par une appréciation des défaillances potentielles majeures du système GRE qui ont été mises au jour au cours de l'exercice ou de tout changement important apporté au système GRE.

L'association des contrôles suivants est prévue pour obtenir la garantie raisonnable de l'efficacité de la GRE :

Organisation	Contrôle GRE avec explications
Conseil d'administration / Comité d'Audit	Suivi régulier Le Conseil d'administration et le Comité d'Audit examinent, surveillent et vérifient le système GRE.
Direction générale	La GRE dans le cadre du suivi régulier de l'activité des Divisions Ce contrôle constitue une étape importante du processus GRE de conformité. Tous les résultats des procédures de gestion du risque opérationnel, d'auto-évaluation et de confirmation sont présentés à la Direction générale par les Divisions ou les Unités opérationnelles, discutés et remis en question au niveau du Président exécutif / Directeur financier du Groupe.
Direction	Procédure de lettre de confirmation GRE Les Directeurs des entités et des processus / départements qui participent aux procédures de respect de la conformité GRE annuelles doivent signer des lettres de confirmation GRE, notamment sur l'efficacité du CI et ses défaillances ou faiblesses. Le périmètre des participants est déterminé après mise en correspondance des activités de la Société par rapport à la tolérance au risque de la Direction.
Département GRE	Calcul de l'efficacité GRE Calcul de l'efficacité GRE par l'exécution d'une gestion du risque opérationnel pour le processus GRE, les normes de référence, etc.
Audit d'entreprise	Audits sur la GRE Pour fournir une garantie indépendante au Comité d'Audit de l'efficacité du système GRE.
Conformité	Système d'alerte Pour apporter des preuves de défaillances du système GRE.

4.1.4.4 Évolutions en 2013 et perspectives

Aujourd'hui, les entreprises évoluent dans un environnement de risques plus volatil qu'auparavant. Les capacités de gestion des risques matures sont, en conséquence, plus cruciales, plus stratégiques et globalement plus précieuses. La Société qui a pour objectif de déployer son système GRE en toute efficacité à travers le Groupe, afin de limiter les risques et en tirer un avantage concurrentiel, réalise des investissements en conséquence. La conception de son système GRE a évolué pour devenir un outil de gestion plus homogène, orienté sur les performances, qui est intégré aux activités. Ses principales réalisations en 2013 sont les suivantes :

- suivi régulier mis en place par le Conseil d'administration / Comité d'Audit : suivi trimestriel par le Conseil d'administration, des principaux risques et opportunités ; suivi annuel, au mois de janvier, par le Comité d'Audit, du fonctionnement, de la conception et de l'efficacité du système GRE ;
- renforcement des fondements de la GRE, avec évaluation progressive des processus GRE et mise en place d'une véritable culture du risque ;
- poursuite du déploiement d'un outil informatique GRE dédié dans tout le Groupe ;
- forte contribution de la GRE aux initiatives d'amélioration lancées à travers le Groupe ;
- finalisation avec succès du processus de conformité GRE en fin d'année. En d'autres termes, les lettres de confirmation GRE ont été reçues de la part de tous les détenteurs de risques au sein des Divisions, Unités opérationnelles et Fonctions opérationnelles.

D'une manière générale, la Société cherche en permanence à évaluer et à améliorer l'efficacité opérationnelle de son système GRE. Afin de renforcer davantage son système GRE, la Société va continuer à utiliser les recommandations du service d'audit interne qui analyse régulièrement la gestion du risque dans une sélection de départements et de processus opérationnels.

4.1.4.5 Déclarations du Conseil – Limites

Le Conseil d'administration estime, en l'état actuel de ses connaissances, que le système de contrôle interne et de gestion des risques concernant le reporting financier a bien fonctionné en 2013 et permet de garantir raisonnablement que le reporting financier ne comporte pas d'erreurs importantes.

Aussi bien conçus soient-ils, tous les systèmes GRE comportent des limites intrinsèques, telles que la vulnérabilité face à des actes de mise en échec de ces systèmes ou le non-respect des contrôles en place par des membres de la Direction. Par conséquent, aucune assurance ne peut être donnée sur l'efficacité totale du système et des procédures GRE de la Société, malgré toute la vigilance et les efforts déployés.

4.1.4.6 Procédures opérationnelles couvertes par le système GRE

20 procédures opérationnelles de haut niveau ont été identifiées au sein de la Société sur la base de ses activités. Elles sont classées en procédures fondamentales (recherche et développement, production, ventes, service après-vente et gestion de programmes), procédures de support (achats, Ressources humaines, comptabilité, immobilisations, trésorerie, informatique, fusions et acquisitions, juridique et assurances) et procédures de gestion (stratégie, audit interne, contrôle, conformité, gestion des risques d'entreprise et contrôle de gestion). Ces procédures opérationnelles, et les procédures GRE correspondantes, couvrent les risques pouvant affecter de manière significative la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe. Ci-dessous sont décrites les principales procédures opérationnelles au niveau de chaque siège qui ont été mises en place en 2013.

Comptabilité

Le système GRE de la Société repose avant tout sur des procédures et des dispositifs de contrôle comptables destinés à donner une assurance raisonnable sur la fiabilité du reporting financier et de la préparation des États financiers et autres informations financières, utilisés par la Direction et communiqués aux investisseurs et aux autres parties prenantes de la Société. Cette approche intégrée de planification et de reporting vise à renforcer la communication interne et la transparence dans l'ensemble des départements et Unités organisationnelles de la Société.

Le modèle de contrôle financier de la Société définit les procédures de planification et de reporting applicables à l'ensemble des Unités opérationnelles du Groupe, de même que les responsabilités du Directeur financier, chargé de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi de ces procédures. L'une des principales tâches incombant au Directeur financier consiste à superviser la préparation des États financiers consolidés d'EADS N.V., effectuée sous le contrôle direct du Directeur comptable. Ce dernier est chargé de l'application des systèmes et règles de consolidation du Groupe et de la définition des politiques comptables correspondant aux normes IFRS, des règles de reporting et des directives financières, afin d'assurer la cohérence et la qualité des informations financières transmises par les Divisions et les Unités opérationnelles. Les pratiques comptables de la Société sont décrites dans un manuel de comptabilité validé par les commissaires aux comptes externes de la Société. Toute modification du manuel de comptabilité de la Société est soumise à l'approbation du Directeur comptable et, lorsqu'il s'agit de modifications importantes, du Directeur financier ou du Conseil d'administration (sur la base des recommandations du Comité d'Audit).

Le contrôle des processus de planification et de reporting financiers est réalisé non seulement au moyen de systèmes et politiques comptables mis en œuvre dans l'ensemble du Groupe, mais aussi par un processus organisé de remontée en temps voulu des informations actualisées produites par les unités concernées, sous une forme permettant la prise de décision et le contrôle de la performance opérationnelle du Groupe. Ces informations comprennent des rapports réguliers sur la situation et les opérations de trésorerie, ainsi que d'autres informations financières utilisées pour la planification stratégique et opérationnelle et le contrôle et le suivi des risques économiques liés aux activités du Groupe. Les Directeurs financiers de chaque Division rencontrent fréquemment le Directeur comptable et son équipe afin de discuter des informations financières produites par les Divisions.

Avant d'être communiqués au public puis soumis à l'approbation des actionnaires, les États financiers consolidés de l'exercice sont vérifiés par les commissaires aux comptes externes de la Société, examinés par le Comité d'Audit puis soumis à l'approbation du Conseil d'administration. Une procédure similaire s'applique aux clôtures semestrielles et trimestrielles. Les commissaires aux comptes du Groupe interviennent avant que les États financiers de la Société soient présentés au Conseil d'administration.

Trésorerie

Les procédures de gestion de trésorerie définies par le service central de trésorerie de la Société au siège du Groupe améliorent la capacité de la Direction à identifier et à évaluer les risques de liquidité, de taux de change et de taux d'intérêt. Les filiales contrôlées sont soumises aux procédures de gestion centralisée de la trésorerie. Les entreprises contrôlées conjointement, par exemple MBDA, font l'objet de procédures de contrôle analogues.

Gestion des liquidités. La gestion des liquidités destinées au financement de l'activité constitue l'une des principales missions du service central de trésorerie de la Société. La planification régulière et le reporting mensuel de trésorerie préparé par le service central de trésorerie, en collaboration avec le département de reporting / planification, fournissent à la Direction les informations nécessaires pour contrôler la situation de la trésorerie du Groupe et prendre les mesures nécessaires pour assurer la liquidité. Afin de maintenir la liquidité nécessaire et protéger sa trésorerie, la Société a instauré un système de centralisation des liquidités alimenté par un système de collecte quotidienne des liquidités des filiales contrôlées vers des comptes dont la gestion est centralisée. Des procédures de prévention de fraude sur les paiements ont été établies et communiquées dans l'ensemble du Groupe. Concernant les risques de crédit liés aux instruments financiers, voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 34a : Informations relatives à la gestion des risques financiers ».

Gestion de couverture. Les opérations commerciales créent une exposition importante au risque de change et de taux d'intérêt. Une politique de couverture au sein du Groupe est définie et mise à jour régulièrement par le Conseil d'administration. Le service central de trésorerie de la Société effectue toutes les transactions de couverture afin d'assurer leur conformité à la politique de couverture du Groupe. Il effectue également une analyse permanente du risque et propose aux Divisions et aux Unités opérationnelles des mesures appropriées pour gérer le risque de change et de taux d'intérêt. Il incombe aux filiales de déterminer, de mettre à jour et de suivre leur exposition aux risques de change et de taux d'intérêt et d'en rendre compte chaque mois au service central de trésorerie de la Société, conformément aux procédures en matière de trésorerie en vigueur. Voir « — Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation — 2.1.7 Activités de couverture ».

Financement des ventes. S'agissant de certains contrats commerciaux, la Société peut être amenée à conclure des accords de financement des ventes. Le financement des ventes d'Airbus fait l'objet d'un budget annuel défini dans le cadre du processus de planification opérationnelle de la Société. Les opérations de financement des ventes sont approuvées au cas par cas en accord avec la Direction générale, conformément aux directives d'évaluation des risques. Ces opérations sont gérées par une organisation intégrée au niveau du Groupe.

Ventes

Les contrats commerciaux conclus par les filiales opérationnelles de la Société sont susceptibles d'exposer le Groupe à des risques financiers, d'exploitation et juridiques importants. Afin de maîtriser ces risques, la Direction a élaboré des procédures d'examen des propositions pour éviter que la Société ne conclue des contrats commerciaux l'exposant à un risque inacceptable ou incompatible avec les objectifs du Groupe. Ces procédures reposent sur : (i) des seuils et des critères établis par le Conseil d'administration pour déterminer le profil de risque et de rentabilité et (ii) un processus de validation préalable des contrats jugés à haut risque. Les contrats franchissant des seuils définis doivent être approuvés par le Directeur financier de la Division concernée. Les contrats considérés à « haut risque » et dépassant certains seuils doivent être soumis à un Comité commercial permanent (le Directeur financier de la Société et le Directeur de la Stratégie et du Marketing de la Société agissant en qualité de Présidents, le Président exécutif étant impliqué s'il y a lieu). Ce comité examine la proposition et émet, s'il y a lieu, les recommandations sur la base desquelles l'Unité opérationnelle concernée est autorisée à remettre son offre. Dans le cas d'Airbus, étant donné la nature et l'envergure des activités concernées, les contrats sont approuvés selon des règles de gouvernance propres à Airbus, basées sur les directives de la Société et suivant les mêmes principes, avec la participation de la Société. En général, le Comité commercial est chargé de déterminer la position de la Société au regard des contrats commerciaux proposés par les filiales dont le contrôle est partagé avec un tiers.

