

RAPPORT DU

---

**CONSEIL  
D'ADMINISTRATION**

(en date du 26 février 2015)

**AIRBUS**  
GROUP

## Sommaire

<b>1. Aperçu général</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Synthèse 2014</b> .....	<b>3</b>
<b>3. Évolution de l'actionnariat et du cours de l'action</b> .....	<b>5</b>
3.1 Actionnariat et droits de vote .....	5
3.2 Relations avec les principaux actionnaires .....	10
3.3 Futurs plans d'actionnariat salarié et plan de rémunération à long terme .....	13
3.4 Performance du cours de l'action en 2014 .....	14
3.5 Politique de dividendes .....	15
3.6 Politique de communication aux actionnaires .....	15
<b>4. Gouvernement d'entreprise</b> .....	<b>15</b>
4.1 Direction et contrôle .....	15
4.2 Code néerlandais de Gouvernement d'entreprise .....	21
4.3 Rapport sur la rémunération .....	23
4.4 Programme Éthique et Compliance .....	32
4.5 Système de gestion du risque d'entreprise .....	33
4.6 Facteurs de risque .....	36
<b>5. Principaux éléments financiers et autres</b> .....	<b>43</b>
5.1 États financiers consolidés (« IFRS ») .....	43
5.2 États financiers statutaires d'Airbus Group N.V. ....	48
5.3 Informations sur les commissaires aux comptes .....	48
5.4 Ressources humaines .....	49
5.5 Protection de l'environnement .....	50
5.6 Recherche et Technologie, qualité et ingénierie systèmes .....	53
<b>6. Perspectives financières pour 2015</b> .....	<b>54</b>
<b>7. Stratégie d'Airbus Group</b> .....	<b>54</b>
7.1 Leadership commercial, optimisation et création de valeur dans la défense et l'espace ....	54
7.2 Grandes priorités des Divisions en 2015 .....	56

# Rapport du Conseil d'administration

(en date du 26/02/2015)

---

Chers Actionnaires,

Vous trouverez ci-joint le rapport du Conseil d'administration (le « Rapport du Conseil ») sur les activités d'Airbus Group N.V. (la « Société » et, avec ses filiales, le « Groupe ») au cours de l'exercice 2014, établi conformément à la réglementation néerlandaise.

Pour plus d'informations sur les activités, la situation financière, les facteurs de risque et la gouvernance d'entreprise de la Société, vous pouvez consulter son site Internet : [www.airbusgroup.com](http://www.airbusgroup.com).

## 1. Aperçu général

Avec un chiffre d'affaires consolidé de 60,7 milliards d'euros en 2014, le Groupe est le leader européen de l'industrie aérospatiale et de défense et l'une des plus importantes entreprises de ce secteur sur le plan mondial. En termes de parts de marché, le Groupe compte parmi les deux premiers constructeurs mondiaux d'avions commerciaux, d'hélicoptères civils, de lanceurs spatiaux commerciaux et de missiles, et parmi les premiers fournisseurs d'avions militaires, de satellites et d'électronique de défense. En 2014, le Groupe a réalisé environ 82 % de son chiffre d'affaires dans le domaine civil et 18 % dans le domaine militaire. Au 31 décembre 2014, l'effectif du Groupe s'élevait à 138 622 employés.

Airbus Group organise ses activités autour des trois Divisions suivantes : (i) Airbus, (ii) Airbus Defence and Space et (iii) Airbus Helicopters.

## 2. Synthèse 2014

2014 a été une année jalonnée de succès et de défis pour **Airbus Group**. L'amélioration de la performance opérationnelle a stimulé le chiffre d'affaires et la rentabilité à la hausse. Le Groupe a franchi une succession d'étapes décisives dans ses principaux programmes. Il a également renouvelé et actualisé son portefeuille de produits et pris des décisions importantes en vue de l'adaptation et de la rationalisation de son portefeuille d'activités.

La division **Airbus** a livré plus d'avions que jamais auparavant, avec 629 livraisons au cours de l'exercice, dans un contexte où l'engouement affiché par l'aviation commerciale pour de nouveaux appareils ne s'est pas démenti. Avec un chiffre de 1 796 (1 456 en net), les commandes brutes s'élèvent à plus de deux fois du niveau des livraisons. Grâce à cet afflux, le carnet de commandes a atteint un nouveau record sectoriel de 6 386 avions commandés (2013 : 5 559).

Conformément aux prévisions, le premier exemplaire de l'A350 XWB a été livré au client avant la fin de l'année. Toujours dans le respect du calendrier établi, l'A320neo a effectué son vol inaugural en septembre 2014. En guise d'illustration supplémentaire de l'implication d'Airbus en faveur d'une innovation croissante, l'année 2014 a également été marquée par le lancement de l'A330neo, qui offre une amélioration de 14 % de la consommation de carburant par siège par rapport à la version actuelle de l'appareil. Dans les six mois qui ont suivi son lancement, cet appareil avait déjà enregistré 120 commandes fermes.

Dans un contexte commercial difficile, le chiffre d'affaires d'**Airbus Helicopters** a augmenté, tiré par la montée en puissance significative du NH90, tandis que la rentabilité restait stable. L'année a également été marquée par d'importants progrès en termes de renouvellement de produits chez Airbus Helicopters. Le nouvel hélicoptère EC175 et la version modernisée des hélicoptères EC145 T2 et EC135 P3/T3 ont été livrés pour la première fois aux clients. Parallèlement, le développement interne de l'hélicoptère moyen X4 a franchi l'étape de « mise sous tension », et est prêt pour son premier vol en 2015.

La division **Airbus Defence and Space**, dans sa nouvelle forme, a commencé à fonctionner en 2014 et a bien avancé dans sa restructuration. Dans un premier temps, les effectifs ont été réduits d'environ 1 900 postes et huit sites ont été fermés. Dans un second temps, la Division a annoncé son projet de se recentrer sur les activités qui forment son cœur de métier : l'espace (comprenant les lanceurs spatiaux et les satellites), l'aviation militaire, les missiles, ainsi que les systèmes et services associés. Ses autres activités, comme les communications commerciales et parapubliques, ainsi que certaines de ses participations, vont être cédées.

Afin de s'adapter à une concurrence accrue, Airbus Group et Safran ont décidé de former une co-entreprise dans le domaine des lanceurs. Airbus Safran Launchers produira Ariane 5 et se chargera également du développement et de la production de la prochaine génération de lanceurs Ariane 6.

La division Airbus Defence and Space a connu un exercice sous le signe de la réussite avec la signature de deux contrats majeurs pour des satellites de télécommunications innovants faisant appel à la propulsion électrique pour leur mise en orbite initiale. Dans une nouvelle démonstration de sa prouesse technologique, la sonde spatiale Rosetta, construite sous la direction industrielle d'Airbus Defence and Space, a réussi à larguer un atterrisseur sur le sol d'une comète ; c'est la première fois qu'une telle opération a ainsi été menée à bien.

L'Allemagne, la Turquie et le Royaume-Uni ont pris livraison de leur premier A400M. Toutefois, des retards sont apparus dans le développement des fonctionnalités militaires de cet appareil. Ce programme demeure l'un des principaux défis de l'année à venir.

En début d'année, Airbus Group a fixé les « **Priorités du Groupe en 2014** » qu'il a partagées avec tous ses collaborateurs :

## **1. Construction de l'avenir et poursuite de l'innovation**

Conjuguer les feuilles de route technologiques pour en faire une stratégie R&T du Groupe qui vienne étayer notre portefeuille de produits à court et à long terme, en optimisant au maximum l'éco-efficience et en réduisant au minimum notre empreinte environnementale. Rassembler nos savoir-faire à l'échelle du Groupe en matière de systèmes autonomes. Capitaliser sur nos meilleurs experts pour exploiter des technologies révolutionnaires de manière rationnelle et pragmatique.

## **2. Internationalisation**

Intégrer l'ensemble de nos activités sous le principe du « tout-en-un » dans des pays clés, comme les États-Unis, la Chine, l'Inde, le Brésil et l'Australie. Élargir notre envergure internationale et tirer parti de notre présence (en particulier dans les domaines de la défense et de l'espace). Adopter sans réserve les avantages offerts par la diversité culturelle et renforcer davantage notre statut d'entreprise citoyenne au niveau local.

## **3. La consolidation du succès d'Airbus Group (l'« Équipe Airbus »)**

Structurer les activités spatiales et de défense pour qu'elles soient compétitives, de la phase de formation jusqu'à la maturité au second semestre de l'exercice. Stabiliser l'activité dans les hélicoptères et la renforcer pour l'avenir. Prendre en charge les défis liés à la production dans l'aviation commerciale, principalement en ce qui concerne l'A350 XWB et l'A320neo. Orienter les fonctions centrales Groupe vers un support plus efficace aux opérations et le respect de leurs responsabilités envers toutes les parties prenantes.

## **4. Les collaborateurs**

Accompagner les collaborateurs au travers de la restructuration du Groupe et les traiter de manière décente et équitable lors de cette phase critique. Investir dans la maîtrise des compétences clés et des comportements indispensables à notre développement. Récompenser l'esprit d'entreprise, la créativité, le travail d'équipe, la gestion de la mobilité et de la diversité, en favorisant l'adoption de comportements qui contribuent à bâtir une culture unifiée au sein d'Airbus Group. Développer tous les niveaux hiérarchiques en conformité avec l'idée de former les dirigeants actuels et futurs qui entretiendront des performances élevées en stimulant l'implication de leurs équipes.

## **5. De nouveaux efforts pour améliorer encore la satisfaction de nos clients**

Livrer des produits et offrir des services de qualité, dans le respect des délais et des coûts convenus. Gérer au plus près les séries et les programmes de développement critiques, et procéder au redressement requis si nécessaire. Se saisir des besoins, des attentes et des tendances observés chez les clients et adapter le portefeuille de produits et de services en conséquence. Cultiver un sentiment de confiance chez les clients, particulièrement en période de restructuration et de concurrence accrue.

## **6. L'amélioration des performances**

Respecter les engagements du planning opérationnel et se concentrer sur l'augmentation de la rentabilité et la gestion des liquidités. Viser un flux de livraisons continu et régulier tout au long de l'année, propice à la stabilité des opérations et au bien-être des collaborateurs. Stimuler l'excellence professionnelle en adhérant à des normes de qualité (initiative *Quest*), en appliquant des processus standards, en éradiquant les sources d'inefficacité et en encourageant une démarche d'amélioration continue. Poursuivre le renforcement des compétences en gestion de programme au sein du Groupe, gage de l'exécution sans faille des séries et programmes de développement. Gérer la chaîne d'approvisionnement de manière responsable et atteindre les objectifs de montée en cadence en tant qu'UNE équipe UNIQUE.

## **7. Le Programme Éthique et Compliance**

Appliquer Nos Principes en matière d'intégrité au quotidien et communiquer pour améliorer la performance et préserver notre réputation. Aligner notre conduite en affaires sur les meilleures pratiques au sein du Groupe afin de se hisser au sommet en matière d'éthique et de conformité. S'appuyer sur la solidité de notre programme de lutte contre la corruption pour promouvoir l'intégrité tout au long de la chaîne d'approvisionnement et veiller à ce que fournisseurs et sous-traitants restent mobilisés dans la lutte contre la corruption.

## **8. La cybersécurité et la protection de nos actifs**

Protéger la propriété intellectuelle, nos actifs industriels et nos produits. Multiplier les actions de sensibilisation aux cyber-menaces et appliquer de manière anticipée les mesures de précaution utiles pour réduire les risques. Déployer et mettre en place l'initiative de cybersécurité dans l'ensemble du Groupe.

En 2014, le Groupe a enregistré une nette amélioration de la rentabilité et de la génération de trésorerie grâce à un carnet de commandes record et une solide performance opérationnelle dans la plupart des domaines. Les prises de commandes du Groupe se sont élevées à 166,4 milliards d'euros (2013 : 216,4 milliards d'euros), avec un carnet de commandes d'une valeur record à 857,5 milliards d'euros en fin d'année (fin 2013 : 680,6 milliards d'euros). Airbus a reçu 1 456 commandes nettes d'avions commerciaux (2013 : 1 503), avec un rapport prise de commandes / revenus supérieur à deux et un carnet de commandes de 6 386 avions en fin d'exercice. Les prises de commandes chez Airbus Helicopters ont porté sur 369 unités (2013 : 422 unités), en ce compris un ajustement du carnet de commandes de 33 NH90. La valeur des prises de commandes d'Airbus Defence and Space a progressé de

4 % en valeur, grâce à la persistance de la puissante dynamique des systèmes spatiaux et un bon flux de commandes d'avions militaires moyens et légers.

Le chiffre d'affaires du Groupe a augmenté de 5 % pour atteindre le niveau record de 60,7 milliards d'euros (2013 : 57,6 milliards d'euros). L'EBIT\* avant éléments non récurrents du Groupe est un indicateur de la marge commerciale sous-jacente en excluant des charges ou bénéfices non récurrents significatifs induits par les variations des provisions relatives aux programmes ou les restructurations, ou des effets de change. Il s'est amélioré » pour atteindre 4 066 millions d'euros (2013 : 3 537 millions d'euros).

Dernier élément, mais non des moindres, la création d'une nouvelle fondation à l'échelle du Groupe, par l'élargissement de la participation à la Fondation d'entreprise Airbus, a souligné l'implication continue du Groupe en faveur de la responsabilité sociale d'entreprise :

« Airbus Group prend très au sérieux la responsabilité sociale d'entreprise et au travers de celle-ci, nous servons les communautés au sein desquelles nous exerçons nos activités et apportons notre soutien aux citoyens sur les marchés sur lesquels nous commercialisons nos produits. Avec la nouvelle Fondation d'entreprise Airbus, j'espère que nous parviendrons à toucher une population plus large, que nous continuerons d'inciter les jeunes à poursuivre leurs études et, au final, à rejoindre le secteur aéronautique et spatial. La fondation apportera également son soutien à des projets humanitaires à travers la planète. J'aimerais remercier les collaborateurs d'Airbus Group pour leur dévouement et leur passion au service de nos communautés », a indiqué Tom Enders, Président exécutif d'Airbus Group.

## 3. Évolution de l'actionnariat et du cours de l'action

### 3.1 Actionnariat et droits de vote

---

#### Capital social émis

Au 31 décembre 2014, le capital social émis de la Société s'élevait à 784 780 585 euros, réparti en 784 780 585 actions d'une valeur nominale d'un euro chacune. À cette même date, le capital social émis de la Société représentait 26,16 % du capital social autorisé de 3 000 000 000 euros, composé de 3 000 000 000 actions. Tout détenteur d'une action émise dispose d'un droit de vote et est autorisé à percevoir une part des bénéfices de la Société proportionnellement à sa participation au capital social émis.

#### Modification du capital social ou des droits attachés aux actions

Sauf limitation ou exclusion par l'Assemblée générale (ou par le Conseil d'administration, avec l'autorisation de l'Assemblée générale) selon les modalités décrites ci-dessous, les actionnaires disposent d'un droit préférentiel de souscription proportionnel à la valeur nominale totale du nombre d'actions qu'ils détiennent et qui porte sur toute nouvelle émission d'actions, à l'exclusion des actions émises en contrepartie d'apports autres qu'en numéraire et des 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 « – 3.2. 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.

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 émis est présent ou représenté à ladite Assemblée.

Cependant, les Statuts stipulent qu'une majorité de 75 % est nécessaire pour adopter toute résolution visant à émettre des actions ou à donner des droits de souscription si le prix d'émission global est supérieur à 500 000 000 euros par émission d'actions et qu'aucun droit préférentiel de souscription n'existe sur cette émission. Cette même condition de majorité s'appliquera si l'Assemblée générale souhaite autoriser le Conseil d'administration à statuer sur cette émission d'actions ou cet octroi de droits.

À la suite de la résolution des actionnaires existants, adoptée lors de l'Assemblée générale annuelle du 27 mai 2014, le pouvoir d'émettre des actions et d'accorder des droits de souscription des actions entrant dans le capital social autorisé de la Société ainsi que de limiter ou supprimer les droits de souscription préférentiels pour les actionnaires existants a été délégué au Conseil d'administration pour les besoins suivants :

1. plans d'actionnariat salarié et plans de rémunération en actions à long terme (tels que plans d'options de souscription d'actions, plans d'actions soumises à des conditions de performance ou de présence), à condition que ce pouvoir ne puisse être exercé que dans la limite de 0,2 % du capital social autorisé de la Société, et
2. financement de la Société et des sociétés du Groupe, à condition que ce pouvoir ne puisse être exercé que dans la limite de 0,3 % du capital social autorisé de la Société.

Ces pouvoirs ont été accordés pour une période arrivant à échéance lors de l'Assemblée générale annuelle de 2015. Ils ne s'étendent pas à l'émission d'actions ni à l'octroi de droits de souscription d'actions (i) à l'égard desquels il n'existe pas de droit préférentiel de

souscription (en vertu de la loi néerlandaise ou parce qu'il a été exclu au moyen d'une résolution de l'organe compétent) et (ii) pour un prix d'émission global supérieur à 500 millions d'euros par émission d'actions.

Il sera demandé à l'Assemblée générale des actionnaires qui doit se tenir en 2015 de déléguer au Conseil d'administration les pouvoirs d'émettre des actions et d'accorder des droits de souscription des actions entrant dans le capital social de la Société, ainsi que de limiter ou supprimer les droits de souscription préférentiels, à condition que ces pouvoirs ne puissent être exercés :

1. que périodiquement dans la limite d'un montant global de 0,1 % du capital autorisé de la Société dans le cadre de plans d'actionnariat salarié, et
2. que périodiquement dans la limite d'un montant global de 0,3 % du capital autorisé de la Société dans le cadre du financement du Groupe.

Ces pouvoirs ne s'étendent pas à l'émission d'actions ou à l'octroi de droits de souscription d'actions (i) à l'égard desquels il n'existe pas de droit préférentiel de souscription (en vertu de la loi néerlandaise ou parce qu'il a été exclu au moyen d'une résolution de l'organe compétent) et (ii) pour un prix d'émission global supérieur à 500 millions d'euros par émission d'actions. Il sera demandé à l'Assemblée générale des actionnaires d'accorder ces pouvoirs pour une période arrivant à échéance lors de l'Assemblée générale annuelle de 2016.

Au cours de l'Assemblée générale annuelle du 27 mai 2014, le Conseil d'administration a reçu l'autorisation, pour une période de 18 mois à compter de la date de ladite Assemblée, de racheter des actions de la Société, par tous moyens, y compris des produits dérivés, sur toute place boursière ou de toute autre manière, sous réserve qu'à l'issue de tels rachats, la Société ne détienne pas plus de 10 % de son capital social émis. Les actionnaires seront invités à renouveler ce pouvoir pour une période de 18 mois lors de l'Assemblée générale annuelle qui se tiendra en 2015. Ce pouvoir annulera et remplacera le pouvoir accordé par l'Assemblée générale annuelle du 27 mai 2014.

L'Assemblée générale des actionnaires peut réduire le capital social émis par annulation d'actions ou par diminution de leur valeur nominale via une modification des Statuts. L'annulation des actions doit être approuvée à la majorité des deux tiers des votes exprimés lors de l'Assemblée générale si moins de la moitié du capital émis est présent ou représenté à ladite Assemblée. La diminution de la valeur nominale par modification des Statuts doit être approuvée à la majorité des deux tiers des votes exprimés lors de l'Assemblée générale (à moins que la modification des Statuts ne concerne également une modification qui nécessite une majorité de 75 %).

## Titres donnant accès au capital social de la Société

À l'exception des options de souscription d'actions accordée pour la souscription d'actions de la Société (voir « Notes annexes aux États financiers consolidés [« IFRS »] — Note 35 : Paiements en 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 2014 étaient exercées :

	Nombre d'actions	Pourcentage de capital dilué	Nombre de droits de vote	Pourcentage de droits de vote dilués*
Nombre total d'actions de la Société émises au 31 décembre 2014	784 780 585	99,715 %	784 348 753	99,715 %
Nombre total d'actions de la Société qui seraient émises par suite de l'exercice des options de souscription d'actions	2 240 891	0,285 %	2 240 891	0,285 %
Capital social potentiel total de la Société	787 021 476	100 %	786 589 644	100 %

\* 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.

## Modifications du capital social émis en 2014

En 2014, les salariés du Groupe ont exercé 1 871 419 options de souscription d'actions qui leur avaient été octroyées dans le cadre des plans d'options de souscription d'actions lancés par la Société. En conséquence, 1 871 419 nouvelles actions ont été émises au cours de l'exercice 2014.

248 469 actions propres ont été annulées en 2014.

## Rachats d'actions en 2014

En 2014, la Société a racheté un total de 191 476 actions.

## Structure de l'actionariat à fin 2014

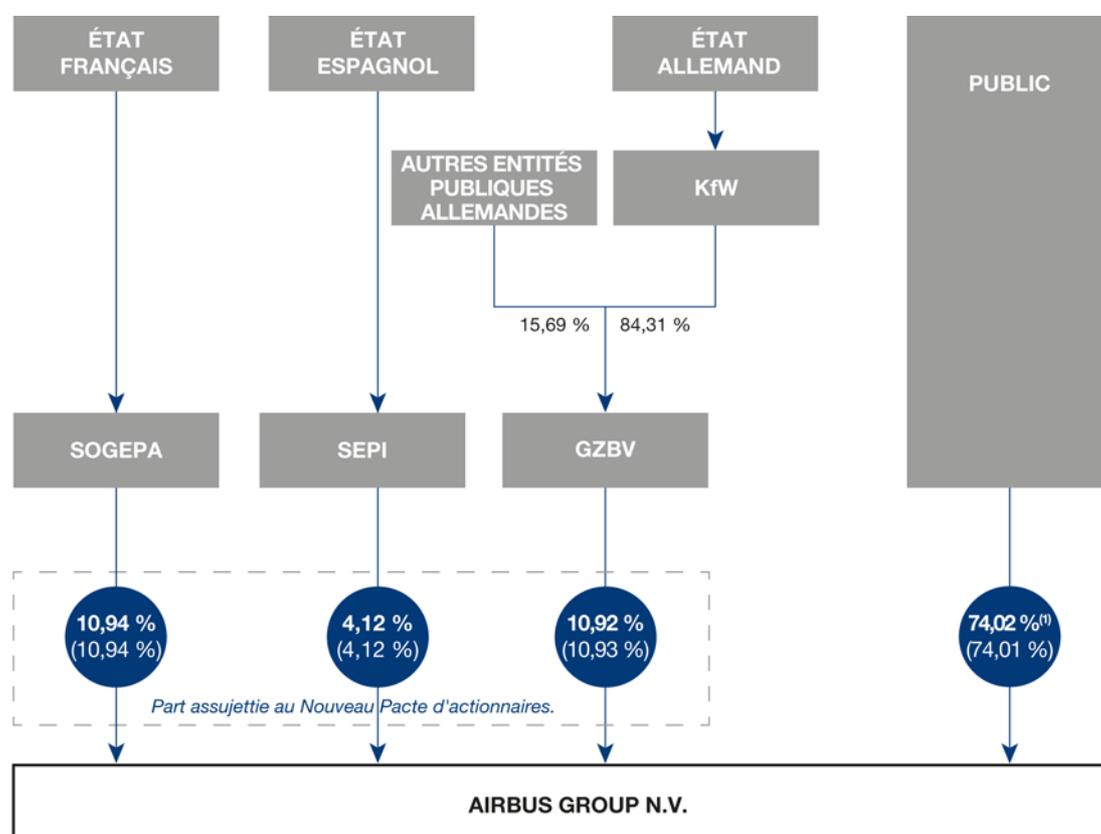
Le 16 janvier 2014, l'État français a annoncé avoir vendu par l'intermédiaire de Sogepa environ 8 000 000 actions de la Société (environ 1 % des actions en circulation de la Société), conformément à un accord bilatéral entre les États français et allemand prévoyant que l'État allemand élève sa participation à 11 % des droits de vote et que l'État français réduise la sienne à ce même niveau. À la suite de 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 restent conjointement les actionnaires majoritaires de la Société, avec un minimum de 26 % des droits de vote.

Pour le nombre d'actions et de droits de vote détenus par les membres du Conseil d'administration au 31 décembre 2014, voir « Notes annexes aux États financiers consolidés de la Société – Note 11 : Rémunération ».

Les actionnaires peuvent être soumis à une obligation d'information en vertu de la loi néerlandaise. Cette obligation s'applique à toute personne ou entité qui acquiert, détient ou cède une participation en droits de vote et/ou dans le capital de la Société. Une déclaration est obligatoire quand le pourcentage de droits de vote ou de participation dans le capital atteint dépasse ou tombe au-dessous de 3 %, 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 30 %, 40 %, 50 %, 60 %, 75 % ou 95 % (que ce soit du fait d'une acquisition ou d'une cession d'actions ou d'autres instruments ou du fait d'un changement dans le total des droits de vote octroyés ou des actions émises). Elle doit être faite immédiatement auprès de l'AFM.

Au 31 décembre 2014, l'État français détenait, par l'intermédiaire de Sogepa, 10,94 % des actions en circulation de la Société ; l'État allemand, par l'intermédiaire de GZBV, 10,92 % et l'État espagnol, par l'intermédiaire de SEPI, 4,12 %. Le public (y compris les salariés du Groupe) et la Société détenaient respectivement 73,97 % et 0,05 % du capital social de la Société.

Le diagramme ci-dessous montre la structure de l'actionariat de la Société au 31 décembre 2014 (en % du capital et des droits de vote (entre parenthèses) avant exercice des options de souscription d'actions de la Société).



(1) Y compris les actions détenues par la Société elle-même (0,05 %).

Par ailleurs, les entités ci-dessus ont informé l'AFM de la participation importante qu'elles détenaient dans la Société au 31 décembre 2014. Pour plus d'informations, veuillez consulter le site Internet de l'AFM à l'adresse suivante : [www.afm.nl](http://www.afm.nl).

- BlackRock, Inc. (4,20 % du capital et 4,99 % des droits de vote) ;
- Capital Group International Inc. (5,07 % des droits de vote) ; et
- Capital Research and Management Company (5,07 % des droits de vote).

## Conditions de participation aux Assemblées d'actionnaires

Tout détenteur d'une ou plusieurs actions peut participer aux Assemblées générales soit en personne, soit en donnant procuration écrite, et peut y prendre la parole et voter conformément aux Statuts. Toutefois, conformément aux (et sous réserve des modalités des) Statuts, ces droits peuvent être suspendus dans certaines circonstances.

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 en droit d'assister et de voter aux Assemblées générales sont celles qui sont enregistrées comme telles vingt-huit jours avant la tenue de l'Assemblée générale (la « **Date d'enregistrement** ») sur un registre prévu à cet effet par le Conseil d'administration, et ce, indépendamment de l'identité des personnes qui détiennent les actions au moment de l'Assemblée.

Toute personne en droit d'exercer les droits mentionnés dans le précédent paragraphe (soit en personne, soit en vertu d'une procuration écrite) et qui assiste à l'Assemblée à partir d'un autre lieu de telle sorte 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.

À titre de condition préalable pour assister à l'Assemblée générale des actionnaires et pour y voter, la Société ou toute personne morale ou physique désignée à cet effet par la Société devra être avertie par écrit par chaque porteur d'une ou plusieurs actions et par les personnes exerçant les droits susmentionnés sur ces actions, au plus tôt à la Date d'enregistrement, de leur intention d'assister à l'Assemblée. 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, mais pas avant la Date d'enregistrement.

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, ces actions sont enregistrées au nom d'Euroclear France S.A.

Les actionnaires qui détiennent leurs actions dans 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, la Société peut également mettre à disposition des moyens électroniques pour participer, s'exprimer et voter aux Assemblées générales des actionnaires. La mise en place de ces moyens électroniques dépendra de la disponibilité des moyens techniques nécessaires et de la pratique du marché.

