

2014

RAPPORT ANNUEL

# DOCUMENT D'ENREGISTREMENT

50XWB

AIRBUS

0001

**AIRBUS**  
GROUP



2014

RAPPORT ANNUEL

# DOCUMENT D'ENREGISTREMENT 2014

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

Le Groupe a été rebaptisé Airbus Group le 2 janvier 2014. Le changement de dénomination sociale de la Société en Airbus Group N.V. a été soumis au vote de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires (l'« **AGA** ») le 27 mai 2014 et approuvé par celle-ci.

Outre des informations historiques, le présent Document d'Enregistrement comprend des affirmations de type prévisionnel. Celles-ci sont en général identifiées par des termes qui se réfèrent à l'avenir, tels que « anticiper », « prévoir », « estimer », « attendre », « avoir l'intention de », « planifier », « prédire », « projeter », ou d'autres variantes de cette terminologie, ou par des discussions d'ordre stratégique. Ces affirmations concernent les perspectives, les évolutions et les stratégies commerciales de la Société et se fondent sur des analyses ou des prévisions de résultats futurs et sur des estimations de montants qu'il n'est pas encore possible de déterminer. Ces affirmations prévisionnelles ne représentent l'opinion de la Société qu'aux dates où elles ont

été faites et la Société décline toute obligation de mettre à jour ces affirmations prévisionnelles, sauf dans la mesure où le droit l'imposerait par ailleurs. Les affirmations prévisionnelles contenues dans le présent Document d'Enregistrement sont affectées par des risques connus et inconnus, par des incertitudes et par d'autres facteurs qui pourraient faire que les résultats, les performances et les réalisations futurs de la Société s'écartent de façon importante de ce qui est prévu ou suggéré dans ce Document d'Enregistrement. Ces facteurs concernent des changements de la situation économique et commerciale en général, ainsi que les risques décrits à la section « Facteurs de risque » ci-dessous.

**Le présent Document d'Enregistrement a été préparé en conformité avec l'Annexe 1 du Règlement (CE) n° 809/2004, déposé en anglais auprès de, et approuvé le 16 avril 2015 par l'Autoriteit Financiële Markten (« AFM ») en sa qualité d'autorité compétente en vertu de la Loi néerlandaise relative au contrôle des marchés de valeurs mobilières (*Wet op het financieel toezicht*) (telle que modifiée), prise en application de la Directive 2003/71/CE. Le présent Document d'Enregistrement ne peut être utilisé à l'appui d'une opération financière et considéré comme faisant partie d'un prospectus en vertu de la Directive 2003/71/CE que s'il est complété par une note relative aux valeurs mobilières et par un résumé approuvés par l'AFM.**

2014

# DOCUMENT **D'ENREGISTREMENT**

## Facteurs de risque

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

**Facteurs de risque**
**07**

1.	Risques liés aux marchés financiers	08
2.	Risques liés aux activités	13
3.	Risques juridiques	19
4.	Risques industriels et risques liés à l'environnement	21

**01**
**Informations sur les activités du Groupe**
**23**

<b>1.1</b>	<b>Présentation du Groupe</b>	<b>24</b>
1.1.1	Vue d'ensemble	24
1.1.2	Airbus	27
1.1.3	Airbus Helicopters	34
1.1.4	Airbus Defence and Space	37
1.1.5	Autres activités	46
1.1.6	Participations	47
1.1.7	Assurances	49
1.1.8	Procédures judiciaires et arbitrales	50
1.1.9	Recherche et Technologie, Propriété intellectuelle	51
1.1.10	Protection de l'environnement	53
1.1.11	Effectifs	57
1.1.12	Incorporation par référence	58
<b>1.2</b>	<b>Événements récents</b>	<b>58</b>

**02**
**Commentaires de la Direction et analyse de la situation financière et des résultats d'exploitation**
**61**

<b>2.1</b>	<b>Analyse de la situation financière et des résultats d'exploitation</b>	<b>62</b>
2.1.1	Vue d'ensemble	63
2.1.2	Considérations, règles et estimations comptables critiques	65
2.1.3	Évaluation des Performances	70
2.1.4	Résultats d'exploitation	74
2.1.5	Variations du total des capitaux propres consolidés (participations de donnant pas le contrôle comprises)	78
2.1.6	Liquidités et fonds propres	79
2.1.7	Activités de couverture	86
<b>2.2</b>	<b>États financiers</b>	<b>88</b>
<b>2.3</b>	<b>Honoraires des commissaires aux comptes</b>	<b>89</b>
<b>2.4</b>	<b>Informations relatives au commissaire aux comptes</b>	<b>89</b>

**03**
**Description générale de la Société et de son capital social**
**91**

<b>3.1</b>	<b>Description générale de la Société</b>	<b>92</b>
3.1.1	Nom commercial, dénomination sociale et siège social	92
3.1.2	Forme juridique	92
3.1.3	Droit applicable et information du public	92
3.1.4	Date de constitution et durée de la Société	94
3.1.5	Objet social	94
3.1.6	Registre du commerce et des sociétés	94