Lois et réglementations

La Société est soumise à de nombreuses obligations juridiques en vigueur dans les pays où le Groupe exerce ses activités. La mission du département juridique de la Société consiste à promouvoir et défendre activement les intérêts du Groupe sur tous les aspects juridiques et assurer en permanence sa sécurité juridique, en coordination avec les départements juridiques des Divisions et des Unités opérationnelles. Pour accomplir sa mission, le département juridique s'assure de la mise en place et du suivi de procédures visant à garantir la conformité des activités de la Société avec l'ensemble des lois, règlements et autres exigences légales en vigueur. Il supervise également tout litige majeur affectant le Groupe, y compris en matière de propriété intellectuelle.

Le département juridique de la Société joue, avec le Secrétaire général de la Société, un rôle essentiel dans l'élaboration et l'administration (i) des procédures de gouvernance au sein de la Société et (ii) de la documentation juridique relative aux délégations de pouvoirs et de responsabilités, qui déterminent le cadre de gestion et de contrôle interne de la Société.

Audit d'entreprise

Le département d'audit interne de la Société, sous la direction du Président exécutif, fournit au Comité exécutif et aux membres du Comité d'Audit, une évaluation en toute indépendance sur la

base d'un plan d'audit annuel agréé et orienté sur les risques. Le département d'audit interne examine (i) la réalisation des objectifs stratégiques, financiers et opérationnels du Groupe, (ii) la fiabilité et l'intégrité du reporting du Groupe, (iii) l'efficacité du système GRE, (iv) l'efficacité des processus, entités ou fonctions sélectionnés et (v) la conformité aux lois, règlements, directives du Groupe et procédures. L'audit interne effectue également des vérifications *ad hoc*, conduites sur demande de la Direction. En 2011, suite à un examen de l'audit interne, l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) a attesté que ce dernier remplit les obligations du Cadre des pratiques professionnelles internationales (*International Professional Practices Framework*). L'audit interne s'est également doté d'une équipe d'experts spécialisés chargée de conduire des enquêtes dans le cadre des allégations relatives au respect de la conformité.

Approvisionnement

Les performances de la Société dépendent, dans une large mesure, de sa chaîne d'approvisionnement. Les approvisionnements représentent donc un effet de levier clé pour la Société sur son marché.

La taille et la complexité de la Société requièrent l'adoption d'une approche commune pour tirer profit au maximum de l'effet de levier sur le marché et éviter les inefficiences dans le processus d'approvisionnement. Pour faire en sorte que le processus d'approvisionnement soit le plus rentable, efficace et éthique possible, un ensemble de processus d'achat communs, qui est basé sur une politique d'approvisionnement commune et sur la stratégie et la vision du Groupe, est défini par le Directeur du service Approvisionnements et le Comité des Directeurs des Approvisionnements.

L'approche et les processus communs sont alors mis en œuvre et optimisés dans toutes les Divisions par l'intermédiaire des réseaux d'approvisionnement. Ces réseaux d'approvisionnement comprennent les représentants de toutes les Divisions. Ils sont chargés par le Comité des Directeurs des Approvisionnements de définir et de déployer, à tous les niveaux de la Société, des thèmes stratégiques liés aux approvisionnements de la Société, tels que la gestion des relations avec les fournisseurs, les processus et outils communs, les approvisionnements mondiaux, les approvisionnements communs, la conformité, la responsabilité sociale d'entreprise et la gestion de l'efficacité du système d'approvisionnement. Les processus d'approvisionnement font l'objet d'un examen régulier par le biais d'indicateurs de la performance, d'audits et d'auto-évaluations et sont donc constamment remis en question et optimisés.

Éthique et Compliance

Voir ci-dessous « — 4.1.5 Éthique et organisation de la Compliance ».

4.1.5 Éthique et organisation de la Compliance

Comme l'indique son Président exécutif, « Chez Airbus Group, ce ne sont pas seulement les résultats qui comptent ; c'est aussi la manière d'y parvenir ». Le Programme Éthique et Compliance du Groupe (le « **Programme E&C du Groupe** ») vise à garantir la conformité des pratiques commerciales du Groupe aux lois et réglementations en vigueur, ainsi qu'aux principes d'éthique des affaires adoptés par le Groupe. Il vise également à promouvoir une culture de l'intégrité. Nous sommes convaincus qu'une telle culture contribue à préserver la compétitivité mondiale du Groupe.

Le Programme E&C du Groupe s'appuie sur deux documents fondateurs : le « Code de conduite des affaires » qui a été révisé en 2013 et les « Principes en matière d'intégrité » qui recensent les six principaux engagements du Groupe en matière d'éthique et de conformité ; ce dernier document a été déployé à travers le Groupe et distribué à chaque collaborateur par son supérieur hiérarchique en 2013.

L'Organisation E&C du Groupe vise à respecter l'équilibre entre proximité avec les activités quotidiennes et indépendance requise. Ainsi, le Directeur Éthique et Compliance du Groupe nommé par le Conseil d'administration en réfère à la fois au Président exécutif du Groupe et au Comité d'Audit, alors que les responsables Éthique et Compliance nommés au sein des Divisions en réfèrent autant au Président exécutif de leur Division qu'au Directeur Éthique et Compliance du Groupe. Chaque responsable Éthique et Compliance de Division dirige une organisation E&C au niveau de sa Division qui est intégrée au cœur des activités de la Division en question par l'intermédiaire d'un réseau de représentants E&C. En 2013, l'ancrage des représentants E&C a été élargi et ceux-ci sont désormais présents dans toutes les fonctions et sur tous les

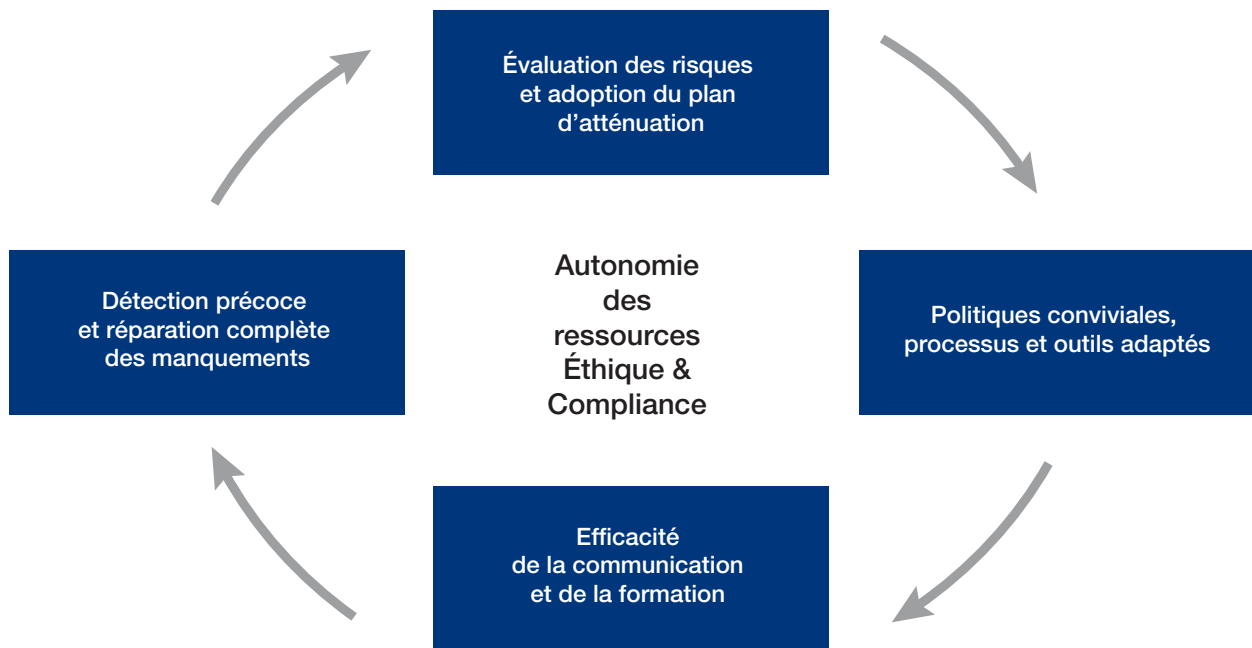
sites de la Société. Ils incarnent le Programme E&C du Groupe dont ils véhiculent les messages afin de contribuer à bâtir une véritable culture de l'éthique et de la conformité. En 2013, le Groupe a également élargi le périmètre de son Programme E&C avec la nomination de Responsables E&C nationaux dans quatre pays clés : Brésil, Russie, Inde et Arabie saoudite. Un autre responsable national E&C sera recruté en Chine en 2014. Les Responsables nationaux E&C en réfèrent au Directeur Éthique et Compliance.

Au niveau du Groupe, des responsables dédiés aux risques liés à la Compliance sont habilités à émettre des normes applicables à travers le Groupe, tester leur efficacité et contrôler leur respect. Le Bureau international de la Compliance du Groupe traite les risques liés à la corruption et aux pots-de-vin. Le Bureau de la Compliance des exportations du Groupe vise à garantir la conformité à toutes les règles applicables au contrôle des exportations ainsi qu'à la politique interne concernant les pays dits « sensibles ». Le Responsable de la Compliance pour les approvisionnements du Groupe supervise le respect de la conformité au niveau de la chaîne logistique, tandis que le Responsable de la Compliance pour la protection des données du Groupe est chargé de veiller aux risques liés à la protection des données privées.

Ces différents responsables de risques liés à la Compliance gèrent un réseau de plus de 100 spécialistes du risque qui sont intégrés au sein des Divisions dans les différentes Unités opérationnelles.

Comme lors des précédents exercices, l'Éthique et la Compliance ont fait partie des priorités majeures du Groupe en 2013 et toute une série d'objectifs avait été fixée à l'organisation E&C. De même, chacun des dirigeants du Groupe était tenu de remplir des objectifs E&C.

Le Cycle E&C du Groupe suit les étapes décrites ci-après, dont la mise en œuvre incombe aux ressources E&C désignées :



Collaborateurs, clients, fournisseurs et intermédiaires tiers sont invités à faire part en toute liberté de leurs inquiétudes relatives à l'E&C à la Direction ou aux ressources E&C. Sans crainte de représailles, le système d'alerte confidentiel OpenLine permet aux salariés de signaler leurs inquiétudes. Sous réserve des restrictions juridiques locales, OpenLine est mis à la disposition des collaborateurs employés dans les entités sous le contrôle du Groupe en France, en Allemagne, en Espagne et au Royaume-Uni. En 2013, il a été étendu en Australie, au Brésil et au Canada. En 2014, il sera disponible en Chine, au Mexique et en Arabie saoudite.

Le Directeur Éthique et Compliance du Groupe remet, deux fois par an, au Comité d'Audit un rapport sur les allégations de Compliance. Ce rapport contient toutes les précisions utiles sur les principales allégations de conformité ayant concerné le Groupe, y compris les allégations décrites au point « 1. Informations sur les activités

du Groupe — 1.1.9 Procédures judiciaires et arbitrales ». Dans une démarche de transparence et afin d'en tirer des enseignements, ce rapport est partagé avec la Direction générale.

En 2013, le Groupe a été audité par un cabinet d'audit externe appelé ETHIC Intelligence sur son programme de lutte contre la corruption et a été certifié.

Comme lors des précédents exercices, en 2013, le Groupe a participé à diverses actions collectives sur les thèmes de l'éthique et de la conformité, ainsi que sur la lutte contre la corruption dans le cadre de forums comme les Dix Principes du Pacte Mondial des Nations Unies et l'*International Forum for Business Ethical Conduct* (IFBEC). L'IFBEC est une association industrielle qui élabore des normes éthiques et de conformité mondiales applicables au secteur de l'aéronautique, de l'espace et de la défense. En 2013, le Groupe a présidé IFBEC.