## Seuil de cession obligatoire limitant la participation à 15 %

Les Statuts interdisent à tout actionnaire de détenir une participation de plus de 15 % (le « **Seuil de cession obligatoire** ») dans le capital social ou les droits de vote de la Société, qu'il agisse seul ou de concert avec d'autres actionnaires. Une participation (une « **Participation** ») n'inclut pas seulement les actions et les droits de vote, mais également les autres instruments considérés comme donnant des actions ou des droits de vote à leur titulaire, conformément à la Loi néerlandaise sur la surveillance financière. Toute Participation doit faire l'objet d'une notification au régulateur néerlandais, à l'AFM si certains seuils sont atteints ou dépassés. Tout actionnaire ayant une Participation dépassant le Seuil de cession obligatoire doit ramener sa Participation au-dessous du Seuil de cession obligatoire dans un délai de deux semaines, par exemple en cédant ses Actions excédentaires. Ces dispositions s'appliquent également aux consortia d'actionnaires et aux autres personnes qui détiennent ensemble une Participation dépassant le Seuil de cession obligatoire. Si, à l'expiration du délai de deux semaines imparti, ledit actionnaire ou consortium 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 pourra, et ultimement devra, procéder à leur cession.

La fondation de droit néerlandais émettra alors des certificats de dépôt d'actions à l'actionnaire en question en échange des Actions excédentaires transférées, conférant ainsi à ce dernier les droits économiques, mais pas les droits de vote rattachés à ces Actions de la Société. Les Statuts de la fondation et les modalités de gestion régissant la relation entre la fondation et les titulaires des certificats de dépôt stipulent, entre autres, que :

- les Membres du Conseil d'administration de la fondation doivent être indépendants de la Société, des personnes bénéficiant d'une exception au titre des droits d'acquis et de leurs affiliés (voir « — 3.1 Exceptions au Seuil de cession obligatoire ») ainsi que des titulaires des certificats de dépôt et de leurs affiliés (un accord a été conclu selon lequel la Société devra, entre autres, couvrir les frais de la fondation et décharger les Membres du Conseil d'administration de la fondation de toute responsabilité) ;
- les Membres du Conseil d'administration de la fondation sont nommés (à l'exception des membres initiaux, nommés lors de la constitution de la fondation) et révoqués par le Comité de Direction de la fondation (la Société peut cependant nommer un membre du Conseil d'administration de la fondation dans le cas où le Conseil d'administration de la fondation ne compterait aucun membre) ;
- la fondation ne dispose d'aucun pouvoir discrétionnaire en ce qui concerne l'exercice des droits de vote attachés aux actions de la Société qu'elle détient et votera de manière mécanique de façon à refléter le résultat des votes émis (ou non) par les autres actionnaires ; par ailleurs, elle distribuera tout dividende ou autre distribution de capital qu'elle recevra de la Société aux titulaires des certificats de dépôt ; et
- aucun certificat de dépôt ne peut être transféré sans l'accord écrit préalable du Conseil d'administration de la fondation.

Pour tout actionnaire ou consortium d'actionnaires, l'expression « **Actions excédentaires** » telle qu'employée ci-dessus désigne le nombre d'actions comprises dans la participation dudit actionnaire ou consortium qui dépasse le Seuil de cession obligatoire et qui est le plus petit entre : (a) les actions détenues par l'actionnaire ou le consortium qui représentent un pourcentage du capital social émis de la Société égal au pourcentage selon lequel ladite participation dépasse le Seuil de cession obligatoire ou (b) toutes les actions détenues par cet actionnaire ou ce consortium d'actionnaires.

Cette restriction est incluse dans les Statuts afin de refléter la gouvernance plus normalisée de la Société pour 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.

## Exceptions au Seuil de cession obligatoire

Les restrictions au titre du Seuil de cession obligatoire, conformément aux 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 seront par ailleurs assorties de certaines exceptions au titre des droits acquis (clause dite de « grand-père ») en faveur des actionnaires et consortia qui détenaient des Participations dépassant le Seuil de cession obligatoire à la date à laquelle les Statuts actuels sont entrés en vigueur (la « **Date d'exemption** »).

Des régimes de droits acquis différents s'appliqueront à ces actionnaires et consortia en fonction des Participations (et de leur nature) détenues par chacun de ces actionnaires ou consortia à la Date d'exemption.

La Société a confirmé que (i) l'exemption spécifique visée à l'article 16.1.b des Statuts s'applique à Sogepa puisque celle-ci détenait plus de 15 % des droits de vote et des actions en circulation de la Société, y compris la propriété économique et légale de ceux-ci, à la Date d'exemption et (ii) l'exemption spécifique visée à l'article 16.1.c des Statuts s'applique au consortium formé par Sogepa, GZBV et SEPI puisque ceux-ci détenaient plus de 15 % des droits de vote et des actions en circulation de la Société, y compris la propriété économique et légale de ceux-ci, à la Date d'exemption.

## Offre publique obligatoire selon la législation néerlandaise

En vertu du droit néerlandais, les actionnaires doivent procéder à une offre publique d'achat pour toutes les actions émises et en circulation du capital social de la Société s'ils possèdent – individuellement ou agissant de concert (ainsi que ces termes sont définis dans le cadre de la législation néerlandaise résumée ci-dessous), directement ou indirectement – 30 % ou plus des droits de vote de la Société (contrôle significatif). Outre les exceptions ci-dessous, l'obligation de lancer une offre publique ne s'impose pas aux personnes qui, à la date d'entrée en vigueur des dispositions OPA du droit néerlandais, détenaient déjà, individuellement ou de concert, 30 % ou plus des droits de vote de la Société. Dans un tel cas de personnes agissant de concert, tout nouveau membre du consortium peut être exonéré s'il remplit certaines conditions.

Aux termes du droit néerlandais, sont considérées comme « agissant de concert » les personnes physiques ou morales et les sociétés coopérant dans le cadre d'un accord, lorsque leur objectif est d'acquérir un contrôle significatif (au sens visé ci-dessus) sur la société cible, ou coopérant avec la société cible dans l'objectif de faire obstacle au succès d'une offre publique déjà annoncée portant sur les actions de ladite société. Les personnes physiques ou morales et les sociétés suivantes sont réputées « agir de concert » au sens du droit néerlandais : (i) les personnes morales ou sociétés qui constituent un groupe de sociétés ; (ii) les personnes morales ou sociétés avec leurs filiales et (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 lancé une offre publique inconditionnelle portant sur l'ensemble des actions (ou certificats d'actions) de la société cible, sous réserve que l'acquéreur puisse par conséquent exercer plus de 50 % des droits de vote lors des Assemblées générales de la société cible ;
- est une personne morale indépendante de la société cible et qui acquiert un contrôle significatif après qu'une offre publique a été annoncée par une tierce partie, sous réserve que ladite personne morale réunisse 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 et qui a émis des certificats d'actions portant sur les actions de la société cible ;
- 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 générale 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 prolongée par la Chambre commerciale de la Cour d'appel d'Amsterdam jusqu'à quatre-vingt-dix jours au total), sauf (i) si la perte de contrôle est due à un transfert à une personne physique ou morale ou une société à laquelle l'une des dérogations précitées ci-dessus s'applique ou (ii) si l'acquéreur du contrôle significatif a exercé ses droits de vote durant la période de grâce ; ou
- l'Assemblée générale des actionnaires de la société cible accepte d'entrée l'acquisition d'un contrôle significatif – et toute acquisition consécutive d'actions – par un tiers avec 90 % des votes en faveur de cette proposition, hors votes de ce tiers et de toute partie agissant de concert.

Le droit néerlandais introduit également pour tout actionnaire minoritaire le droit d'exiger le rachat de ses actions par l'émetteur d'une offre, lorsque ledit émetteur vient à détenir au moins 95 % du capital social émis et des droits de vote de la société. Cette demande doit être soumise à la chambre commerciale de la Cour d'appel d'Amsterdam, dans les trois mois qui suivent la clôture de la période d'acceptation de l'offre publique.

## Amendements aux Statuts

Conformément aux Statuts, les résolutions portant modification statutaire exigent une majorité des deux tiers des votes exprimés en bonne et due forme lors d'une Assemblée générale des actionnaires, à moins qu'elles ne portent sur des amendements de certaines dispositions qui exigent une majorité de 75 %. Le projet contenant le texte littéral d'un projet d'amendement doit être tenu à la disposition des actionnaires pour consultation au siège de la Société à compter du jour de convocation à l'Assemblée concernée et jusqu'à la fin de ladite Assemblée.

## 3.2 Relations avec les principaux actionnaires

Le 5 décembre 2012, la Société, ses principaux actionnaires à cette date – Daimler AG (« **Daimler** »), Daimler Aerospace AG (« **DASA** »), Société de Gestion de l'Aéronautique, de la Défense et de l'Espace (« **Sogead** »), Lagardère SCA (« **Lagardère** »), Société de Gestion de Participations Aéronautiques (« **Sogepa** ») et Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (« **SEPI** ») et Kreditanstalt für Wiederaufbau (« **KfW** »), un établissement de droit public servant les objectifs de politique nationale et internationale du gouvernement de la République fédérale d'Allemagne – sont parvenus à un accord (l'« **Accord multipartite** ») visant à modifier profondément la structure de l'actionnariat et la gouvernance 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 permettant à la France, l'Allemagne et l'Espagne de protéger leurs intérêts stratégiques légitimes. Cet accord constituait une étape majeure dans l'évolution de la gouvernance de la Société.

L'Accord multipartite a apporté d'importants changements à la structure de l'actionnariat de la Société. De plus, une série de transactions annexes (collectivement appelées la « **Réalisation** ») a eu lieu peu de temps après l'Assemblée générale extraordinaire organisée le 27 mars 2013. Cela a amené plusieurs changements dans la gouvernance de la Société, y compris dans la composition et le Règlement intérieur du Conseil d'administration, ainsi que des amendements aux Statuts de la Société. L'accord de participation conclu entre les anciens principaux actionnaires de la Société et incluant, à compter du 31 décembre 2012, KfW a été résilié et partiellement remplacé par un pacte d'actionnaires plus restreint (le « **Nouveau Pacte d'actionnaires** ») conclu uniquement entre Gesellschaft zur Beteiligungsverwaltung GZBV mbH Co. KG (« **GZBV** »), une filiale de KfW, Sogepa et SEPI.

Le Nouveau Pacte d'actionnaires ne donne pas à ses parties le droit de nommer des membres du Conseil d'administration ou de l'équipe de direction ni de participer à la gouvernance de la Société. Enfin, l'Accord multipartite prévoit la conclusion d'accords sur la sécurité avec les États français et allemand, qui sont décrits plus en détail ci-dessous, et certaines autres dispositions concernant certaines questions qui touchent les intérêts des Membres du consortium actuel.

### 3.2.1 Nouveaux accords de gouvernance d'entreprise

À la suite de la Réalisation, les mécanismes de gouvernance de la Société ont subi d'importantes modifications. Celles-ci visent à normaliser encore davantage et simplifier la gouvernance de la Société, afin de promouvoir de meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise et refléter l'absence d'un groupe d'actionnaires de contrôle. Certaines des modifications apportées aux mécanismes de gouvernance de la Société sont spécifiées dans les Statuts, y compris (i) l'obligation d'information qui s'applique aux actionnaires lorsque leur 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. Enfin, des changements ont été également faits dans la composition et le Règlement intérieur du Conseil d'administration.

### 3.2.2 Nouveaux accords entre les actionnaires

#### Accord sur les droits acquis

Lors de la Réalisation, l'État français, Sogepa, l'État allemand, KfW et GZBV (collectivement les « **Parties** ») et individuellement une « **Partie** ») ont conclu un accord concernant certaines exceptions au titre des droits acquis prévus par les Statuts. Un résumé dudit accord figure ci-après.

## 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 consortium relatif à la Société (le « **Nouveau consortium** ») (par exemple suite à la résiliation du Nouveau Pacte d'actionnaires) ou si celle-ci cesse de faire partie du Nouveau consortium.

## 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 consortium est résilié parce que la Partie ou l'un de ses affiliés a effectivement résilié ledit Consortium ou peut être considérée comme ayant causé la résiliation de ce Consortium ; ou si
- la Partie ou le ou les affilié(s) concerné(s) se retire(nt) du Nouveau consortium,

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 consortium, en ce compris, mais sans se limiter à, la violation des stipulations du Pacte d'actionnaires par l'autre principal membre du Nouveau consortium.

Dans l'éventualité où, à l'avenir, les droits de vote détenus dans la Société par l'autre principal membre du Nouveau consortium, conjointement à ceux de ses affiliés, représenteraient, durant une période ininterrompue de trois mois, moins de 3 % des droits de vote totaux de la Société existants à cette date, 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 consortium que pour autant qu'elle reçoive soit (i) une instruction écrite adressée conjointement par Sogepa et GZBV et 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 consortium, 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 consortium.

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 consortium ou toute instruction conjointe ou décision exécutoire. Nonobstant la description apparaissant sous la rubrique « Dispositions diverses – Juridiction compétente » ci-dessous, 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 consortium.

## Dispositions diverses

**Résiliation** : l'Accord sur les droits acquis postérieur au consortium ne prendra fin que si l'État français et ses affiliés ou l'État allemand et ses affiliés ne détiennent plus d'actions d'Airbus Group N.V.

**Droit applicable** : les lois des Pays-Bas.

**Juridiction compétente** : décision exécutoire pour tout différend, toute controverse ou toute plainte qui découlerait ou serait lié à l'Accord sur les droits acquis postérieur au consortium, conformément à la procédure prévue à l'Accord ; 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 Pacte d'actionnaires

Lors de la Réalisation, l'accord de participation entre les anciens actionnaires de référence de la Société, KfW compris, au 31 décembre 2012, a été résilié et remplacé en partie par le Nouveau Pacte d'actionnaires, au périmètre bien plus limité.

Ci-après figure une description plus détaillée du Nouveau Pacte d'actionnaires, reflétant uniquement le résumé écrit des principales stipulations du Nouveau Pacte d'actionnaires fourni à la Société par Sogepa, GZBV et SEPI (ensemble les « **Actionnaires** »).

## 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 sécurité allemand et de l'Accord de défense français (tels que décrits ci-dessous). Si, pour une raison quelconque, une personne devant être nommée membre du Conseil d'administration conformément aux stipulations de l'Accord de défense allemand ou 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 du Conseil d'administration conformément au règlement régissant les affaires internes du Conseil d'administration (le « **Règlement intérieur** ») 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 allemand et/ou l'Accord de défense français 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 concernant le projet de résolution, les Actionnaires voteront en faveur du projet de résolution.

**Questions réservées :** en ce qui concerne les questions nécessitant l'approbation d'une Majorité qualifiée au niveau du Conseil d'administration (les « 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 tous projets de résolution soumis à l'Assemblée générale des actionnaires autres que ceux liés aux Questions réservées et au Règlement intérieur.

## Équilibre de participations

Les Actionnaires conviennent de poursuivre leur objectif commun, qui est de chercher à équilibrer entre eux leurs participations respectives dans la Société comme suit :

- Sogepa devra détenir une quantité 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 quantité 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 quantité 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 s'agissant des droits de vote qui lui seraient attribuables au titre de l'action de concert avec les autres Parties.

## Seuil obligatoire dans le cadre d'une offre publique

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 (ci-après 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 Nouveau 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 son/leur actionnariat.

**Droit applicable :** les lois des Pays-Bas.

**Juridiction 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).

### 3.2.3 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 principaux actionnaires et de l'État allemand.

#### Accords de sécurité avec les États et engagements 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 (tel qu'amendé, 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 non 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 comme s'ils étaient membres du Conseil, conformément au Règlement intérieur. 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 employés 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 comme s'ils étaient membres du Conseil, conformément au Règlement intérieur. 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 qu'ils 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 avec l'État français un accord en vertu duquel elle :

- accorde 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'engage à consulter l'État français avant de prendre toute décision lors d'une Assemblée générale des actionnaires de Dassault Aviation.

Comme indiqué dans un communiqué de presse publié le 28 novembre 2014, la Société a vendu à Dassault Aviation, dans une opération sur titres hors marché, un bloc de titres d'environ 8 % du capital social de Dassault Aviation.

#### Cotations en Bourse

La Société a garanti aux parties au Nouveau Pacte d'actionnaires que pendant toute la durée dudit pacte, les actions de la Société resteraient cotées exclusivement en France, en Allemagne et en Espagne.

#### Droits spécifiques de l'État français

Par ailleurs, en vertu d'un accord conclu entre la Société et l'État français (le « **Contrat de Missiles balistiques** »), la Société a concédé à l'État français (a) un droit de veto et une promesse de vente sur l'activité de missiles balistiques, ladite promesse pouvant être exercée dans certaines circonstances, y compris dans le cas où (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, l'État français et MBDA sont parties à une convention similaire concernant les actifs regroupant les systèmes nucléaires aéroportés français qui donne à l'État français des droits similaires à ceux qui lui sont donnés par le contrat susmentionné.

## 3.3 Futurs plans d'actionnariat salarié et plan de rémunération à long terme

Par le passé, Airbus Group a mis en place des plans d'actionnariat salarié (*Employee Share Ownership Plans* ou « **ESOP** ») et des plans de rémunération à long terme (*Long-Term Incentive Plans* ou « **LTIP** ») pour fidéliser et récompenser ses salariés.

En vertu des résolutions adoptées par les actionnaires réunis en Assemblée générale annuelle, il a été accordé au Conseil d'administration le pouvoir d'émettre des actions et de mettre en place des droits préférentiels de souscription en faveur des actionnaires existants. Ces pouvoirs incluent l'approbation des plans ESOP et LTIP.

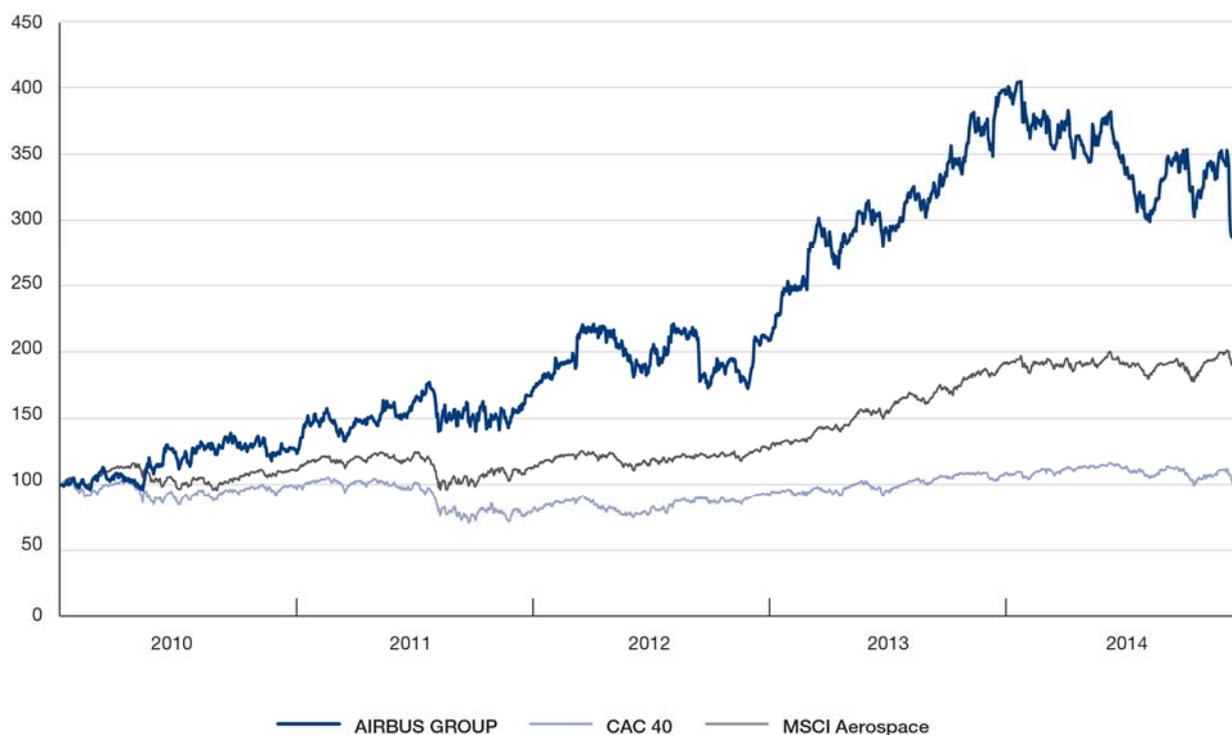
Au titre des plans ESOP et LTIP, le Conseil d'administration dispose de tout pouvoir discrétionnaire pour offrir des actions et octroyer des unités soumises à des conditions de performance et/ou de présence dans le Groupe aux salariés qui, de son avis exclusif, remplissent les conditions nécessaires pour recevoir lesdites actions ou unités, et soumettre cette offre à des conditions de performance ; chaque unité donne droit à un paiement en numéraire ou en actions.

## Composantes des plans ESOP et LTIP (modalités)

Pour une description plus complète des programmes ESOP et LTIP, accompagnée d'informations complémentaires, voir :

- chapitre « 4.3.2 – Politique de rémunération » ;
- chapitre « 4.3.6 – Plan d'actionnariat salarié ».

## 3.4 Performance du cours de l'action en 2014



### Cours de l'action en %

Après avoir largement surperformé son principal indice de référence, le CAC 40, au cours des quatre années précédentes, et s'être appréciée de 89 % sur la seule année 2013, l'action Airbus Group a connu une période de consolidation en 2014 alors que les investisseurs ont réalisé des prises de bénéfices et ont tourné leur attention vers les risques potentiels. Après avoir atteint un quasi record de hausse à 55,81 euros à fin 2013, le cours de l'action s'est replié de 26 % au cours de l'année. Sur la même période, les marchés au sens large ont été relativement contenus. Le CAC 40 a reculé de 0,5 % tandis que le DAX et le MDAX progressaient respectivement de 2,5 % et 2 %. L'EuroStoxx50 a grimpé de 1 %. L'indice MSCI Aerospace, qui représente un large éventail de sociétés aéronautiques et spatiales, a augmenté de 3,5 %.

Le dividende d'Airbus Group de 0,75 euro, payé le 3 juin 2014, a représenté une augmentation de 25 % par rapport à celui versé l'année précédente et, avec un ratio de distribution de 40 %, reste conforme à la politique de dividende adoptée par le Groupe.

Au premier semestre 2014, les actions Airbus Group se sont globalement inscrites dans le sillage de leurs homologues du secteur aéronautique et spatial civil. Les investisseurs ont toutefois commencé à émettre des doutes sur la solidité du cycle commercial. Ces doutes ont pris de l'ampleur avec l'annonce, en juin 2014, de la décision de la compagnie aérienne Emirates d'annuler une commande d'A350 XWB dans le cadre d'un réexamen de sa flotte. L'annulation de la commande de six A380 par Skymark, quelques semaines plus tard, n'a fait qu'accroître les craintes.

Même si le lancement de l'A330neo lors du salon aéronautique de Farnborough en juillet a été largement perçu comme un signe positif à long terme pour l'entreprise, les investisseurs ont relevé l'impact dilutif sur les résultats du Groupe en 2015. Le 8 août, l'action affichait un cours de 42,22 euros.

Après un redressement de l'action Airbus Group en août et septembre, les craintes d'un ralentissement économique ont frappé de plein fouet les indices boursiers européens en septembre et octobre, avec des répercussions sur le cours de l'action Airbus Group.

En novembre, le titre est reparti à la hausse, soutenu par le dynamisme du marché mondial, le fléchissement du taux de change €/\$, la baisse des prix du pétrole et une actualité positive concernant les grands programmes et les commandes du Groupe. Le 27 novembre, le titre a clôturé à 49,79 euros.

Les investisseurs n'en ont pas moins continué d'afficher des signes de nervosité. Le 10 décembre au matin, Qatar Airways a annoncé sa décision de reporter l'acceptation de son premier A350 XWB. Le même jour, sur fond de spéculations sur les raisons ayant motivé ce report, investisseurs et analystes réunis à Londres pour le *Global Investor Forum* du Groupe, le forum international des investisseurs, ont mis en cause les perspectives de rentabilité de la Société en 2016, ses cadences de production d'A330, sa politique d'affectation des capitaux ainsi que les perspectives à plus long terme pour l'A380.

Tandis que ce climat majoritairement morose a entraîné la chute brutale du cours du titre, de nombreux analystes ont fait valoir que la trajectoire à plus long terme se confirmait, jugeant ainsi que le repli du titre était excessif.

Le 31 décembre 2014, l'action Airbus Group clôturait l'exercice à 41,35 euros.

S'est enchaînée une reprise rapide dans les semaines qui ont suivi, l'action clôturant à 50,14 euros le 26 janvier 2015.

## 3.5 Politique de dividendes

---

En décembre 2013, le Groupe a formalisé sa politique en matière de dividende, démontrant ainsi un fort engagement en faveur du rendement pour ses actionnaires. Cette politique vise une progression durable du dividende fondée sur un taux de distribution allant de 30 à 40 %.

Par conséquent, sur la base d'un bénéfice par action (BPA) de 2,99 euros, le Conseil d'administration proposera le paiement d'un dividende de 1,20 euro par action lors de l'Assemblée générale annuelle (AGA) des actionnaires le 3 juin 2015 (2013 : 0,75 euro par action). La date d'enregistrement sera fixée au 2 juin 2015. Le dividende proposé représente un taux de distribution des bénéfices de 40 %, pour une croissance annuelle du dividende par action de 60 %.

## 3.6 Politique de communication aux actionnaires

---

À tout moment, la Société s'est fixé comme politique d'agir dans le strict respect des lois et réglementations applicables en matière de communication financière juste et impartiale, et d'égalité de traitement de tous les actionnaires.

Airbus Group publie ses résultats financiers chaque trimestre. Les publications des résultats financiers, les présentations et les conférences téléphoniques avec les analystes et les investisseurs sont intégralement disponibles sur le site Internet de la Société.

Outre les publications trimestrielles, la Société communique régulièrement avec les investisseurs et les analystes dans le cadre de tournées de présentation, de réunions de Groupe ou de rencontres bilatérales, de visites de sites, de conférences de courtiers et de forums d'investisseurs. En plus des AGA, la Société organise des réunions d'information spécifiques pour les actionnaires individuels.

L'objectif de toutes ces réunions est de garantir que la communauté des investisseurs et des actionnaires dispose d'une vision complète et équilibrée de la performance de la Société et des difficultés rencontrées au niveau des activités, et de recevoir en retour les commentaires des actionnaires.

# 4. Gouvernement d'entreprise

## 4.1 Direction et contrôle

---

### 4.1.1 Composition, droits et règles

En vertu des Statuts, le Conseil d'administration se compose au maximum de douze (12) administrateurs, chacun étant démissionnaire à la clôture de l'Assemblée générale annuelle qui se tient trois ans après leur désignation. Conformément au Règlement intérieur, la majorité des membres du Conseil d'administration (à savoir au moins 7/12) doit être composée de ressortissants de l'Union européenne (y compris le Président du Conseil d'administration) et une majorité de cette majorité (à savoir 4/7) doit être composée de ressortissants et résidents de l'Union européenne. Aucun administrateur ne pourra 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, qui doit être un Administrateur exécutif ainsi qu'un ressortissant et un 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 (dont le Président du Conseil d'administration) doivent être des « Administrateurs indépendants ».

Conformément au Règlement intérieur, un « Administrateur indépendant » est un Administrateur non exécutif qui est indépendant au sens du Code néerlandais et qui répond à d'autres critères d'indépendance. Plus précisément, là où le Code néerlandais déterminerait l'indépendance, notamment par référence aux relations entre un Administrateur et les actionnaires détenant au moins 10 % de la Société, le Règlement intérieur détermine l'indépendance de cet Administrateur, en bonne partie, par référence à ses relations avec les actionnaires détenant au moins 5 % de la Société. Conformément au Code néerlandais et au Règlement intérieur, tous les Administrateurs non exécutifs (y compris le Président du Conseil), à l'exception de M. Ralph D. Crosby, remplissent les critères pour être qualifiés d'« Administrateurs indépendants ». Ce nombre a été obtenu en appliquant le critère d'indépendance imposé par le Règlement intérieur.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations du Conseil d'administration est chargé de recommander au Conseil d'administration les noms de candidats à la succession des membres actifs du Conseil après consultation avec le Président du Conseil d'administration et le Président exécutif.