3.1.7	Consultation des documents juridiques	95
3.1.8	Exercice social	95
3.1.9	Répartition statutaire des bénéfices	95
3.1.10	Assemblées générales	95
3.1.11	Déclaration des participations	97
3.1.12	Cession obligatoire	99
3.1.13	Offres obligatoires	100
<b>3.2</b>	<b>Renseignements de caractère général concernant le capital social</b>	<b>101</b>
3.2.1	Capital social émis	101
3.2.2	Capital social autorisé	101
3.2.3	Modification du capital social ou des droits attachés aux actions	101
3.2.4	Titres donnant accès au capital social de la Société	103
3.2.5	Évolution du capital social émis depuis la constitution de la Société	104
<b>3.3</b>	<b>Répartition du capital et des droits de vote</b>	<b>106</b>
3.3.1	Structure de l'actionariat à fin 2014	106
3.3.2	Relations avec les principaux actionnaires	107
3.3.3	Forme des actions	111
3.3.4	Évolution de l'actionariat de la Société depuis sa création	111
3.3.5	Personnes exerçant un contrôle sur la Société	113
3.3.6	Organigramme simplifié du Groupe	113
3.3.7	Rachat par la Société de ses propres actions	115
<b>3.4</b>	<b>Dividendes</b>	<b>118</b>
3.4.1	Dividendes et distributions en numéraire versés depuis la création de la Société	118
3.4.2	Politique de distribution de dividendes de la Société	118
3.4.3	Délai de prescription des dividendes	118
3.4.4	Régime fiscal	119
<b>3.5</b>	<b>Rapport annuel sur les communications sociétaires et financières</b>	<b>120</b>

## 04

**Gouvernement d'entreprise 123**

<b>4.1</b>	<b>Direction et contrôle</b>	<b>124</b>
4.1.1	Accords de gouvernance d'entreprise	124
4.1.2	Accords de gouvernance d'entreprise en 2014	127
4.1.3	Code de gouvernance d'entreprise néerlandais, « Respecter ou expliquer »	138
4.1.4	Système de gestion du risque d'entreprise	139
4.1.5	Programme Éthique et Conformité	144
<b>4.2</b>	<b>Intérêts des administrateurs et des principaux dirigeants</b>	<b>146</b>
4.2.1	Politique de rémunération	146
4.2.2	Rémunérations à long terme accordées au Président-Directeur général	154
4.2.3	Conventions réglementées	155
<b>4.3</b>	<b>Plans de participation et d'intéressement en faveur des salariés</b>	<b>155</b>
4.3.1	Plans de participation et d'intéressement actuels en faveur des salariés	155
4.3.2	Plans d'actionariat salarié	156
4.3.3	Plans de rémunération à long terme	157

## 05

**Entité responsable du Document d'Enregistrement 165**

<b>5.1</b>	<b>Entité responsable du Document d'Enregistrement</b>	<b>166</b>
<b>5.2</b>	<b>Attestation de l'entité assumant la responsabilité du Document d'Enregistrement</b>	<b>166</b>
<b>5.3</b>	<b>Politique en matière d'information</b>	<b>167</b>
<b>5.4</b>	<b>Engagements de la Société en matière d'information</b>	<b>167</b>
<b>5.5</b>	<b>Changements significatifs</b>	<b>167</b>

# FACTEURS **DE RISQUE**



## Facteurs de risque

1. Risques liés aux marchés financiers	08
2. Risques liés aux activités	13
3. Risques juridiques	19
4. Risques industriels et risques liés à l'environnement	21

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 significative par les risques décrits ci-après. Ce ne sont pas les seuls risques auxquels la Société doit faire face. D'autres risques et incertitudes dont 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.

## 1. Risques liés aux marchés financiers

### Craines relatives à l'économie mondiale et la dette souveraine

---

La Société est une entreprise internationale dont les activités et les résultats dépendent en grande partie de la situation économique en Europe, aux États-Unis, en Asie et dans le reste du monde. 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 (dont ceux qui se sont produits 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 cette zone et les banques européennes. Cependant, les mesures d'austérité, ainsi que la baisse de l'offre de crédit au service de l'économie réelle ont mis un frein à l'activité économique et en conséquence, les prix à la consommation sont bien en deçà des niveaux visés. La Banque centrale européenne s'est lancée dans une politique monétaire expansive afin de lutter contre les tendances déflationnistes, induire la croissance économique et compléter les réformes structurelles. Cette politique se traduit notamment par des taux négatifs et un programme d'assouplissement quantitatif sans limites d'environ

1 100 milliards d'euros qui a déclenché un affaiblissement de l'euro. Les obstacles politiques demeurent un frein au dépassement de la crise de la dette souveraine au sein de l'UE, ce qui pénalise, à moyen terme, les perspectives économiques malgré les signes de reprise. La qualité des actifs et le « matelas » de fonds propres dont disposent la plupart des banques européennes ont été jugés appropriés par la Banque centrale européenne.

Aux États-Unis, la banque fédérale de réserve (*Federal Reserve Bank*) a mis un terme à ses rachats d'obligations publiques et de titres adossés à des créances hypothécaires en octobre 2014, ce qui constitue le socle d'une hausse des taux de refinancement dans un avenir proche. L'amélioration du marché de l'emploi, le redressement des prix de l'immobilier et la faiblesse des prix de l'énergie viennent supporter la reprise économique aux États-Unis. Toutefois, un nouveau renforcement du dollar américain pourrait réduire la dynamique de croissance outre-Atlantique. Si ce scénario se conjugue à une inflation contenue, le cycle de relèvement des taux pourrait s'en trouver différé à une date ultérieure. Les États-Unis devront sans doute agir au cours des prochaines années pour apaiser les craintes concernant l'augmentation du déficit budgétaire et la pérennité de la dette souveraine par des mesures conjuguant hausses d'impôts, économies budgétaires convenues ou amputation des crédits affectés à la défense et aux dépenses sociales d'une part, et relèvement du plafond de la dette pour financer de nouveaux emprunts d'autre part. Ces mesures pourraient peser sur la croissance de l'économie américaine et mondiale, sur la qualité de crédit des titres du Trésor américain et sur le taux de change du dollar américain par rapport aux autres grandes devises (en particulier l'euro ou la livre sterling). Les ventes de la Société dans le secteur de la défense, la valeur de marché des placements de la Société ou les taux de change auxquels la Société peut couvrir son exposition au risque de change pourraient s'en trouver affectés.