4.2 Intérêts des administrateurs et des principaux dirigeants

4.2.1 Politique de rémunération

La Politique de rémunération concerne tous les membres du Conseil d'administration : le Président exécutif (qui est le seul administrateur exécutif) et le reste du Conseil (qui ne compte que des administrateurs non exécutifs).

Il convient de noter que, bien que la politique de rémunération des cadres dirigeants ne mentionne que le Président exécutif, ses principes sont également appliqués aux autres membres du Comité exécutif du Groupe, qui ne font pas partie du Conseil d'administration, et dans une plus large mesure à l'ensemble des cadres dirigeants du Groupe. Sur proposition du Président exécutif, le Comité des Rémunérations et des Nominations (« CRN ») analyse et émet un avis sur la rémunération des membres du Comité exécutif du Groupe, puis le Conseil d'administration prend la décision finale.

Pour en savoir plus sur les changements apportés à la Politique de rémunération qui seront proposés aux fins de leur adoption par l'Assemblée générale des actionnaires de 2014, voir « — 4.2.1.3 — Propositions de modifications de la politique de rémunération ».

Pour savoir comment la Politique de rémunération a été appliquée en 2013 en ce qui concerne le Président exécutif (seul et unique administrateur exécutif au Conseil) ⁽¹⁾, voir « — 4.2.1.4 — Mise en œuvre de la Politique de rémunération en 2013 : Président exécutif ».

Pour savoir comment la Politique de rémunération a été appliquée en 2013 en ce qui concerne les administrateurs non exécutifs qui siègent au Conseil d'administration, voir « — 4.2.1.5 — Mise en œuvre de la Politique de rémunération en 2013 : rémunération des administrateurs non exécutifs ».

4.2.1.1 Rémunération applicable au Président exécutif

a) Principes de rémunération des dirigeants

Les principes de rémunération de la Société sont de proposer une rémunération permettant d'attirer, de garder et de motiver des cadres hautement compétents car leur contribution assurera que la Société atteigne ses objectifs stratégiques et opérationnels, offrant ainsi à tous les actionnaires des rendements durables à long terme.

Le Conseil d'administration et le CRN s'engagent à veiller à ce que la structure de rémunération des cadres dirigeants soit transparente et intelligible, aussi bien pour les cadres que pour les investisseurs, et à ce que la rémunération accordée aux cadres dirigeants soit cohérente et alignée avec les intérêts des actionnaires à long terme.

Avant de définir les objectifs de performance à proposer pour adoption au Conseil d'administration, le CRN étudie les différentes conséquences financières possibles que pourraient avoir le fait d'atteindre ces objectifs de performance et le fait de réaliser une performance maximum, et quels effets pourraient avoir celles-ci sur le niveau et la structure de rémunération des cadres.

b) Rémunération directe totale et groupe de référence (*peer group*)

La rémunération directe totale du Président exécutif comprend un salaire de base, une rémunération variable annuelle (« **RV** ») et un plan de rémunération à long terme (« **LTIP** »). Les trois composantes de la rémunération directe représentent chacune un tiers de celle-ci, en supposant que les objectifs de performance soient atteints à 100 %.

Le niveau de la rémunération du Président exécutif est déterminé en fonction de la médiane d'un large groupe de sociétés de référence. Cette valeur de référence est régulièrement revue par le CRN et repose sur un groupe qui comprend :

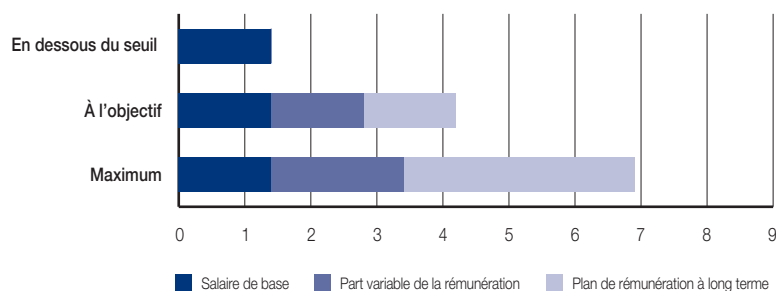
- des entreprises internationales actives sur les principaux marchés d'Airbus Group (Allemagne, Espagne, États-Unis, France et Royaume-Uni) ; et
- des entreprises opérant à l'international dans les mêmes secteurs d'activité qu'Airbus Group.

(1) La rémunération cumulée de tous les membres du Comité exécutif est présentée dans la Note 36 aux États financiers.

Les éléments de la rémunération directe totale sont décrits ci-dessous :

Éléments de rémunération	Principaux critères	Indicateurs de performance	Objectif et maximum
Salaire de base	Reflète la valeur de marché du poste	Non applicable	1/3 de la rémunération directe totale (si les objectifs de performance sont atteints à 100 %)
Rémunération Variable annuelle (RV)	Récompense la performance annuelle en se fondant sur les indicateurs de performance de la Société et sur les objectifs individuels.	Collectif (50 % de la RV) : réparti entre l'EBIT* (45 %), le flux de trésorerie disponible (45 %) et le RoCE (10 %) Individuel (50 % de la RV) : Réalisation des objectifs individuels annuels, divisés en objectifs de résultats opérationnels et la manière avec laquelle ils sont atteints.	La RV vise à atteindre 100 % du salaire de base pour le Président exécutif et, en fonction de l'évaluation de la performance, peut aller de 0 % à 200 % du salaire de base. Elle ne peut pas dépasser 200 % du salaire de base.
Plan de rémunération à long terme (LTIP)	Récompense l'engagement personnel et la performance de la Société sur le long terme ainsi que la réalisation d'objectifs financiers sur une période de cinq ans.	L'acquisition varie de 0 % à 150 % de l'attribution initiale, sous réserve d'atteinte des conditions de performance cumulée sur une période de trois ans. En principe, aucune acquisition n'est possible si l'EBIT* cumulé est négatif. Si l'EBIT* est positif, l'acquisition peut aller de 50 % à 150 % de l'attribution, en fonction du BPA (75 %) et du flux de trésorerie disponible (25 %).	L'attribution d'origine faite au Président exécutif est limitée à 100 % du salaire de base au moment de l'attribution. Le versement total ne peut pas dépasser 250 % de la valeur initiale de l'attribution. La valeur qui pourrait résulter d'une augmentation du prix des actions est limitée à 200 % du cours de référence à la date de l'attribution.

STRUCTURE DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT EXÉCUTIF



Les données sont indiquées en millions d'euros.

« En dessous du seuil » comprend le salaire de base annuel, une Rémunération Variable annuelle à 0 % et les critères de performance ne donnant pas lieu à une acquisition du LTIP.

« Objectif atteint » comprend le salaire de base, une rémunération variable annuelle à 100 % et un LTIP correspondant à la valeur nominale de l'attribution.

« Maximum » comprend le salaire de base, la rémunération variable annuelle maximum (200 %) et un LTIP maximum atteignant 250 % de la valeur de l'attribution à la date d'acquisition.

c) Salaire de base

Le salaire de base du Président exécutif est fixé par le Conseil d'administration en prenant en compte l'analyse du groupe de référence mentionnée ci-dessus.

d) Rémunération variable annuelle

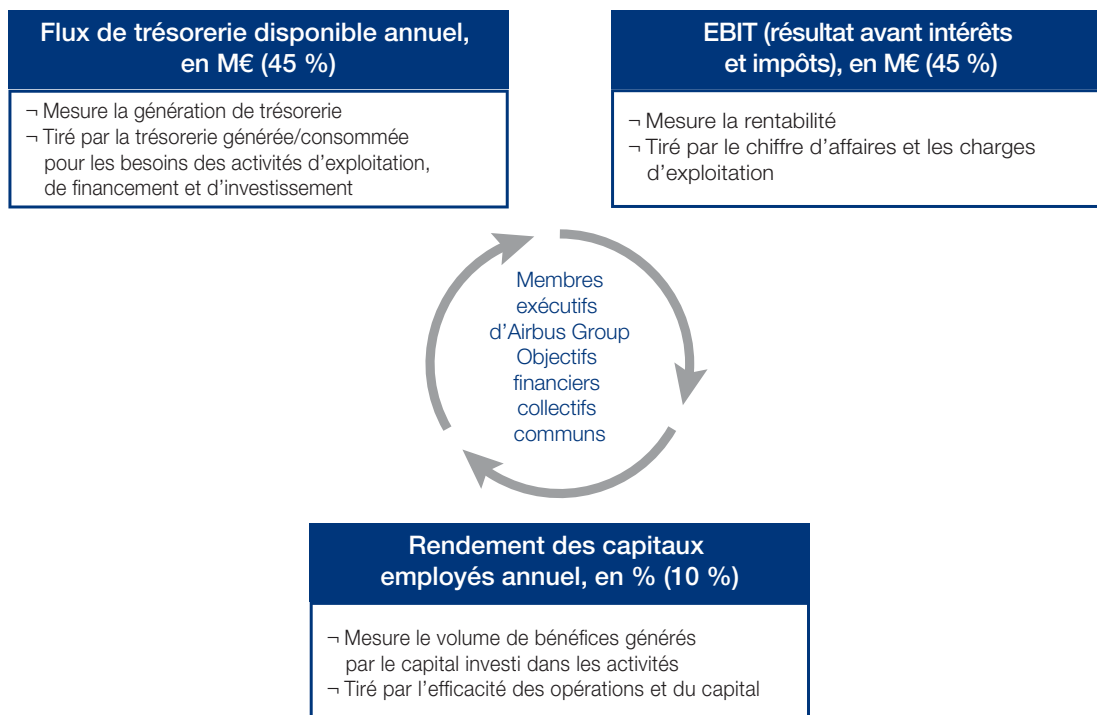
La RV est un paiement en numéraire effectué chaque année en fonction de la réalisation d'objectifs de performance spécifiques et ambitieux. La RV vise à atteindre 100 % du salaire de base pour le Président exécutif ; elle ne peut pas dépasser 200 % du salaire de base. Si les objectifs de performance ne sont pas atteints, aucune RV n'est payée.

Les indicateurs de performance étudiés lors de la définition de la RV du Président exécutif sont équitablement répartis entre des indicateurs de performance collective et des indicateurs de performance individuelle.

Indicateur de performance collective

L'indicateur de performance collective repose sur des objectifs d'EBIT* (à hauteur de 45 %), de flux de trésorerie disponible (45 %) et de RoCE (10 %). Chaque année, le Conseil d'administration d'Airbus Group fixe les objectifs à atteindre à l'échelle du Groupe et des Divisions en ce qui concerne ces principaux moteurs de valeur. Les objectifs financiers collectifs communs sont étroitement liés à la planification interne et aux informations communiquées au marché financier (même s'ils peuvent différer de ceux-ci).

Les niveaux de réalisation annuels des objectifs collectifs sont calculés en comparant l'EBIT*, le flux de trésorerie disponible et le RoCE effectivement réalisés par rapport aux objectifs fixés pour l'année. Cette comparaison forme la base du calcul des niveaux de réalisation. Il est à noter que l'EBIT*, le flux de trésorerie disponible et le RoCE sont parfois ajustés pour tenir compte d'un nombre limité de facteurs (tels que l'influence des taux de change ou des activités de fusion-acquisition imprévues). L'intention du CRN est ici de fixer des objectifs financiers ambitieux et de pousser le Président exécutif à s'engager à les atteindre.