Le Conseil d'administration, par un vote à la majorité simple, propose ensuite des candidats aux fonctions d'administrateur lors de l'Assemblée générale des actionnaires de la Société. 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 sur les entreprises.

Outre les règles d'adhésion et de composition décrites ci-dessus, le Comité des Rémunérations et des Nominations, en recommandant des candidats au Conseil d'administration, et le Conseil d'administration dans les résolutions qu'il propose à l'Assemblée générale des actionnaires en matière de nomination des Administrateurs ou dans ses décisions de 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 présentés à l'Assemblée générale des actionnaires, les engagements de la Société vis-à-vis de l'État français conformément à la modification 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, ceci implique que (A) deux (2) Administrateurs présentés aux actionnaires pour nomination doivent également être des Administrateurs externes (voir définition ci-après) 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-après) 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 Comité des Rémunérations et des Nominations s'efforce d'éviter le remplacement complet des Administrateurs sortants par de nouveaux candidats et privilégie, à l'inverse, la continuité de l'expérience et des connaissances spécifiques à la Société au sein du Conseil d'administration.

## **Droits des administrateurs**

Le Règlement intérieur précise qu'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 dûment énumérées. Conformément aux Statuts, le Conseil d'administration est responsable de la gestion de la Société. En vertu du Règlement intérieur, le Conseil d'administration délègue la gestion quotidienne de la Société au Président exécutif qui, avec le soutien du Comité exécutif, prend les décisions en matière de gestion de la Société. Cependant, le Président exécutif ne peut conclure d'opérations qui relèvent des responsabilités principales du Conseil d'administration, sauf approbation de celles-ci par ce dernier.

Les questions nécessitant l'approbation du Conseil d'administration (à la Majorité simple, sauf indication contraire) portent, entre autres, sur les dispositions suivantes :

- l'approbation de toute modification concernant la nature ou le périmètre d'activité de la Société et du Groupe ;
- l'approbation de tout projet de résolution devant être présenté à l'Assemblée générale des actionnaires concernant une modification d'un article des Statuts de la Société qui requiert une majorité d'au moins 75 % des votes valides exprimés lors de cette Assemblée générale des actionnaires (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 trimestriel des performances opérationnelles 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 Présidents exécutifs 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 de Présidents exécutifs ;
- l'établissement et l'approbation de modifications du Règlement intérieur du Conseil d'administration 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 des organes similaires) d'autres sociétés et Unités opérationnelles importantes du Groupe, sur la base des recommandations du Comité des Rémunérations et des Nominations, 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 du siège 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 cessions ou de ventes portant 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 cessions ou de ventes 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, annonce financière, 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 de 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 seulement les Administrateurs de cette mesure avec un préavis raisonnable) (Majorité qualifiée) ;
- l'approbation des questions relatives à la politique actionnariale et des 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 tout nom de candidat proposé pour succéder à un administrateur actif par le Comité des Rémunérations et des Nominations, après consultation du Président du Conseil 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 et 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 doivent être présents ou représentés. Pour que le Conseil d'administration prenne une décision sur une question à la 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 du Règlement intérieur du Conseil, le travail du Conseil d'administration est régi par une charte des administrateurs (la « **Charte des administrateurs** ») qui détaille les droits et obligations des membres du Conseil d'administration. Cette charte a été adoptée conformément aux meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise.

La Charte des administrateurs définit les principes fondamentaux qui lient tous les administrateurs et leur imposent notamment d'agir dans l'intérêt 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.

## Votes et règles applicables au droit de vote

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 amendements de certaines dispositions du Règlement intérieur du Conseil nécessitent 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 relatives aux conditions de nationalité et de résidence des membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif). Toutefois, aucun Administrateur individuel ou catégorie d'Administrateurs ne dispose d'un droit de veto sur les décisions du Conseil d'administration.

En plus du Règlement intérieur du Conseil, le travail du Conseil d'administration est régi par les directives internes des administrateurs (les « **Directives des administrateurs** ») adoptées conformément aux meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise. Les Directives des administrateurs se composent de la Charte des administrateurs définissant les droits et obligations des membres du Conseil d'administration, d'une charte du Comité d'Audit (la « **Charte du Comité d'Audit** ») et d'une charte du Comité des Rémunérations et des Nominations (la « **Charte du Comité des Rémunérations et des Nominations** »), chacune exposant le rôle respectif des comités.

## Nomination et composition du Comité exécutif

Le Président exécutif propose tous les membres du Comité exécutif pris dans leur ensemble au Conseil pour approbation, après consultation avec (a) le Président du Comité des Rémunérations et des Nominations et (b) le Président du Conseil d'administration, en respectant les principes suivants :

- la préférence pour le meilleur candidat pour le poste ;
- le maintien, au niveau de l'ensemble des membres du Comité exécutif, 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) ; 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, par un vote 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 est chargé d'assurer la gestion quotidienne de la Société. Le Comité exécutif l'assiste dans cette mission. Les membres du Comité exécutif doivent conjointement contribuer à l'intérêt général de la Société, en plus d'assumer les responsabilités opérationnelles ou fonctionnelles qui leur incombent, à titre individuel, au sein 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.

## Composition du Conseil d'administration

Nom	Âge	Début de mandat (en tant que membre du Conseil d'administration)	Fin de mandat	Fonction principale	Statut
Denis Ranque	63	2013	2016	Président du Conseil d'administration d'Airbus Group N.V.	Non exécutif
Thomas Enders	56	2005, réélu en 2013	2016	Président exécutif d'Airbus Group N.V.	Exécutif
Manfred Bischoff	72	2013	2016	Président du Conseil de surveillance de Daimler AG	Non exécutif
Ralph D. Crosby	67	2013	2016	Ancien membre des Directoires d'EADS N.V. et de Northrop Grumman Corporation	Non exécutif
Hans-Peter Keitel	67	2013	2016	Vice-président de la Fédération de l'industrie allemande (BDI)	Non exécutif
Hermann-Josef Lamberti	59	2007, réélu en 2013	2016	Ancien membre du Directoire de Deutsche Bank AG	Non exécutif
Anne Lauvergeon	55	2013	2016	Présidente-Directrice générale d'A.L.P S.A., Présidente du Conseil d'administration de Sigfox et Présidente de la commission Innovation 2030 en France	Non exécutif
Lakshmi N. Mittal	64	2007, réélu en 2013	2016	Président-Directeur général d'ArcelorMittal S.A.	Non exécutif
Sir John Parker	72	2007, réélu en 2013	2016	Président d'Anglo American PLC	Non exécutif
Michel Pébereau	73	2007, réélu en 2013	2016	Président honoraire de BNP Paribas et Président de la Fondation BNP Paribas	Non exécutif
Josep Piqué i Camps	60	2012, réélu en 2013	2016	Vice-Président et Président-Directeur général d'Obrascón Huarte Lain (OHL)	Non exécutif
Jean-Claude Trichet	72	2012, réélu en 2013	2016	Gouverneur honoraire de la Banque de France et ancien Président de la Banque centrale européenne	Non exécutif

Note : statut au 1<sup>er</sup> mars 2015. L'adresse professionnelle de tous les administrateurs pour toute affaire relative à Airbus Group est la suivante : Mendelweg 30, 2333 CS Leyde, Pays-Bas.

De plus amples informations relatives au curriculum vitae et aux autres mandats de tous les administrateurs sont disponibles sur le site Internet de la Société [www.airbusgroup.com](http://www.airbusgroup.com).

Au sein de la Société, chaque administrateur doit associer expérience, qualifications, compétences et connaissances du secteur nécessaires pour aider la Société à formuler sa stratégie et la mettre en œuvre, ainsi qu'un savoir-faire précis pour s'acquitter des missions qui lui sont confiées en tant que membre d'un des comités du Conseil d'administration. Le Conseil d'administration estime en outre que le profil diversifié de ses administrateurs en termes de répartition hommes-femmes, d'expériences, de nationalités, etc. est précieux pour la qualité et l'efficacité de son travail.

### 4.1.2 Fonctionnement du Conseil d'administration en 2014

#### Réunions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration s'est réuni sept fois en 2014. Il a été tenu régulièrement informé de l'évolution de la situation du Groupe au moyen de rapports d'activité présentés par le Président exécutif, comprenant un état de l'avancement des plans stratégiques et opérationnels. Le taux moyen de participation à ces réunions a été de 88 %.

Tout au long de l'année 2014, le Conseil d'administration a reçu des rapports sur l'avancement technique et commercial des principaux programmes, tels que l'A350 XWB, l'A400M, l'A380 et le Super Puma. Lors de deux réunions du Conseil d'administration délocalisées hors du siège – l'une à Marignane chez Airbus Helicopters et l'autre à Toulouse chez Airbus –, le Conseil d'administration a profité de l'occasion pour rencontrer les équipes de direction locales, ainsi que les effectifs opérationnels ; il s'est rendu sur la ligne d'assemblage

final du Super Puma, a assisté à une présentation du concept de l'hélicoptère X6 et a embarqué pour un vol à bord de l'A350 XWB le jour de sa certification.

En ce qui concerne les nouvelles décisions, le Conseil a décidé le lancement d'une nouvelle motorisation (neo) de l'A330 ; il a procédé à une évaluation détaillée et complète du portefeuille de produits, en ligne avec la revue stratégique du Groupe entreprise en 2013. Il a donné son accord à la constitution de la co-entreprise entre Airbus Group et Safran dont il a suivi les modalités et il a approuvé la cession d'une partie de la participation de la Société dans Dassault Aviation.

Par ailleurs, le Conseil d'administration s'est focalisé sur les résultats financiers du Groupe et ses prévisions, la gestion des actifs, les défis posés par la chaîne d'approvisionnement, les activités de services, la conformité des processus commerciaux clés et des principaux programmes, ainsi que les initiatives en matière d'efficacité et d'innovation. Il a analysé les résultats de la Gestion du risque d'entreprise, le plan d'audit interne, le programme de conformité, les risques de litiges et de procédures juridiques, les relations avec les investisseurs, la politique en matière de communication financière et de dividendes.

Afin d'éviter le renouvellement en une fois d'un nombre important d'administrateurs, qui s'accompagnerait de la perte d'expérience correspondante, ainsi que des défis inhérents à la formation et à l'intégration des nouvelles recrues en son sein, le Conseil d'administration a évoqué et envisagé un calendrier prévoyant un renouvellement annuel plus en douceur. Par ailleurs, le Conseil a adopté des critères qui limitent la nomination d'un administrateur à trois mandats consécutifs de trois ans chacun au maximum (avec de possibles exceptions) et fixe une limite d'âge de 75 ans au moment de la nomination d'un administrateur. Le Conseil d'administration conçoit ces mesures comme une première étape vers une rotation plus optimale des membres en son sein, dont le principe est inscrit dans les dispositions de son Règlement interne. De nouvelles étapes pour permettre une rotation du Conseil d'administration par renouvellement seront soumises à l'Assemblée générale annuelle de 2016 afin d'établir un calendrier de départs et d'intégrations échelonné qui soit cohérent avec le Code néerlandais de Gouvernement d'entreprise et l'actuel Règlement intérieur du Conseil d'administration.

## Fréquentation du Conseil d'administration

Administrateurs	Fréquentation
Nombre de réunions en 2014	7
Denis Ranque (Président)	7/7
Thomas Enders (Président exécutif)	7/7
Manfred Bischoff	5/7
Ralph D. Crosby	7/7
Hans-Peter Keitel	6/7
Hermann-Josef Lamberti	7/7
Anne Lauvergeon	6/7
Lakshmi N. Mittal	6/7
Sir John Parker	7/7
Michel Pébereau	6/7
Josep Piqué i Camps	3/7
Jean-Claude Trichet	7/7

## Évaluation du Conseil d'administration en 2014

L'évaluation du Conseil d'administration a été réalisée en décembre 2014 et janvier 2015 par Spencer Stuart, au travers d'entretiens individuels avec tous les membres du Conseil.

Ces entretiens ont porté sur les attentes des administrateurs, l'adéquation de sa gouvernance, l'efficacité du Conseil et sa composition, ses comités tels que vus depuis le Conseil et par leurs membres, les domaines d'expertise du Conseil et ses procédures de travail, sa présidence, ses interactions avec la Direction, les actionnaires et les parties prenantes. La discussion au sein du Conseil d'administration au complet, qui a suivi la remise de ce rapport, s'est concentrée sur les mesures à prendre.

Les membres du Conseil ont, à l'unanimité, estimé que le Conseil d'administration satisfait aux normes les plus élevées au plan international. Ils ont souligné les progrès réguliers accomplis par le Conseil, notamment depuis la mise en place de la nouvelle gouvernance, jugée équilibrée et efficace. Le dynamisme du Conseil et sa performance sont évalués comme étant de niveau élevé. Le processus décisionnel au sein du Conseil coïncide avec les attentes des administrateurs et de la Direction et la contribution des comités constitués en son sein est importante. Il existe une grande confiance mutuelle entre le Conseil et la Direction.

Plusieurs suggestions d'améliorations sont apparues à la suite de différents entretiens.

### • **Documentation :**

- mettre à disposition plus tôt les procès-verbaux des précédentes réunions et les dossiers de préparation des réunions à venir ;
- enrichir le flux d'informations envoyées entre les réunions du Conseil ;
- soumettre des présentations plus courtes et à caractère plus analytique.

### • **Interlocuteurs et invités, sessions en comité restreint comme autant de bonnes pratiques :**

- multiplier les occasions pour que le Conseil rencontre les dirigeants des Unités opérationnelles, notamment dans le cadre de réunions organisées sur les sites industriels ;
- institutionnaliser ces pratiques pour les programmer régulièrement sur des créneaux des seuls membres du Conseil ou en présence des administrateurs non-exécutifs.
- **Contenu :**
  - mieux impliquer les membres du Conseil dans la préparation de la session stratégique du Conseil ;
  - améliorer la capacité de réaction aux événements imprévus ;
  - revisiter et analyser les grandes décisions passées et leur mise en œuvre.

L'une des prochaines priorités du Conseil d'administration sera la préparation de la rotation et du remplacement des administrateurs, à mesure que ses membres les plus anciens vont progressivement passer la main à de nouveaux. Dans le cadre de l'organisation de la recherche de candidats par le Comité des Rémunérations et des Nominations, la diversité de genre et d'origine géographique, ainsi que des compétences sectorielles particulières, représenteront des critères essentiels.

### 4.1.3 Comités au sein du Conseil d'administration

#### Répartition des membres au sein des différents Comités

Administrateurs	Comité d'Audit	Comité des Rémunérations et des Nominations
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 2014	4	3
Taux moyen de participation en 2014	75 %	83 %

*Note : situation au 1<sup>er</sup> mars 2015.*

#### Comité d'Audit

Conformément au Règlement intérieur, le Comité d'Audit formule des recommandations au Conseil d'administration sur la nomination des Auditeurs externes et la fixation de leur rémunération ainsi que sur l'approbation des comptes annuels et 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 Auditeurs 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 responsable 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 chaque réunion du Comité d'Audit. Le Directeur financier et le Responsable de la comptabilité sont également tenus de participer à ces réunions afin de présenter des propositions à la Direction et répondre aux questions. De plus, le Directeur de l'Audit et le Responsable de la conformité, ou *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 2014, il s'est pleinement acquitté des tâches décrites ci-dessus et s'est réuni à quatre reprises, avec un taux de participation moyen de 75 %.

#### Comité des Rémunérations et des Nominations

Conformément au Règlement intérieur, le Comité des Rémunérations et des Nominations soumet au Conseil d'administration des recommandations concernant la nomination des membres du Comité exécutif (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 du Conseil de surveillance (ou organes similaires) des autres Unités opérationnelles et entreprises membres importantes du Groupe. Le Comité des Rémunérations et des Nominations 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 Comité des Rémunérations et des Nominations sont présentées en détail dans la Charte des Rémunérations et des Nominations.

Le Président du Conseil d'administration et le Président exécutif sont invités à chaque réunion du Comité des Rémunérations et des Nominations. Le Directeur des Ressources humaines d'Airbus Group est tenu d'assister aux réunions du comité afin de présenter les propositions de la Direction et de répondre aux questions.

Outre la formulation de recommandations au Conseil d'administration concernant les nominations importantes au sein du Groupe, le Comité des Rémunérations et des Nominations examine les meilleurs profils, évoque les mesures à mettre en place pour améliorer l'implication des collaborateurs et promouvoir la diversité, passe en revue la rémunération des membres du Comité exécutif du Groupe de l'exercice, ainsi que le Plan d'actionnariat salarié et la rémunération variable au titre du précédent exercice.

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 équilibrée 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 Comité des Rémunérations et des Nominations doit se réunir au moins deux fois par an. En 2014, il s'est pleinement acquitté des tâches décrites ci-dessus et s'est réuni à trois reprises, avec un taux de participation moyen de 83 %.

#### **4.1.4 Conflits d'intérêts et règles relatives à la prévention des délits d'initiés**

##### **Conflits d'intérêts**

La Société dispose d'une politique relative aux conflits d'intérêts qui stipule qu'il est nécessaire de déclarer et d'éviter tout conflit d'intérêts, avéré ou potentiel, entre la Société et les membres du Conseil d'administration (veuillez vous référer à la Charte des administrateurs et au Code d'Éthique, disponibles sur le site Internet de la Société : [www.airbusgroup.com](http://www.airbusgroup.com)). Conformément aux Statuts et à la Charte des administrateurs, un membre du Conseil d'administration en conflit doit s'abstenir de participer aux processus de délibération et de prise de décisions sur les sujets concernés. Le Conseil d'administration doit approuver toute décision de conclure une transaction lorsqu'un Administrateur est confronté à des conflits d'intérêts cruciaux pour la Société ou pour l'Administrateur concerné. En 2014, aucune transaction n'a été déclarée comme impliquant un conflit d'intérêts majeur pour la Société. Des transactions avec des parties liées ont cependant eu lieu : pour une description, voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) – Note 36 : Transactions avec les parties liées ».

##### **Règles relatives à la prévention des délits d'initiés**

Le Conseil d'administration a également adopté des Règles relatives à la prévention des Délits d'Initiés, qui empêchent ses membres de négocier des actions de la Société dans certains cas. En application de ces Règles relatives à la prévention des Délits d'Initiés, (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 et doivent se soumettre à des obligations d'information spécifiques auprès du Responsable de la conformité aux Règles relatives à la prévention des Délits d'Initiés (*ITR Compliance Officer*) de la Société et auprès des autorités de marchés compétentes pour certaines opérations. La version mise à jour des Règles relatives à la prévention des Délits d'Initiés, entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2014, est disponible sur le site Internet de la Société [www.airbusgroup.com](http://www.airbusgroup.com).

## **4.2 Code néerlandais de Gouvernement d'entreprise**

---

Conformément au droit néerlandais et aux dispositions du Code néerlandais de Gouvernement d'entreprise, qui inclut un certain nombre de recommandations non contraignantes, la Société applique les dispositions du Code néerlandais ou, le cas échéant, explique de manière détaillée 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 toutefois, en vertu du principe « appliquer ou expliquer », fournir les explications incluses dans le Rapport du Conseil (section 4.2).

Pour consulter le texte complet du Code néerlandais, veuillez vous référer au site Internet suivant : [www.commissiecorporategovernance.nl](http://www.commissiecorporategovernance.nl).

Pour l'exercice social 2014, la Société précise ce qui suit :

### **1. Renouvellement des membres du Conseil d'administration**

L'article III.3.6 du Code néerlandais recommande de prévoir un calendrier des renouvellements afin d'éviter, autant que possible, toute situation dans laquelle de nombreux Administrateurs non dirigeants se retirent simultanément.

La Société concilie les avantages d'un système de renouvellement échelonné avec le droit légitime des actionnaires d'examiner périodiquement la performance de chaque Administrateur. La Société vise ainsi à remplacer tous les trois ans un tiers des membres du Conseil tandis qu'elle renouvelle le mandat des huit autres administrateurs.

### **2. Durée des mandats des administrateurs non exécutifs**

L'article III.3.5 du Code néerlandais recommande d'interdire aux membres non exécutifs du Conseil d'administration de remplir plus de trois mandats de quatre ans.

En principe, la Société ne limite pas le nombre de mandats consécutifs qu'un administrateur peut servir. Cependant, comme la Société vise à remplacer environ un tiers des membres du Conseil d'administration tous les trois ans et que le mandat d'un Administrateur ne dépasse pas trois ans, la Société respecte de fait le Code néerlandais.

### **3. Vice-présidence**

L'article III.4.1(f) du Code néerlandais recommande d'élire un vice-président pour faire face à la situation en cas de départ du Président du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration est présidé par le Président du Conseil d'administration. En cas de révocation ou démission de ce Président, le Conseil d'administration doit immédiatement nommer un nouveau Président. Il n'est donc pas nécessaire d'élire un vice-président pour gérer la situation en cas de départ du Président du Conseil d'administration.

### **4. Indemnités de départ**

L'article II.2.8 du Code néerlandais recommande que l'indemnité maximale en cas de révocation soit fixée à un an de salaire et que si ce maximum d'un an de salaire est manifestement déraisonnable pour un membre exécutif du Conseil d'administration révoqué au cours de son premier mandat, ce membre du Conseil puisse recevoir une indemnité ne dépassant pas deux fois le montant de son salaire annuel.

La Société prévoit de verser au Président exécutif une indemnité de départ d'une fois et demie le montant total du salaire annuel cible si le Conseil d'administration considère 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. Détention d'actions d'Airbus Group comme placement à long terme**

L'article III.7.2 du Code néerlandais recommande à tous les administrateurs non exécutifs qui détiennent des titres dans la Société de les traiter comme un placement à long terme. Il n'encourage pas les Administrateurs non exécutifs à posséder des actions.

La Société n'oblige pas les Administrateurs non exécutifs qui détiennent des actions dans son capital social à traiter ces actions comme un placement à long terme. Bien que les Administrateurs non exécutifs soient autorisés à détenir des actions de la Société, celle-ci considère qu'il n'est pas établi clairement si la détention d'actions par des Administrateurs non exécutifs favorise le respect des intérêts des parties prenantes ou est source de partialité empêchant la prise de décisions objectives.

### **6. Relations avec les analystes**

L'article IV.3.1 du Code néerlandais recommande d'annoncer à l'avance, sur le site Internet de la Société et par des communiqués de presse, les réunions avec les analystes, les présentations aux analystes, les présentations aux investisseurs privés et institutionnels ainsi que les conférences de presse. Il recommande également de prendre des dispositions pour que tous les actionnaires puissent suivre ces réunions et ces présentations en temps réel et que les présentations soient ensuite publiées sur le site Internet de la Société.

La Société ne permet pas toujours aux actionnaires de suivre en temps réel les réunions avec les analystes. Cependant, la Société veille à ce que tous les actionnaires et les autres acteurs des marchés financiers reçoivent simultanément les mêmes informations sur les questions qui peuvent influencer le cours de l'action.

### **7. Parité hommes-femmes**

Suite à l'entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2013 de la Loi néerlandaise sur la gestion et la supervision, la composition d'un Conseil d'administration est équilibrée si celui-ci comprend au moins 30 % de femmes et au moins 30 % d'hommes. Cet équilibre dans la composition du Conseil d'administration doit, dans la mesure du possible, être pris en compte, entre autres, au moment des nouvelles nominations et recommandations.

La Société n'est pas encore en conformité avec ces directives. À la suite de l'élection, pour la première fois, d'une femme au Conseil d'administration de la Société lors de l'Assemblée générale extraordinaire de mars 2013, le Conseil compte 8 % de femmes en son sein. La Société se réjouit de cette évolution, mais la trouve encore trop limitée. Elle continuera de promouvoir la parité hommes-femmes au Conseil, en s'efforçant d'augmenter la proportion d'Administratrices.

Pour de plus amples informations sur le déroulement de l'Assemblée générale des actionnaires et sur ses pouvoirs principaux ainsi que sur les droits des actionnaires et la façon de les exercer : voir chapitre 3.1 (« Actionnariat et droits de vote – Condition de participation aux Assemblées d'actionnaires »).

Pour de plus amples informations sur la composition et le fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités respectifs : voir chapitre 4.1.1 « Composition, droits et règles », chapitre 4.1.2 « Fonctionnement du Conseil d'administration en 2014 » et chapitre 4.1.3 « Comités au sein du Conseil d'administration ».

---

Pour de plus amples informations sur (i) les actionnaires majoritaires directs et indirects, (ii) les porteurs d'actions assorties de droits de contrôles spécifiques, (iii) les règles régissant la nomination et la révocation des Administrateurs, (iv) les amendements aux Statuts et (v) la délégation au Conseil d'administration du droit d'émettre ou de racheter des actions, veuillez vous reporter au chapitre 3.1 « Actionnariat et droits de vote – Structure de l'actionnariat à fin 2014 », au chapitre 3.2 « Relations avec les principaux actionnaires », au chapitre 4.1.1 « Composition, droits et règles », au chapitre 3.1 « Actionnariat et droits de vote – Amendements aux Statuts » et au chapitre 3.1 « Actionnariat et droits de vote – Modification du capital social ou des droits attachés aux actions ».

## 4.3 Rapport sur la rémunération

---

### 4.3.1 Introduction

Le Conseil d'administration et le Comité des Rémunérations et des Nominations (« **CRN** ») sont heureux de présenter le Rapport sur les rémunérations de 2014.

Ce Rapport se compose des sections suivantes :

- la section **4.4.2** présente la politique de rémunération de la Société (y compris certaines modifications de celle-ci, mentionnées séparément à la section 3.4.3, qui doivent être adoptées lors de l'Assemblée générale (« **AG** ») de 2015) ;
- la section **4.4.3** expose les changements de la politique de rémunération qui seront proposés au vote lors de l'AG de 2015 ;
- la section **4.4.4** montre comment la politique de rémunération a été appliquée en 2014 en ce qui concerne le Président exécutif, seul membre exécutif du Conseil d'administration. (La rémunération cumulée de tous les membres du Comité exécutif du Groupe est présentée dans les « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) – Note 36 : Transactions avec les parties liées ») ;
- la section **4.4.5** décrit comment la politique de rémunération a été appliquée en 2014 en ce qui concerne les administrateurs non-exécutifs du Conseil d'administration ;
- la section **4.4.6** décrit le plan d'actionnariat salarié (*Employee Share Ownership Plan* ou « **ESOP** ») ;
- la section **4.4.7** regroupe des dispositions diverses.

### 4.3.2 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 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.

#### A – Rémunération des dirigeants – applicable au Président exécutif

##### a) Principes de rémunération des dirigeants

Les principes de rémunération de la Société ont pour objectif de proposer une rémunération permettant d'attirer, de retenir et de motiver des cadres hautement compétents, car leur contribution est un gage pour 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 conséquences financières possibles que pourrait avoir l'atteinte de ces objectifs de performance ainsi que leur performance maximale, tout en évaluant l'impact 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 (*Long-Term Incentive Plan* ou « **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 %.

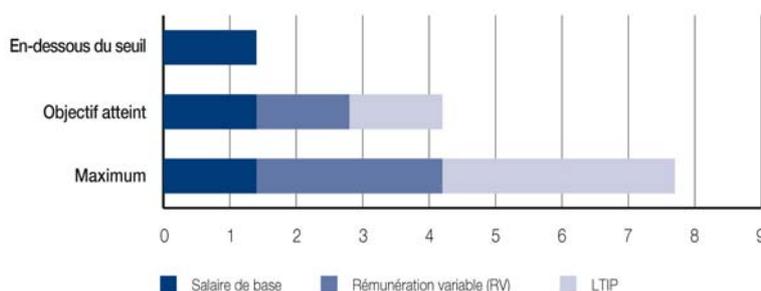
Le niveau de la rémunération directe totale du Président exécutif est déterminé en fonction de la médiane d'un large groupe de sociétés de référence. Cette valeur de référence est régulièrement revue par le CRN et repose sur un groupe qui comprend :

- des entreprises internationales actives sur les principaux marchés d'Airbus Group (France, Allemagne, Royaume-Uni et États-Unis) ; et
- des entreprises opérant à l'international dans les mêmes secteurs d'activité qu'Airbus Group.