La réduction de l'assouplissement monétaire par la banque fédérale de réserve et la hausse attendue des rendements du Trésor américain ont un impact sur les marchés financiers des pays émergents, notamment ceux qui souffrent d'un déficit élevé de la balance des comptes courants. Des effets de contagion sur les autres marchés des pays émergents sont également à craindre. La poursuite de la réallocation des investissements aux États-Unis risque d'affaiblir davantage les devises des marchés émergents face au dollar américain et de détériorer les conditions de refinancement pour les émetteurs issus des pays émergents, parmi lesquels figurent nos clients dans ces pays. Les interventions sur le marché des banques centrales des marchés émergents pour éviter un affaiblissement de leur devise locale, comme la hausse de leurs taux de refinancement ou l'achat de leur monnaie locale face aux réserves de change, sont limitées. La conjugaison entre un resserrement des conditions de refinancement et un fléchissement des devises des marchés émergents risque d'affecter la croissance économique sur les marchés émergents ce qui pourrait, à son tour, réduire les prévisions de croissance mondiale.

Si les conditions économiques viennent à se dégrader ou que d'autres perturbations encore plus marquées se produisent, 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 marchandises et des actions. Ces conditions pourraient alors avoir un certain nombre d'effets sur les activités de la Société, notamment :

- demandes de clients visant à différer ou annuler leurs commandes d'avions (ou d'hélicoptères) ou décision de certains clients de revoir leur stratégie de passation de commandes en raison, entre autres, d'un manque de crédit disponible adéquat sur le marché pour financer leurs achats d'appareils, d'un changement des coûts d'exploitation de ces appareils ou encore du fait de la faiblesse des niveaux de la demande de transport aérien par les passagers et de l'activité de fret de manière plus générale ;
- augmentation du montant de financement des ventes que la Société doit fournir à ses clients afin d'accompagner leurs achats

d'avions, augmentant par conséquent son exposition au risque de défaillance de la part des clients en dépit de toute garantie collatérale détenue par la Société dans les avions sous-jacents ;

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

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

## Exposition aux devises étrangères

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

Il est très difficile de déterminer la probabilité et le moment de la réalisation du risque de change encouru par la Société, en particulier compte tenu des variations imprévisibles qui risquent d'affecter le chiffre d'affaires suite à des annulations, à des

reports de commandes ou à des retards de livraison. La Société est également susceptible de rencontrer des difficultés dans la mise en œuvre de sa stratégie de couverture si les contreparties de couverture refusent d'augmenter les limites de risque lié aux instruments dérivés lors de leurs transactions avec la Société. La Société est par ailleurs exposée à un risque de non-exécution ou de défaillance de la part de ses contreparties de couverture. Les taux de change auxquels la Société peut couvrir son exposition au risque de change peuvent également se détériorer, alors que l'euro peut s'apprécier par rapport au dollar américain comme cela été le cas pendant un certain temps par le passé et les exigences de fonds propres plus élevées qui s'imposent aux banques peuvent conduire à une hausse des charges de crédit pour les produits dérivés non garantis. Par conséquent, la stratégie de couverture de change de la Société peut ne pas protéger le Groupe contre des fluctuations importantes de taux de change du dollar américain par rapport à

l'euro et à la livre sterling, en particulier à long terme, ce qui pourrait avoir un effet négatif sur le résultat de ses activités et sur sa situation financière. En outre, la part du chiffre d'affaires de la Société libellée en dollars américains et non couverte conformément à sa stratégie de couverture sera exposée aux fluctuations des taux de change, lesquelles peuvent être importantes.

Lorsque la couverture est effective, la Société comptabilise les variations de la juste valeur de son portefeuille de produits dérivés en capitaux propres jusqu'à l'échéance de ces instruments. En cas d'appréciation du dollar américain par rapport à l'euro par comparaison au taux auquel la Société a couvert son futur chiffre d'affaires libellé en dollar, la valeur de marché du portefeuille de produits dérivés devient négative. Les fonds propres de la Société s'en trouvent réduits d'autant, ce qui pourrait entraîner des restrictions sur les fonds propres autrement disponibles pour procéder à la distribution de dividendes ou à des rachats d'actions propres. Les fluctuations des devises autres que le dollar américain dans lesquelles la Société engage ses principales dépenses de fabrication (principalement l'euro) peuvent peser sur la capacité de la Société à lutter contre ses concurrents dont les dépenses sont établies dans d'autres devises. Cela est particulièrement vrai pour les fluctuations par rapport au dollar américain, les

prix de nombreux produits de la Société, ainsi que ceux de ses concurrents (par exemple sur le marché des exportations liées à la défense) étant fixés en dollars américains. La capacité de la Société à faire face à la concurrence peut être amoindrie si l'une des principales devises utilisées par la Société s'apprécie en valeur par rapport aux principales devises utilisées par ses concurrents.

Le chiffre d'affaires, les coûts, les éléments d'actif et de passif consolidés de la Société libellés dans d'autres monnaies que l'euro sont convertis en euros pour l'établissement de ses comptes. Les fluctuations de valeur de ces monnaies par rapport à l'euro auront donc un impact sur la valeur en euros du chiffre d'affaires, des coûts, de l'**EBIT\***, des autres éléments du résultat financier, ainsi que des éléments d'actif et de passif publiés par la Société.

Voir « — Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation — 2.1.7 Activités de couverture » pour une présentation de la politique de couverture de change de la Société. Voir « — Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation — 2.1.2.5 Comptabilisation dans les états financiers des transactions en devises faisant l'objet de couvertures » pour un résumé du traitement comptable des opérations de couverture de change de la Société.