Indicateur de performance individuelle

L'indicateur de performance individuelle se concentre sur les **résultats** opérationnels et la manière de les atteindre (**comportement**). C'est en effet sous ces deux angles importants qu'est évaluée la performance individuelle :

- **résultats** : comprend les différentes contributions que le Président exécutif peut apporter au succès de l'entreprise : les résultats commerciaux spécifiques qu'il aide à atteindre, les projets qu'il dirige et les processus qu'il contribue à améliorer. Les objectifs individuels du Président exécutif sont exhaustifs et communiqués aux employés par l'intermédiaire des grandes priorités de la Société ;
- **comportement** : évalue la manière dont les résultats ont été obtenus, ce qui est essentiel pour pérenniser la réussite ; il observe notamment comment le Président exécutif travaille en équipe avec le Conseil d'administration, comment il dirige le Comité exécutif du Groupe, la qualité de sa communication, son engagement en faveur de l'innovation, etc. Une partie spécifique de cette évaluation est liée aux questions d'éthique, de conformité et de qualité.

e) Plan de rémunération à long terme (LTIP)

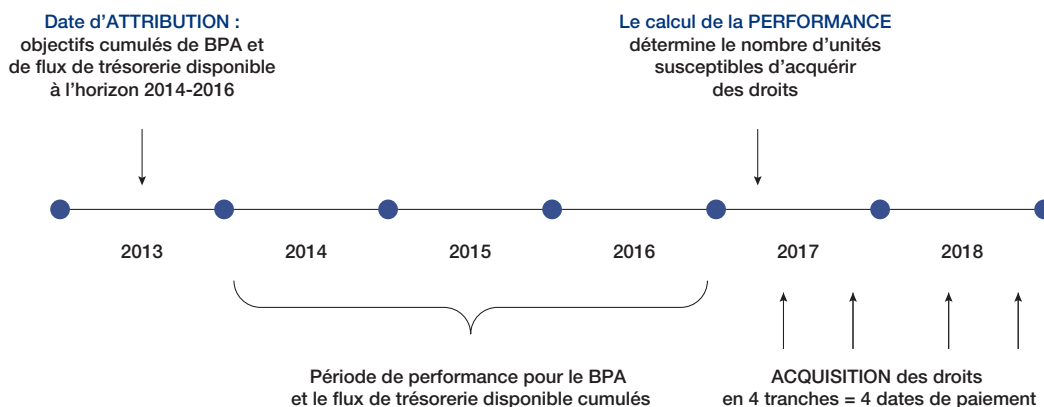
En ce qui concerne le Président exécutif, le plan de rémunération à long terme est exclusivement composé d'Unités soumises à des conditions de performance. Une Unité a la même valeur qu'une action d'Airbus Group.

Le Conseil d'administration peut, à sa seule discrétion et sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de l'AG 2014, remplacer tout ou partie des futures attributions de LTIP par des instruments comparables, tels que des actions liées à des conditions de performance ou tout autre véhicule de rémunération en actions. Comme pour les Unités de performance, la valeur de l'attribution du LTIP du Président exécutif serait toujours limitée à un pourcentage de son salaire de base à la date de l'attribution et serait sujette à des conditions de performance comparables.

Unités soumises à des conditions de performance (Performance Units)

Les Unités soumises à des conditions de performance sont attribuées au Président exécutif chaque année. Chaque allocation est sujette à des conditions de réalisation d'objectifs de performance cumulée sur trois ans. À la fin de la période de trois ans, l'attribution fait l'objet d'un calcul de performance pour

déterminer si et dans quelle mesure les Unités sont acquises. Sous réserve d'une présence continue au sein du Groupe, le versement de l'acquisition se fait en quatre tranches, environ 6, 12, 18 et 24 mois après la date de calcul de la performance.



Le Président exécutif doit décider à la date d'attribution quelle partie de l'allocation (en fonction du calcul de performance) sera versée en numéraire et quelle partie sera convertie en actions. Au moins 25 % (et au plus 75 %) de l'allocation doit être convertie en actions, qui ne seront versées qu'à la dernière (quatrième) date de paiement.

En ce qui concerne les paiements en numéraire, une Unité est égale à la valeur d'une action d'Airbus Group au moment de l'acquisition. La valeur d'une action d'Airbus Group est définie comme la moyenne des cours d'ouverture à la Bourse de Paris pour les vingt jours précédant et incluant les dates respectives d'acquisition. Dans le cas de la conversion des unités en actions, une Unité correspond à une action d'Airbus Group.

Dans le cas du Président exécutif, la valeur de l'attribution en Unités de performance est limitée, à la date de l'attribution, à 100 % du salaire de base. Le nombre d'Unités définitivement acquises peut représenter de 0 % à 150 % des Unités attribuées. Le niveau d'acquisition est soumis aux indicateurs de performance suivants :

- 0-50 % de l'attribution : cette partie de la rétribution en Unités de performance sera acquise, à moins qu'Airbus Group n'affiche un **EBIT *** cumulé négatif. Dans ce cas, le Conseil d'administration peut, à sa seule discrétion, revoir l'acquisition de cette portion en Unités de performance ;
- 50-150 % de l'attribution : cette partie de la rétribution en Unités de performance est basée sur un critère de performance : le bénéfice par action cumulé. À partir du plan 2013, la Société propose qu'elle soit basée sur deux critères de performance : le **bénéfice par action** cumulé (75 %) et le **flux de trésorerie** disponible cumulé (25 %).

L'acquisition des Unités de performance est sujette aux limites suivantes :

- le niveau maximum d'acquisition ne peut dépasser 150 % du nombre d'Unités attribuées ;
- la valeur qui pourrait résulter d'une augmentation du prix des actions est limitée à 200 % du cours de référence à la date de l'attribution ;
- le versement total ne peut pas dépasser 250 % de la valeur initiale de l'attribution.

f) Politique d'actionnariat salarié

Le Conseil d'administration a mis en place une politique d'actionnariat salarié selon laquelle le Président exécutif doit acquérir des actions d'Airbus Group à hauteur de 200 % de son salaire de base et les conserver pour toute la durée de son mandat.

g) Avantages

Les avantages offerts au Président exécutif comprennent une voiture de fonction et une assurance contre les accidents. Le remboursement de ses frais de déplacement se fait selon la politique de voyages d'affaires de la Société.

h) Retraite

Le Président exécutif a droit à une prestation de retraite. La politique de la Société est de verser une pension à l'âge de la retraite correspondant à 50 % du salaire de base, si le Président exécutif a travaillé cinq ans au sein du Comité exécutif du Groupe. Cette pension peut progressivement augmenter pour atteindre 60 % du salaire de base pour les dirigeants qui ont fait partie du Comité exécutif pendant plus de dix ans et qui ont travaillé pour Airbus Group pendant au moins 12 ans.

i) Contrats et licenciement

En cas de résiliation de son contrat de travail, le Président exécutif a droit à une indemnité égale à 1,5 fois son salaire annuel cible total (défini comme étant la somme du salaire de base et de la rémunération variable annuelle cible). Cette disposition ne s'applique pas si le mandat du Président exécutif est interrompu pour un motif sérieux ou si le Président exécutif a atteint l'âge de la retraite.

Le contrat du Président exécutif contient une clause de non-concurrence valable pendant au moins un an et pouvant être prolongée d'un an à l'initiative de la Société. Le Conseil d'administration dispose du pouvoir discrétionnaire de décider de cette prolongation. La rémunération pour chaque année d'application de cette clause s'élève à 50 % du dernier salaire annuel total (défini comme étant la somme du salaire de base et de la rémunération variable annuelle les plus récemment payés), sous réserve de l'application des obligations juridiques locales en vigueur.

Les attributions de LTIP sont maintenues en cas de départ à la retraite ou si la Société ne renouvelle pas le mandat sans motif valable. L'acquisition et le paiement de LTIP ne sont pas accélérés en cas de départ. En revanche, les dirigeants qui quittent la Société de leur propre initiative renoncent à leurs attributions de LTIP, le cas échéant, la décision sera prise par le Conseil d'administration.

j) Clause de récupération (*clawback*)

De récentes modifications de la loi néerlandaise ont introduit la possibilité pour la Société, sous certaines conditions, de déduire ou de récupérer une partie de la rémunération variable en numéraire (c.à.d. de la rémunération variable annuelle) ou de la rémunération en actions (à l'exclusion de la partie du LTIP réglée en numéraire) qu'elle aurait versée au Président exécutif.

Toute révision, récupération ou déduction de montants de la rémunération du Président exécutif sera mentionnée dans les notes financières du Rapport annuel concerné.

k) Prêts

Airbus Group n'accorde pas de prêts ou d'avances au Président exécutif.

4.2.1.2 Rémunération non exécutive – applicable aux administrateurs non exécutifs

La Politique de rémunération de la Société en ce qui concerne les membres non exécutifs du Conseil d'administration vise à leur assurer une compensation équitable et à protéger leur indépendance.

Honoraires et droits

Les administrateurs non exécutifs ont droit aux rémunérations suivantes :

- une rémunération fixe pour la présence effective ou la présidence au Conseil ;

- une rémunération pour la participation ou la présidence aux Comités du Conseil ;
- des jetons de présence pour la participation aux réunions du Conseil.

Chacune de ces rémunérations est fixe. Les membres non exécutifs du Conseil ne reçoivent aucune rémunération liée à la performance ou en actions et n'accumulent pas de droit à la retraite auprès de la Société dans le cadre de leur mandat d'administrateur non exécutif, exception faite de leur rémunération au titre d'un mandat exécutif actuel ou passé. Ces mesures visent à garantir l'indépendance des administrateurs et à renforcer l'efficacité générale de la gouvernance de la Société.

La Société n'encourage pas les administrateurs non exécutifs à souscrire des actions de la Société.

Dans le cadre de la politique de rémunération en vigueur, les administrateurs non exécutifs bénéficient du traitement suivant :

- rémunération fixe pour la participation au Conseil, en euros / an :
 - Président du Conseil : 180 000,
 - Membre du Conseil : 80 000 ;
- rémunération fixe pour la participation à un Comité, en euros / an :
 - Président d'un Comité : 30 000,
 - Membre d'un Comité : 20 000 ;
- jetons de présence, en euros / réunion du Conseil :
 - Président : 10 000,
 - Membre : 5 000.

Les rémunérations des Présidents et membres des Comités se cumulent lorsque des administrateurs non exécutifs participent à deux Comités différents.

4.2.1.3 Propositions de modification de la politique de rémunération

Lors de l'AG 2014, le Conseil d'administration proposera d'adopter plusieurs amendements à la Politique de rémunération d'Airbus Group.

Ces amendements sont les suivants :

- selon la politique de rémunération actuelle, la condition de performance applicable au LTIP du Président exécutif est uniquement le BPA (Bénéfice par action). Le Conseil propose d'ajouter une condition de performance en soumettant le niveau d'acquisition au BPA (75 %) et au flux de trésorerie disponible (25 %) ;
- selon la politique de rémunération actuelle, l'objectif de flux de trésorerie disponible utilisé (à hauteur de 45 %) pour le calcul de la rémunération variable est un objectif annuel. Le Conseil propose de prendre en compte des objectifs trimestriels en plus de cet objectif annuel ;
- le LTIP du Président exécutif est actuellement uniquement attribué sous forme d'Unités de performance. Le Conseil d'administration voudrait pouvoir, à sa seule discrétion, remplacer tout ou partie des futures rétributions de LTIP par des instruments comparables, tels que des actions liées à des conditions de performance ou tout autre moyen de rétribution en actions. Comme pour les Unités de performance, les attributions de LTIP au Président

exécutif seraient toujours limitées à un pourcentage du salaire de base à la date de l'attribution et assorties de conditions de performance comparables.

Conformément aux modifications apportées à la loi néerlandaise, des mécanismes de clawback ont été introduits dans la politique de rémunération.

4.2.1.4 Mise en œuvre de la politique de rémunération 2013 : Président exécutif

a) Analyse comparative

Le Comité des Rémunérations compare régulièrement la rémunération directe totale du Président exécutif (salaire de base, rémunération annuelle variable et LTIP) à celle d'un large groupe de référence (*peer group*).