Les éléments de la rémunération directe totale sont décrits ci-dessous :

Composantes de la rémunération	Principaux critères	Indicateurs de performance	Objectif et maximum
<b>Salaires de base</b>	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 %).
<b>Rémunération Variable annuelle (RV)</b>	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.
<b>Plan de rémunération à long terme (LTIP)</b>	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. Depuis 2012, 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 REMUNERATION DU PRESIDENT EXECUTIF



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) Salaires 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

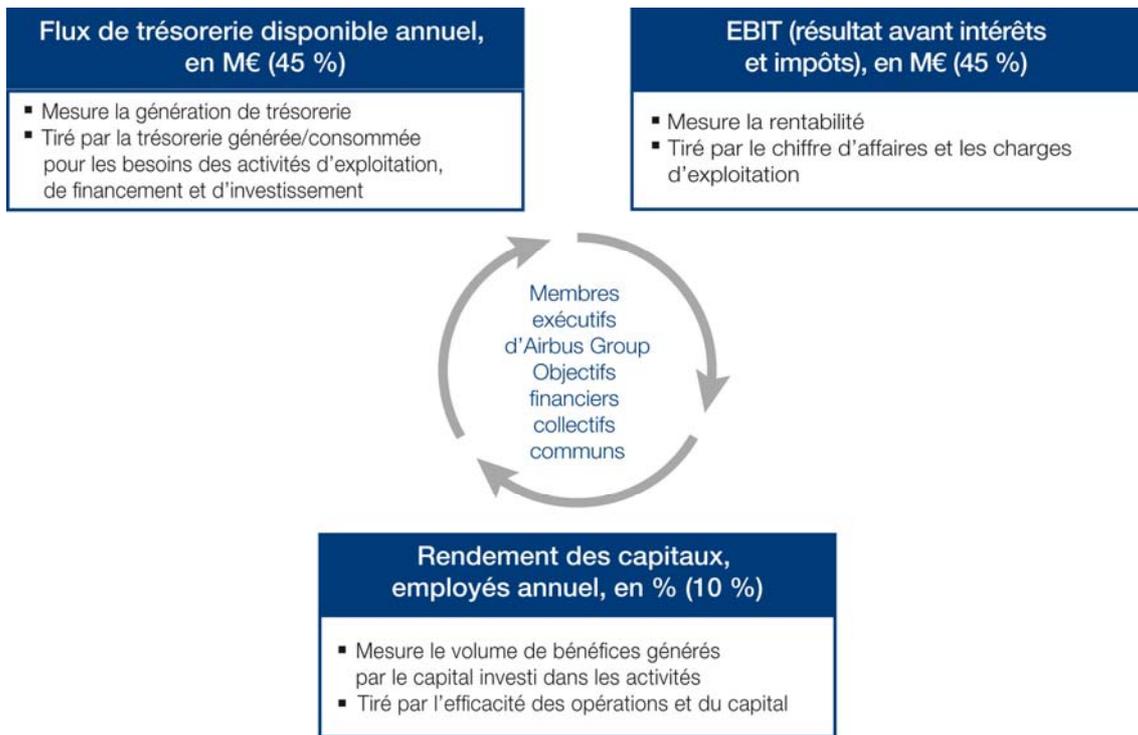
La RV est un paiement en numéraire effectué chaque année en fonction de la réalisation d'objectifs de performance spécifiques et ambitieux. La RV vise à atteindre 100 % du salaire de base pour le Président exécutif ; elle ne peut pas dépasser 200 % du salaire de base. Si les objectifs de performance 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 générateurs 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 celles-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 qui échappent au contrôle de la Direction (certaines influences des taux de change ou activités de fusions-acquisitions 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 (**comportements**). C'est en effet sous ces deux angles importants qu'est évaluée la performance individuelle :

- **résultats** englobent 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 ;
- **comportements** évaluent la manière dont les résultats ont été obtenus, ce qui est essentiel pour pérenniser la réussite : 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 l'évaluation des comportements concerne les 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 actuel de la Société 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, remplacer la totalité ou une partie des futures attributions LTIP par des instruments comparables, tels que des actions liées à des conditions de performance ou tout autre moyen de rémunération en actions. Comme pour les Unités soumises à des conditions de performance, la valeur de l'attribution du LTIP du Président exécutif sera toujours limitée à un pourcentage de son salaire de base à la date de l'attribution et 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. Les attributions dans le cadre du LTIP sont faites tous les ans. 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, les plans attribués jusqu'en 2013 donneront lieu à acquisition en quatre tranches, environ 6, 12, 18 et 24 mois après la date de calcul de la performance. Sous réserve d'une présence continue au sein du Groupe, les plans attribués à compter de 2014 donneront lieu à acquisition en deux tranches, environ 6 et 18 mois après la date de calcul de la performance.

## Dispositif LTIP



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 date de paiement.

En ce qui concerne les paiements en numéraire, une Unité est égale à la valeur d'une action Airbus Group au moment de l'acquisition. La valeur d'une action 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 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** moyen. À partir du plan 2013, la Société propose qu'elle soit basée sur deux critères de performance : le **bénéfice par action** moyen (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 adopté une politique de rémunération, selon laquelle le Président exécutif doit acquérir des actions 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 applicable à tous les employés.

### h) Retraite

Le Président exécutif a droit à une prestation de retraite. La politique de la Société consiste à 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 la somme du salaire de base et de la rémunération variable annuelle cible) sous réserve des obligations juridiques locales en vigueur, le cas échéant. Cette disposition ne s'applique pas si le mandat du Président exécutif est interrompu pour un motif valable, en cas de révocation, de démission du Président exécutif ou si ce dernier 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 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, le cas échéant.

Les attributions de LTIP antérieures peuvent être maintenues en cas de départ à la retraite ou de non-renouvellement du mandat par la Société sans motif valable. L'acquisition des attributions LTIP des années précédentes respecte les règles et règlements des plans et n'est, en aucun cas, accélérée. En revanche, les dirigeants qui quittent la Société de leur propre initiative renoncent à leurs attributions de LTIP, et 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'est-à-dire la RV) 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.

### **B – 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 constitués au sein 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 globale 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. Ces rémunérations sont versées deux fois par an, à la clôture de chaque semestre (à la date la plus proche possible de celle des réunions du Conseil d'administration).

### **4.3.3 Propositions de modification de la politique de rémunération**

Lors de l'AG 2015, le Conseil d'administration proposera d'apporter plusieurs modifications à la Politique de rémunération d'Airbus Group.

Les modifications proposées sont les suivantes :

- la première proposition de modification concerne le droit au plan LTIP, qui n'est pas automatiquement accordé, et l'instauration d'une politique de non-attribution pour les collaborateurs sur le départ ;

- la deuxième proposition de modification consiste à réduire le nombre de dates d'acquisition de droits du LTIP à deux, réparties sur les quatrième et cinquième années du plan, alors que ces dates sont aujourd'hui au nombre de quatre ;
- la troisième proposition de modification consiste à ramener le minimum d'acquisitions à 5 actions, ce qui permet d'élargir l'accès et de plafonner le niveau d'actions abondées.

#### 4.3.4 Mise en œuvre de la politique de rémunération 2014 : 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*).

Le dernier examen s'est déroulé en octobre 2014. Il a été réalisé avec l'aide du cabinet de conseil indépendant, Towers Watson. Les groupes de référence correspondants pris en compte dans la comparaison ont été suggérés par Towers Watson. Il s'agissait de 31 entreprises <sup>(1)</sup> présentant des indicateurs économiques comparables en termes de chiffre d'affaires, d'effectifs et de capitalisation boursière. Les institutions financières étaient exclues de ces groupes.

En se référant à cette analyse comparative, le CRN a encore observé cette année que la rémunération directe totale du Président exécutif était légèrement inférieure au niveau médian du groupe de référence.

##### b) Salaire de base

En 2014, le Conseil d'administration a fixé le salaire annuel de base à 1 400 004 euros (sans changement par rapport au salaire annualisé versé l'année précédente). Le salaire de base du Président exécutif a été défini en juillet 2012, peu après sa nomination. Le Conseil d'administration n'a pas l'intention de revoir le niveau de ce salaire de base en 2015. Tout examen du salaire de base du Président exécutif prendra également en considération les hausses de salaire des collaborateurs à travers le Groupe.

##### c) Rémunération variable annuelle

Comme le stipule la politique de rémunération de la Société, la rémunération variable annuelle 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 2014, cette rémunération variable annuelle s'est élevée à un total de 1 939 000 euros, dont 959 000 euros liés à l'indicateur de performance collective et 980 000 euros liés à l'indicateur de performance individuelle.

L'élément de la rémunération lié à **la performance collective** se fonde sur la réalisation à 137 % des objectifs d'EBIT\*, de flux de trésorerie disponible et de RoCE.

Cette réalisation reflète, pour l'essentiel, une surperformance significative au niveau du **flux de trésorerie disponible** par rapport à l'objectif budgété et aux prévisions initiales communiquées au marché ; les facteurs-clés à l'origine de ce succès tiennent à un niveau d'avances reçues par Airbus qui a été plus élevé que prévu et à une amélioration de la gestion du fonds de roulement chez Airbus Helicopters.

L'**EBIT\***, par comparaison avec l'objectif budgété et aux prévisions initiales communiquées au marché, s'avère globalement satisfaisant, mais il est pénalisé par des provisions imprévues au titre de l'A400M.

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 ont été effectués pour exclure les écarts de change par rapport au taux de change budgété ainsi que les écarts découlant de problématiques de décalage temporel. Point important, les résultats exceptionnels de la cession des actions Dassault ont été exclus de l'EBIT\* et du flux de trésorerie disponible pour le calcul du niveau de réalisation. Par ailleurs, les charges au titre de l'A400M ont été imputées à parts égales sur la performance consolidée du Groupe, celle d'Airbus et d'Airbus Defence and Space, de sorte que le manque à gagner correspondant soit partagé entre les parties qui en assument la responsabilité.

L'élément de la rémunération lié à **la performance individuelle** est dû à une réalisation à 140 % de différents objectifs, pourcentage établi par le CRN et approuvé par le Conseil d'administration sur la base de la performance et du comportement du Président exécutif, principalement par rapport aux huit priorités du Groupe, telles que définies en début d'exercice (voir : Chapitre 2 — Synthèse 2014). Pour chacune de ces priorités, les résultats obtenus, les qualités de dirigeant ainsi que la performance et les contributions personnelles du Président exécutif ont été examinés.

Les **principaux facteurs** qui justifient cette évaluation de niveau élevé sont les suivants : des résultats avérés en ce qui concerne les efforts d'amélioration des performances à court terme et durables, y compris la restructuration en cours de l'organisation d'Airbus Defence and Space, et de solides progrès dans le cadre d'une initiative pour rendre les fonctions du siège plus rationnelles et efficaces (projet baptisé *Corporate Function Reshaping*). En ce qui concerne la définition et la mise à exécution de la stratégie : examen complet du portefeuille de produits de la division Airbus Defence and Space, séparation des actifs non stratégiques, et initiative pour assurer l'avenir de l'activité de lanceurs spatiaux dans une configuration différente en termes de structure de détention et d'organisation industrielle ; actions pour garantir que les produits chez Airbus (A330neo) et Airbus Helicopters conservent leur compétitivité ;

(1) France : Air Liquide, Danone, Michelin, Renault, Sanofi, Schneider Electric, GDF Suez et Vinci.

Allemagne : BASF, Bayer, BMW, Daimler, Lufthansa, Deutsche Post World Net, Deutsche Telekom, E.ON, Henkel, RWE, SAP, Siemens et ThyssenKrupp.

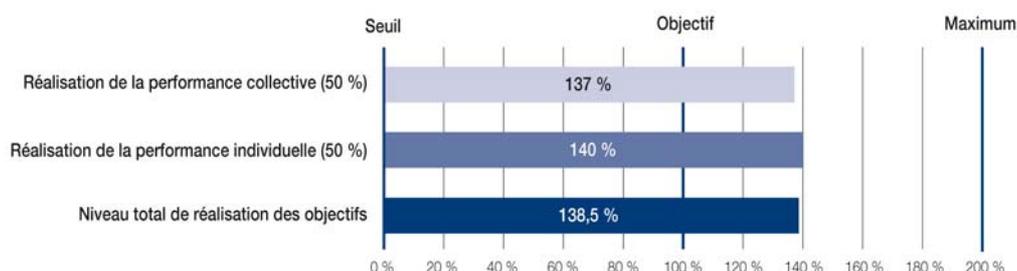
Royaume-Uni : Anglo American, BP, GlaxoSmithKline, Glencore, Imperial Tobacco, Rio Tinto, Rolls-Royce, Royal Dutch Shell et Unilever.

États-Unis : AT&T, Boeing, Caterpillar, Cisco Systems, Coca-Cola, General Electric, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Microsoft, Pfizer, Procter and Gamble, United Technologies et Verizon.

nombreuses rencontres avec les principales parties prenantes sur les principaux marchés. Dans le domaine de l'innovation : initiatives à l'échelle du Groupe (comme eFan) et développement d'un plan directeur uniforme en Recherche et Technologie, en mettant particulièrement l'accent sur l'efficacité des technologies de fabrication, des concepts hybrides et électriques, l'énergie et l'autonomie embarquées de pointe. Dans la gestion humaine, au-delà des mesures sociales significatives pour atténuer l'impact des restructurations, engagement en faveur d'une planification approfondie des plans de succession et d'une sélection de talents aux postes de hauts dirigeants. En ce qui concerne la qualité : améliorations de la satisfaction client, déploiement d'une politique Qualité « tout compris » et progrès dans la protection du Groupe en termes de cyber-sécurité. Eu égard aux réalisations précitées, le CRN et le Conseil d'administration ont estimé que le rôle joué par le Président exécutif avait été décisif.

En revanche, **certains domaines** considérés comme en chantier ont contribué à **faire baisser l'évaluation de la réalisation**, notamment les difficultés opérationnelles qui ont conduit à des charges imprévues sur le programme A400M. En outre, certains objectifs en cours se retrouvent dans les priorités de 2015, notamment en ce qui concerne le fait d'inciter à continuer la mise à jour des processus encourageant le respect de l'éthique et de la compliance ; la concrétisation d'une vision de groupe sur la responsabilité et l'éco-efficience, ainsi que l'introduction d'une politique environnementale actualisée à l'échelle du Groupe ; et la mise en œuvre d'un mode de management « à tête unique » de nos activités dans les principaux pays. Le CRN et le Conseil d'administration ont noté que l'évaluation des performances du Président exécutif est également conforme à la moyenne des résultats des évaluations des membres du Comité exécutif.

#### COMPARAISON ENTRE PERFORMANCE REALISEE ET OBJECTIFS FIXES 2014



#### 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 soumises à des conditions de performance dans le cadre du plan de rémunération à long terme (LTIP) de la Société. Le montant de cette rétribution est limité à 100 % de son salaire de base à la date de l'attribution. En 2014, le Président exécutif a obtenu 29 500 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 2014 dans le cadre du plan de rémunération à long terme :

LTIP : Nombre d'Unités soumises à des conditions de performance		
	Attribuées en 2014	Dates d'acquisition
Thomas Enders	29 500	Le calendrier des dates d'acquisition comporte deux tranches, échelonnées sur deux ans : (i) 50 % prévus en juin 2018 ; (ii) 50 % prévus en juin 2019.

\* Il n'existe pas d'obligation, en vertu de la loi néerlandaise sur la surveillance financière, d'informer l'AFM des unités en numéraire attribuées dans le cadre du LTIP. Les unités en numéraire du Président exécutif n'apparaissent donc plus dans le registre de l'AFM.

En 2014, le Président exécutif a reçu à la fois des paiements en numéraire et des actions liées à l'acquisition de droits dans le cadre des plans LTIP de 2009 et 2010 :

- **numéraire** : le total en numéraire versé au Président exécutif s'est élevé à 2 374 997 euros.
- **actions** : dans le cadre de l'attribution du LTIP 2009, le Président exécutif a choisi de convertir 25 % de sa rétribution en actions. Le Président exécutif a donc reçu 14 145 actions à la quatrième date de paiement du plan LTIP de 2009 (19 novembre 2014).

Dans le cadre de l'attribution du LTIP 2010, le Président exécutif a choisi de convertir 25 % de sa rétribution en actions. En conséquence, l'acquisition définitive de 9 248 unités soumises à des conditions de performance sera différée et celles-ci seront libérées sous la forme d'actions à la quatrième date de paiement du plan LTIP 2010 (qui interviendra en 2015).

Dans le cadre de l'attribution du LTIP 2011, le Président exécutif a choisi de convertir 25 % de sa rétribution en actions. En conséquence, l'acquisition définitive de 16 448 unités soumises à des conditions de performance sera différée et celles-ci seront libérées sous la forme d'actions à la quatrième date de paiement du plan LTIP 2011 (qui interviendra en 2016).

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 2014
2009	46 000	14,50 €	667 000 €	Sous conditions	123 %	56 580	4 paiements en 2013-2014	3 <sup>e</sup> paiement – 28 mai 2014 : 50,37 € 4 <sup>e</sup> paiement – 19 novembre 2014 : 46,72 €
2010	54 400	18,40 €	1 000 960 €	Sous conditions	136 %	73 984	4 paiements en 2014-2015	1 <sup>er</sup> paiement – 16 mai 2014 : 50,24 € 2 <sup>e</sup> paiement – 19 novembre 2014 : 46,72 €
2011*	51 400	21,41 €	1 100 474 €	Sous conditions	128 %*	65 792	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
2014	29 500	47,45 €	1 399 775 €	Sous conditions	Pas encore connu	Pas encore connu	2 paiements en 2018 - 2019	Pas encore connu

Les calculs peuvent être arrondis à l'unité la plus proche.

\* La réalisation des performances dans le cadre du LTIP 2011 est de 128 %. Le BPA moyen sur trois ans, corrigé des impacts de la comptabilité selon la norme IAS11 et des effets de change s'est élevé à 2,10 €, plus de 35 % au-dessus de l'objectif comparable fixé au moment de l'attribution initiale.

#### e) Stock-options et mandat de gestion

Le plan de stock-options de la Société a été suspendu et il n'y a eu 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 sans droit de regard, 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 connaissance ou influence préalable du mandant.

Tous les exercices ou ventes réalisés en 2014 l'ont été dans le cadre du mandat et sont relatifs 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 68 415 euros en 2014.

#### g) Retraite

Au 31 décembre 2014, la valeur comptable de l'obligation de retraite à prestations définies du Président exécutif s'élevait à 18 584 426 euros, contre 12 921 270 euros un an auparavant. Alors que les avantages du plan restent identiques, la valeur actuelle de l'obligation de retraite a été calculée en appliquant un taux d'actualisation de 3,6 % en 2013, contre un taux d'actualisation de 1,9 % en 2014, ce qui explique en grande partie le changement de valeur. Pour l'exercice 2014, le coût des services rendus et des intérêts de l'engagement de retraite du Président exécutif représentait des charges de 1 043 679 euros. Cette obligation figure dans les comptes 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) Clause de récupération (clawback)

Le Conseil n'a procédé à aucune récupération de rémunération en 2014.

### 4.3.5 Mise en œuvre de la politique de rémunération 2014 : 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 2014, 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 2014 et 2013 :

	Rémunération des administrateurs pour 2014*			Rémunération des administrateurs pour 2013*		
	Part fixe (en €)	Jetons de présence (en €)	Total (en €)	Part fixe (en €)	Jetons de présence (en €)	Total (en €)
<b>Administrateurs non exécutifs actuels*</b>						
Denis Ranque <sup>(1)</sup>	180 000	70 000	250 000	135 000	60 000	195 000
Manfred Bischoff <sup>(2)</sup>	80 000	25 000	105 000	60 000	45 000	105 000
Ralph D. Crosby Jr. <sup>(3)</sup>	80 000	35 000	115 000	60 000	45 000	105 000
Hans-Peter Keitel <sup>(4)</sup>	100 000	30 000	130 000	75 000	45 000	120 000
Hermann-Josef Lamberti <sup>(5)</sup>	110 000	35 000	145 000	115 000	60 000	175 000
Anne Lauvergeon <sup>(6)</sup>	100 000	30 000	130 000	75 000	45 000	120 000
Lakshmi N. Mittal <sup>(7)</sup>	100 000	30 000	130 000	95 000	35 000	130 000
Sir John Parker <sup>(8)</sup>	110 000	35 000	145 000	115 000	50 000	165 000
Michel Pébereau <sup>(9)</sup>	100 000	30 000	130 000	95 000	55 000	150 000
Josep Piqué i Camps <sup>(10)</sup>	100 000	15 000	115 000	95 000	50 000	145 000
Jean-Claude Trichet <sup>(11)</sup>	100 000	35 000	135 000	95 000	60 000	155 000
<b>Anciens administrateurs non exécutifs</b>						
Dominique D'Hinnin <sup>(12)</sup>	N/A	N/A	N/A	30 000	10 000	40 000
Arnaud Lagardère <sup>(13)</sup>	N/A	N/A	N/A	45 000	20 000	65 000
Wilfried Porth <sup>(14)</sup>	N/A	N/A	N/A	25 000	10 000	35 000
Bodo Uebber <sup>(15)</sup>	N/A	N/A	N/A	25 000	5 000	30 000
<b>Total</b>	<b>1 160 000</b>	<b>370 000</b>	<b>1 530 000</b>	<b>1 140 000</b>	<b>595 000</b>	<b>1 735 000</b>

\* La part fixe se rapportant à 2013 a été versée en 2014 ; la part fixe se rapportant à 2014 sera versée en 2015.

(1) Nouveau Président du Conseil d'administration de la Société à partir du 1<sup>er</sup> avril 2013 (jetons de présence jusqu'au 1<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> avril 2013.

(3) Nouveau membre du Conseil d'administration de la Société à partir du 1<sup>er</sup> avril 2013.

(4) Nouveau membre du Conseil d'administration de la Société et du CRN à partir du 1<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> avril 2013.

(7) Membre du Conseil d'administration de la Société pour toute l'année 2013, nouveau membre du CRN à partir du 1<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> avril 2013.

(11) Membre du Conseil d'administration de la Société pour toute l'année 2013, nouveau membre du CRN à partir du 1<sup>er</sup> 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.

### 4.3.6 Plans d'actionnariat salarié (ESOP)

Airbus Group encourage fortement une culture de l'actionnariat salarié. Depuis sa création, le Groupe a régulièrement offert aux salariés admissibles l'occasion d'acquérir des actions à des conditions favorables dans le cadre de plans d'actionnariat salarié (« **ESOP** ») ou octroyé des actions dans le cadre d'un plan d'attribution d'actions gratuites.

En juillet 2014, le Conseil d'administration a décidé d'annuler le plan d'actionnariat salarié pour 2014 en raison de la volatilité du cours de son action et de sa situation financière.

#### Futurs plans d'actionnariat salarié

La Société prévoit la mise en place d'un plan d'actionnariat salarié en 2015 doté d'une structure modifiée, sous réserve de l'approbation du Conseil d'administration. Ce plan devrait présenter les caractéristiques suivantes : la Société abondera un certain nombre d'actions directement acquises par l'attribution d'actions gratuites. L'offre totale devrait s'élever à environ 2 millions d'actions de la Société, soit jusqu'à 0,45 % de son capital social émis, pour tous les salariés admissibles (y compris le Président exécutif). Dans le cadre du plan d'actionnariat salarié de 2015, un plan d'épargne fiscale dédié (*Share Incentive Plan* ou « **SIP** ») sera également mis en place au Royaume-Uni en mars 2015.

Les administrateurs non-membres du Comité exécutif ne sont pas admissibles au futur plan d'actionnariat salarié.

### 4.3.7 Divers

#### Politique relative à l'octroi de prêts et de garanties aux administrateurs

La Société a pour politique générale de ne pas accorder de prêt à ses administrateurs. Sauf disposition contraire prévue par la loi, les administrateurs se verront remboursés par la Société tous leurs frais et dépenses, notamment les frais raisonnablement encourus pour leur défense dans le cadre d'actions en justice. Dans certaines circonstances, notamment dans le cas d'un acte ou d'un défaut d'action de la part d'un administrateur, pouvant être qualifié d'intentionnel, de délibérément imprudent ou de gravement coupable, ce droit à remboursement des frais de justice sera supprimé. La Société a également souscrit une assurance responsabilité civile (« **A&D** » – Administrateurs & Dirigeants) pour les personnes concernées.

## 4.4 Programme Éthique et Compliance

---

Le Président exécutif, Tom Enders, a décrit en ces termes l'importance de l'engagement de la Société en faveur de l'éthique et de la conformité (« **E&C** ») : « Au sein d'Airbus Group, ce ne sont pas seulement les résultats qui comptent, mais la manière dont nous les obtenons ». Le Programme Éthique et Compliance d'Airbus Group (le « **programme E&C d'Airbus Group** ») vise à assurer que les pratiques commerciales du Groupe respectent les lois et les réglementations applicables, ainsi que des principes éthiques, et à établir une culture de l'intégrité. La Société est convaincue qu'une telle culture aide à maintenir la compétitivité du Groupe à l'échelle mondiale.

Le programme E&C d'Airbus Group se base sur deux documents fondamentaux : le « Code de conduite des affaires » révisé en 2013 et « Nos principes d'intégrité », une brochure résumant les six engagements clés du Groupe en matière d'éthique et de conformité ; celle-ci a été distribuée en 2013 au sein du Groupe à tous les employés par l'intermédiaire de leurs responsables.

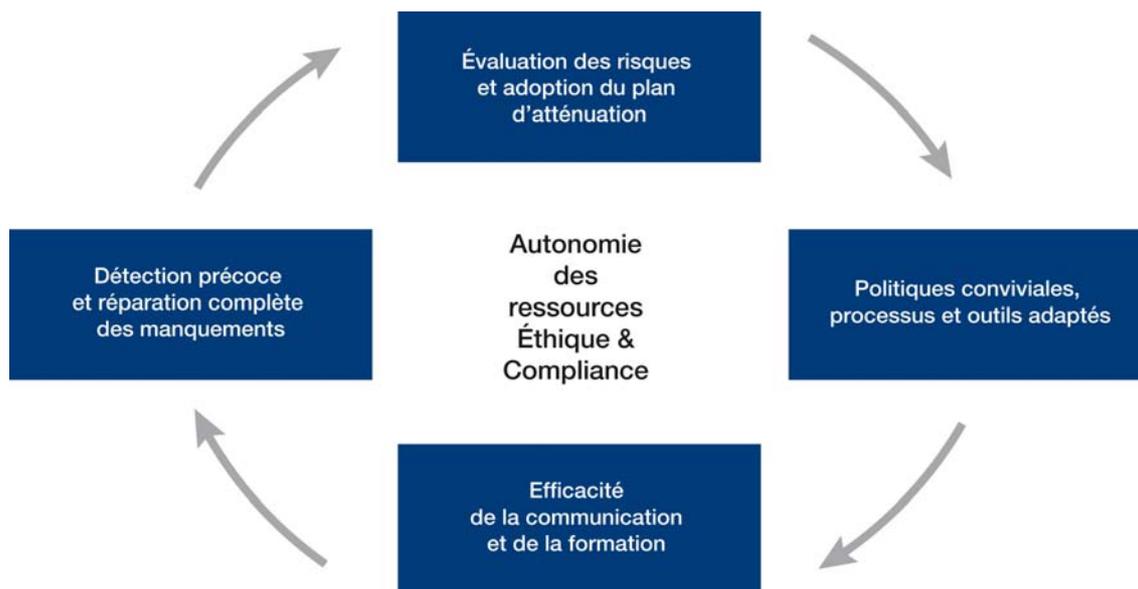
Ainsi, le Directeur Éthique et Compliance (*Ethics & Compliance Officer*, « **ECO** ») du Groupe, qui est nommé par le Conseil d'administration, rend compte à la fois au Président exécutif du Groupe et au Comité d'Audit du Conseil d'administration de la Société, tandis que les responsables E&C des Divisions rendent compte au Président exécutif de leur Division et à l'ECO. Chaque Responsable E&C de Division gère un programme E&C qui est intégré aux activités de sa Division par l'intermédiaire d'un réseau de représentants E&C. En 2014, la Société a augmenté le nombre de ses représentants E&C, qui sont maintenant présents dans toutes ses fonctions et dans tous ses lieux d'activités. Ces représentants sont la voix et le visage du programme E&C et aident à mettre en place une culture d'éthique et de conformité. En 2014, la Société a élargi l'envergure du programme E&C d'Airbus Group en nommant un Responsable E&C qui couvre tous les sites d'Airbus Group en Chine. Cette nomination vient compléter un réseau de quatre responsables E&C basés au Brésil, en Russie, en Inde et au Moyen-Orient. Ces Responsables E&C en réfèrent au Directeur Éthique et Compliance (ECO).