## Accords de financement des ventes

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

Les contrats de vente financés par la Société l'exposent à un risque sur la valeur de l'appareil parce qu'elle conserve généralement un nantissement sur l'appareil en question afin de garantir les obligations financières de ses clients et/ou parce qu'elle peut garantir une partie de la valeur de marché de certains appareils à certaines dates anniversaires à partir de la livraison aux clients. En cas de conjoncture défavorable, le marché des appareils d'occasion pourrait perdre sa liquidité et la valeur de marché

des appareils d'occasion pourrait être largement inférieure aux montants envisagés. Lorsqu'un client ayant bénéficié d'un contrat de financement fait défaut à un moment où la valeur de marché de l'appareil d'occasion financé a diminué de manière inattendue, la Société peut être exposée à hauteur de la différence entre le montant restant dû sur le prêt et la valeur de marché de l'appareil, nette des coûts accessoires (remise en état de l'appareil, commercialisation, etc.). De même, si la baisse inattendue de la valeur de marché d'un appareil donné coïncidait avec la date de fenêtrage d'exercice d'une garantie de valeur concernant cet appareil, la Société risquerait de perdre la différence entre la valeur de marché de l'appareil en question et le montant de la garantie de valeur des actifs, même si ces sommes sont généralement plafonnées. La Société procède régulièrement à l'examen de son exposition à la valeur de ces appareils et adapte sa politique en matière de provisions en fonction des conclusions du marché et de sa propre expérience. Toutefois, rien ne permet de garantir que les mesures prises par la Société seront suffisantes pour couvrir ces défaillances potentielles. Par l'intermédiaire du département de la gestion d'actifs d'Airbus ou suite à des opérations de financement antérieures, la Société est propriétaire d'appareils d'occasion, ce qui l'expose directement aux fluctuations de valeur de marché de ces appareils.

En outre, la Société a pris des engagements conditionnels de financement portant sur certains appareils figurant au carnet de commandes d'Airbus et d'ATR. Si l'expérience passée suggère qu'il est peu probable que tous ces financements proposés

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

soient effectivement mis en œuvre, l'exposition de la Société au financement des ventes pourrait croître parallèlement à la croissance future des ventes en fonction des types d'accords conclus avec les clients. Malgré les mesures prises par la Société pour réduire les risques liés aux activités de financement des ventes

décrits ci-dessus, la Société reste exposée au risque de défaillance de ses clients ou à des réductions de valeur significatives des avions financés sur le marché de la revente, ce qui pourrait avoir à l'avenir un impact négatif sur les résultats futurs de ses activités et sur sa situation financière.

## Crédit lié aux 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 de contrats d'instruments financiers par ses contreparties, comme des instruments de couverture et des placements de trésorerie. Toutefois, le Groupe a mis en place des procédures destinées à éviter la concentration du risque de crédit et à le limiter.

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

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

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

## Portefeuille de participations

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

Le principal investissement de la Société dans une société liée demeure toujours Dassault Aviation malgré la cession de 810 072 actions en 2014. La valeur comptable nette de cet investissement était de 2,4 milliards d'euros au 31 décembre 2014. La Société est exposée au risque de variations importantes et inattendues de la juste valeur de Dassault Aviation et de

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

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

## Engagements de retraites

---

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

Les ajustements nécessaires de ces provisions sont dus (i) au facteur d'actualisation (dépendant en partie des taux d'intérêt)

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

## Considérations fiscales

---

En tant que multinationale opérant et effectuant des ventes dans différentes juridictions à travers le monde, la Société est soumise à la législation fiscale de plusieurs pays. Elle a pour objectif prioritaire de respecter les règles fiscales en vigueur dans ces pays et de s'assurer de sa conformité fiscale. Elle gère ses activités de façon à créer de la valeur grâce aux synergies et aux capacités commerciales de ses différentes entités, et 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 s'appuyant 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 chercheront 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 réglementations fiscales qui s'appliquent aux activités de la Société peuvent être modifiées par les autorités fiscales, notamment en cas de changement de circonstances ou de priorités, ce qui peut affecter l'efficacité fiscale globale du Groupe.

Pour de plus amples informations sur les risques liés aux marchés financiers et sur les efforts entrepris par la Société pour ces risques, voir « Notes annexes aux comptes consolidés (IFRS) — Note 34a) : Gestion des risques financiers ».

## 2. Risques liés aux activités

### Caractère cyclique du marché de l'aviation commerciale

Historiquement, le marché des avions commerciaux a toujours suivi des tendances cycliques dues en particulier à des 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'appareils, (vi) l'évolution du prix du carburant, (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 le futur résultat d'exploitation et la situation financière future du Groupe.

Le marché des hélicoptères commerciaux pourrait également être affecté par certains des facteurs énoncés ci-dessus.

### Terrorisme, pandémies et autres catastrophes

Comme en attestent les attentats terroristes et les épidémies (telle que la grippe H1N1) passés, le terrorisme et les pandémies peuvent avoir des effets négatifs sur la perception qu'ont les voyageurs de la sécurité et du confort du transport aérien et, de ce fait, réduire la demande de transport aérien et d'avions commerciaux. Le déclenchement de guerres, d'émeutes ou de troubles politiques dans une région donnée est également susceptible d'affecter l'envie du public de prendre l'avion. En outre, les catastrophes aériennes peuvent avoir des retombées négatives sur la perception du public ou des autorités de réglementation sur la sécurité et la fiabilité d'une catégorie d'avion donnée, de sa technique de conception, d'une compagnie aérienne en particulier, 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 ou manipulation, tout 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 à l'égard 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 et assemblages 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 continus 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 de ces contrats, ainsi qu'un processus de gestion des réclamations dûment structuré permettent de limiter le risque encouru par la Société. Malgré ces mesures d'atténuation, il pourrait toutefois en découler un effet 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 socio-politiques ou à des catastrophes naturelles susceptibles de perturber leurs livraisons. La Société procède à une évaluation des risques pays par pays afin de surveiller son exposition à ces risques et 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 ressentiraient l'impact 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 puissance industrielle

---

Ayant enregistré, ces dernières années, un nombre important de nouvelles commandes d'avions, la Société entend accélérer sa cadence de production de façon à respecter les délais de livraison prévus pour ces nouveaux appareils (hélicoptères compris). L'aptitude de la Société à augmenter encore son taux de production dépendra de plusieurs facteurs, notamment de l'exécution des plans de performance internes, 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 livrés par l'acheteur) qui peuvent connaître des contraintes financières ou de

ressources du fait de cette montée en cadence. Le développement des nouveaux programmes d'avions en parallèle dans les trois Divisions du Groupe, 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 l'ensemble 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 avec les fournisseurs des équipements de cabine doivent encore être gérés avec précaution.