La dernière comparaison a été faite en octobre 2013, avec l'aide de deux consultants indépendants, Hay Group et Towers Watson. Les groupes étudiés étaient le *Hay Group Top Executive – All Organizations Market Median* et un groupe de référence proposé par Towers Watson composé de 124 entreprises ⁽¹⁾ présentant des caractéristiques économiques (chiffre d'affaires, nombre d'employés, capital) similaires à Airbus Group. Les institutions financières étaient exclues de ces groupes.

En se référant à cette analyse comparative, le CRN a observé que la rémunération directe totale du Président exécutif était légèrement inférieure au niveau médian du groupe de référence. Le CRN apprécie cette conclusion car il est conscient des conséquences potentiellement inflationnistes qui pourraient survenir si toutes les entreprises étudiées cherchaient à atteindre une rémunération de base de leurs dirigeants supérieure aux niveaux médians de rémunération.

b) Salaire de base

En 2013, le Conseil d'administration a fixé le salaire annuel de base à 1 400 004 euros (sans changement par rapport à l'année précédente). Le salaire de base du Président exécutif a été défini en juillet 2012, peu après sa nomination. Le Conseil d'administration ne prévoit pas de modifier ce salaire de base avant 2015. Pour toute révision du salaire de base du Président exécutif, le CRN tiendra compte des augmentations de salaire des employés dans l'ensemble du Groupe.

c) Rémunération variable annuelle

Comme le stipule la politique de rémunération de la Société, la rémunération annuelle variable cible du Président exécutif s'élève à 100 % de son salaire de base et ne peut pas dépasser 200 % de celui-ci. Son montant est lié à la réalisation d'objectifs de performance collectifs et individuels.

En 2013, la rémunération variable annuelle s'est élevée à un total de 1 470 000 euros, dont 595 000 euros liés à l'indicateur de performance collective et 875 000 euros liés à l'indicateur de performance individuelle.

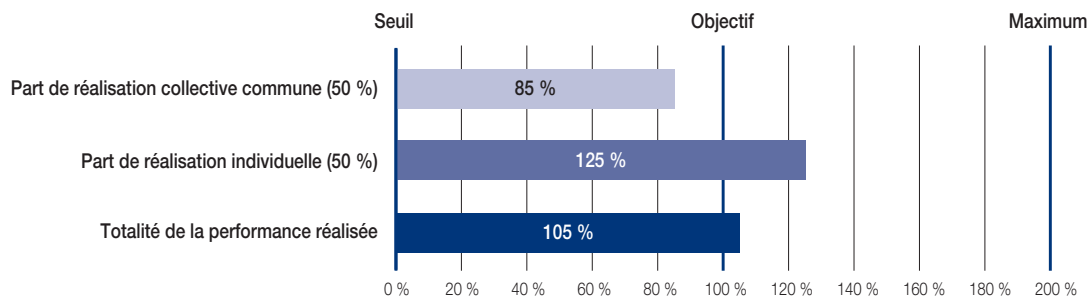
L'élément de la rémunération lié à la **performance collective** se fonde sur une réalisation à 85 % des objectifs d'EBIT*, de flux de trésorerie disponible et de RoCE :

- cette évaluation reflète principalement un **flux de trésorerie** disponible largement inférieur à l'objectif fixé et, par conséquent, aux prévisions initiales communiquées au marché financier ;
- l'**EBIT***, affaibli par des coûts de restructuration et des provisions inattendues sur programmes, mais ajusté selon des facteurs convenus à l'avance, n'a pas atteint l'objectif fixé (bien que l'EBIT* avant charges exceptionnelles soit légèrement supérieur aux prévisions) ;
- le **RoCE** n'a eu qu'une influence limitée sur la performance collective ;
- les **ajustements de normativité** de l'EBIT* et du flux de trésorerie disponible sont principalement dus à une variation des écarts de change du fait du taux de change réel et de problématiques de décalage temporel.

L'élément de la rémunération lié à la **performance individuelle** est dû à une réalisation à 125 % de différents objectifs, pourcentage établi par le CRN et le Conseil sur la base de la performance et du comportement du Président exécutif, principalement par rapport aux huit priorités du Groupe telles que définies au début de l'année (voir chapitre 2 — Exposé sommaire 2013). Pour chacune de ces priorités, les résultats obtenus, les qualités de dirigeant et les contributions du Président exécutif ont été examinés :

- les principaux **facteurs positifs** étaient : la mise en place rapide et réussie de la nouvelle gouvernance, du programme de rachat d'actions et de la révision de la structure d'actionnariat ; la réorientation de la stratégie, l'identification du moteur de la croissance future de la Société et la définition d'un cadre pour renforcer la résilience et la rentabilité de la Société ; le début de la restructuration des activités spatiales et de défense de la Société face à une situation difficile sur les marchés nationaux et des problèmes de compétitivité ; les prises de commandes exceptionnelles dans plus d'une Division ; le lancement d'une initiative d'amélioration de la qualité et d'un effort d'harmonisation des processus ; et la promotion de l'éthique et de la conformité dans l'ensemble de l'organisation. Le CRN et le Conseil d'administration ont reconnu que l'impulsion spécifique apportée par le Président exécutif avait été essentielle à la réussite de ces projets ;
- à l'inverse, certains **problèmes opérationnels** tels que ceux ayant entraîné des coûts supplémentaires pour le programme A350 XWB, ainsi que la sous-estimation de certaines difficultés rencontrées par le secteur des hélicoptères ont grevé la performance ; par ailleurs, certains objectifs pour 2013, par exemple ceux liés à l'internationalisation ou à la sécurité de la Société, n'ont pas été atteints et ont dû être reportés aux priorités 2014. Enfin, le CRN et le Conseil ont pris en compte la moyenne de l'évaluation faite par les membres du Comité exécutif pour noter la performance du Président exécutif.

COMPARAISON ENTRE PERFORMANCE RÉALISÉE ET OBJECTIFS FIXES 2013



d) Plan de rémunération à long terme (LTIP)

Comme l'indique la politique de rémunération de la Société, le Président exécutif a droit à l'attribution d'Unités de performance dans le cadre du plan de rémunération à long terme (LTIP). Le montant de cette rétribution est limité à 100 % de son salaire de base au moment de l'attribution. En 2013, le Président exécutif a obtenu 30 300 Unités soumises à des conditions de performance.

Le tableau ci-dessous présente une vue d'ensemble des Unités de performance octroyées au Président exécutif en 2013 dans le cadre du plan de rémunération à long terme :

	LTIP : Nombre d'Unités soumises à des conditions de performance	
	Octroyées en 2013	Dates d'acquisition
Thomas Enders	30 300	Le calendrier des dates d'acquisition compte quatre tranches échelonnées sur deux ans : (i) 25 % prévus en mai 2017 ; (ii) 25 % prévus en novembre 2017 ; (iii) 25 % prévus en mai 2018 ; (iv) 25 % prévus en novembre 2018.

En 2013, le Président exécutif a reçu à la fois des paiements en numéraire et des actions liés à l'acquisition des plans LTIP de 2008 et 2009 :

- **numéraire** : le total en numéraire versé au Président exécutif s'élevait à 2 008 338 euros ;
- **actions** : dans le cadre de la rétribution LTIP 2008, le Président exécutif a reçu 5 440 actions acquises définitivement (20 % de la rétribution acquise). De plus, le Président exécutif a choisi de convertir 25 % de sa rétribution LTIP 2009 en actions. L'acquisition définitive de 7 072 Unités soumises à des conditions de performance sera transférée sous forme d'action à la quatrième date de paiement du LTIP 2009 (qui interviendra fin 2014).

Date d'attribution	Nombre	Prix de l'action à la date d'attribution	Valeur à la date d'attribution	Sous conditions	Niveau de réalisation des objectifs	Unités soumises à des conditions de performance	Dates d'acquisition	Cours aux dates d'acquisition 2013
2008	40 000	13,50 €	540 000 €	Sous conditions	136 %	54 400	4 paiements en 2012-2013	3 ^e paiement – 30 mai 2013 : 42,29 € 4 ^e paiement – 19 novembre 2013 : 51,17 €
2009	46 000	14,50 €	667 000 €	Sous conditions	123 %	56 580	4 paiements en 2013-2014	1 ^{er} paiement – 30 mai 2013 : 42,29 € 2 ^e paiement – 19 novembre 2013 : 51,17 €
2010	54 400	18,40 €	1 000 960 €	Sous conditions	Pas encore connu	Pas encore connu	4 paiements en 2014-2015	Pas encore connu
2011	51 400	21,41 €	1 100 474 €	Sous conditions	Pas encore connu	Pas encore connu	4 paiements en 2015-2016	Pas encore connu
2012	50 300	27,83 €	1 399 849 €	Sous conditions	Pas encore connu	Pas encore connu	4 paiements en 2016-2017	Pas encore connu
2013	30 300	46,17 €	1 398 951 €	Sous conditions	Pas encore connu	Pas encore connu	4 paiements en 2017-2018	Pas encore connu

Les calculs peuvent être arrondis à l'unité la plus proche.

e) Stock-options et mandat de gestion

Il n'y a plus aucune attribution de stock-options depuis 2006.

Sur les conseils du CRN et en conformité avec les recommandations de l'AMF en la matière, le Conseil d'administration a proposé à certains dirigeants la mise en place de mandats de gestion programmée, auxquels certains dirigeants ont adhéré après l'AG du Groupe fin mai 2013. Le caractère indépendant de cette gestion garantit l'intégrité des dirigeants concernés et assure la conformité avec toutes les réglementations de marché applicables.

Le Président exécutif a lui-même signé un mandat de gestion concernant les stock-options qui lui ont été attribuées entre 2003 et 2006, abandonnant ainsi tout contrôle sur les décisions de négociation de ses options. En vertu de ce système, les critères déterminant les décisions de négociation sont fixés à l'avance dans le mandat et sont appliqués par la banque concernée après une période de carence de trois mois, sans droit de regard du mandant.

Toutes les ventes réalisées en 2013 l'ont été dans le cadre du mandat et sont relatives aux plans de stock-options mentionnés ci-dessus. À ce sujet, voir « Notes annexes aux États financiers consolidés — Note 11 : Rémunération ».

f) Avantages

Comme le stipule la politique de rémunération de la Société, les avantages du Président exécutif comprennent une voiture de fonction et une assurance contre les accidents. La valeur de ces avantages en nature s'élevait à 73 687 euros en 2013.

g) Retraite

Au 31 décembre 2013, la valeur comptable de l'obligation de retraite à prestations définies du Président exécutif s'élevait à 12 921 270 euros. Pour l'exercice 2013, le coût des services rendus et des intérêts de l'engagement de retraite du Président exécutif représentait des charges de 544 736 euros. Cette obligation a été provisionnée dans les États financiers consolidés.

L'obligation de retraite à prestations définies du Président exécutif est liée à la politique de retraite de la Société telle que décrite ci-dessus et tient compte (1) de l'ancienneté du Président exécutif au sein de la Société et en tant que membre du Comité exécutif et (2) de l'engagement de retraite du régime de sécurité sociale allemand, nettement inférieur à celui du régime français.

h) Récupération (clawback)

Le Conseil n'a procédé à aucune récupération de rémunération en 2013.

4.2.1.5 Mise en œuvre de la politique de rémunération 2013 : rémunération des administrateurs non exécutifs

Comme l'a conseillé le CRN, le Conseil d'administration a décidé de ne pas augmenter les rémunérations des administrateurs non exécutifs en 2013, qui restent donc au niveau fixé en octobre 2007. Le Président exécutif est le seul membre du Conseil d'administration qui ne reçoit pas de rémunération pour sa participation au Conseil.