À l'échelle du Groupe, des responsables Compliance spécialisés ont pour mission de mettre en place des normes applicables à l'ensemble du Groupe ainsi que de tester leur efficacité et d'assurer leur respect. Le Responsable de la Compliance internationale (*International Compliance Officer*) du Groupe gère ainsi les risques de corruption. Le Responsable Compliance des exportations du Groupe veille à ce que les activités du Groupe respectent toutes les règles applicables en matière de contrôle des exportations ainsi que la politique interne concernant les pays dits « sensibles ». Enfin, le Responsable Compliance pour les approvisionnements du Groupe vérifie la conformité au niveau de la chaîne d'approvisionnement tandis que le Responsable Compliance pour la protection des données du Groupe est responsable de la protection des données personnelles.

Ces responsables du risque de Compliance dirigent un réseau de plus de 100 spécialistes du risque qui sont intégrés dans les Divisions, au sein même de la structure des activités du Groupe.

Comme les années précédentes, l'éthique et la conformité ont figuré parmi les grandes priorités du Groupe en 2014 (voir chapitre 2 « Synthèse 2014 »), d'où la définition d'un certain nombre d'objectifs spécifiques pour l'organisation E&C du Groupe ainsi que pour les dirigeants de la Société.

Le Cycle E&C de la Société, mis en œuvre par le personnel E&C habilité, inclut les étapes suivantes :



Les employés, les clients et les intermédiaires sont encouragés à faire librement part de leurs préoccupations E&C à la Direction ou au personnel E&C. Bien que nous suivions un principe de non-représailles, nous sommes conscients de l'utilité que peut avoir dans ce contexte un canal de communication confidentiel. La Société dispose d'un système d'alerte baptisé OpenLine. Sous réserve des restrictions juridiques locales, OpenLine est mis à la disposition des collaborateurs dans les entités sous le contrôle du Groupe en France, en Allemagne, en Espagne, au Royaume-Uni et, depuis 2008, aux États-Unis. En 2014, l'envergure régionale d'OpenLine a été élargie. Le système est dorénavant à la disposition des collaborateurs d'Airbus Group au Mexique, au Brésil, en Chine, en Arabie Saoudite, en Australie et au Canada. OpenLine d'Airbus Group peut être utilisé par les employés pour faire part de leurs inquiétudes sur des questions de corruption et de fraude, de comptabilité, de finance, des pratiques anticoncurrentielles, de harcèlement, des conflits d'intérêts, des problèmes de qualité ou de sécurité des produits.

Le responsable Éthique et Compliance d'Airbus Group rend compte deux fois par an au Comité d'Audit des problèmes de conformité signalés. Son rapport, qui est également communiqué à la Direction générale dans un souci de transparence et d'efficacité, décrit en détail les principales allégations d'atteinte à la conformité du Groupe. Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 32 : Litiges et réclamations ».

En 2014, la Société a obtenu un certificat pour son système de conformité anti-corruption qui lui a été remis par le cabinet de vérification externe, ETHIC Intelligence.

Dernier point et non des moindres, Airbus Group a adhéré au 10<sup>e</sup> principe du Pacte mondial des Nations Unies, qui est un appel du secteur privé aux gouvernements pour promouvoir des mesures de lutte contre la corruption et mettre en place des politiques qui établissent des systèmes de bonne gouvernance. Le Groupe est par ailleurs membre de l'*International Forum for Business Ethical Conduct*, une association industrielle qui élabore des normes mondiales dans le domaine de l'éthique et de la conformité à destination du secteur de l'aéronautique, de l'espace et de la défense ; cette association est présidée par la Société depuis 2013.

## 4.5 Système de gestion du risque d'entreprise

Les programmes complexes du secteur de l'aéronautique, de l'espace et de la défense qui s'étendent sur des cycles de marché volatils amplifient les risques et les opportunités. Le cycle de vie de développement et de production à long terme d'Airbus Group fait de la Gestion du risque d'entreprise (la « GRE ») un dispositif crucial tant pour atténuer les risques encourus par la Société que pour identifier les opportunités futures.

La GRE est un processus de gestion clé qui permet d'atténuer les principaux risques et de multiplier les opportunités. Appliquée dans tout le Groupe, filiales et principaux fournisseurs compris, la GRE s'efforce d'atteindre et d'appliquer une compréhension, une méthodologie, une pratique et une langue communes. En établissant une cartographie de tous les risques majeurs, en planifiant comment les atténuer et comment se saisir d'opportunités, la GRE a pour vocation de protéger la réalisation de ce qui suit :

- stratégie : sélection d'objectifs stratégiques de haut niveau cohérents avec sa tolérance au risque ;
- opérations : efficacité et efficience du management, des opérations et de la répartition des ressources, dans la lignée des objectifs de performance et financiers ;
- reporting : fiabilité de l'information communiquée, notamment de l'information financière ; et
- conformité : conformité aux lois et réglementations applicables.

La GRE est un processus descendant et ascendant permanent, exécuté de manière uniforme dans les Divisions d'Airbus Group à chaque niveau de l'organisation. Ce processus est conçu pour permettre l'identification et la gestion des risques et des opportunités en s'attachant à des aspects pertinents pour l'activité. Il accorde une priorité spéciale à la dimension opérationnelle en raison de l'importance des Programmes et des Opérations inhérente à Airbus Group.

**Principales activités requises dans la gestion des risques et des opportunités :**

- anticipation des événements et situations à venir ;
- transparence de la communication ;
- alerte en amont ;
- réduction anticipée des risques ;
- saisie et exploitation des opportunités.

La Gestion du risque d'entreprise est un processus opérationnel intégré aux activités de gestion quotidienne des Programmes, des Opérations et des Fonctions centrales. Une synthèse des informations GRE est régulièrement compilée (sur une base trimestrielle et annuelle). Le processus GRE vise les objectifs suivants :

- identifier, évaluer, maîtriser et atténuer les risques, se saisir des opportunités et les exploiter ;
- surveiller le processus GRE et rendre compte de son état d'avancement et de ses résultats ;
- rectifier les processus décisionnels et managériaux en fonction des risques (ex. planification, prise de décisions) ;
- améliorer les décisions et les actions en matière de réponse aux risques / d'exploitation des opportunités ;
- aligner la tolérance au risque sur la stratégie définie, ainsi que la prise de décisions sur les activités des opérations et des programmes ;
- identifier et gérer les risques/opportunités à travers l'entreprise grâce à la connaissance de leurs répercussions croisées.

**Par la GRE, la Direction d'Airbus Group s'assure de :**

- la mise en place d'un système de gestion des risques et de contrôle interne adapté ;
- la gestion du profil de risque associé à la stratégie de la Société ;
- la gestion des risques associés aux activités de la Société ;
- une information sur la GRE respectivement au Conseil d'administration et au Comité d'Audit ;
- une discussion sur les systèmes de gestion des risques et de contrôle interne avec le Conseil d'administration et le Comité d'Audit.

**Le Conseil d'administration d'Airbus Group supervise :**

- la stratégie du Groupe et les risques inhérents aux activités de l'entreprise ;
- la conception et l'efficacité des systèmes de gestion et de contrôle des risques internes.

## **Processus GRE**

Les objectifs, principes et procédures du système GRE tels qu'ils sont portés 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 liens hiérarchiques ascendants et descendants afin de garantir une meilleure gestion et une plus grande transparence des risques et opportunités que le Groupe rencontre. Au plus haut niveau, le Conseil d'administration et le Comité d'Audit discutent des risques et des 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, y compris une estimation de la Direction. Les résultats sont ensuite diffusés dans l'organisation. La conception du système GRE vise à garantir le respect de la conformité aux lois et réglementations sur le Contrôle interne et la Gestion des risques, en traitant ces deux thèmes en parallèle.

Le processus GRE est composé de quatre éléments : le processus d'exploitation, qui inclut huit composantes uniformes et normalisées destinées à améliorer la gestion opérationnelle des risques et des opportunités ; le processus de rapport GRE, qui comprend les procédures pour les rapports d'état du système GRE et la situation des risques et des opportunités ; le processus de respect de la conformité GRE, composé de procédures pour corroborer le niveau d'efficacité du système GRE ; enfin, le processus de soutien GRE, qui inclut des procédures pour améliorer la qualité et fournir des contrôles 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 entreprises, activités et services de la Société. Les équipes de Direction à chaque niveau discutent de la GRE dans le cadre de leur prise de décision et de la gestion de leurs activités. 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 ainsi que 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.

Pour une discussion sur les principaux risques auxquels le Groupe est exposé, voir 4.6 « Facteurs de risque » de ce document.

## Gouvernance et responsabilité du système GRE

La structure de gouvernance et les responsabilités associées du 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 revoit les principaux risques au moins tous les trimestres sur la base des rapports GRE ou en fonction des besoins selon l'évolution 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, est responsable de l'efficacité du système GRE, de l'environnement interne associé (à savoir les valeurs et la culture) et de la philosophie du risque. Il est épaulé par le Directeur financier du Groupe, qui supervise le Directeur des risques et de la gestion des opportunités (*Head of Risk and Opportunity Management*) d'Airbus et d'Airbus Group et est responsable de la conception du système GRE et de la mise en place du processus GRE ;
- le Directeur des risques et de la gestion des opportunités d'Airbus et d'Airbus Group est essentiellement responsable de la stratégie, des priorités, de la conception du système, du développement de la culture et de l'outil d'information sur la 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, de manière générale, le niveau des risques. L'organisation de la gestion du risque est structurée sous la forme d'un Centre de Compétences (« COC ») interdivisionnel qui est relié en réseau aux détenteurs des risques aux différents niveaux de l'organisation et encourage une culture de la gestion des risques proactive ; et
- les dirigeants assument la responsabilité du fonctionnement et du suivi du système GRE dans leur domaine de responsabilité respectif. Ils doivent garantir la transparence et l'efficacité du système GRE et l'adéquation aux objectifs. Ils sont responsables de la mise en place de mesures appropriées afin de réduire la probabilité d'occurrence des risques et leurs impacts et, à l'inverse, de la mise en place de mesures appropriées afin d'augmenter la probabilité d'occurrence des opportunités et leurs impacts.

## Efficacité du système GRE

Le système GRE de la Société se doit d'être efficace. Pour contribuer à l'évaluation de l'efficacité du système, la Société s'est dotée de mécanismes d'auto-évaluation régulière de la GRE, qui doivent être appliqués dans tout le Groupe. Ce système doit permettre à la Société de garantir raisonnablement l'efficacité de son système GRE. L'efficacité du système GRE est analysée par :

- l'Audit Groupe, sur la base des rapports d'audit internes ;
- le CoC GRE, sur la base des rapports GRE, de lettres de confirmation, de sessions *in situ* (revues des risques, etc.), de participation aux principaux contrôles (ex. examens du « seuil de maturité » des grands programmes).

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.

La combinaison des contrôles suivants est conçue pour obtenir la garantie raisonnable de l'efficacité de la GRE :

Organisation	Contrôle GRE avec explications
Conseil d'administration / Comité d'Audit	<b>Suivi régulier</b> Le Conseil d'administration et le Comité d'Audit examinent, surveillent et vérifient le système GRE.
Direction générale	<b>Intégration de la GRE aux processus de contrôle habituels des Divisions</b> Ce contrôle constitue une étape importante du processus de conformité. Tous les résultats des processus 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 de la Société.
Direction	<b>Procédure de lettre de confirmation GRE</b> Les responsables des entités et des processus/services qui participent aux procédures de respect de la conformité GRE annuelles doivent signer des lettres de confirmation GRE, notamment sur l'efficacité du contrôle interne et ses défaillances ou faiblesses respectives. Le périmètre des participants est déterminé après mise en correspondance des activités d'Airbus Group avec la tolérance au risque de la Direction.
Département GRE	<b>Mesure de l'efficacité GRE</b> Mesure de l'efficacité GRE par l'exécution d'une gestion du risque opérationnel pour le processus GRE, les normes de référence GRE, etc.
Audit d'entreprise	<b>Audits sur la GRE</b> Pour fournir une garantie indépendante au Comité d'Audit de l'efficacité du système GRE.
Éthique et Compliance	<b>Système d'alerte</b> Pour apporter des preuves de défaillances du système GRE.

## Évolutions en 2014 et perspectives

La fonction GRE a un rôle important à jouer pour renforcer l'activité, accompagner les décisions prises au niveau opérationnel, améliorer la performance, protéger les marges et réduire le niveau d'exposition au risque..

Un CoC GRE interdivisionnel est constitué pour accentuer la réduction des risques opérationnels et les synergies. Il s'agit d'un CoC matriciel dans lequel trois équipes GRE unissent leurs efforts. Le CoC GRE soutient et remet en cause les programmes et les organisations, encourage la réduction proactive des risques et la saisie des opportunités en amont. Il impulse une culture d'anticipation des risques et opportunités au sein du Groupe, avec notamment des revues des risques interdivisionnels.

En 2014, le CoC GRE est intervenu aux fins d'améliorer :

- la pérennité de la dimension de conformité ;
- la proximité avec l'activité et l'octroi de la priorité à la dimension opérationnelle, à la simplification des processus et rapports GRE, à l'adoption d'une approche rationnelle et à un recentrage des activités ;
- l'esprit d'équipe dans le CoC avec une sensibilisation mutuelle constante aux domaines à risque nécessitant le soutien et l'expertise d'autres parties du CoC ;
- le développement d'un solide réseau au sein du Groupe, en reliant les diverses communautés en vue d'un partage des bonnes pratiques ;
- les défis croisés et le brassage d'idées nouvelles entre les Divisions.

## Déclaration du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration estime, en l'état actuel de ses connaissances, que le système de contrôle interne et de gestion des risques concernant l'information financière a bien fonctionné en 2014 et permet de garantir raisonnablement que l'information financière ne comporte pas d'erreurs majeures.

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.

## 4.6 Facteurs de risque

---

La Société est confrontée à de nombreux risques et incertitudes qui sont susceptibles d'affecter sa performance financière. L'activité, la situation financière ou le résultat d'exploitation de la Société pourraient être affectés de manière préjudiciable 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 elle n'a pas connaissance à ce jour ou qu'elle considère actuellement comme non significatifs pourraient également affecter défavorablement son activité et ses opérations. Pour plus d'informations sur ces risques, veuillez consulter le Document d'Enregistrement de la Société disponible sur son site Internet : [www.airbusgroup.com](http://www.airbusgroup.com).

### 4.6.1 Risques liés aux marchés financiers

#### Doutes liés à la situation économique mondiale et à 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. Des perturbations sur les marchés ou d'importants revirements économiques peuvent intervenir à tout moment 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 de la note de la dette souveraine et de la dette bancaire, des restructurations ou faillites, voire d'événements géopolitiques défavorables (notamment au Moyen-Orient, en Ukraine, en Afrique et dans d'autres régions). Ces perturbations ou revirements peuvent affecter les activités de la Société pendant des périodes plus ou moins longues. Ils peuvent avoir 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 et les banques européennes. Afin de lutter contre le risque de déflation accru, la Banque centrale européenne a lancé une politique monétaire expansive par le biais de taux d'intérêt négatifs et d'un vaste programme d'assouplissement quantitatif illimité, ce qui a conduit au fléchissement de l'euro face au dollar américain et à d'autres devises.

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

- demandes des clients de différer, voire d'annuler, leurs commandes d'avions (et d'hélicoptères) en cours ou décision des clients de revoir leur stratégie en termes d'engagements de commandes en raison, entre autres, de la pénurie d'offres de crédit adéquates mises à leur disposition sur le marché pour financer leurs achats d'avions ou du fait d'un changement des coûts d'exploitation ou de faibles niveaux de la demande de transport aérien passager ou de transport de fret plus généralement ;

- augmentation importante du montant du financement des ventes que la Société doit fournir à ses clients afin d'accompagner leurs achats d'appareils, d'où une exposition accrue au risque de défaillance des clients en dépit de toutes les garanties collatérales que la Société pourrait avoir dans les appareils;
- réductions supplémentaires des budgets de défense, des activités de sécurité intérieure et 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 ou 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 ;
- réduction continue de l'effet de levier ainsi que fusions, baisses de notation et faillites de banques ou autres établissements financiers, 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 la conduite de ses activités, voire restreindre sa capacité à mettre en place les couvertures de change désirées ;
- 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 ; et
- baisse des performances des placements de trésorerie du Groupe en raison de la faiblesse des taux d'intérêt ou de taux en partie négatifs.

Les résultats financiers de la Société pourraient être affectés de manière négative en fonction des plus- ou moins-values réalisées sur la cession 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 risqueraient d'accroître le risque d'un écart significatif entre les montants réels qui seront réalisés à l'avenir sur les instruments financiers de la Société et la juste valeur effectivement imputée à ces instruments.

## **Change**

Une partie significative du chiffre d'affaires de la Société est libellée en dollars américains tandis qu'une partie importante de ses coûts est générée 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 affectés par les fluctuations du taux de change du dollar américain par rapport à ces devises. La stratégie de couverture de change de la Société peut ne pas protéger le Groupe en cas de fluctuations importantes du taux de change du dollar américain par rapport à l'euro et la livre sterling, en particulier à long terme, ce qui pourrait avoir un effet négatif sur ses résultats d'exploitation et sa situation financière. En outre, la part du chiffre d'affaires de la Société libellée en dollars américains et non couverte conformément à sa stratégie de couverture sera exposée aux fluctuations des taux de change, lesquelles peuvent être importantes.

Lorsque des couvertures effectives sont en place, la Société comptabilise les variations de juste valeur du portefeuille d'instruments dérivés en fonds propres jusqu'à l'échéance de ces instruments. En cas d'appréciation du dollar américain face à l'euro par comparaison au taux auquel la Société a couvert son futur chiffre d'affaires libellé en dollars américains, la valorisation à la valeur de marché du portefeuille d'instruments dérivés devient négative. Les fonds propres de la Société sont donc réduits en conséquence, ce qui pourrait éventuellement conduire à des restrictions des fonds propres autrement disponibles pour la distribution de dividendes ou le rachat d'actions propres.

## **Financements des ventes**

Afin de soutenir les ventes, la Société peut accepter de participer au financement de certains clients ou garantir une partie de la valeur de marché de certains appareils pendant des périodes limitées après leur livraison. Par conséquent, la Société possède un portefeuille significatif de contrats de location et autres contrats de financement avec des compagnies aériennes et d'autres clients. Rien ne permet de garantir que les mesures prises par la Société la protégeront efficacement en cas de défaillance de ses clients ou de baisse importante de la valeur d'un appareil faisant l'objet d'un tel financement dans l'hypothèse d'une revente, ce qui pourrait avoir un effet négatif sur les résultats d'exploitation et la situation financière futurs de la Société.

## **Crédit des contreparties**

En plus du risque de crédit lié au financement des ventes comme susmentionné, la Société est exposée au risque de crédit en cas de non-exécution par ses contreparties de contrats d'instruments financiers, tels que des instruments de couverture et des placements de trésorerie. Aucune garantie ne peut être fournie que la Société ne perde pas le bénéfice de certains instruments financiers 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 et la situation financière futurs de la Société.

## **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. La Société est exposée au risque de variations importantes et inattendues de la juste valeur de Dassault Aviation et de celle d'autres entreprises associées. La valeur comptable de Dassault Aviation s'élevait à 2,4 milliards d'euros au 31 décembre 2014 après la cession par la Société de 810 072 actions Dassault Aviation courant 2014.

## Engagements de financement de retraites

La Société participe à plusieurs régimes de retraite couvrant le personnel de direction comme le personnel non dirigeant. Certains de ces régimes ne sont pas financés à hauteur des engagements. 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 à l'avenir, ce qui conduirait la Société à comptabiliser des provisions supplémentaires pour ces régimes.

Pour plus d'informations sur les risques liés aux marchés financiers et la façon dont la Société s'efforce de gérer ces risques : voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 34A : Gestion des risques financiers ».

## Fiscalité

En tant que multinationale opérant et effectuant des ventes dans différentes juridictions à travers le monde, la Société est soumise à la législation fiscale de plusieurs pays. La Société s'est fixé comme objectif prioritaire de respecter la réglementation fiscale en vigueur dans ces pays et de veiller à sa conformité en la matière. Elle gère ses activités de façon à créer de la valeur grâce aux synergies et aux capacités commerciales de ses différentes entités. Le Groupe s'efforce donc de structurer ses opérations et ses transactions d'une manière qui soit fiscalement avantageuse. La structure de l'organisation de la Société et des transactions effectuées se base sur sa propre interprétation des lois et réglementations fiscales en vigueur, en se fondant généralement sur les opinions de conseillers fiscaux internes ou indépendants et, si nécessaire, sur les décisions ou recommandations spécifiques des autorités fiscales compétentes. Il n'est pas garanti que les autorités fiscales ne cherchent pas à remettre en question ces interprétations, auquel cas la Société ou ses filiales pourraient faire l'objet de réclamations 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 situation ou des priorités fiscales – ce qui pourrait affecter l'optimisation fiscale générale de la Société.

### 4.6.2 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 particulier aux évolutions de la demande des passagers en matière de transport aérien et de l'activité de fret, qui sont elles-mêmes essentiellement liées à la croissance économique ou à celle du 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, (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'avions, (vi) l'évolution du prix du kérosène, (vii) la déréglementation du secteur et (viii) les contraintes environnementales imposées aux activités du secteur de l'aviation. Le marché de l'aviation commerciale pourrait rester cyclique et des ralentissements au niveau des grandes tendances économiques pourraient affecter les résultats d'exploitation et la situation financière futurs du Groupe.

Le marché des hélicoptères commerciaux pourrait également être influencé par certains des facteurs recensés ci-dessus.

#### Actes de terrorisme, épidémies 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 est également susceptible d'affecter l'envie du public de prendre l'avion. En outre, les accidents d'avion 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, ses clients peuvent être amenés à différer la livraison de nouveaux avions, voire à annuler des commandes.

Outre l'impact sur la demande de ses produits, toute catastrophe éventuelle peut perturber les opérations internes de la Société ou sa capacité à livrer ses produits ou services à ses clients. Des perturbations peuvent être provoquées par des menaces contre la sécurité matérielle et les infrastructures, des pannes ou des cyberattaques touchant les systèmes informatiques, des phénomènes météorologiques violents, des catastrophes naturelles et autres crises. Tout retard significatif dans la production, toute destruction, manipulation, vol ou usage abusif des données, systèmes d'informations ou réseaux de la Société peuvent avoir un impact négatif important sur les résultats d'exploitation et la situation financière futurs de la Société ainsi que sur sa réputation et celle de ses produits et services.

#### Dépendance vis-à-vis de fournisseurs et sous-traitants clés

La Société affiche une dépendance vis-à-vis de nombreux fournisseurs et sous-traitants clés qui lui livrent les matières premières, pièces, assemblages et systèmes dont elle a besoin pour fabriquer ses produits.

La Société compte sur la bonne performance de ses fournisseurs et sous-traitants pour remplir les obligations stipulées dans le cadre de leurs contrats. La performance des fournisseurs fait l'objet d'un suivi et d'une évaluation continue afin de pouvoir lancer des programmes de développement 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 préjudiciables 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 des contrats, ainsi qu'un processus de gestion des plaintes dûment structuré, permettent de limiter le risque encouru par la Société. Malgré ces mesures d'atténuation, il pourrait toutefois en découler un effet défavorable 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 sociopolitiques 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 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 ; cette solidité financière 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 d'atténuation, la faillite d'un fournisseur clé pourrait encore avoir des répercussions préjudiciables sur les résultats d'exploitation et la situation financière futurs de la Société.

## **Montée en cadence industrielle**

Ayant enregistré, ces dernières années, un nombre important de nouvelles commandes d'appareils, 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'exécution de sa performance opérationnelle en interne, 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'appareils en parallèle dans les trois Divisions, 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 obtenus en 2014 et la chaîne d'approvisionnement a, d'une manière générale, gagné en stabilité. Certains domaines précis de risque doivent encore être gérés avec précaution, notamment avec les fournisseurs des équipements de cabine.

## **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 de grands efforts d'intégration et une coordination rigoureuse tout au long de la chaîne de production. Par ailleurs, la plupart des produits de la Société doivent pouvoir fonctionner dans des conditions d'utilisation très difficiles. Bien que la conception et les méthodes de fabrication et d'essai employées par la Société soient particulièrement sophistiquées, aucune garantie ne peut être fournie 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 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 performance ou des annulations 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, l'A400M, l'EC175 ou le X4 (voir « Risques spécifiques à certains programmes » ci-dessous).

Outre le risque d'annulation de contrats, la Société peut également encourir des coûts importants ou une baisse du chiffre d'affaires en rapport avec les mesures nécessaires pour remédier aux déficiences en termes de performance détectées sur ses produits ou services. 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. Ces dépenses peuvent donc connaître des fluctuations importantes selon les pays et d'une année sur l'autre. 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 le cadre 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 un retournement de conjoncture dans ces pays ou ces régions peuvent avoir un impact négatif sur les futurs résultats d'exploitation et la situation financière de la Société.

## **Disponibilité des financements publics et autres**

Au cours des années passées, la Société et ses principaux concurrents ont bénéficié de diverses formes de financements publics pour la recherche et le développement de leurs produits. Il ne peut cependant être donné aucune garantie concernant le maintien de la disponibilité de ces financements publics à l'avenir. 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 notes de solvabilité de la Société, ainsi que la possibilité d'évolution négative de la perception que les bailleurs de fonds ou les investisseurs ont des perspectives financières à court ou à long terme de la Société si le Groupe 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, mettre en œuvre l'intégralité de son programme de recherche et développement et financer ses activités.

## **Concurrence et accès au marché**

Les marchés sur lesquels la Société intervient font l'objet d'une concurrence très vive. 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 ses parts de marché.

## **Principaux programmes de recherche et développement**

Bon 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. Il ne peut être donné aucune garantie que les hypothèses commerciales, techniques et commerciales 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.

## **Programmes de restructuration, de transformation et de réduction des coûts**

Afin d'améliorer la compétitivité, de compenser l'inflation et d'atteindre les objectifs de rentabilité, 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 à chaque Division ou applicables aux fonctions centrales, comme le plan de restructuration lancé au sein 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 se fondent 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 tout autre facteur. Les résultats d'exploitation futurs de la Société et sa situation financière risquent d'être affectés de manière négative si elle 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.

## **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. Rien ne permet de garantir que les activités acquises par le Groupe s'intégreront avec succès et dans les délais prévus, ni qu'elles afficheront des résultats satisfaisants et dégageront les synergies escomptées. Par ailleurs, la Société pourrait avoir à supporter d'importants frais d'acquisition, administratifs et autres, dans le cadre de ces opérations, avec notamment des coûts imputables à l'intégration elle-même des sociétés ainsi rachetées. La Société pense avoir mis en place des procédures adaptées et appropriées afin de limiter ces risques, mais il n'existe aucune garantie de réussite de ces transactions.