## 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 soient 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 H160, ainsi que dans le cadre des programmes de modernisation comme l'A320neo et l'A330neo. Voir « — Risques spécifiques à certains programmes » ci-dessous.

Outre le risque d'annulation de contrats, la Société peut également encourir des coûts ou baisses de chiffre d'affaires significatifs au titre des mesures nécessaires pour remédier aux problèmes de performances détectés dans ses produits ou services. Ainsi, après la découverte de fissures observées au niveau de la voilure de certains A380 en service en 2011, la Société avait comptabilisé des provisions pour les coûts estimés des garanties et des réparations sur les avions livrés. Voir « — Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation

— 2.1.1.3 Évolutions importantes des programmes, restructuration et conséquences financières en découlant en 2012, 2013 et 2014 ». De plus, dans la mesure où un problème de performances est considéré comme étant susceptible d'avoir un effet potentiel sur la sécurité, les autorités de réglementation peuvent suspendre l'autorisation du produit ou service concerné.

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

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

Quel que soit le marché considéré, les dépenses publiques (y compris les dépenses dans le domaine de la défense et de la sécurité) dépendent d'un ensemble complexe alliant considérations géopolitiques et contraintes budgétaires. Les dépenses publiques peuvent 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 une conjoncture difficile dans ces pays ou ces régions peuvent avoir un impact négatif sur les futurs résultats d'exploitation de la Société et sur sa situation financière.

## Disponibilité des financements publics et des autres sources de financement

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

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. Cependant, il ne peut être fourni aucune assurance sur la disponibilité de ces financements publics à l'avenir, notamment en raison des procédures mentionnées ci-dessus. En outre, la disponibilité d'autres sources extérieures de financement dépendra de plusieurs facteurs tels que les conditions de marché, la disponibilité du crédit en général, les notations de crédit de la Société, ainsi que la possibilité que la perception des prêteurs ou des investisseurs vis-à-vis des perspectives financières à court ou long terme de la Société évolue de façon négative si le Groupe venait à subir des pertes importantes ou si son activité venait à diminuer 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. Dans certains domaines, les concurrents peuvent avoir des capacités d'ingénierie, de fabrication et de commercialisation plus complètes et plus spécialisées que la Société. En outre, certains des plus gros clients de la Société peuvent développer la capacité de fabriquer des produits ou de fournir des services semblables à ceux de la Société. Si tel était le cas, ces clients fourniraient leurs propres produits ou services et entreraient en concurrence directe avec la Société au niveau de la vente de ces produits ou services, ce qui pourrait entraîner une forte baisse de son chiffre d'affaires. Rien ne permet de garantir que la Société soit en mesure de lutter avec succès contre ses concurrents actuels ou futurs ou que les pressions concurrentielles rencontrées par le Groupe dans tous ses domaines d'activité

n'entraîneront pas de baisse de son chiffre d'affaires ou de ses parts de marché.

De plus, nombre de contrats visant des produits de l'aéronautique et de la défense sont attribués, implicitement ou explicitement, sur la base d'une préférence nationale. Bien que la Société soit une multinationale, ce qui contribue à élargir son marché intérieur, elle peut demeurer en situation de désavantage concurrentiel dans certains pays, en particulier hors d'Europe, face à certains fournisseurs locaux et pour certains produits. Compte tenu de l'importance stratégique et de la sensibilité politique des secteurs de l'aéronautique et de la défense nationale, les considérations politiques pèseront sur le choix de nombreux produits dans un avenir prévisible.

## Principaux programmes de recherche et développement

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 de marché sous-jacentes à ces plans de développement stratégiques et, par conséquent, la période d'amortissement ou les taux de rentabilité envisagés dans ce cadre, se vérifieront.

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

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

Afin d'améliorer la compétitivité, de compenser l'inflation 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 aux Divisions ou *Corporate*, comme le plan de restructuration de la Division Airbus Defence and Space.

Les réductions de coûts prévues grâce à ces programmes reposent sur des estimations. Les économies réelles sont cependant susceptibles de varier de manière significative en fonction des programmes. En particulier, les mesures de réduction des coûts envisagées par la Société reposent sur les circonstances actuelles et ne tiennent pas compte des augmentations de coûts qui pourraient résulter de changements affectant les opérations de

la Société ou son secteur d'activité, notamment le développement de nouvelles activités, l'augmentation des coûts et des salaires ou 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.

Outre le risque de ne pas atteindre le niveau de réduction des coûts prévu dans le cadre des programmes susmentionnés, la Société risque également de devoir supporter des coûts de mise en place supérieurs aux prévisions. Dans de nombreux cas, il est probable qu'un mouvement de résistance interne s'organise suite aux divers plans de restructuration de l'entreprise et aux mesures de réduction des coûts prévues. Les restructurations, les fermetures d'usines, les cessions de sites et les réductions d'effectifs peuvent

également nuire aux relations entre la Société et son personnel, ainsi qu'à ses relations publiques et ont conduit, et pourraient conduire, à des grèves et/ou manifestations. Si ces grèves et/ou manifestations devaient se prolonger, ou si le coût de mise en

œuvre des programmes susmentionnés s'avérait plus élevé que prévu, la situation financière et les résultats d'exploitation futurs de la Société risqueraient d'être affectés de manière négative.