Tableau récapitulatif des rémunérations versées à tous les (actuels et précédents) administrateurs non exécutifs en 2012 et 2013 :

	Rémunération des administrateurs pour 2013 *			Rémunération des administrateurs pour 2012 *		
	Part fixe (en €)	Jetons de présence (en €)	Total (en €)	Part fixe (en €)	Jetons de présence (en €)	Total (en €)
<i>Administrateurs non exécutifs actuels *</i>						
Denis Ranque ⁽¹⁾	135 000	60 000	195 000	-	-	
Manfred Bischoff ⁽²⁾	60 000	45 000	105 000	-	-	
Ralph D. Crosby Jr. ⁽³⁾	60 000	45 000	105 000	-	-	
Hans-Peter Keitel ⁽⁴⁾	75 000	45 000	120 000	-	-	
Hermann-Josef Lamberti ⁽⁵⁾	115 000	60 000	175 000	130 000	50 000	180 000
Anne Lauvergeon ⁽⁶⁾	75 000	45 000	120 000	-	-	
Lakshmi N. Mittal ⁽⁷⁾	95 000	35 000	130 000	80 000	40 000	120 000
Sir John Parker ⁽⁸⁾	115 000	50 000	165 000	130 000	50 000	180 000
Michel Pébereau ⁽⁹⁾	95 000	55 000	150 000	100 000	40 000	140 000
Josep Piqué i Camps ⁽¹⁰⁾	95 000	50 000	145 000	46 667	35 000	81 667
Jean-Claude Trichet ⁽¹¹⁾	95 000	60 000	155 000	46 667	40 000	86 667
Anciens administrateurs non exécutifs						
Dominique D'Hinnin ⁽¹²⁾	30 000	10 000	40 000	120 000	55 000	175 000
Arnaud Lagardère ⁽¹³⁾	45 000	20 000	65 000	164 167	80 000	244 167
Wilfried Porth ⁽¹⁴⁾	25 000	10 000	35 000	108 334	35 000	143 334
Bodo Uebber ⁽¹⁵⁾	25 000	5 000	30 000	157 500	55 000	212 500
Anciens administrateurs non exécutifs en 2012						
Rolf Bartke	N/A	N/A	N/A	41 667	15 000	56 667
Juan Manuel Eguigaray Ucelay	N/A	N/A	N/A	33 333	15 000	48 333
Total	1 140 000	595 000	1 735 000	1 158 335	510 000	1 668 335

* La part fixe se rapportant à 2012 a été versée en 2013 ; la part fixe se rapportant à 2013 sera versée en 2014.

(1) Nouveau Président du Conseil d'administration de la Société à partir du 1^{er} avril 2013 (jetons de présence jusqu'au 1^{er} septembre 2013 uniquement, versement d'une rémunération fixe au prorata après cette date).

(2) Nouveau membre du Conseil d'administration de la Société à partir du 1^{er} avril 2013.

(3) Nouveau membre du Conseil d'administration de la Société à partir du 1^{er} avril 2013.

(4) Nouveau membre du Conseil d'administration de la Société et du CRN à partir du 1^{er} avril 2013.

(5) Membre du Conseil d'administration de la Société et Président du Comité d'Audit pour toute l'année 2013, membre du CRN jusqu'au 31 mars 2013.

(6) Nouveau membre du Conseil d'administration de la Société et du Comité d'Audit à partir du 1^{er} avril 2013.

(7) Membre du Conseil d'administration de la Société pour toute l'année 2013, nouveau membre du CRN à partir du 1^{er} avril 2013.

(8) Membre du Conseil d'administration de la Société et Président du CRN pour toute l'année 2013, membre du Comité d'Audit jusqu'au 31 mars 2013.

(9) Membre du Conseil d'administration de la Société pour toute l'année 2013, nouveau membre du Comité d'Audit à partir du 1^{er} avril 2013.

(10) Membre du Conseil d'administration de la Société pour toute l'année 2013, nouveau membre du Comité d'Audit à partir du 1^{er} avril 2013.

(11) Membre du Conseil d'administration de la Société pour toute l'année 2013, nouveau membre du CRN à partir du 1^{er} avril 2013.

(12) Membre du Conseil d'administration de la Société, du Comité d'Audit et du CRN jusqu'au 31 mars 2013.

(13) Président du Conseil d'administration de la Société jusqu'au 31 mars 2013.

(14) Membre du Conseil d'administration de la Société et du CRN jusqu'au 31 mars 2013.

(15) Membre du Conseil d'administration de la Société et du Comité d'Audit jusqu'au 31 mars 2013.

4.2.2 Rémunérations à long terme accordées au Président exécutif

Voir « — 4.3.3 Plans de rémunération à long terme ».

4.2.3 Conventions réglementées

Reflet de l'article 2:129(6) du Code Civil néerlandais, l'article 18.5 des Statuts prévoit que : « *Un administrateur ne participe pas aux délibérations ni aux décisions s'il a un intérêt personnel direct ou indirect contraire aux intérêts de la Société et de l'entreprise qui s'y rattache. Si, de ce fait, le Conseil d'administration ne peut pas adopter une résolution, celle-ci est adoptée par l'Assemblée générale* ».

Au cours des exercices 2011, 2012 et 2013, aucune convention n'a été conclue entre la Société et l'un des membres de son Conseil d'administration ou de ses principaux dirigeants ou encore avec un actionnaire détenant plus de 5 % des droits de vote de la Société, autres que des conventions courantes conclues à des conditions normales. Voir « — Notes annexes aux États financiers

consolidés (IFRS) — Note 36 : Transactions des parties liées » pour l'exercice clos le 31 décembre 2013 et « — Notes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 36 : Transactions des parties liées » pour l'exercice clos le 31 décembre 2012, incorporées par référence au présent document.

Pour une description des relations entre la Société et ses principaux actionnaires, voir « — Description générale de la Société et de son capital social — 3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires ». En dehors des relations entre la Société et ses principaux actionnaires décrites dans ce document, il n'existe aucun conflit d'intérêt potentiel entre les obligations des administrateurs envers la Société et leurs intérêts privés ou d'autres obligations.

4.3 Plans de participation et d'intéressement en faveur des salariés

4.3.1 Plans de participation et d'intéressement actuels en faveur des salariés

La Politique de rémunération de la Société est étroitement liée à la réalisation des objectifs des salariés individuellement et de la Société, tant au niveau de chaque Division que du Groupe. En 2012, un plan d'attribution limitée d'unités soumises à des conditions de performance et de présence a été mis en place pour les dirigeants du Groupe (voir « — 4.3.3 Plans de rémunération à long terme »). Des actions ont été offertes aux salariés à des

conditions favorables à l'occasion d'un nouveau plan d'actionnariat salarié (voir « — 4.3.2 Plans d'actionnariat salarié »).

Les régimes d'intéressement de la Société en France, en Allemagne, en Espagne et au Royaume-Uni suivent un même ensemble de règles communes au Groupe, assurant une application cohérente dans ces quatre pays.

4.3.2 Plans d'actionnariat salarié

La Société adhère au principe des plans d'actionnariat salarié. Depuis sa création, la Société a régulièrement offert à certains de ses salariés éligibles l'occasion d'acquérir des actions de la Société à des conditions favorables dans le cadre de plans d'actionnariat salarié (« ESOP »).

Le tableau suivant résume les principales conditions de ces plans d'actionnariat salarié de 2000 à 2013 ⁽³⁾ :

Année	Prix par action	Valeur nominale par action	Nombre d'actions émises	Date d'émission
2000	15,30€	1€	11 769 259	21 septembre 2000
2001	10,70€	1€	2 017 894	5 décembre 2001
2002	8,86€ ⁽¹⁾ / 7,93€ ⁽²⁾	1€	2 022 939	4 décembre 2002
2003	12,48€	1€	1 686 682	5 décembre 2003
2004	18€	1€	2 017 822	3 décembre 2004
2005	18,86€	1€	1 938 309	29 juillet 2005
2007	19,62€ ⁽¹⁾ / 17,16€ ⁽²⁾	1€	2 037 835	9 mai 2007
2008	12,79€ ⁽¹⁾ / 11,70€ ⁽²⁾	1€	2 031 820	25 juillet 2008
2009	10,76€	1€	1 358 936	18 décembre 2009
2011	22,15€ ⁽¹⁾ / 21,49€ ⁽²⁾	1€	2 445 527	29 juillet 2011
2012	28,55€ ⁽¹⁾ / 27,07€ ⁽²⁾	1€	2 177 103	30 juillet 2012
2013	42,02€ ⁽¹⁾ / 44,20€ ⁽²⁾	1€	2 113 245	29 juillet 2013

(1) Actions acquises dans le cadre du Plan d'Épargne du Groupe.

(2) Actions directement acquises.

(3) En 2010, le plan d'actionnariat salarié normal a été remplacé par un Plan mondial d'attribution d'actions gratuites spécial à l'occasion des dix ans d'EADS. Ce plan a concerné environ 118 000 salariés dans 29 pays. Chaque salarié éligible a reçu 10 actions gratuites EADS N.V., occasionnant la distribution d'un total de 1 184 220 actions. Ces actions ayant été distribuées par prélèvement sur le stock d'actions d'autocontrôle, elles n'ont, par conséquent, eu aucun impact sur le capital social émis.

Plan d'actionnariat salarié 2013

En juin 2013, la Société a offert à ses salariés éligibles un maximum de 0,45 % de son capital social total émis avant ladite offre. Cette offre aux salariés portait sur un montant maximum de 3 200 000 actions d'une valeur nominale de 1 euro chacune.

L'offre réservée était ouverte aux salariés qui :

- avaient un minimum de cinq mois d'ancienneté ;
- étaient employés par (i) la Société, (ii) l'une de ses filiales ou (iii) l'une des sociétés dont la Société détient au moins 50 % du capital social et peut influencer de manière décisive la conduite et la gestion.

Les administrateurs non exécutifs du Conseil n'étaient pas éligibles à l'offre dans le cadre du plan d'actionnariat salarié.

L'offre a été divisée en deux tranches :

- les actions souscrites par les salariés éligibles dans le cadre du Plan d'Épargne du Groupe ont été offertes au prix de 42,02 euros par action ;
- les actions souscrites directement par les salariés éligibles ont été offertes au prix de 44,20 euros par action.

Le plan d'actionnariat salarié 2013 (ESOP) a été structuré sous la forme d'un plan d'abondement en vertu duquel la Société a abondé, sur la base d'un ratio défini, un certain nombre d'actions acquises à la juste valeur de marché par l'attribution d'actions gratuites. Ce ratio a varié en fonction du nombre d'actions achetées, représentant une remise maximale de 50 % pour dix actions achetées et une remise minimale de 21 % pour

400 actions achetées (nombre maximum d'actions disponibles à l'achat par un seul et même salarié).

En général, les salariés ne sont pas autorisés à vendre les actions acquises dans le cadre de cette offre aux salariés avant un délai d'un an et parfois plus dans certains pays. Les salariés ont souscrit un nombre total de 2 113 245 actions dans le cadre de l'offre qui leur était réservée. Les actions ont été livrées le 29 juillet 2013.

Plan d'attribution d'actions gratuites de 2013

Suite à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 29 mai 2013, 10 actions gratuites ont été accordées à tous les salariés éligibles du Groupe afin de récompenser leur engagement et leur implication en faveur de la Société, avec effet au 15 novembre 2013.

Les membres du Comité exécutif du Groupe, les administrateurs non exécutifs du Groupe et l'ensemble des dirigeants du Groupe n'étaient pas éligibles pour recevoir ces 10 actions gratuites.

Futurs plans d'actionnariat salarié

La Société prévoit la mise en place d'un plan d'actionnariat salarié en 2014, sous réserve de l'approbation du Conseil d'administration. Ce plan 2014 devrait présenter les caractéristiques suivantes : la Société abondera un certain nombre d'actions directement acquises par l'attribution d'actions gratuites sur la base d'un ratio

défini. L'offre totale devrait s'élever aux environs de 3,2 millions d'actions de la Société, soit jusqu'à 0,45 % de son capital social émis, pour tous les salariés éligibles (y compris le Président exécutif). Dans le cadre du plan d'actionnariat salarié de 2014, un plan d'épargne fiscale dédié (*Share Incentive Plan* ou « SIP ») a été

mis en place au Royaume-Uni en décembre 2013 sous réserve d'une décision finale du Conseil d'administration en mai 2014.