## **Partenariats associant secteurs public et privé et initiatives de financement privé**

Les clients du secteur de la défense, en particulier au Royaume-Uni, ont davantage recours à des appels d'offres et à des contrats faisant appel à des partenariats associant secteurs public et privé (« PPP ») ou à des initiatives de financement privé (« IFP »). 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. 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 actuellement comme significatifs et susceptibles d'avoir un impact majeur sur les résultats du Groupe et sa situation financière) :

- Programme A350 XWB. Le programme A350 XWB, après une campagne de certification réussie et une première livraison à Qatar Airways, pose à la Société les défis suivants : assurer la satisfaction des premières compagnies aériennes et un soutien opérationnel de haut niveau dans leur exploitation de l'appareil ; 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 ; enfin, respecter le calendrier de développement de l'A350 XWB-1000 afin de s'assurer de son entrée en service à la date prévue.
- Programme A380. Le programme A380 pose à la Société les principaux défis suivants : sécuriser le flux des commandes afin de maintenir le taux actuel de production sur le long terme ; apporter des améliorations continues afin de réduire les ressources et les coûts liés à la conception de la première tête de série pour chaque nouveau client, ceci afin d'augmenter le nombre de têtes de série produites chaque année et gérer l'arrivée à maturité des services.
- Programme A400M. Le programme A400M pose à la Société les principaux défis suivants : finaliser le développement, les essais et les documents associés pour permettre d'améliorer progressivement les fonctionnalités de l'avion par le biais de son approbation opérationnelle standard (phases 1 à 3 de la SOC) ; terminer 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 (systèmes de parachutage, systèmes de fret et de livraison aérienne, systèmes défensifs et de protection militaire, ravitaillement en vol) ; poursuivre la montée en cadence de la production ; gérer la campagne de *retrofit* contractuelle des avions ; faire croître les commandes à l'export et respecter les délais contractuels pour les prochaines étapes du programme. Un droit de résiliation est devenu exerçable à compter du 1<sup>er</sup> novembre 2014. Toutefois, la Direction estime que l'exercice de ce droit est fort improbable.
- Programme A320neo. Le programme A320neo pose à la Société les principaux défis suivants : gérer les contraintes de la chaîne de ses fournisseurs suite à la montée en cadence industrielle ; achever le développement du moteur, y compris les objectifs de performance, et respecter son calendrier ; et garantir la disponibilité de personnel qualifié pour ce programme. Le programme avance comme prévu et aucun nouveau défi n'est apparu en 2014. La priorité reste la transition entre 2015 et 2018 pour passer de l'A320ceo (*current engine option*, option moteur actuelle) à l'A320neo (*new engine option*, nouvelle option moteur) ainsi qu'une nouvelle montée en cadence.
- Programme A330. Le programme d'avions long-courriers pose à la Société les principaux défis suivants : la gestion du carnet de commandes au-delà de 2016 devient plus délicate du fait de la concurrence de l'A350 XWB et du Boeing 787. La Société a lancé l'A330neo accompagné d'un calendrier de développement dynamique, forte de son expérience acquise avec l'A320neo.
- Programmes NH90 et Tigre. Les programmes NH90 et Tigre posent à la Société les principaux défis suivants : finaliser les renégociations contractuelles avec les gouvernements afin de traiter les demandes de révision à la baisse des commandes irrévocables et assurer la disponibilité d'un support adapté en fonction des différentes flottes entrant en service.
- Programme EC175. Le programme EC175, produit en coopération avec Avic, pose à la Société les principaux défis suivants : après la certification par l'EASA et la livraison des 3 premiers exemplaires d'EC175 à des entreprises du secteur du pétrole et du gaz, la Société poursuit la montée en cadence industrielle, en gardant la maîtrise sur le plan de maturité de l'appareil et les nouvelles certifications prévues en 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 du Qatar) posent à la Société les principaux défis suivants : respecter le calendrier et les objectifs de coûts, en tenant compte des livraisons sur un nombre élevé de sites, de la complexité des infrastructures locales ainsi que de l'intégration de produits COTS (radars, caméras, capteurs) avec leurs interfaces au sein d'un système réseau complexe ; garantir l'efficacité du projet et la montée en cadence des effectifs ; gérer le déploiement du contrat, notamment au niveau des sous-traitants, ainsi que la formation et l'adaptation du client au niveau de son organisation ; gérer les changements incessants au niveau de l'organisation du projet côté client ; gérer le manque de décision et les retards dans l'approvisionnement des éléments à fournir par le client. En ce qui concerne un système de commande et contrôle pour les Émirats Arabes Unis, qui était en cours de développement par Mirage 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.

### 4.6.3 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 consortia, co-entreprises et participations. 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 et 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 de ceux de la Société.

#### 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 appareils 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 les efforts déployés pour les protéger, 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, bien que la Société pense agir conformément aux droits de propriété intellectuelle accordés aux autres, il est déjà arrivé qu'elle soit accusée d'infraction et d'autres plaintes pourraient être déposées contre elle à l'avenir. Ces actions pourraient nuire à sa réputation, entraîner des charges et empêcher le Groupe d'offrir certains produits ou services. Quelle que soit l'issue de ces procès ou actions en justice dans ce domaine, cela pourrait engendrer une perte de temps et d'argent pour la Société, nuire à sa réputation ou forcer le Groupe 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. 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 ou (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.

De par les activités qu'elle exerce dans le monde entier, la Société est tenue au respect de plusieurs lois et règlements d'interdictions mis en place par les autorités nationales et régionales, notamment l'Union européenne et les États-Unis. En fonction de considérations géopolitiques, y compris d'intérêts de sécurité nationale et de politique étrangère, de nouveaux programmes de sanctions peuvent être instaurés, ou le périmètre d'application de ceux déjà existants peut être élargi, avec des répercussions immédiates sur les activités 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 afin de lutter contre le trafic d'influence. 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 ainsi que des amendes, des sanctions pénales, voire la suspension ou l'exclusion de la Société de contrats gouvernementaux pendant une période donnée ou la suspension de privilèges dont elle bénéficie en matière d'exportation.

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. Toute enquête de ce type pourrait avoir pour conséquence des décisions défavorables à la Société et susceptibles d'avoir un impact négatif sur son activité, son résultat d'exploitation et sa situation financière.

## Procédures judiciaires et réglementaires

La Société est actuellement engagée dans plusieurs procédures judiciaires et réglementaires en cours. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 32 : Litiges et réclamations ». La Société prévoit de continuer de consacrer du temps et des frais à 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 son activité, sa situation financière et ses résultats d'exploitation. Un jugement défavorable pourrait également avoir un effet négatif sur le cours de l'action de la Société et la réputation du Groupe.

### 4.6.4 Risques industriels et risques liés à l'environnement

Compte tenu de son domaine d'activité et du secteur dans lequel elle 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. Par conséquent, la Société engage, et entend continuer à engager, des dépenses d'investissement et d'autres coûts d'exploitation importants pour se conformer à une législation et une réglementation toujours plus complexes sur la protection de l'environnement ainsi que la santé et la sécurité au travail. En outre, les divers produits fabriqués et commercialisés par la Société doivent respecter les lois et réglementations applicables dans les juridictions concernées en matière d'environnement, de santé et de sécurité, ainsi que celles relatives aux substances/préparations utilisées. En cas d'accident ou autre incident grave, la Société pourrait se trouver contrainte de conduire des investigations et de mettre en place des actions de réparation. 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 et de ses produits et services.

# 5. Principaux éléments financiers et autres

Les États financiers consolidés d'Airbus Group sont préparés conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS).

## 5.1 États financiers consolidés (« IFRS »)

### 5.1.1 Compte de résultat consolidé (« IFRS »)

Tableau 1 – Compte de résultat consolidé (IFRS)

<i>(en millions d'€)</i>	2014	2013 <sup>(1)</sup>
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>60 713</b>	<b>57 567</b>
Coût des produits vendus	(51 776)	(49 613)
<b>Marge brute</b>	<b>8 937</b>	<b>7 954</b>
Frais commerciaux	(1 063)	(1 140)
Frais administratifs	(1 538)	(1 622)
Frais de recherche et développement	(3 391)	(3 118)
Autres produits	330	272
Autres charges	(179)	(259)
Quote-part des résultats des sociétés mises en équivalence	840	434
Autres produits liés aux participations	55	49
<b>Bénéfice avant charges financières et impôts sur les bénéfices</b>	<b>3 991</b>	<b>2 570</b>
Charges financières	(778)	(610)
Impôts sur les bénéfices	(863)	(477)
<b>Bénéfice de l'exercice</b>	<b>2 350</b>	<b>1 483</b>
<b>Imputable aux :</b>		
Actionnaires de la société mère ( <b>bénéfice net</b> )	2 343	1 473
Participations ne donnant pas le contrôle	7	10

\* Les données des exercices précédents ont été ajustées du fait de l'application des normes IFRS 10 et IFRS 11.

### 5.1.2 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe a augmenté de 5 % pour atteindre le niveau record de 60,7 milliards d'euros (2013 après retraitement : 57,6 milliards d'euros). Le chiffre d'affaires de la division Airbus a progressé, pour sa part, de 7 %, reflétant la hausse des livraisons à son niveau record de 629 appareils (2013 : 626 livraisons) et un mix plus favorable de livraisons, avec notamment 30 A380 livrés, contre 25 en 2013. Au cours du quatrième trimestre, le premier A350 XWB a été livré comme prévu à Qatar Airways et la norme comptable IAS 11 a été mise en œuvre pour les contrats signés avec les compagnies de lancement. Le chiffre d'affaires de la division Airbus Helicopters a progressé de 4 %, celle-ci ayant bénéficié principalement des programmes gouvernementaux, et notamment de la montée en puissance de l'activité NH90. Au total, les livraisons d'hélicoptères se sont élevées à 471 unités (2013 : 497 unités), avec notamment l'entrée en service réussie de l'EC175 au quatrième trimestre, qui a suivi celle de l'EC145 T2 et de l'EC135 T3, plus tôt au cours de l'exercice. Le chiffre d'affaires de la division Defence and Space a été globalement stable, avec au total huit livraisons d'A400M à quatre pays au cours de l'exercice, ainsi que six lancements d'Ariane 5.

### 5.1.3 EBIT\* et résultat

Airbus Group utilise l'EBIT avant amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels comme indicateur clé de ses performances économiques. Le terme « éléments exceptionnels » concerne des postes tels que les dotations d'amortissements d'ajustements à la juste valeur relatives à la fusion passée d'EADS, au regroupement d'entreprises Airbus et à la formation de MBDA, ainsi que les charges de dépréciation résultant de ces transactions. Dans la suite de ce document, l'EBIT avant amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels est désigné par EBIT\*.

**Tableau 2 – Regroupement du résultat avant charges financières et impôt sur les sociétés et de l'EBIT\* (IFRS)**

(en millions d'€)	2014	2013
<b>Bénéfice avant charges financières et impôts sur les bénéfices<sup>(1)</sup></b>	<b>3 991</b>	<b>2 570</b>
Cessions et pertes de valeur des écarts d'acquisition	6	15
Dépréciations exceptionnelles et cessions	43	39
<b>EBIT avant pertes de valeur des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels<sup>(1)</sup></b>	<b>4 040</b>	<b>2 624</b>

(1) Les données des exercices précédents ont été ajustées du fait de l'application des normes IFRS 10 et IFRS 11.

L'EBIT\* a augmenté de 54 %, à 4 040 millions d'euros (2013 après retraitement : 2 624 millions d'euros), avec un faible niveau d'éléments non récurrents à -26 millions d'euros, qui se composent :

- d'une charge nette au 4<sup>e</sup> trimestre de 551 millions due aux retards sur le programme A400M comme indiqué aux résultats des neuf premiers mois de 2014. Le planning des améliorations militaires progressives et des livraisons associées est actuellement en cours de négociation avec les clients, pour refléter la situation du programme et le calendrier des livraisons révisés. Au cours du dernier trimestre 2014, la direction a passé en revue l'évolution du programme, principalement en raison des défis liés aux fonctionnalités militaires et à la montée en cadence, ainsi que les mesures correctives. D'importantes mesures ont été lancées en vue de garantir les futures livraisons, et le programme fait l'objet d'un suivi rigoureux ;
- d'une contribution positive de 142 millions d'euros, liée à l'écart de paiement avant livraison en dollars et aux réévaluations bilancielle ;
- d'un total de 383 millions d'euros lié aux plus-values issues de la cession de 8 % de la participation de la société dans Dassault Aviation et de la vente de la participation dans Patria.

L'EBIT\* avant éléments non récurrents du Groupe est un indicateur de la marge commerciale sous-jacente, excluant des charges ou bénéfices significatifs non récurrents induits par les variations des provisions relatives aux programmes ou restructurations, ou par l'impact des effets de change. L'EBIT\* s'est amélioré en passant à 4 066 millions d'euros (2013 après retraitement : 3 537 millions d'euros). L'EBIT\* avant éléments non récurrents de la division Airbus a augmenté pour atteindre 2 529 millions d'euros (2013 après retraitement : 2 214 millions d'euros), ce qui démontre une solide performance. L'EBIT\* avant éléments non récurrents de la division Airbus Helicopters a légèrement augmenté à 413 millions d'euros (2013 : 397 millions d'euros), malgré des dépenses de recherche et développement (R&D) plus élevées et un effet mix moins favorable en termes de chiffres d'affaires. L'EBIT\* avant éléments non récurrents de la division Airbus Defence and Space est resté stable à 920 millions d'euros (2013 après retraitement : 911 millions d'euros).

La marge opérationnelle de l'EBIT\* avant éléments non récurrents du Groupe a enregistré une amélioration en atteignant 6,7 % (2013 après retraitement : 6,1 %).

Le résultat net a progressé à 2 343 millions d'euros (2013 après retraitement : 1 473 millions d'euros), avec une augmentation du bénéfice par action à 2,99 euros (2013 après retraitement : 1,86 euro). Le résultat net et le BPA ont fortement progressé en dépit du résultat financier de - 778 millions d'euros (2013 après retraitement : - 610 millions d'euros) qui incluait une perte de change de 341 millions d'euros, engendrée par l'affaiblissement de l'euro au quatrième trimestre.

**Tableau 3 – EBIT\* et chiffre d'affaires par Division**

Par Division	EBIT*			Chiffre d'affaires		
	Exercice 2014	Exercice 2013 <sup>(1)</sup>	Variation	Exercice 2014	Exercice 2013 <sup>(1)</sup>	Variation
(en millions d'euros)						
Commercial Aircraft	2 671	1 593	+68 %	42 280	39 494	+7 %
Helicopters	413	397	+4 %	6 524	6 297	+4 %
Defence and Space	409	659	- 38 %	13 025	13 121	- 1 %
Siège social / Éliminations / Autres	547	(25)	-	(1 116)	(1 345)	-
<b>Total</b>	<b>4 040</b>	<b>2 624</b>	<b>+54 %</b>	<b>60 713</b>	<b>57 567</b>	<b>+5 %</b>

\* Résultat opérationnel avant intérêts, impôts, amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

(1) Les chiffres de l'exercice précédent ont été retraités afin de refléter l'application des normes IFRS 10 et 11. Les chiffres des Divisions sont également retraités afin de refléter la nouvelle structure du Groupe depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014.

## 5.1.4 Bilan consolidé (« IFRS »)

Tableau 4 – Bilan consolidé (IFRS)

(en millions d'€)	Au 31 décembre		
	2014	2013*	Variation
Immobilisations incorporelles	12 758	12 500	258
Immobilisations corporelles	16 388	15 654	734
Participations dans les sociétés mises en équivalence	3 391	3 858	(467)
Autres participations financières et actifs financiers non courants	1 769	1 756	13
Autres actifs non courants	2 408	3 727	(1 319)
Impôts différés actifs	5 717	3 733	1 984
Valeurs mobilières de placement non courantes	5 989	4 298	1 691
<b>Actifs non courants</b>	<b>48 420</b>	<b>45 526</b>	<b>2 894</b>
Stocks	25 355	24 023	1 332
Créances clients	6 798	6 628	170
Autres actifs courants	4 325	4 311	14
Valeurs mobilières de placement courantes	3 183	2 585	598
Disponibilités	7 271	7 201	70
<b>Actifs courants</b>	<b>46 932</b>	<b>44 748</b>	<b>2 184</b>
Actifs du Groupe d'actifs à céder classés dans la catégorie « détenus pour vente »	750	0	750
<b>Total actifs</b>	<b>96 102</b>	<b>90 274</b>	<b>5 828</b>
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère	7 061	10 864	(3 803)
Participations ne donnant pas le contrôle	18	42	(24)
<b>Total capitaux propres</b>	<b>7 079</b>	<b>10 906</b>	<b>(3 827)</b>
Provisions non courantes	10 400	9 604	796
Dettes financières non courantes	6 278	3 804	2 474
Impôts différés passifs	1 130	1 454	(324)
Autres dettes non courantes	23 038	18 155	4 883
<b>Dettes non courantes</b>	<b>40 846</b>	<b>33 017</b>	<b>7 829</b>
Provisions courantes	5 712	5 222	490
Dettes financières courantes	1 073	1 826	(753)
Dettes fournisseurs	10 183	9 668	515
Dettes d'impôts courantes	738	616	122
Autres dettes courantes	29 791	29 019	772
<b>Dettes courantes</b>	<b>47 497</b>	<b>46 351</b>	<b>1 146</b>
Dettes directement associées à des actifs à céder classés dans la catégorie « détenus pour vente »	680	0	680
<b>Total capitaux propres et dettes</b>	<b>96 102</b>	<b>90 274</b>	<b>5 828</b>

\* Les données des exercices précédents ont été ajustées du fait de l'application des normes IFRS 10 et IFRS 11.

### Actifs non courants

Les immobilisations incorporelles ont augmenté de 258 millions d'euros, à 12 758 millions d'euros (fin 2013, ajusté : 12 500 millions d'euros). Cette hausse concerne principalement Airbus (8 660 millions d'euros), Airbus Defence and Space (3 376 millions d'euros) et Airbus Helicopters (704 millions d'euros) et comprend un écart d'acquisition de 9 979 millions d'euros (fin 2013, ajusté : 9 872 millions d'euros). Cet écart d'acquisition intègre une hausse de 55 millions d'euros suite à l'acquisition d'Alestis.

Les tests de dépréciation annuels effectués au quatrième trimestre 2014 n'ont pas mené à la comptabilisation de charges de dépréciation. La capitalisation des coûts de développement pour le programme A350 XWB a commencé au deuxième trimestre 2012. En 2014, 58 millions d'euros ont été capitalisés, d'où un montant total de 777 millions d'euros.

Les immobilisations corporelles ont augmenté de 734 millions d'euros à 16 388 millions d'euros (fin 2013, ajusté : 15 654 millions d'euros) ; ce chiffre comprend 213 millions d'euros d'actifs donnés en location (fin 2013, ajusté : 351 millions d'euros). Cette augmentation est principalement due au programme A350 XWB. Les immobilisations corporelles incluent également des immeubles de placement pour un montant de 67 millions d'euros (fin 2013 : 69 millions d'euros).

Les participations mises en équivalence, d'un montant de 3 391 millions d'euros (fin 2013, ajusté : 3 858 millions d'euros), comprennent principalement la participation dans Dassault Aviation de 2 429 millions d'euros (2013 : 2 747 millions d'euros), dans Atlas Group et dans MBDA. La participation dans Dassault Aviation comprend un ajustement de rattrapage au titre du revenu global correspondant à l'exercice précédent et l'effet de la cession partielle des actions Dassault Aviation.

Le poste Autres participations financières et autres actifs financiers non courants, qui représente 1 769 millions d'euros (fin 2013, ajusté : 1 756 millions d'euros) concerne Airbus pour un montant de 790 millions d'euros (fin 2013, ajusté : 702 millions d'euros) et se rapporte, pour l'essentiel, à la partie non courante des activités de financement d'appareils.

Les Autres actifs non courants se composent, pour l'essentiel, d'instruments financiers dérivés non courants et de charges payées d'avance non courantes. Le poste est en diminution de 1 319 millions d'euros, à 2 408 millions d'euros (fin 2013, ajusté : 3 727 millions d'euros) principalement en raison de la variation négative de la juste valeur des instruments financiers dérivés non courants (- 1 491 millions d'euros).

Les Actifs d'impôts différés ont augmenté de 1 984 millions d'euros pour s'établir à 5 717 millions d'euros (fin 2013, ajusté : 3 733 millions d'euros) principalement du fait des variations des justes valeurs des instruments financiers dérivés.

Les justes valeurs des instruments financiers dérivés sont incluses dans les autres actifs non courants, pour un montant de 502 millions d'euros (fin 2013 : 1 993 millions d'euros), dans les autres actifs courants pour 208 millions d'euros (fin 2013, ajusté : 716 millions d'euros), dans les autres dettes non courantes pour - 3 271 millions d'euros (fin 2013 : - 671 millions d'euros) et dans les autres dettes courantes pour - 2 232 millions d'euros (fin 2013, ajusté : - 302 millions d'euros), ce qui correspond à une juste valeur nette totale de - 4 793 millions d'euros (fin 2013, ajusté : 1 736 millions d'euros). Le volume des contrats en dollars américains a augmenté pour passer de 76 milliards de dollars américains au 31 décembre 2013 à 88 milliards de dollars américains au 31 décembre 2014. Le taux de change du dollar américain était de 1 EUR = 1,21 USD au 31 décembre 2014, contre 1 EUR = 1,38 USD au 31 décembre 2013. Le taux moyen de couverture du dollar américain pour le portefeuille de couverture du Groupe reste quasi stable, à 1 EUR = 1,33 USD au 31 décembre 2014 contre 1 EUR = 1,34 USD au 31 décembre 2013.

Les valeurs non courantes dont l'échéance résiduelle est supérieure à un an ont augmenté de 1 691 millions d'euros à 5 989 millions d'euros (fin 2013, ajusté : 4 298 millions d'euros). Ce mouvement est lié à la politique de gestion de trésorerie du Groupe.

## **Actifs courants**

Les stocks qui s'élèvent à 25 355 millions d'euros (fin 2013, ajusté : 24 023 millions d'euros) ont augmenté de 1 332 millions d'euros. Cette hausse est, pour l'essentiel, imputable à Airbus (1 804 millions d'euros), en partie compensée par une diminution chez Airbus Defence and Space (- 370 millions d'euros) et chez Airbus Helicopters (- 167 millions d'euros). L'augmentation chez Airbus résulte principalement du regain d'activité dans le cadre du programme A350 XWB.

Les créances clients augmentent de 170 millions d'euros pour atteindre 6 798 millions d'euros (fin 2013, ajusté : 6 628 millions d'euros), essentiellement chez Airbus Helicopters, avec une compensation partielle due à une diminution chez Airbus Defence and Space. Celle-ci est due à une reclassification des groupes de cessions classés comme détenus pour vente.

Parmi les autres actifs courants figurent les postes Partie courante des autres actifs financiers non courants, les Autres actifs financiers courants, les Autres actifs courants et les Actifs d'impôts courants. Leur augmentation de 14 millions d'euros, à 4 325 millions d'euros (fin 2013, ajusté : 4 311 millions d'euros), inclut la variation négative de la part courante des justes valeurs des instruments financiers dérivés (- 508 millions d'euros), largement compensée par les hausses de créances de TVA (289 millions d'euros), des montants à recevoir des entreprises affiliées non consolidées (109 millions d'euros), des autres actifs courants divers (82 millions d'euros) et des charges payées d'avance (58 millions d'euros).

Les valeurs courantes dont l'échéance résiduelle est d'un an ou moins ont augmenté de 598 millions d'euros, à 3 183 millions d'euros (fin 2013, ajusté : 2 585 millions d'euros).

La trésorerie et les équivalents de trésorerie ont augmenté de 7 201 millions d'euros (chiffre ajusté à fin 2013) à 7 271 millions d'euros.

## **Total capitaux propres**

Les capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère (y compris les actions propres rachetées) s'élèvent à 7 061 millions d'euros (fin 2013, ajusté : 10 864 millions d'euros), en baisse de 3 803 millions d'euros. Cette diminution s'explique par la distribution de dividendes à hauteur de 587 millions d'euros (0,75 euro par action) et une réduction du poste Autre revenu global de 5 705 millions d'euros, principalement attribuable aux réévaluations à la valeur de marché du portefeuille couvert et aux variations des gains et pertes actuariels du fait d'une mise à jour des taux d'intérêt pour les obligations au titre des indemnités de départ à la retraite. Cette baisse a été en partie compensée par un revenu net de 2 343 millions d'euros et la vente d'actions propres pour 102 millions d'euros.

Les intérêts minoritaires ont diminué pour s'établir à 18 millions d'euros (fin 2013, ajusté : 42 millions d'euros). Cette baisse s'explique principalement par l'acquisition d'Alestis et la comptabilisation qui a suivi de ses actionnaires minoritaires (- 25 millions d'euros).

## **Passifs non courants**

Les provisions non courantes d'un montant de 10 400 millions d'euros (fin 2013, ajusté : 9 604 millions d'euros) incluent la part non courante des provisions pour indemnités de départ à la retraite, en augmentation de 1 998 millions d'euros, à 7 864 millions d'euros (fin 2013, ajusté : 5 866 millions d'euros). Du fait des baisses significatives des taux d'actualisation afférents aux divers régimes de retraite du Groupe, les provisions pour indemnités de départ à la retraite augmentent de 1 998 millions d'euros.

En outre, d'autres provisions sont comprises dans les provisions non courantes, qui enregistrent une diminution de 1 202 millions d'euros, à 2 536 millions d'euros (fin 2013, ajusté : 3 738 millions d'euros). Cette diminution est principalement attribuable à la reclassification des provisions pour pertes contractuelles et la présentation nette du programme A350 XWB dont les stocks sont présentés nets de leur part respective de la provision pour pertes contractuelles.

Sont inclus dans les provisions non courantes (et courantes) les coûts au titre du programme A380 liés à des problèmes techniques identifiés lors de l'exploitation et aux solutions définies en conséquence, ce qui reflète les tout derniers faits et circonstances. Airbus est contractuellement responsable de la réparation ou du remplacement des pièces défectueuses, mais en aucun cas des autres dommages directs, indirects, consécutifs ou accessoires (y compris la perte de revenus, de bénéfices ou d'utilisation). Toutefois, dans le cadre des relations commerciales globales, des ajustements contractuels sont susceptibles de se produire et pourraient être envisagés au cas par cas.

Les Dettes financières non courantes, principalement composées d'obligations et de dettes vis-à-vis d'établissements financiers, augmentent de 2 474 millions d'euros à 6 278 millions d'euros (fin 2013, ajusté : 3 804 millions d'euros). En avril 2014, une obligation d'un milliard d'euros a été émise, assortie d'une échéance à 10 ans, qui versera un coupon de 2,375 %. En octobre 2014, une nouvelle obligation pour un total de 0,5 milliard d'euros a été émise, assortie d'une échéance à 15 ans et d'un coupon de 2,125 %. En décembre 2014, le Groupe a conclu, avec la BEI, un contrat de prêt de 627 millions de dollars américains, à échéance 10 ans et assorti d'un taux d'intérêt fixe de 2,52 %.

Les Autres dettes non courantes qui incluent les Autres dettes financières non courantes, les Autres dettes non courantes et les Produits constatés d'avance non courants augmentent au total de 4 883 millions d'euros, pour atteindre 23 038 millions d'euros (fin 2013, ajusté : 18 155 millions d'euros). Les acomptes reçus augmentent de 2 028 millions d'euros, les justes valeurs négatives des instruments financiers de 2 600 millions d'euros.

## **Total dettes**

Les provisions courantes ont augmenté de 490 millions d'euros, à 5 712 millions d'euros (fin 2013, ajusté : 5 222 millions d'euros) et comprennent la part courante des provisions pour engagements de retraite (386 millions d'euros) et d'autres provisions (5 326 millions d'euros). Cette augmentation s'explique principalement par la reclassification d'anciennes provisions non courantes pour pertes contractuelles au titre de l'A350 XWB. Elle a été en partie compensée par une baisse imputable au programme A400M pour lequel les stocks sont présentés nets de leur part respective de la provision pour pertes contractuelles.