## Acquisitions, co-entreprises et alliances stratégiques

Dans le cadre de sa stratégie opérationnelle, la Société peut effectuer des acquisitions, constituer des co-entreprises ou nouer des alliances stratégiques. Les acquisitions sont, par nature, risquées en raison des difficultés potentielles liées à l'intégration des personnels, des activités, des technologies et des produits à l'issue d'un tel rachat. Rien ne permet de garantir que les activités acquises par la Société 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 des frais d'acquisition, de gestion et autres élevés dans le cadre de ces opérations, avec notamment des coûts imputables à l'intégration 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 public/privé et initiatives de financement privé

Dans le domaine de la défense, les clients, en particulier au Royaume-Uni, exigent de façon croissante des propositions et attribuent les contrats en vertu de dispositifs qualifiés de partenariats associant secteur public et secteur privé (« PPP ») ou d'initiatives de financement privé (« IFP »). Les PPP et les IFP se distinguent nettement des ventes traditionnelles d'équipements de défense, dans la mesure où ils intègrent souvent les éléments suivants :

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

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

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

## Risques spécifiques à certains programmes

Outre les facteurs de risque mentionnés ci-dessus, la Société est également exposée à des risques spécifiques liés à ses programmes (la liste ci-dessous ne prétend pas à l'exhaustivité ; elle souligne les risques que la Direction considère comme significatifs actuellement et qui pourraient avoir un impact significatif sur les résultats du Groupe ou sa situation financière) :

**Programme A350 XWB.** À l'issue d'une campagne de certification réussie de l'A350-900 XWB et d'une première livraison à Qatar Airways, le programme A350 XWB pose à la Société les principaux défis suivants : garantir la satisfaction des premiers exploitants et un support de qualité aux opérations ; 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'A350-1000 XWB 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 rythme 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 les nouveaux clients, et ce afin d'augmenter le nombre de têtes de série produites chaque année, et gérer l'arrivée à maturité des services.

**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 capacités 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 contractuelle de réaménagement des avions ; faire croître les commandes à l'export et respecter les délais contractuels pour les prochaines étapes du programme. Voir « Notes annexes aux comptes consolidés (IFRS) — Note 6 : Chiffre d'affaires et marge brute ».

**Programme A320neo.** Le programme A320neo pose à la Société les principaux défis suivants : gérer les contraintes de la chaîne d'approvisionnement suite à la montée en puissance industrielle ; parvenir à l'état de développement du moteur souhaité, y compris ses objectifs de performance et son calendrier ; et garantir la disponibilité de personnels qualifiés pour le programme. Le programme avance comme prévu et aucun nouveau défi n'est apparu en 2014. La priorité reste la transition, entre 2015 et 2018, 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, en capitalisant sur 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 trois 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 eu égard aux sous-traitants, ainsi que la formation et l'adaptation du client au niveau de son organisation ; gérer les changements fréquents au niveau de l'organisation du projet côté client ; gérer l'absence 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 Emiraje Systems LLC (dans laquelle la Société détient une participation de 49 %), le client a fait part de son désir de trouver une issue à l'amiable pour résilier le contrat. Des négociations en vue d'un règlement sont en cours et toute activité a été interrompue.

## 3. Risques juridiques

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

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

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

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

La Société exerce divers degrés de contrôle sur ces consortiums, sociétés communes et participations qui sont par ailleurs susceptibles d'évoluer. Dans la mesure où la Société participe

à des co-entreprises à égalité avec ses partenaires, le risque de désaccord ou d'impasse, inhérent à toute entité conjointement contrôlée, existe, particulièrement dans celles où toutes les décisions importantes nécessitent l'unanimité des membres 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.

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

### Responsabilité du fait des produits et actions en garantie

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

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

### Propriété intellectuelle

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

En outre, bien que la Société pense agir conformément aux droits de propriété intellectuelle accordés aux autres, il est déjà arrivé que le Groupe soit accusé d'infraction et d'autres plaintes pourraient être déposées contre lui à l'avenir. Ces actions pourraient nuire à la réputation de la Société, entraîner des charges et empêcher le Groupe d'offrir certains produits ou services. Même si la Société obtenait gain de cause en cas de procès ou d'action en justice dans ce domaine, cela pourrait engendrer une perte de temps et d'argent, nuire à sa réputation ou 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. De plus, bon nombre de produits à usage militaire conçus et fabriqués par la Société sont considérés comme ayant un intérêt stratégique national. Les exportations de ces produits en dehors des marchés sur lesquels ils sont produits peuvent donc faire l'objet de restrictions ou être soumises à des contrôles ou à l'obtention de licences d'exportation, notamment au Royaume-Uni, en France, en Allemagne et en Espagne, où la Société exploite l'essentiel de ses activités militaires, ainsi que dans les pays d'origine des fournisseurs, notamment aux États-Unis. Rien ne permet de garantir (i) que les contrôles à l'exportation auxquels la Société est soumise ne seront pas renforcés, (ii) que de nouvelles générations de produits développés par la Société ne feront pas également l'objet de contrôles similaires, voire plus rigoureux, 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. Un accès réduit aux marchés militaires à l'exportation risquerait d'avoir une incidence négative sur l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation de la Société.