Les administrateurs non exécutifs du Conseil ne sont pas éligibles au futur plan d'actionnariat salarié.

4.3.3 Plans de rémunération à long terme

En se fondant sur l'autorisation qui lui a été accordée par les actionnaires réunis en Assemblée (voir ci-dessous la date de ces Assemblées générales), le Conseil d'administration a approuvé les plans d'options de souscription d'actions en 2003, 2004, 2005 et 2006. En 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 et 2013, le Conseil d'administration a approuvé l'attribution d'unités soumises à des conditions de performance et d'unités soumises à des conditions de présence dans la Société. L'attribution de ces « unités » ne sera

pas matérialisée sous forme d'actions, mais correspond à un plan soldé en espèces conformément à la norme IFRS 2.

Les principales caractéristiques de ces options, ainsi que des unités soumises à des conditions de performance et de présence au 31 décembre 2013 sont présentées dans les « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 35 : Paiements en actions ». Elles sont également reprises en synthèse dans le tableau ci-dessous :

	Cinquième tranche	Sixième tranche
Date de l'Assemblée générale des actionnaires	6 mai 2003	6 mai 2003
Date de la réunion du Conseil d'administration (date d'attribution)	10 octobre 2003	8 octobre 2004
Nombre d'options attribuées	7 563 980	7 777 280
Nombre d'options en circulation	-	1 157 993
Options attribuées :		
→ à M. Philippe Camus	135 000	135 000
→ à M. Rainer Hertrich	135 000	135 000
→ aux 10 salariés auxquels il a été attribué le plus grand nombre d'options au cours de l'année 2003 (cinquième tranche) et 2004 (sixième tranche)	808 000	808 000
Nombre total de salariés éligibles	1 491	1 495
Date d'exercice	50 % des options peuvent être exercées au terme d'une période de deux ans et quatre semaines à compter de la date d'attribution des options ; 50 % des options peuvent être exercées à la troisième date anniversaire de la date d'attribution des options (sous réserve des dispositions spécifiques contenues dans le Règlement des Opérations d'Initiés – voir « — Description générale de la Société et de son capital social — 3.1.11 Déclaration des participations »).	
Date d'expiration	9 octobre 2013	7 octobre 2014
Droit de conversion	Une option pour une action	Une option pour une action
Acquisition des droits	100 %	100 % ⁽¹⁾
Prix d'exercice	15,65 €	24,32 €
Conditions du prix d'exercice	110 % de la juste valeur de marché des actions à la date d'attribution	
Nombre d'options exercées	6 802 256	4 058 265

(1) En ce qui concerne la sixième tranche, l'acquisition d'une partie des options attribuées aux cadres supérieurs d'EADS était subordonnée à des conditions de performance. De ce fait, une partie de ces options conditionnelles n'a pas été acquise et les droits y afférents ont donc été perdus au cours de l'exercice 2007.

Septième tranche

Date de l'Assemblée générale des actionnaires	11 mai 2005
Date de la réunion du Conseil d'administration (date d'attribution)	9 décembre 2005
Nombre d'options attribuées	7 981 760
Nombre d'options en circulation	2 449 997
Options attribuées :	
→ M. Thomas Enders	135 000
→ à M. Noël Forgeard	135 000
→ aux 10 salariés auxquels il a été attribué le plus grand nombre d'options au cours de l'année 2005 (septième tranche)	940 000
Nombre total de bénéficiaires éligibles	1 608
Date d'exercice	50 % des options peuvent être exercées au terme d'une période de deux ans à compter de la date d'attribution des options ; 50 % des options peuvent être exercées à la troisième date anniversaire de l'attribution des options (sous réserve des dispositions spécifiques contenues dans le Règlement des Opérations d'Initiés – voir « – Description générale de la Société et de son capital social – 3.1.11 Déclaration des participations »). En ce qui concerne la septième tranche, une partie des options octroyées aux cadres supérieurs d'EADS était subordonnée à des conditions de performance.
Date d'expiration	8 décembre 2015
Droit de conversion	Une option pour une action
Acquisition des droits	100 % ⁽¹⁾
Prix d'exercice	33,91 €
Conditions du prix d'exercice	110 % de la juste valeur de marché des actions à la date d'attribution
Nombre d'options exercées	2 836 097

(1) En ce qui concerne la septième tranche, l'acquisition d'une partie des options attribuées aux cadres supérieurs d'EADS était subordonnée à des conditions de performance. De ce fait, une partie de ces options conditionnelles n'a pas été acquise et les droits y afférents ont donc été perdus au cours de l'exercice 2008.

Huitième tranche

Date de l'Assemblée générale des actionnaires	4 mai 2006
Date de la réunion du Conseil d'administration (date d'attribution)	18 décembre 2006
Plan d'options de souscription d'actions	
Nombre d'options attribuées	1 747 500
Nombre d'options en circulation	706 125
Options attribuées :	
→ à M. Thomas Enders	67 500
→ à M. Louis Gallois	67 500
→ aux 10 salariés auxquels il a été attribué le plus grand nombre d'options au cours de l'année 2006 (huitième tranche)	425 000
Nombre total de bénéficiaires éligibles	221
Date à partir de laquelle les options peuvent être exercées	50 % des options peuvent être exercées au terme d'une période de deux ans à compter de la date d'attribution des options ; 50 % des options peuvent être exercées à la troisième date anniversaire de la date d'attribution des options (sous réserve des dispositions spécifiques contenues dans le Règlement des Opérations d'Initiés – voir « – Description générale de la Société et de son capital social – 3.1.11 Déclaration des participations »).
Date d'expiration	16 décembre 2016
Droit de conversion	Une option pour une action
Acquisition des droits	100 %
Prix d'exercice	25,65 €
Conditions du prix d'exercice	110 % de la juste valeur de marché des actions à la date d'attribution
Nombre d'options exercées	840 375

Dixième tranche

Date de la réunion du Conseil d'administration (date d'attribution) 13 novembre 2008

Plan d'unités soumises à des conditions de performance et de présence

	Unités soumises à des conditions de performance	Unités soumises à des conditions de présence
Nombre d'unités attribuées ⁽¹⁾	2 192 740	801 860
Nombre d'unités en circulation ⁽²⁾		
Unités attribuées :		
→ à M. Louis Gallois	40 000	-
→ aux 10 salariés auxquels il a été attribué le plus grand nombre d'unités au cours de l'année 2008 (dixième tranche)	304 000	68 200
Nombre total de bénéficiaires éligibles		1 684

Dates d'acquisition

Les Unités soumises à des conditions de performance et de présence ne seront acquises que si l'attributaire est encore employé par une société du Groupe EADS aux dates d'acquisition respectives et, dans le cas des Unités soumises à des conditions de performance, si les objectifs de performance commerciale à moyen terme sont satisfaits.

Le calendrier des dates d'acquisition compte quatre dates de paiement échelonnées sur deux ans :

- 25 % prévus en mai 2012 ;
- 25 % prévus en novembre 2012 ;
- 25 % prévus en mai 2013 ;
- 25 % prévus en novembre 2013.

Nombre d'unités acquises ⁽²⁾ 2 821 644 756 050

(1) Sur la base de la réalisation à 100 % des objectifs de performance. Un minimum de 50 % des unités soumises à des conditions de performance sera acquis, 100 % en cas de performance égale à l'objectif et jusqu'à 150 % au maximum en cas de dépassement des critères de performance. En cas de résultats négatifs en valeur absolue (EBIT* cumulé de EADS) lors de la période de performance considérée, le Conseil d'administration peut décider de revoir l'acquisition définitive des unités soumises à des conditions de performance, y compris la part de 50 % qui n'est pas soumise à des conditions de performance (condition d'acquisition supplémentaire).

(2) Réévaluation basée sur l'atteinte d'une performance de 136 % pour les unités soumises à des conditions de performance en circulation restantes.

Onzième tranche

Date de la réunion du Conseil d'administration (date d'attribution) 13 novembre 2009

Plan d'Unités soumises à des conditions de performance et de présence

	Unités soumises à des conditions de performance	Unités soumises à des conditions de présence
Nombre d'unités attribuées ⁽¹⁾	2 697 740	928 660
Nombre d'unités en circulation	1 623 906	447 550
Unités attribuées :		
→ à M. Louis Gallois*	46 000	-
→ aux 10 salariés auxquels il a été attribué le plus grand nombre d'unités au cours de l'année 2009 (onzième tranche)	356 000	96 000
Nombre total de bénéficiaires éligibles		1 749

Dates d'acquisition

Les Unités soumises à des conditions de performance et de présence ne seront acquises que si l'attributaire est encore employé au sein d'une société du Groupe EADS aux dates d'acquisition respectives et, dans le cas des Unités soumises à des conditions de performance, si les objectifs de performance commerciale à moyen terme sont satisfaits.

Le calendrier des dates d'acquisition compte quatre dates de paiement échelonnées sur deux ans :

- 25 % prévus en mai 2013 ;
- 25 % prévus en novembre 2013 ;
- 25 % prévus en mai 2014 ;
- 25 % prévus en novembre 2014.

Nombre d'unités acquises ⁽²⁾ 1 515 588 453 550

(1) Sur la base de la réalisation à 100 % des objectifs de performance. Un minimum de 50 % des unités soumises à des conditions de performance sera acquis, 100 % en cas de performance égale à l'objectif et jusqu'à 150 % au maximum en cas de dépassement des critères de performance. En cas de résultats négatifs en valeur absolue (EBIT* cumulé de EADS) lors de la période de performance considérée, le Conseil d'administration peut décider de revoir l'acquisition définitive des unités soumises à des conditions de performance, y compris la part de 50 % qui n'est pas soumise à des conditions de performance (condition d'acquisition supplémentaire).

(2) Réévaluation basée sur l'atteinte d'une performance de 123 % pour les Unités soumises à des conditions de performance en circulation restantes.

* Pour plus d'informations sur les unités accordées au Président exécutif, se reporter aux « Notes aux États financiers statutaires — Note 11 : Rémunération ».

Douzième tranche

Date de la réunion du Conseil d'administration (date d'attribution)	10 novembre 2010	
Plan d'Unités soumises à des conditions de performance et de présence		
	Unités soumises à des conditions de performance	Unités soumises à des conditions de présence
Nombre d'unités attribuées ⁽¹⁾	2 891 540	977 780
Nombre d'unités en circulation	2 758 640	943 060
Unités attribuées :		
– à M. Louis Gallois*	54 400	-
– aux 10 salariés auxquels il a été attribué le plus grand nombre d'unités au cours de l'année 2010 (douzième tranche)	341 600	79 000
Nombre total de bénéficiaires éligibles		1 771
Dates d'acquisition	<p>Les Unités soumises à des conditions de performance et de présence ne seront acquises que si l'attributaire est encore employé au sein d'une société du Groupe EADS aux dates d'acquisition respectives et, dans le cas des Unités soumises à des conditions de performance, si les objectifs de performance commerciale à moyen terme sont satisfaits.</p> <p>Le calendrier des dates d'acquisition compte quatre dates de paiement échelonnées sur deux ans :</p> <ul style="list-style-type: none"> – 25 % prévus en mai 2014 ; – 25 % prévus en novembre 2014 ; – 25 % prévus en mai 2015 ; – 25 % prévus en novembre 2015. 	
Nombre d'unités acquises	2 800	1 400

(1) Sur la base de la réalisation à 100 % des objectifs de performance. Un minimum de 50 % des unités soumises à des conditions de performance sera acquis, 100 % en cas de performance égale à l'objectif et jusqu'à 150 % au maximum en cas de dépassement des critères de performance. En cas de résultats négatifs en valeur absolue (EBIT* cumulé de EADS) lors de la période de performance considérée, le Conseil d'administration peut décider de revoir l'acquisition définitive des unités soumises à des conditions de performance, y compris la part de 50 % qui n'est pas soumise à des conditions de performance (condition d'acquisition supplémentaire).