Les dettes financières courantes ont diminué de 753 millions d'euros, à 1 073 millions d'euros (fin 2013, ajusté : 1 826 millions d'euros), principalement du fait du remboursement des accords de mise en pension du Groupe et au prêt consenti par la BEI.

Les dettes fournisseurs augmentent de 515 millions d'euros pour atteindre 10 183 millions d'euros (fin 2013, ajusté : 9 668 millions d'euros). Cette hausse concerne principalement Airbus Defence & Space.

Les autres dettes courantes incluent les Autres dettes financières courantes, les Autres dettes courantes et les Produits constatés d'avance courants. Elles augmentent de 772 millions d'euros pour atteindre 29 791 millions d'euros (fin 2013, ajusté : 29 019 millions d'euros) pour l'essentiel en raison de l'augmentation des justes valeurs négatives des instruments financiers dérivés (1 930 millions d'euros), de produits constatés d'avance plus élevés (105 millions d'euros) et d'une hausse des engagements de TVA (75 millions d'euros), le tout étant en partie compensé par une diminution des acomptes reçus (- 1 549 millions d'euros).

### **5.1.5 Trésorerie nette**

La trésorerie nette à la fin de l'année 2014 s'élevait à 9,1 milliards d'euros (fin 2013 après retraitement : 8,5 milliards d'euros), après prise en compte de 587 millions d'euros au titre du paiement des dividendes 2013 et 462 millions d'euros de cotisations versées au régime de retraites. La position de trésorerie brute était de 16,4 milliards d'euros au 31 décembre 2014.

La trésorerie brute comprend les valeurs mobilières de placement non courantes et courantes, et la trésorerie et les équivalents de trésorerie. Pour le calcul de la trésorerie nette, les dettes financières à long terme et les dettes financières à court terme sont déduites de la trésorerie brute.

Le flux de trésorerie disponible avant fusions et acquisitions s'est nettement amélioré à 1 109 millions d'euros (2013 après retraitement : - 811 millions d'euros) et reflète la solide performance du quatrième trimestre et les efforts pour améliorer le flux de trésorerie dans le Groupe au cours de l'année, sans compter que le produit des cessions a également accru le flux de trésorerie disponible qui a atteint 2 002 millions d'euros (2013 après retraitement : - 827 millions d'euros).

En 2014, Airbus Group a investi environ 2,5 milliards d'euros de dépenses d'investissement pour étayer ses programmes de développement. Ce chiffre inclut notamment quelque 200 millions d'euros de dépenses de R&D immobilisées à travers le Groupe.

### **5.1.6 Prises de commandes et carnet de commandes**

Les prises de commandes du Groupe en 2014 se sont élevées à 166,4 milliards d'euros (2013 après retraitement : 216,4 milliards d'euros), et la valeur du carnet de commandes a atteint la valeur record de 857,5 milliards d'euros à la fin de l'exercice (fin 2013 après retraitement : 680,6 milliards d'euros). Airbus a reçu 1 456 commandes nettes d'avions commerciaux (2013 : 1 503 commandes nettes), avec un rapport prises de commandes/livraisons supérieur à deux, et un carnet de commandes de 6 386 appareils en fin d'année. Les prises de commandes nettes chez Airbus Helicopters se sont élevées à 369 unités (2013 : 422 unités), ce qui comprend un ajustement du carnet de commandes de 33 NH90. La valeur des prises de commandes d'Airbus Defence and Space a progressé de 4 %, portée par la persistance d'une puissante dynamique des systèmes spatiaux et un bon niveau de commandes d'avions militaires moyens et légers.

## Tableau 5 – Prises de commandes et carnet de commandes par Division

Par Division (en millions d'euros)	Prises de commandes <sup>(2)</sup>			Carnet de commandes <sup>(2)</sup>		
	Exercice 2014	Exercice 2013 <sup>(1)</sup>	Variation	31 déc. 2014	31 déc. 2013 <sup>(1)</sup>	Variation
Commercial Aircraft	150 085	199 261	- 25 %	803 633	625 595	+ 28 %
Helicopters	5 469	5 775	- 5 %	12 227	12 420	- 2 %
Defence and Space	12 225	11 808	+ 4 %	43 075	43 208	0 %
Siège social/Éliminations/Autres	(1 349)	(426)	-	(1 416)	(663)	-
<b>Total</b>	<b>166 430</b>	<b>216 418</b>	<b>- 23 %</b>	<b>857 519</b>	<b>680 560</b>	<b>+ 26 %</b>

(1) Les chiffres de l'exercice 2013 ont été retraités afin de refléter l'application des normes IFRS 10 et 11. Les chiffres des Divisions sont également retraités afin de refléter la nouvelle structure du Groupe depuis le 1er janvier 2014.

(2) Les contributions des activités avions commerciaux aux prises de commandes et au carnet de commandes d'Airbus Group sont basées sur les prix catalogue.

## 5.2 États financiers statutaires d'Airbus Group N.V.

### Tableau 6 – Bilan statutaire d'Airbus Group N.V.

(en millions d'€)	Au 31 décembre 2014	Au 31 décembre 2013
Écarts d'acquisition	4 354	4 354
Actifs financiers <sup>(2)</sup>	9 587	13 960
Valeurs mobilières de placement non courantes	5 809	4 179
<b>Immobilisations corporelles<sup>(2)</sup></b>	<b>19 750</b>	<b>22 493</b>
Créances et autres actifs	9 526	10 073
Valeurs mobilières de placement courantes	3 077	2 430
Disponibilités	6 200	6 126
<b>Actifs courants</b>	<b>18 803</b>	<b>18 629</b>
<b>Total Actif<sup>(2)</sup></b>	<b>38 553</b>	<b>41 122</b>
<b>Capitaux propres<sup>(1)(2)</sup></b>	<b>7 061</b>	<b>10 864</b>
Dettes financières non courantes	5 551	3 514
<b>Dettes non courantes</b>	<b>5 551</b>	<b>3 514</b>
Dettes financières courantes	0	914
Autres dettes courantes	25 941	25 830
<b>Dettes courantes</b>	<b>25 941</b>	<b>26 744</b>
<b>Total Passif<sup>(2)</sup></b>	<b>38 553</b>	<b>41 122</b>

(1) Le bilan est préparé avant affectation du résultat net de l'exercice.

(2) Les données des exercices précédents ont été ajustés du fait de l'application des normes IFRS 10 et IFRS 11.

### Tableau 7 – Compte de résultat statutaire d'Airbus Group N.V.

(en millions d'€)	2014	2013
Résultats des participations <sup>(1)</sup>	2 412	1 474
Autres résultats	(69)	(1)
<b>Résultat net<sup>(1)</sup></b>	<b>2 343</b>	<b>1 473</b>

(1) Les résultats des exercices précédents ont été ajustés du fait de l'application des normes IFRS 10 et IFRS 11.

## 5.3 Informations sur les commissaires aux comptes

	Date de première nomination	Date d'expiration du mandat actuel*
KPMG Accountants N.V. Laan van Langerhuize 1 – 1186 DS Amstelveen — Pays-Bas Représenté par R.J. Aalberts	10 mai 2000	Le jour de l'Assemblée générale annuelle d'Airbus Group N.V. de 2015

\* Une résolution visant à désigner KPMG Accountants N.V. en qualité de commissaire aux comptes de la Société pour l'exercice 2015 sera soumise à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires de la Société qui sera convoquée en 2015.

KPMG Accountants N.V et son représentant sont enregistrés auprès du NBA (Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants).

## 5.4 Ressources humaines

---

### 5.4.1 Effectifs

En 2014, la Société a accueilli 5 211 nouveaux employés (dont 2 243 dans les Divisions principales, à savoir Airbus, Airbus Defence and Space, Airbus Helicopters et au sein des fonctions centrales du Groupe) à travers le monde (recrutements en 2013 : 8 823) tandis que 4 478 employés ont quitté le Groupe, certains dans le cadre de retraites partielles. En fin d'année, les effectifs du Groupe s'élevaient donc à 138 622. (Ces chiffres tiennent compte des effets de la consolidation et des variations de périmètre à fin 2013 : 138 404 employés après retraitement en février 2014, en vertu de l'application des normes IFRS 10 et 11).

En termes de nationalités, 38 % des employés de la Société viennent de France, 33,9 % d'Allemagne, 9,5 % du Royaume-Uni et 8,8 % d'Espagne. Les Américains représentent 1,6 % des effectifs. Les 8,4 % restants sont constitués d'employés originaires de 135 pays différents.

### 5.4.2 Organisation des Ressources humaines

La mission générale des Ressources humaines (RH) du Groupe est de veiller à ce que la Société attire, développe et fidélise une main-d'œuvre internationale compétente, motivée et flexible, qui réponde aux exigences actuelles et futures de ses différentes activités. La fonction des RH est d'encourager la diversité, l'intégration continue et l'internationalisation du Groupe et de favoriser la construction d'un état d'esprit commun au sein de la Société. La stratégie RH vise à faire de la Société un employeur mondial de choix, ainsi qu'un lieu de travail accueillant et innovant pour ses collaborateurs. Les RH soutiennent les différents cadres dans leur mission de direction et dans leur tâche de gestion des employés, et conseillent les salariés.

Depuis juillet 2013, les Ressources humaines du Groupe ont été regroupées sous un même leadership, le Directeur des Ressources humaines d'Airbus Group et d'Airbus, afin de favoriser un modèle de plateforme collaborative pour accompagner l'évolution du Groupe et maintenir une prestation de qualité élevée.

L'équipe responsable des RH au niveau Groupe d'Airbus Group (HRDC) est composée des Directeurs des CoC, du Directeur RH international, du Directeur des activités et des services, ainsi que des Directeurs RH des Divisions. Les Directeurs RH des Divisions assurent un double reporting hiérarchique opérationnel des Divisions au Directeur RH Groupe et au Directeur de leur Division.

Les grands principes de l'organisation des Ressources humaines sont les suivants :

- une organisation agile et efficace avec une fonction RH au niveau Groupe allégée, qui se charge de la stratégie ;
- une prestation plus satisfaisante et une meilleure collaboration grâce à une organisation matricielle qui structure les niveaux de management (reporting au CoC et RH de proximité / par activité) ; suppression des comités ad hoc et optimisation des contrats de niveau de service ;
- une amélioration des compétences, avec les Centres de Compétences transversaux intégrés par le biais d'un seul niveau de reporting ;
- une plus grande proximité pour le management RH (partenaires d'activité) afin de s'assurer que l'organisation RH réponde aux besoins des opérations.

Les RH du Groupe se concentrent en priorité sur l'élaboration de politiques RH innovantes à long terme, qui participent à la définition de la stratégie du Groupe et la soutiennent. Les Centres de Compétences à intégration transversale sont chargés de la définition des politiques et processus associés du Groupe. Ils joueront également un rôle de conseil auprès de la Direction et des RH des Divisions dans leurs domaines d'expertise respectifs (ex. gestion des talents et des dirigeants, rémunération et avantages, politique sociale et relations sociales).

HR Business Support and Operations continue à fournir un éventail complet de services et d'activités opérationnelles à tous les collaborateurs en ce qui concerne la gestion de la paie, le recrutement ou l'administration de la formation, à l'aide d'un système d'information RH mondial commun, à l'efficacité renforcée.

Enfin, la proximité et le management RH des activités seront renforcés et continueront d'être les principaux points de convergence de leurs activités respectives, en assumant un rôle actif dans la transformation en cours de la Société. La nette différenciation des rôles et des responsabilités, parfaitement en phase avec la nouvelle stratégie d'Airbus Group, permet aux RH d'apparaître comme un véritable acteur de l'entreprise axé sur le service et la performance.

La fonction RH dans son ensemble est impliquée dans l'accompagnement du Groupe dans sa phase de restructuration et endosse son rôle de facilitateur du changement.

### 5.4.3 Principaux accomplissements en matière de ressources humaines en 2014

Depuis 2009, la Société a lancé une initiative d'engagement dans tout le Groupe qui s'adresse à tous les collaborateurs. Elle s'appuie sur une enquête conduite régulièrement pour identifier les moteurs à l'œuvre dans l'engagement de ses salariés, ainsi que les axes d'amélioration. Depuis le début de cette initiative, un plan d'action complet a été déployé qui s'intéresse aux questions de la reconnaissance des salariés, du renforcement du leadership, de la communication au sein des équipes et entre elles, de la proximité des managers et du support RH vis-à-vis des collaborateurs de la Société. Dans le cadre de l'engagement du Groupe à mettre en place un environnement de travail propice à l'investissement de ses salariés, chaque collaborateur a été invité, fin 2014, à faire part de son point de vue dans l'enquête sur l'implication des salariés. Les résultats de cette enquête anonyme seront utilisés par Airbus Group pour créer un environnement de travail encore plus motivant.

La mobilité des employés au sein des Divisions ou entre elles continue d'être l'une des priorités pour le bénéfice des collaborateurs d'Airbus Group et du Groupe lui-même. En 2014, quelque 9 800 salariés ont changé de poste et la Société a renouvelé son objectif ambitieux de 10 % de mutations en 2015.

La Société a réussi à faire évoluer 758 talents, dont 24 % de femmes, vers de nouveaux postes avec plus de responsabilités. Elle conçoit en effet le développement de nouvelles compétences, la formulation d'idées nouvelles et l'élargissement des réseaux professionnels comme des facteurs décisifs de succès dans toute progression de carrière. Par conséquent, elle déploie des efforts considérables en faveur de l'analyse et du développement de toutes les compétences qui existent dans le Groupe, par la diversification des capacités et des actions de développement destinées à combler les besoins, ainsi que dans le cadre d'un plan de formation solide et personnalisé.

En soutien au développement de ses salariés, Airbus Group a prévu quelque 3 millions d'heures de formation en 2014. Le Groupe a lancé une université du leadership pour ses 17 000 cadres, tous niveaux confondus. Cette action permettra de renforcer l'approche en matière de leadership du Groupe et d'harmoniser les activités entre les Divisions et les filiales, en offrant des opportunités équivalentes à tous les cadres afin de stimuler leur développement, quelle que soit leur position dans le Groupe.

Dans le sillage de l'intégration d'Airbus Group, une seule et unique marque d'employeur Airbus Group a été mise en place au travers des outils, plateformes et campagnes de recrutement, en ce compris l'intégration au sein d'une même plateforme des six sites Internet dédiés aux carrières dans les Divisions ; cette mesure s'est accompagnée d'économies de coûts et d'une réduction des ressources nécessaires. En 2014, le Groupe a également lancé un Programme de partenariats universitaires afin d'aider des étudiants à acquérir les compétences utiles pour le Groupe à l'avenir. Ce programme se matérialise par la signature de chartes avec une vingtaine d'universités dans plus de dix pays du monde.

Dernier point et non des moindres, l'organisation des Ressources humaines a joué un rôle important pour accompagner la transformation de la Division Airbus Defence and Space et celle du siège d'Airbus Group. Grâce à un dialogue constructif entretenu avec les représentants du personnel, la restructuration des activités s'opère conformément à ce qui était prévu.

## 5.5 Protection de l'environnement

---

Airbus Group évolue dans un monde à la démographie et l'urbanisation galopantes, dont les ressources s'amenuisent, qui exerce des pressions globalement plus fortes sur les écosystèmes et qui se caractérise par un changement climatique. Conscient de l'évolution rapide des thématiques liées à l'environnement, Airbus Group se prépare à des changements à la fois rapides et de long terme par l'anticipation des problèmes et le déploiement de son système de Gestion du risque d'entreprise au service des questions environnementales. La performance environnementale contribue aux objectifs en matière de responsabilité sociale et de développement durable d'Airbus Group : « Prendre soin de ses clients, de ses salariés et de ses fournisseurs, investir dans l'innovation, prêter attention à sa gouvernance et à sa responsabilité environnementale sont autant d'ingrédients essentiels à la performance et la gestion des risques à long terme ; ces éléments nous distinguent en tant que partenaire de confiance, avec l'ensemble de nos parties prenantes, dans nos pays d'origine et à travers la planète » – Pierre de Bausset, Secrétaire général d'Airbus Group. (Pour de plus amples informations relatives à l'approche de la responsabilité sociale d'entreprise et du développement durable d'Airbus Group, veuillez vous reporter au Rapport sur la RSE et le Développement durable d'Airbus Group.)

### 5.5.1 Principes d'organisation à l'appui de la stratégie d'éco-efficience

Airbus Group mène des actions destinées à améliorer son éco-efficience. Ces efforts se traduisent par des progrès concrets dans les Divisions et leurs sites industriels, en optimisant au maximum leur valeur ajoutée, tout en réduisant au minimum leur empreinte environnementale.

Airbus Group s'est doté d'une approche structurée afin d'intégrer l'éco-efficience à tous les niveaux de l'entreprise. Une politique environnementale fournit des orientations stratégiques et s'appuie sur une organisation des Affaires environnementales au niveau Groupe.

#### **Le Réseau Environnement : positionner la collaboration au cœur du Groupe**

Véritable épine dorsale de cette organisation, le Réseau Environnement fédère les compétences et les savoir-faire répartis dans tout le Groupe pour traiter des questions environnementales. Il organise des discussions et favorise le partage des bonnes pratiques afin de trouver des moyens efficaces et innovants de s'atteler aux problèmes environnementaux.

Ainsi, le *Chemical Regulations Working Group*, le groupe de travail sur les réglementations chimiques, joue un rôle majeur dans le développement de la compréhension des règlements relatifs aux produits chimiques dangereux, avec des répercussions à la fois sur les produits et les opérations. Ce groupe de travail crée des synergies en interne et organise le dialogue avec le secteur et les institutions au sens large, apportant une véritable valeur ajoutée à l'ensemble du Groupe. En 2015, le Réseau Environnement explorera également différentes options en vue d'une approche efficiente, à l'échelle du Groupe, du Système communautaire d'échange de quotas d'émissions, avec des retombées à la fois pour les sites et les produits.

Airbus Group contribue à des initiatives sectorielles communes visant à améliorer la performance environnementale globale du secteur de l'aéronautique, de l'espace et de la défense de manière plus cohérente et efficace. Le Groupe a ainsi apporté son soutien à la création de l'IAEG (*International Aerospace Environmental Group*) qui réunit la plupart des fabricants et fournisseurs du secteur aéronautique, spatial et de défense. Il entend harmoniser la réponse du secteur aux règlements déjà existants et à ceux en plein essor sur l'environnement. Il compte également harmoniser les normes environnementales applicables au secteur aéronautique et spatial. Airbus est également impliqué au niveau international au sein de l'ICAO pour mettre au point un cadre mondial de gestion des émissions de CO<sub>2</sub> qui fera rimer normes environnementales avec justesse et équité des conditions de marché.

De même, le Groupe mène ou participe à différents groupes de travail sur l'environnement au niveau européen et international tels que l'ICAO, l'ATAG, l'ICCAIA, l'ASD, le CAEP et le WEF. Airbus Group participe également à des organisations industrielles nationales comme le GIFAS en France, TEDAE en Espagne, BDLI en Allemagne et ADS au Royaume-Uni.

## La norme ISO 14001, le fondement de la gestion environnementale d'Airbus Group

Airbus Group encourage le développement et le maintien d'un puissant système de gestion environnementale certifié ISO 14001, qui couvre non seulement ses opérations, mais également l'intégralité du cycle de vie de ses produits et services.

En 2006, Airbus est devenu le premier constructeur aéronautique à obtenir la certification pour l'ensemble de ses sites, produits et services. Fort de sa certification ISO 14001 toujours en vigueur à ce jour, Airbus a démontré sa capacité à améliorer en permanence sa performance environnementale. Airbus Helicopters a également obtenu la certification ISO 14001 en France, en Allemagne, en Espagne, au Royaume-Uni et, plus récemment, à Singapour, au Canada et aux États-Unis. Airbus Defence and Space exerce ses activités avec un système de gestion de projet entièrement intégré et a également obtenu la certification ISO 14001.

En 2013, 83 % des collaborateurs du Groupe opéraient dans le cadre de la norme ISO 14001.

## L'environnement, une compétence reconnue chez Airbus Group

La gestion des compétences est indispensable à l'amélioration continue de la performance environnementale et la Faculté de l'Environnement, qui fait partie de l'Académie de la Gouvernance d'entreprise, élabore actuellement un catalogue amélioré des métiers et compétences. Celui-ci fournit un référentiel de compétences environnementales et permettra de définir des compétences personnalisées obligatoires en fonction du poste occupé par les salariés dans l'organisation.

### 5.5.2 Stimuler l'innovation pour asseoir la croissance dans un contexte environnemental en évolution

En 2014, Airbus Group a maintenu ses dépenses en R&D, en investissant 3 391 millions d'euros dans la recherche et le développement, dont une grande partie débouche sur des améliorations de produits accompagnées de bénéfices directs pour l'environnement. Des sites éco-efficaces et des processus plus rationnels constituent également un grand domaine d'investissement qui a hissé Airbus Group parmi les leaders des opérations à haute efficacité énergétique.

Airbus Group et ses Unités opérationnelles appliquent des principes d'éco-conception à leur R&D, en tenant compte de l'empreinte environnementale des produits durant toute leur durée de vie à des fins d'optimisation de leur éco-efficacité. Ainsi, Airbus intègre des critères environnementaux dans ses passerelles de niveaux de maturité technologique, tandis qu'Airbus Helicopters met en place une méthodologie d'évaluation qui mêle critères *Lean* et environnementaux pour sélectionner les processus de fabrication les plus éco-efficaces.

**Impression 3D :** l'*Additive Layer Manufacturing* (« **ALM** ») ou fabrication par addition de couches, également appelée impression 3D, révolutionne la production en réduisant considérablement les déchets issus du processus de fabrication, ramenés de 95 % en général avec les moyens de fabrication traditionnels à 5 % à peine avec l'ALM, ce qui s'accompagne d'économies de coûts et de temps significatives. Airbus Defence and Space utilise l'ALM pour la fabrication de ses satellites et lanceurs spatiaux depuis 2007. Airbus met progressivement en place l'ALM, avec des utilisations courantes dans le façonnage, le prototypage et la fabrication des pièces projetées. Enfin, Airbus envisage d'avoir recours à l'ALM pour fabriquer les pièces de ses avions commerciaux. Le Groupe continue d'explorer de nouvelles applications pour cette technologie prometteuse.

**Nouveaux systèmes de propulsion :** après avoir effectué avec succès son vol inaugural en avril 2014, l'E-Fan a reçu le prix prestigieux de la *Personal Aircraft Design Academy* cette même année, lors du salon aéronautique d'AirVenture Oshkosh. Airbus Group a dorénavant l'intention de faire évoluer cet avion à des fins de formation des pilotes, tout en l'utilisant comme plateforme pour développer le potentiel offert par la propulsion électrique. Outre l'E-Fan, Airbus Group explore des systèmes de propulsion hybrides, avec des programmes comme l'E-Thrust (en coopération avec Rolls-Royce) qui cible une réduction de la consommation de carburant, des émissions et du bruit par une propulsion distribuée. Airbus Helicopters travaille en permanence sur des systèmes de propulsion qui abaissent la consommation de carburant, le bruit et les émissions au travers de ses technologies Bluecopter®. Dans le cadre du programme European Clean Sky 2 lancé en juillet, Airbus Helicopters pilotera la conception de LifeRCraft (*Low Impact, Fast & Efficient RotorCraft*, hélicoptère rapide et efficace, à faible impact), un modèle d'hélicoptère qui conjugue la vitesse et l'efficacité d'un avion, avec les capacités en vol stationnaire d'un hélicoptère comme l'a démontré le X3.

**Surveillance de l'atmosphère terrestre :** les satellites d'Airbus Defence and Space aident les autorités et les entreprises à gérer les enjeux et les problèmes environnementaux en offrant des services d'observation qui permettent de quantifier les effets du changement climatique et fournissent des informations géospatiales à valeur ajoutée dans des domaines comme l'agriculture, la déforestation ou le suivi environnemental. Airbus Defence and Space sera le maître d'œuvre de l'Agence spatiale européenne (l'« **ESA** ») pour le développement et la construction des instruments de haute précision de Sentinel 5, qui surveillera la composition de l'atmosphère, notamment à la recherche de gaz à l'état de traces et d'aérosols susceptibles d'interférer sur le climat et la qualité de l'air.

**Découvrir des alternatives plus sûres aux produits chimiques dangereux :** comme les Unités opérationnelles sont impliquées dans le développement, l'industrialisation et la qualification d'alternatives plus sûres aux produits chimiques dangereux (ex. cadmium et chromate), le projet de Processus industriels écologiques d'Airbus Group apporte une expertise technique et facilite les synergies afin de mutualiser certains aspects de la R&D. Il contribue à réduire les coûts et à atténuer les risques. Il lance également des alertes et formule des recommandations lorsque des décisions doivent être prises.

### 5.5.3 Amélioration continue de la performance environnementale des sites, des produits et des services du Groupe

Airbus Group considère que l'amélioration continue de sa performance environnementale au travers de l'éco-efficience fait partie de sa responsabilité vis-à-vis de l'environnement.

**Améliorer la performance environnementale de ses sites :** l'*Energy Management Network* d'Airbus Group, le réseau Gestion de l'énergie du Groupe, a mis fortement l'accent sur l'harmonisation des processus au travers d'Airbus Group, outre la mise en œuvre de projets d'économies d'énergies spécifiques, comme l'installation de chaudières à bois en France et d'unités de chaleur et d'électricité combinées en Allemagne. Un processus d'achats normalisé pour les nouveaux bâtiments et les bâtiments rénovés, lancé au milieu de l'année 2012, permettra d'économiser plus de 8 millions de kilowatts-heures par an sur les quatre plus grands sites du Groupe, soit l'équivalent de la consommation annuelle de 2 500 foyers. Une initiative d'« Informatique verte » entend optimiser les centres de données existants, et les données liées à l'énergie sont actuellement prises en charge sur l'ensemble des équipements de mesure des sites (ex. pour le gaz, l'eau et l'électricité).

Airbus conduit le programme Blue5, qui soutient la mise en place de projets de réduction en matière d'énergie, de CO<sub>2</sub>, d'eau, de déchets et de composés organiques volatils (COV). Les résultats sont les suivants : - 35 % d'utilisation d'énergie ; - 40,3 % d'émissions de CO<sub>2</sub> ; - 9 % de consommation d'eau ; - 37,8 % de production de déchets et - 50,7 % d'émissions de COV (chiffres basés sur les revenus, 2006 année de référence).

Le futur siège social d'Airbus Group sera un modèle de développement durable, répondant aux normes environnementales les plus récentes fixées par la *Building Research Establishment Environmental Assessment Method*, une référence mondiale en matière de constructions durables. Ces bâtiments seront chauffés et climatisés par des systèmes géothermiques.

Afin de surveiller les progrès et de respecter les obligations d'information, un système de reporting environnemental à l'échelle de la Société est d'ores et déjà en place. Il s'articule autour de principes clairs et constitue un outil de collecte de données et un réseau structuré. Ce processus de reporting et les données ainsi regroupées font l'objet d'un audit externe depuis 2010. En 2014, 13 indicateurs environnementaux ont été audités ; ils couvrent des thèmes comme la consommation d'énergie, les émissions de CO<sub>2</sub>, la production de déchets et la consommation d'eau. Cette information environnementale participe également de la communication d'ensemble du Groupe sur son avancement par rapport au Pacte mondial des Nations Unies et par rapport au *Carbon Disclosure Project*. Les résultats de l'audit mené l'an dernier ont confirmé la pertinence, la maturité et la fiabilité du système de reporting environnemental de la Société.