De par ses activités qu'elle exerce dans le monde entier, la Société est tenue au respect de plusieurs législations et réglementations en matière de sanctions 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 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 visant à lutter contre le trafic d'influence. En outre, la possibilité pour la Société de commercialiser de nouveaux produits et d'accéder à de nouveaux marchés peut dépendre de l'obtention en temps utile de certifications et d'autorisations gouvernementales. Même si la Société s'efforce de respecter toutes ces lois et réglementations, des violations, même involontaires, ou le non-respect de ces principes pourraient engager sa responsabilité administrative, civile ou pénale, et entraîner notamment d'importantes amendes et sanctions pénales, sa suspension ou l'interdiction d'accéder à des contrats gouvernementaux pendant une période donnée, la suspension de ses privilèges en matière d'exportation, voire son exclusion des procédures d'appels d'offres dans le cadre de contrats gouvernementaux (même en l'absence de suspension ou interdiction officielle).

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

## Procédures judiciaires et arbitrales

---

La Société est actuellement engagée dans plusieurs procédures judiciaires et réglementaires en cours. Voir « — Informations sur les activités du Groupe — 1.1.8 Procédures judiciaires et arbitrales ». Elle 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 prix de l'action de la Société et la réputation du Groupe.



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

Si la Société ne parvient pas à respecter ces lois et réglementations liées à l'environnement, la santé et la sécurité, y compris en raison de facteurs échappant à son contrôle, des pénalités et amendes pourraient être imposées à son encontre sur le plan civil ou pénal. Les instances de réglementation peuvent demander à la Société de mener des enquêtes et de prendre des mesures correctives, de diminuer certaines activités ou de fermer des installations ou des sites de manière temporaire, pour éviter des risques imminents. En cas d'accident du travail ou d'un autre accident sérieux, les salariés, clients et autres tiers peuvent déposer des plaintes au titre de dommages corporels, dommages aux biens ou dommages à l'environnement (y compris les ressources naturelles). En outre, la responsabilité en vertu de lois sur l'environnement relatives à des sites contaminés peut s'appliquer de manière rétroactive

et solidaire, sans qu'une non-conformité ou qu'un manquement ait été constaté. Il se peut que ces responsabilités potentielles ne soient pas toujours couvertes par une police d'assurance ou qu'elles ne soient couvertes que partiellement. L'obligation d'indemnisation au titre de ces dommages pourrait avoir un effet négatif sur les résultats des activités ou la situation financière de la Société.

En outre, les divers produits fabriqués et vendus par la Société doivent respecter les lois et réglementations applicables dans les juridictions concernées en matière d'environnement, d'hygiène et de sécurité, ainsi que celles relatives aux substances/préparations utilisées. Bien que la Société prenne toutes les dispositions pour que ses produits répondent aux normes de qualité les plus élevées, elle peut être amenée à adapter, modifier la conception ou le développement de ses produits, ou à les faire homologuer à nouveau ou à les éliminer du marché, en raison de multiples facteurs parmi lesquels des lois et réglementations de plus en plus strictes et complexes, de nouvelles découvertes scientifiques, des défauts affectant les produits, ou l'obligation de notification ou de communication des informations requises aux autorités réglementaires ou à d'autres autorités, par exemple au titre de la réglementation « REACH » de l'Union européenne (concernant la production et l'utilisation des produits chimiques). La saisie de produits défectueux pourrait être ordonnée et la responsabilité de la Société pourrait être mise en cause dans le cadre d'une action relevant du droit administratif, civil ou pénal. En cas d'accident ou d'autre incident sérieux impliquant un produit, la Société pourrait devoir mener des enquêtes et prendre des mesures correctives. Les salariés, clients et tiers peuvent également déposer des plaintes au titre de dommages corporels, de dommages aux biens ou de dommages à l'environnement (incluant les ressources naturelles). Toute difficulté à ce sujet risque également d'avoir un impact négatif significatif sur la réputation de la Société et de ses produits et services.



## Informations sur les activités du Groupe

<b>1.1 Présentation du Groupe</b>	<b>24</b>
1.1.1 Vue d'ensemble	24
1.1.2 Airbus	27
1.1.3 Airbus Helicopters	34
1.1.4 Airbus Defence and Space	37
1.1.5 Autres activités	46
1.1.6 Participations	47
1.1.7 Assurances	49
1.1.8 Procédures judiciaires et arbitrales	50
1.1.9 Recherche et Technologie, Propriété intellectuelle	51
1.1.10 Protection de l'environnement	53
1.1.11 Effectifs	57
1.1.12 Incorporation par référence	58
<b>1.2 Événements récents</b>	<b>58</b>

# 1.1 Présentation du Groupe

## 1.1.1 Vue d'ensemble

En raison de la nature des marchés sur lesquels opère la Société et de l'aspect confidentiel de ses activités, les déclarations relatives à la position concurrentielle de la Société, telles qu'elles sont énoncées aux paragraphes 1.1.1 à 1.1.6 ci-dessous se fondent sur des informations propres à la Société, sauf indication contraire.

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 est parmi les deux premiers constructeurs mondiaux d'avions civils, d'hélicoptères civils, de véhicules de lancement spatial commerciaux et de missiles, et parmi les premiers fournisseurs d'avions militaires, de satellites et d'électronique de défense. En 2014, 82 % du total de son chiffre d'affaires provenaient du secteur civil (contre 81 % après ajustement en 2013) et 18 % du secteur de la défense (contre 19 % après ajustement en 2013). Au 31 décembre 2014, l'effectif du Groupe s'élevait à 138 622 personnes.

### Stratégie

La nouvelle Stratégie 2.0 n'est pas une révolution mais davantage 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 encourage 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 domestiques 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 s'ouvrant un accès au-delà de ces marchés domestiques. Ainsi, le regroupement au sein d'Airbus Defence and Space des activités de défense du Groupe qui étaient dispersées 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 et de poursuivre l'intégration du Groupe, la nouvelle politique de marque et le changement de nom sous la dénomination commune d'Airbus appliqués à l'ensemble des activités majeures 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 demeurant un chef de file de l'aéronautique commerciale ;
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 ;
3. exploiter les innovations cumulatives 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 rester en lice dans la concurrence future ;
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 ;
5. s'adapter à la mondialisation croissante et attirer et fidéliser des profils internationaux talentueux ;
6. donner la priorité aux services sur et autour des plates-formes du Groupe ;
7. renforcer la position sur la chaîne de valeur.