* Pour plus d'informations sur les unités accordées au Président exécutif, se reporter aux « Notes aux États financiers statutaires – Note 11 : Rémunération ».

Treizième tranche

Date de la réunion du Conseil d'administration (date d'attribution)	9 novembre 2011	
Plan d'Unités soumises à des conditions de performance et de présence		
	Unités soumises à des conditions de performance	Unités soumises à des conditions de présence
Nombre d'unités attribuées ⁽¹⁾	2 588 950	877 750
Nombre d'unités en circulation	2 532 050	864 150
Unités attribuées :		
– à M. Louis Gallois*	51 400	-
– aux 10 salariés auxquels il a été attribué le plus grand nombre d'unités au cours de l'année 2011 (treizième tranche)	320 050	-
Nombre total de bénéficiaires éligibles		1 771
Dates d'acquisition	<p>Les Unités soumises à des conditions de performance et de présence ne seront acquises que si l'attributaire est encore employé au sein d'une société du Groupe EADS aux dates d'acquisition respectives et, dans le cas des Unités soumises à des conditions de performance, si les objectifs de performance commerciale à moyen terme sont satisfaits.</p> <p>Le calendrier des dates d'acquisition compte quatre dates de paiement échelonnées sur deux ans :</p> <ul style="list-style-type: none"> – 25 % prévus en mai 2015 ; – 25 % prévus en novembre 2015 ; – 25 % prévus en mai 2016 ; – 25 % prévus en novembre 2016. 	
Nombre d'unités acquises	2 500	3 750

(1) Sur la base de la réalisation à 100 % des objectifs de performance. Un minimum de 50 % des unités soumises à des conditions de performance sera acquis, 100 % en cas de performance égale à l'objectif et jusqu'à 150 % au maximum en cas de dépassement des critères de performance. En cas de résultats négatifs en valeur absolue (EBIT* cumulé de EADS) lors de la période de performance considérée, le Conseil d'administration peut décider de revoir l'acquisition définitive des unités soumises à des conditions de performance, y compris la part de 50 % qui n'est pas soumise à des conditions de performance (condition d'acquisition supplémentaire).

* Pour plus d'informations sur les unités accordées au Président exécutif, se reporter aux « Notes aux États financiers statutaires – Note 11 : Rémunération ».

Quatorzième tranche

Date de la réunion du Conseil d'administration (date d'attribution) 13 décembre 2012

Plan d'Unités soumises à des conditions de performance et de présence

	Unités soumises à des conditions de performance	Unités soumises à des conditions de présence
Nombre d'unités attribuées ⁽¹⁾	2 121 800	623 080
Nombre d'unités en circulation	2 106 160	616 260
Unités attribuées :		
→ à M. Thomas Enders*	50 300	-
→ aux 10 salariés auxquels il a été attribué le plus grand nombre d'unités au cours de l'année 2012 (quatorzième tranche)	251 800	-
Nombre total de bénéficiaires éligibles		1 797

Dates d'acquisition

Les Unités soumises à des conditions de performance et de présence ne seront acquises que si l'attributaire est encore employé au sein d'une société du Groupe EADS aux dates d'acquisition respectives et, dans le cas des Unités soumises à des conditions de performance, si les objectifs de performance commerciale à moyen terme sont satisfaits.

Le calendrier des dates d'acquisition compte quatre dates de paiement échelonnées sur deux ans :

- 25 % prévus en mai 2016 ;
- 25 % prévus en novembre 2016 ;
- 25 % prévus en mai 2017 ;
- 25 % prévus en novembre 2017.

Nombre d'unités acquises 1 000 2 800

(1) Sur la base de la réalisation à 100 % des objectifs de performance. Un minimum de 50 % des unités soumises à des conditions de performance sera acquis, 100 % en cas de performance égale à l'objectif et jusqu'à 150 % au maximum en cas de dépassement des critères de performance. En cas de résultats négatifs en valeur absolue (EBIT* cumulé de EADS) lors de la période de performance considérée, le Conseil d'administration peut décider de revoir l'acquisition définitive des unités soumises à des conditions de performance, y compris la part de 50 % qui n'est pas soumise à des conditions de performance (condition d'acquisition supplémentaire).

* Pour plus d'informations sur les unités accordées au Président exécutif, se reporter aux « Notes aux États financiers statutaires — Note 11 : Rémunération ».

Quinzième tranche

Date de la réunion du Conseil d'administration (date d'attribution) 13 novembre 2013

Plan d'Unités soumises à des conditions de performance et de présence

	Unités soumises à des conditions de performance	Unités soumises à des conditions de présence
Nombre d'unités attribuées ⁽¹⁾	1 241 020	359 760
Nombre d'unités en circulation	1 241 020	359 760
Unités attribuées :		
→ à M. Thomas Enders*	30 300	-
→ aux 10 salariés auxquels il a été attribué le plus grand nombre d'unités au cours de l'année 2012 (quatorzième tranche)	173 100	-
Nombre total de bénéficiaires éligibles		1 709

Dates d'acquisition

Les Unités soumises à des conditions de performance et de présence ne seront acquises que si l'attributaire est encore employé au sein d'une société du Groupe EADS aux dates d'acquisition respectives et, dans le cas des Unités soumises à des conditions de performance, si les objectifs de performance commerciale à moyen terme sont satisfaits.

Le calendrier des dates d'acquisition compte quatre dates de paiement échelonnées sur deux ans :

- 25 % prévus en mai 2017 ;
- 25 % prévus en novembre 2017 ;
- 25 % prévus en mai 2018 ;
- 25 % prévus en novembre 2018.

Nombre d'unités acquises - -

(1) Sur la base de la réalisation à 100 % des objectifs de performance. Un minimum de 50 % des unités soumises à des conditions de performance sera acquis, 100 % en cas de performance égale à l'objectif et jusqu'à 150 % au maximum en cas de dépassement des critères de performance. En cas de résultats négatifs en valeur absolue (EBIT* cumulé de EADS) lors de la période de performance considérée, le Conseil d'administration peut décider de revoir l'acquisition définitive des unités soumises à des conditions de performance, y compris la part de 50 % qui n'est pas soumise à des conditions de performance (condition d'acquisition supplémentaire).

* Pour plus d'informations sur les unités accordées au Président exécutif, se reporter aux « Notes aux États financiers statutaires — Note 11 : Rémunération ».

L'information relative aux options, aux actions soumises à conditions de performance et aux actions soumises à conditions de présence dans le Groupe qui ont été annulées et exercées pendant l'année est présentée dans les « Notes aux États financiers (IFRS) – Note 35 : Paiements en actions ».

DÉTENTION D' ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ PAR LES ADMINISTRATEURS

Administrateur	Actionnariat
→ M. Thomas Enders	20 880 actions ordinaires 0 stock-option
→ M. Denis Ranque	2 000 actions ordinaires
→ M. Manfred Bischoff	1 292 actions ordinaires
→ M. Ralph D. Crosby, Jr.	140 000 options de souscription d'actions

Les autres administrateurs ne détiennent ni actions, ni autres valeurs mobilières émises par la Société.

5



Entité responsable du Document d'Enregistrement

5.1 Entité responsable du Document d'Enregistrement	172
5.2 Attestation de l'entité assumant la responsabilité du Document d'Enregistrement	172
5.3 Politique en matière d'informations	173
5.4 Engagements de la Société en matière d'informations	173
5.5 Changements significatifs	173

5.1 Entité responsable du Document d'Enregistrement

EADS N.V.

5.2 Attestation de l'entité assumant la responsabilité du Document d'Enregistrement

La Société déclare qu'après avoir pris toutes les mesures raisonnables à cet effet, les informations contenues dans le présent Document d'Enregistrement sont, à la connaissance de la Société, conformes à la réalité et ne comprennent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

EADS N.V. est représenté par :

Thomas Enders

Président exécutif

5.3 Politique en matière d'informations

- Personne à contacter pour toute information :
M. Philippe Balducchi
Directeur des relations investisseurs et de la communication financière, EADS N.V.
1, rond-point Maurice-Bellonte
P.O. Box B03-5A4
31707 Blagnac France
Téléphone : +33 5 82 05 57 57
E-mail : airbus-group.ir@eads.com
- Des numéros verts (appel gratuit) sont à la disposition des actionnaires en France (0 800 01 2001), en Allemagne (00 800 00 02 2002) et en Espagne (00 800 00 02 2002). Un numéro de téléphone international est également disponible pour le reste du monde (+33 800 01 2001).
- Une adresse électronique est réservée aux messages des actionnaires : airbus-group.ir@eads.com

Le site Internet www.airbus-group.com fournit des informations détaillées sur la Société, y compris le Rapport du Conseil d'administration. En outre, pour toute la durée de vie du Document d'Enregistrement, des exemplaires :

- des Statuts de la Société ;
- du Document d'Enregistrement déposé en anglais auprès de l'AFM le 12 avril 2012 et approuvé par celle-ci ;
- du Document d'Enregistrement déposé en anglais auprès de l'AFM le 3 avril 2013 et approuvé par celle-ci ; et
- des États financiers consolidés (IFRS) et des États financiers sociaux d'EADS N.V. pour les exercices clos les 31 décembre 2011, 2012 et 2013, avec les rapports correspondants des commissaires aux comptes, peuvent être inspectées au siège de la Société dont l'adresse est : European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V., Mendelweg 30, 2333 CS Leyde, Pays-Bas ; siège social (*statutaire zetel*) Amsterdam, Tél. : + 31 (0)71 5245 600.

5.4 Engagements de la Société en matière d'informations

Les actions de la Société étant admises aux négociations sur Euronext Paris, sur *le regulierter Markt* (sous-compartiment Prime Standard) de la Bourse de Francfort et sur les Bourses de Madrid, Bilbao, Barcelone et Valence, la Société est soumise à certaines lois et réglementations applicables en France, en Allemagne

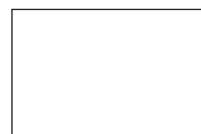
et en Espagne en matière d'informations, dont les principales dispositions sont résumées dans la « Description générale de la Société et de son capital social – 3.1.3 Droit applicable et information du public ».

5.5 Changements significatifs

À la date du présent Document d'Enregistrement, aucun changement significatif affectant la situation financière ou commerciale du Groupe n'est intervenu depuis le 31 décembre 2013.







www.reports.airbus-group.com

Le rapport annuel 2013 complet d'AIRBUS GROUP est composé de :

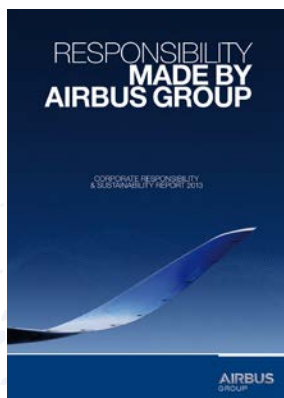


Panorama 2013
"WE MAKE IT FLY"*

*Nous le faisons voler



Document d'enregistrement 2013
États financiers



Vous pouvez aussi consulter
le rapport « AIRBUS GROUP
Corporate Responsibility and
Sustainability Report 2013 »

www.airbus-group.com

**European Aeronautic Defence
and Space Company EADS N.V.**

Mendelweg 30
2333 CS Leyde,
Pays-Bas

Bâtiment Auriga
4, rue du Groupe d'Or - BP 90112
31703 Blagnac cedex - France

AIRBUS
GROUP