**Améliorer la performance environnementale des produits :** l'Airbus A350 XWB est conçu pour être éco-efficace tout au long de sa durée de vie. Il ouvrira de nouvelles perspectives en termes de performance environnementale sur le marché des avions long-courriers, avec une diminution de 25 % de la consommation de carburant par rapport à la génération actuelle d'avions de cette catégorie. Respectueux des meilleures normes réglementaires en termes de bruit, il affiche en outre des marges confortables au niveau des émissions d'hydrocarbures (99 % en deçà de la limite), des émissions de monoxyde de carbone (86 % en deçà de la limite), des émissions de fumée (60 % en deçà de la limite) ou des émissions d'oxyde d'azote (35 % en deçà de la limite). La nouvelle option de moteur mise au point pour la famille A320, conjuguée à de grandes extrémités de voilure (*sharklets*) permettra une économie de carburant de 15 % par comparaison aux appareils de la génération précédente. Dans l'intervalle, les 152 A380 en service à travers le monde ont démontré une diminution de 20 % de la consommation de carburant et de leurs émissions par rapport à leurs concurrents.

L'EC145 T2 d'Airbus Helicopters a affiché une réduction de bruit conséquente (-8,5 dB en deçà des valeurs de seuil de l'ICAO) grâce à son système anticouple Fenestron®, et les données de certification en termes de bruit démontrent que cette évolution diminue les niveaux de bruit cumulés de 5 dB.

Airbus Defence and Space développe des moteurs électriques pour équiper ses satellites et remplacer ainsi la propulsion chimique lors des manœuvres d'élévation en orbite. Dans le cadre du projet Neosat de l'ESA, les futurs satellites seront conçus pour utiliser la propulsion électrique afin de rejoindre leur orbite après détachement de leur lanceur et de se maintenir une fois en position.

**L'activité dans les biocarburants de substitution pour améliorer la performance environnementale de nos produits :** en mai 2014, un Airbus A330-200 de KLM Royal Dutch Airlines (vol KL767) a effectué le plus long vol commercial jamais parcouru par un avion d'Airbus avec du kérosène de substitution dans son réservoir. L'avion a décollé de l'aéroport de Schiphol à Amsterdam pour un vol de dix heures à destination de l'île d'Aruba, dans les Caraïbes néerlandaises, en utilisant un mélange à 20 % de biocarburant fabriqué à partir d'huile de cuisson. Ce vol est le premier d'une série de 20 vols commerciaux long-courriers réalisés dans le cadre de l'initiative européenne ITAKA (*Initiative Towards sustainable Kerosene for Aviation*) qui entend accélérer la commercialisation de biocarburants pour l'aviation en Europe.

**Des solutions en fin de vie :** plus de 12 000 avions doivent être retirés de l'exploitation dans les 20 prochaines années. Airbus anticipe pour régler le problème de la prise en charge de la fin de vie de ces avions de manière durable. Avec les plateformes TARMAC AEROSAVE, Airbus et ses partenaires ont mis en place deux centres dédiés en France et en Espagne, où les avions mis hors service sont déclassés, démantelés et recyclés dans des conditions sûres et respectueuses de l'environnement.

Afin d'accroître le taux de récupération des matériaux en fin de vie, Airbus pilote également un projet de recherche de valorisation des matériaux, en collaboration avec des sociétés spécialisées qui interviennent dans le recyclage de la fibre de carbone.

Airbus Defence and Space contribue à de nombreux égards à résoudre le problème des débris qui restent dans l'espace, en développant des mesures d'atténuation (ex. capacités de rejet des débris après mission pour les lanceurs et satellites, outils et formation pour accompagner les manœuvres d'évitement des collisions et études pour le programme *Space Situational Awareness* de l'ESA) ainsi que des mesures d'amélioration (ex. différents concepts à l'étude pour l'élimination des déchets spatiaux).

La co-entreprise MBDA dans laquelle Airbus Group détient 37,5 % propose des capacités de démantèlement et offre son expertise pour gérer la fin de vie des produits pyrotechniques de manière sûre et durable, en accompagnant les campagnes de ventes et en répondant à la demande croissante des clients pour des solutions de gestion de la fin du cycle de vie.

## 5.6 Recherche et Technologie, qualité et ingénierie systèmes

---

En 2014, la Direction technique du Groupe (*Corporate Technical Office* – « **CTO** ») a continué de soutenir les activités de recherche et de technologie d'Airbus Group, en travaillant directement avec les Unités opérationnelles, tout en optimisant les capacités de son réseau de recherche et de développement *Innovation Works*, rebaptisé *Airbus Group Innovations*.

Reflétant l'importance croissante accordée à la sécurité de l'information et au respect de la vie privée, le CTO – par le biais de sa Direction des Programmes sur la Cybersécurité – s'est attaché à la protection des produits, des systèmes de fabrication et de l'infrastructure informatique d'Airbus Group contre les cyberattaques. Dans le cadre de cet effort, cette Direction a entamé des programmes de coopération avec de grandes entreprises à travers le monde pour partager signatures d'attaque et concepts de protection et, à l'avenir, lancer de nouvelles actions afin de protéger les interfaces avec ses clients, partenaires et fournisseurs.

La poursuite de l'intégration de l'ingénierie des systèmes fait partie des autres activités ayant des implications à l'échelle du Groupe. Il s'agit d'une approche pluridisciplinaire de la maîtrise des grands systèmes complexes pour répondre à un ensemble d'obligations commerciales et techniques – sur instruction du CTO. Open Source est un thème majeur relatif à la conformité et, au bout de trois ans, l'initiative a franchi une étape importante avec l'achat de cet outil pour l'ensemble du Groupe.

L'année 2014 a également été marquée par un certain nombre de progrès dans des programmes clés pour le CTO, notamment la plateforme de recherche sur l'avion tout électrique E-FAN – qui a réalisé son premier vol en 2014 et a également fait une démonstration de vol lors de ses premières participations à un salon aéronautique, à Berlin en Allemagne et à Farnborough en Angleterre.

Ces progrès ont, en grande partie, été accomplis dans les laboratoires de recherche d'Airbus Group Innovations. Une distinction spéciale a été accordée au *Line Tool System*, qui a remporté le prix « Customer Added Value » d'Airbus pour l'esprit d'équipe ayant présidé à son développement et conduit à la livraison d'un système de maintenance simple et non destructeur pour le fuselage en matériaux composites de l'A350 XWB. Le client de lancement de *Line Tool System* est Qatar Airways.

Parallèlement, le projet de systèmes de morphing d'Airbus Group Innovations (*active winglet and adaptive droop nose mechanism*) a été livré en 2014 ; cette même année, deux grands démonstrateurs ont été conçus et livrés par Airbus Group Innovations pour le projet *Advanced Wing SARISTU* d'Airbus Helicopters.

Posant les fondements des activités des années à venir, un certain nombre de contrats de coopération ont été signés avec des entreprises dont l'Américain Aerion pour un projet de jet d'affaires supersonique (Airbus D&S). Au Royaume-Uni, la coopération a progressé avec l'université de Cranfield concernant l'*Additive Layer Manufacturing* de pointe et AIRC (Airbus), tandis qu'un partenariat élargi est allé de l'avant avec l'université du Surrey sur des activités spatiales (Airbus D&S). En Malaisie, un nouveau protocole d'accord a été signé dans le cadre du centre AMIC avec Rolls-Royce, portant sur le développement d'une chaîne d'approvisionnement aéronautique et spatiale.

Toujours en 2014, les opérations de start-ups déjà établies sont montées en cadence dans le cadre de la Pépinière d'innovation et l'incubateur de jeunes pousses APWORKS, qui se concentre sur des services pointus d'ingénierie de production et a élargi ses capacités d'impression 3D ; de son côté, SPEECT, une entreprise qui permet la détection rapide des bactéries dans l'eau, est dorénavant à la recherche d'un investisseur externe pour élargir le financement de sa croissance.

Les activités de concession de licences technologiques – coordonnées par le biais du CTO et gérées par l'initiative Airbus Group Technology Licensing (« **ATL** ») – ont également franchi des étapes décisives, avec la supervision du transfert réussi de technologies au sein du secteur aéronautique et spatial et à d'autres secteurs parmi lesquels l'automobile, les énergies renouvelables, la sécurité intérieure, la sécurité et la fabrication industrielles. En 2014, ATL a signé plusieurs contrats avec diverses sociétés, dont Maserati, Mazak et Nexeya.

Par ailleurs, Datadvance, la co-entreprise entre Airbus Group et l'Académie des Sciences russe, a gagné en dynamisme avec son logiciel MACROS de simulation et d'optimisation. Désormais validé par Airbus Group Innovations, MACROS est largement déployé au travers des Divisions commerciales d'Airbus Group et sa commercialisation se fait également à l'extérieur du Groupe.

Afin d'améliorer la satisfaction et la fidélité client, un programme d'amélioration de la qualité, baptisé Quest, a été lancé dans toutes les Divisions d'Airbus Group – son déploiement faisant suite aux besoins et priorités commerciales de ses entités respectives. Quest favorise l'intégration de l'entreprise par l'application de normes obligatoires convenues (ex. une seule et unique politique qualité au sein de tout le Groupe), la réduction des principaux outils, ramenés de 200 à 8 outils standards employés par tout le Groupe et une approche obligatoire de bout en bout de la qualité dans le cadre des nouveaux développements.

À l'échelle du Groupe, le programme Quest met l'accent sur le renforcement de la priorité accordée au client et l'amélioration des boucles de retour d'information au niveau des opérations, gage d'une bonne résolution des problèmes pratiques et de la fourniture aux équipes des moyens d'exécuter leurs tâches correctement dès la première fois. Un vaste programme de formation, une montée en cadence des compétences et une sensibilisation à la qualité ont déjà débuté dans le cadre de ce programme, en complément du programme normal de formation à la qualité. Plus de 600 collaborateurs y ont déjà participé.

Le CTO a également travaillé afin de mettre pleinement en œuvre *Product Lifecycle Management* (« **PLM** »), un levier industriel central pour les nouveaux produits d'Airbus Group tels que les hélicoptères X4 et X6, le lanceur Ariane 6 et l'E-Fan, mais également pour les développements supplémentaires dans l'innovation concernant la gamme commerciale d'avions de ligne équipés de la nouvelle option moteur d'Airbus. Parmi les réalisations accomplies en 2014 on relève la simplification et la rationalisation de la gouvernance générale de PLM, la publication d'une norme internationale majeure d'interopérabilité (STEP AP242) et les contributions au succès de la montée en cadence du programme EC175 d'Airbus Helicopters grâce au soutien apporté pour livrer dans les délais la suite logicielle avancée de PLM.

Le Ludwig Bölkow Campus, créé en 2012 sur le campus d'Airbus Group à Ottobrunn, en Allemagne, a poursuivi son propre développement. Les premiers projets de recherche, lancés en 2013, ont réalisé de bons progrès et le financement de projets supplémentaires – impliquant un nombre croissant d'établissements de recherche et d'entreprises (y compris plusieurs petites et moyennes entreprises) – a été garanti. La construction du premier des deux nouveaux bâtiments opérationnels sur le campus a également débuté, pour une entrée en service prévue en 2015.

## 6. Perspectives financières pour 2015

Pour déterminer les perspectives de l'entreprise en 2015, Airbus Group table sur des taux de croissance de l'économie mondiale et du trafic aérien international conformes aux prévisions indépendantes qui prévalent et sur l'absence de perturbations majeures.

Les livraisons d'Airbus devraient être légèrement supérieures à 2014 et une augmentation du carnet de commandes des avions commerciaux est à nouveau anticipée.

En 2015, avant les fusions et acquisitions, Airbus Group anticipe une augmentation de son chiffre d'affaires et une croissance modérée de son EBIT avant éléments exceptionnels.

Sur la base de ses perspectives actuelles en matière de montée en cadence industrielle, Airbus Group vise un flux de trésorerie disponible avant acquisitions équilibré en 2015.

Airbus Group prévoit une augmentation supplémentaire de son BPA et de son dividende par action en 2015.

## 7. Stratégie d'Airbus Group

### 7.1 Leadership commercial, optimisation et création de valeur dans la défense et l'espace

---

La nouvelle Stratégie 2.0 n'a rien de révolutionnaire. Elle se présente davantage comme une évolution naturelle dans le sillage de la Vision 2020 du Groupe. Airbus Group vise le leadership sur les marchés de l'aéronautique commerciale, de l'aviation militaire et de l'espace. Pour y parvenir, le Groupe favorise l'innovation, la mondialisation, les services et l'optimisation de sa chaîne de valeur, le tout devant conduire à une amélioration de la rentabilité et de la performance.

En interne, le Groupe a besoin de consolider et d'adapter ses méthodes de travail. Du fait des restrictions budgétaires actuellement en vigueur chez ses clients institutionnels sur les marchés intérieurs d'Airbus Group, il est impératif de sécuriser la rentabilité et la position concurrentielle des activités spatiales et de défense, en améliorant la base de coûts et en se forgeant un accès au-delà de ces marchés intérieurs. Ainsi, le regroupement des activités de défense du Groupe, qui étaient dispersées au sein d'Airbus Defence & Space, et la rationalisation du portefeuille ont été des étapes nécessaires, de même que le programme de transformation lancé chez Airbus Helicopters.

Par ailleurs, afin d'optimiser la reconnaissance du marché et de sa valeur, ainsi que de poursuivre l'intégration du Groupe, la nouvelle politique de marque et le changement de nom sous la dénomination emblématique commune d'Airbus, appliqués à l'ensemble des activités majeures de la Société, ont marqué un important pas en avant.

Les sept axes majeurs de la Stratégie 2.0 d'Airbus Group sont les suivants :

#### 1. Renforcer la position de marché et la rentabilité, tout en restant un chef de file de l'aéronautique commerciale

Airbus a besoin d'être largement autosuffisant à l'avenir, plutôt que d'essayer de miser sur un portefeuille d'activités équilibrées. La priorité donnée au respect des délais, des coûts et de la qualité est fondamentale compte tenu du défi que pose la production des commandes déjà enregistrées. Il faut donc continuer à observer une gestion des cycles et des chocs qui a fait ses preuves, et les efforts consentis pour les atténuer doivent être encore renforcés, en privilégiant l'innovation, les services et l'adoption d'une approche encore plus mondialisée.

#### 2. Conserver une position de chef de file sur les marchés européens gouvernementaux, de la défense et de l'espace en privilégiant les avions militaires, les missiles, l'espace et les services connexes

La défense ne peut plus se contenter d'être un simple « outil » destiné à gérer et se prémunir contre les cycles commerciaux. Notre objectif doit être de rester forts et de modeler activement nos activités dans la défense, l'espace et auprès des gouvernements. La priorité ira donc : (i) au développement d'activités peu gourmandes en capitaux, mais très performantes telles que les missiles, les lanceurs spatiaux, les avions de combat et de transport, en pénétrant de nouveaux domaines de croissance qui bénéficient du soutien de financements publics et (ii) aux améliorations de la productivité par le biais de moyens internes et dans le contexte de l'optimisation européenne pour gagner en efficacité et améliorer le positionnement du Groupe sur les marchés à l'export. Dans le domaine spatial, le marché connaît des évolutions ; au travers de la co-entreprise constituée avec Safran pour la future Ariane 6, Airbus fait naître un point de vente « tout-en-un ». Par l'intégration verticale de son rôle de maître d'œuvre et de fournisseur du système de propulsion, l'objectif est de parvenir à maîtriser les coûts et gagner en compétitivité.

Certains domaines d'activité ont été recensés comme de possibles candidats à la cession, car ils ne coïncident pas avec les objectifs stratégiques et l'entreprise envisage la possibilité d'accroître leur potentiel de développement selon des scénarios différents. Cela concerne, en premier lieu, les communications commerciales et parapubliques du Groupe (notamment les activités de radio mobile professionnelle et les services commerciaux de communications par satellite), qui auront de meilleures chances de croissance et de réussite sur le marché si elles relèvent de structures de détention différentes. Airbus Group entend par ailleurs se défaire de certaines filiales et participations d'Airbus Defence & Space, notamment Fairchild Controls, Rostock System-Technik, AvDef, ESG et Atlas Elektronik. S'agissant des activités dans la sécurité et l'électronique de défense de la Division, de nouvelles alternatives industrielles vont être explorées afin de développer et positionner au mieux ces entreprises aux fins de leur croissance et de leur création de valeur futures. En ce qui concerne la participation dans Dassault, priorité est donnée à une sortie en bonne et due forme afin d'optimiser au

maximum la valeur. Malgré le solide palmarès de l'entreprise et ses perspectives satisfaisantes, cette participation minoritaire ne présente pas d'intérêt stratégique pour Airbus Group.

### **3. Poursuivre les innovations cumulatives potentielles dans le cadre des programmes de produits, tout en préparant les grandes percées de future génération et en développant les compétences et les capacités nécessaires pour faire face à la concurrence à l'avenir.**

Airbus Group innove chaque jour pour faire croître son avantage concurrentiel en améliorant la performance de ses produits, en créant de nouveaux avantages pour ses clients et en réduisant ses coûts. Ses technologies de pointe et son excellence scientifique contribuent au progrès global et à la livraison de solutions qui traitent des enjeux sociétaux que sont la protection de l'environnement, la mobilité et la sécurité.

Après les nombreux développements de produits nouveaux de ces dernières années, le Groupe génère la majorité de son chiffre d'affaires dans des segments où il possède des produits matures et compétitifs qui sont loin d'être en fin de vie. L'innovation peut donc se concentrer en priorité sur le maintien, l'expansion et la capitalisation en continu de la compétitivité des produits ainsi existants. Priorité sera donc donnée à l'introduction d'innovations cumulatives qui permettent de démarquer l'offre actuelle du Groupe, tout en préparant les moteurs du changement de future génération dans les domaines qui dessineront le marché et l'avenir du Groupe. Les feuilles de route de la R&T seront alignées en parallèle, au niveau Groupe, afin de garantir plus efficacement le maintien du leadership sur le long terme. Un effort considérable est fait pour s'assurer que le Groupe conserve une longueur d'avance face à d'éventuelles perturbations qui viendraient frapper son secteur d'activité. En 2015, le Groupe renforcera encore davantage sa position dans les hautes sphères de l'innovation, et notamment dans la Silicon Valley où l'aménagement d'un centre *Innovation-to-business* est prévu, ainsi qu'une filiale dédiée au capital-risque.

Ces dernières années, le secteur a connu une évolution vers la « numérisation », qui se traduit par une nouvelle réflexion sur les activités, l'innovation et les opportunités par l'intégration de technologies numériques dans les processus de l'entreprise et des clients afin de créer de la valeur et générer des revenus. Cette tendance à la numérisation se propage à tous les secteurs d'activité, avec les effets conjugués d'une pénétration accrue de la connectivité haut débit, des communications de l'homme à la machine et de machine à machine, la miniaturisation du stockage de l'information et des capacités de traitement de celle-ci et l'arrivée sur le marché de l'emploi de profils talentueux issus de la génération Y. Airbus Group a décidé de lancer une initiative fondamentale de transformation numérique. Cette transformation exige de définir et piloter une stratégie numérique au niveau Groupe, accompagnée de buts et objectifs concrets. Elle représentera un changement culturel majeur pour l'ensemble du Groupe.

### **4. Donner la priorité à la rentabilité, à la création de valeur et au positionnement sur le marché ; ne pas privilégier la croissance à n'importe quel prix. Opter pour une gestion active du portefeuille**

Le Groupe profite d'une croissance interne suffisante de son portefeuille, mais se trouve confronté à un problème de rentabilité. Il est impératif de s'assurer de la parité de sa performance financière avec ses homologues afin d'attirer des financements, investir dans les produits d'avenir et la croissance du futur, conserver une indépendance entrepreneuriale et préserver les emplois. Il sera indispensable de s'attacher à régler les problèmes qui génèrent de piètres résultats ou aux difficultés d'exécution, tout en maintenant et en élargissant les activités en portefeuille aux performances élevées. Par principe, personne ne paie l'addition lorsqu'une entreprise ne tient pas ses promesses.

### **5. S'adapter à la mondialisation croissante et attirer et fidéliser des profils internationaux talentueux**

En dépit de sa nationalité « européenne » par sa naissance, Airbus Group est devenu l'entreprise la plus internationale du secteur aéronautique, spatial et de défense du monde, et entend bien continuer à exploiter cet avantage compétitif. Cependant, son carnet de commandes, à une écrasante majorité (80 % contre 20 %), et ses ventes (60 % contre 40 %) débordent des frontières de l'Europe. Cet ancrage mondial se reflète désormais dans la diversité de son personnel et de ses compétences, avec un nombre de collaborateurs hors Europe qui a plus que doublé ces cinq dernières années. La plupart des produits actuels, et ceux prévus demain, sont des produits uniques, destinés aux marchés mondiaux qui entrent en concurrence avec les produits locaux. Au niveau local, les produits peuvent avoir besoin d'être adaptés et surtout entretenus, mais la logique prédominante veut que le secteur conserve sa dynamique orientée sur des « produits mondiaux pour les marchés locaux ». Le Groupe se concentrera sur un ensemble clé de pays et les membres du Comité exécutif du Groupe ont été désignés pour piloter en coordination ce groupe de pays. En adoptant des approches radicalement nouvelles, le Groupe a réussi à maîtriser son implantation sur des nouveaux marchés et à s'y forger un véritable statut national. Il utilisera les partenariats et les acquisitions comme des outils complémentaires. Airbus Group est en train de rationaliser son organisation en renforçant sa présence internationale, notamment en Inde, et en misant sur une politique de « structure unique » regroupée sous la bannière Airbus.

### **6. Donner la priorité aux services sur et autour des plateformes du Groupe**

La stratégie d'avenir consiste à se concentrer sur les services dans lesquels le Groupe peut se démarquer et apporter une valeur ajoutée à ses clients en vertu de l'adage qui veut que « personne ne connaît mieux nos produits que nous ». Le Groupe s'efforcera de nouer une relation d'étroite proximité sur le long terme avec ses clients et de leur apporter un avantage concurrentiel. Comme l'exécution des services se déroule au niveau local, le portefeuille sera adapté à une base de clients de plus en plus internationale. Le Groupe a doublé son chiffre d'affaires dans les services, qui représentent 15 % du total de son activité. À l'avenir, la coopération avec la clientèle militaire devrait augmenter considérablement au travers des services de maintenance et de support opérés sur les centaines d'hélicoptères et d'avions militaires qu'Airbus Group prévoit de livrer dans les années qui viennent, notamment plus de 140 Eurofighter, plus de 160 avions A400M et près de 100 hélicoptères Tigre. Dans le domaine commercial, avec des taux de production largement supérieurs à 600 avions, la base établie augmente rapidement et l'offre de nouveaux services innovants est accueillie avec succès.

## 7. Renforcer la position sur la chaîne de valeur

Le cœur de compétences du Groupe réside dans la maîtrise de la gestion des programmes et ses capacités d'architecte et d'intégrateur afin de commercialiser, développer et fabriquer des plateformes aéronautiques et spatiales à grande échelle, des systèmes intégrés, et proposer les services associés. Le Groupe se positionnant comme un solide maître d'œuvre, gérer la base de fournisseurs et s'assurer du contrôle de la valeur ajoutée lors de la livraison au client final sont des éléments essentiels. Il entend renforcer et optimiser certains domaines choisis de la chaîne de valeur afin de protéger sa propriété intellectuelle, gérer les risques, augmenter les bénéfices, accéder aux services et différencier ses offres. Les fournisseurs du Groupe contribuent, dans une grande proportion, à la valeur de ses produits, ce qui nécessite un solide cadre de gouvernance de la chaîne d'approvisionnement, adossée à des processus et outils qui favorisent le partenariat, l'atténuation des risques et le développement des performances des fournisseurs eux-mêmes. L'approche adoptée sera donc pragmatique et flexible. Elle pourrait conduire à investir dans l'intégration verticale ou à procéder à des cessions au cours des prochaines années.

## 7.2 Grandes priorités des Divisions en 2015

---

### Airbus

- Assurer l'entrée en service de l'A350 XWB chez ses premiers clients ; montée en cadence de la production conformément à l'objectif fixé de dix appareils par mois sur quatre ans.
- Procéder à la livraison du premier A320neo d'ici le quatrième trimestre 2015.
- Valider la conception et faire progresser le processus industriel pour l'A330neo.
- Sécuriser une transition industrielle en douceur entre l'A330ceo et les versions neo de l'avion.
- Livrer la gamme étendue des A330 242t aux premiers clients.

### Airbus Helicopters

- Lancer de grandes campagnes de ventes militaires, notamment en Pologne (hélicoptère polyvalent du type EC725), en Corée du Sud (hélicoptères moyens mixtes, civils et militaires, de catégorie EC155), au Koweït (EC725) et au Qatar (NH90).
- S'appuyant sur les avancées de 2014 dans les services et le support – illustrées par la disponibilité croissante de la flotte chez les clients et les exploitants –, la priorité demeure la fiabilité, la livraison dans les délais des pièces de rechange et la vigilance concernant la maturité des nouveaux hélicoptères lors de leur entrée en service.
- Une offre de garantie étendue des hélicoptères, en vigueur à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2015, alignée sur le plan de transformation à l'échelle de la Division, témoigne des efforts accordés à la satisfaction client.

### Airbus Defence and Space

- Sécuriser la croissance rentable en remportant de nouvelles commandes commerciales et stratégiques, y compris des commandes à l'export pour l'Eurofighter, le développement de MALE2020, de nouvelles commandes à l'export pour l'A330 MRTT, des contrats pour des satellites, des contrats pour Ariane 6 et des commandes à l'export pour des radars navals et terrestres sur de nouveaux marchés.
- Dessiner les contours du nouveau modèle économique d'Airbus Defence and Space en mettant en œuvre les décisions relatives à son portefeuille en 2015 ; achever la fusion industrielle d'Airbus Safran Launchers et investir dans ses activités centrales pour asseoir sa compétitivité et son leadership. Cela rejoint également l'objectif de rechercher les bons partenaires et acheteurs pour les domaines d'activité identifiés comme devant être cédés, afin d'assurer la pérennité de ces activités et confier nos clients à un partenaire fiable.
- Doper l'excellence commerciale en tenant les promesses industrielles et financières, en opérant un redressement sur les programmes critiques (dont l'A400M) et en stimulant l'innovation et de nouvelles approches commerciales.

Les informations contenues dans le présent Rapport du Conseil vous permettront de vous faire une opinion sur la situation de la Société et ses activités, lesquelles vous sont soumises pour approbation.

Pour plus d'informations et de détails sur les activités, la situation financière, la gouvernance d'entreprise, et plus particulièrement les facteurs de risque de la Société, veuillez consulter son site Internet : [www.airbusgroup.com](http://www.airbusgroup.com).

Par la présente, le Conseil d'administration déclare qu'à sa connaissance :

- les États financiers pour l'exercice clos le 31 décembre 2014 donnent une vision juste et fidèle des actifs, passifs, de la situation financière et des pertes et profits du Groupe et des sociétés incluses dans son périmètre de consolidation considérées comme formant un tout ; et
- le présent Rapport du Conseil donne une vision juste et fidèle de la situation à la date du bilan et de l'évolution et des performances réalisées au cours de l'exercice 2014 de la Société et des sociétés incluses dans son périmètre de consolidation considérées comme formant un tout ; les principaux risques rencontrés par la Société ont été décrits aux présentes.

## **Le Conseil d'administration**

Denis Ranque, Président

Thomas Enders, Président exécutif

Manfred Bischoff, Administrateur

Ralph Dozier Crosby, Jr., Administrateur

Hans-Peter Keitel, Administrateur

Hermann-Josef Lamberti, Administrateur

Anne Lauvergeon, Administratrice

Lakshmi N. Mittal, Administrateur

Sir John Parker, Administrateur

Michel Pébereau, Administrateur

Josep Piqué i Camps, Administrateur

Jean-Claude Trichet, Administrateur

**Leyde, le 26 février 2015**

# www.airbus-group.com



**Information Actionnaires**

Appel gratuit depuis :

France :	0 800 01 2001
Allemagne :	00 800 00 02 2002
Espagne :	00 800 00 02 2002

Téléphone : + 33 800 01 2001

E-mail : [ir@airbus.com](mailto:ir@airbus.com)



**Airbus Group N.V.**

Société anonyme (naamloze vennootschap)  
Mendelweg 30, 2333 CS, Leyde, Pays-Bas  
Chambre de commerce de La Haye, numéro 24288945