### Organisation des activités du Groupe

Airbus Group organise ses activités autour des trois Divisions opérationnelles suivantes : (i) Airbus, (ii) Airbus Defence and Space et (iii) Airbus Helicopters. Le diagramme figurant au chapitre « Description générale de la Société et de son capital social — 3.3.6 Organigramme simplifié du Groupe » illustre la répartition des activités entre ces trois Divisions.

### Airbus

Airbus est l'un des principaux fournisseurs d'avions au monde, fournissant les familles d'avions de passagers les plus modernes et efficaces sur le marché des appareils de plus de 100 sièges. La

gamme de produits commerciaux d'Airbus comprend des familles d'avions allant de l'A318 monocouloir, qui compte 107 sièges, à l'A380, dont le large fuselage en compte jusqu'à 525.

Depuis sa création en 1970 et jusqu'à fin 2014, Airbus a reçu 15 271 commandes d'avions commerciaux de la part de 376 clients répartis à travers le monde. En 2014, Airbus a livré 629 avions (contre 626 en 2013) et reçu 1 796 commandes brutes (contre 1 619 en 2013), soit 48 % du marché mondial des avions (en termes de valeur) de plus de 100 sièges. Après prise en compte des annulations, les commandes nettes pour cette même année se sont élevées à 1 456 contre 1 503 unités en 2014. Au 31 décembre 2014, le carnet de commandes d'avions commerciaux d'Airbus s'établissait à 6 386 avions (contre 5 559 en 2013). Voir « — 1.1.2 Airbus ».

En 2014, Airbus a dégagé un chiffre d'affaires de 42,2 milliards d'euros, soit 69,6 % du chiffre d'affaires total du Groupe.

### Airbus Helicopters

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

En 2014, Airbus Helicopters a livré 471 hélicoptères (contre 497 en 2013) et reçu 426 commandes brutes (contre 444 en 2013). Les prises de commandes se sont élevées à 5,5 milliards d'euros (2013 : 5,7 milliards d'euros), ce qui inclut 402 commandes nettes d'hélicoptères commerciaux avant ajustement de - 33 NH90 du carnet de commandes. Les contrats civils ont représenté 52 % de ce volume de commandes, les ventes de produits militaires représentant les 48 % restants. À la fin 2014, le carnet de commandes d'Airbus Helicopters comptait 893 hélicoptères (2013 : 995 hélicoptères). En 2014, Airbus Helicopters a comptabilisé un chiffre d'affaires total de 6,5 milliards d'euros, soit 10,7 % du chiffre d'affaires du Groupe. Voir « — 1.1.3 Airbus Helicopter ».

### Airbus Defence and Space

En 2014, les activités spatiales et de défense d'Airbus Military, d'Astrium et de Cassidian ont été regroupées au sein d'une seule et même nouvelle Division, baptisée Airbus Defence and Space. Cette nouvelle Division a commencé à être opérationnelle au niveau

de la Direction au 1<sup>er</sup> janvier 2014, avant le lancement, le 1<sup>er</sup> juillet 2014, de son organisation pleinement intégrée. Ce regroupement crée des synergies au niveau des activités de la Société et de son portefeuille de produits et une plus grande concentration des efforts de recherche et développement. La nouvelle Division représente la première entreprise européenne dans l'industrie de la défense et de l'espace, la deuxième au niveau mondial dans le secteur de l'espace et appartient au groupe des dix plus grandes sociétés internationales de défense. Airbus Defence and Space accorde une grande priorité aux activités qui forment son cœur de métier : espace, avions militaires, missiles, ainsi que systèmes et services associés.

Airbus Defence and Space se compose de quatre branches d'activité : Military Aircraft ; Space Systems ; Communications, Intelligence & Security (CIS) ; et Electronics. Elle réunit un large portefeuille afin de continuer à répondre aux besoins complexes de ses clients à travers le monde, contribuer à leur défense et leur sécurité et permettre leur utilisation de l'espace. Elle sécurise, par ailleurs, l'accès à l'espace de l'Europe en toute indépendance. Parmi ses produits emblématiques figurent l'avion de transport A400M, le jet militaire Eurofighter et, dans le cadre de la co-entreprise Airbus Safran Launchers, le lanceur Ariane.

En 2014, Airbus Defence and Space a enregistré un chiffre d'affaires total de 13 milliards d'euros, soit 21,4 % du chiffre d'affaires du Groupe. Voir « — 1.1.4 Airbus Defence and Space ».

### Autres activités

Figurent parmi les autres activités du Groupe (qui ne font pas partie de ses trois Divisions) le fabricant d'avions turbopropulseurs ATR, l'activité d'aérostructures et de sièges d'avions Sogerma, qui a fusionné avec Aerolia à la fin 2014 pour former le groupe STELIA, l'Unité opérationnelle basée outre-Atlantique Airbus Group Inc. et enfin Daher-Socata (le reste de la participation de 30 % a été cédée en juin 2014). En 2014, le chiffre d'affaires total des autres activités s'est élevé à 428 millions d'euros. Voir « — 1.1.5 Autres activités ».

### Participations

Parmi ses participations les plus significatives, la Société détient 42,11 % du capital de Dassault Aviation, acteur de premier plan sur le marché mondial des jets militaires et des jets d'affaires. Voir « — 1.1.6 Participations ».

## Synthèse des informations financières et opérationnelles

Les tableaux de synthèse présentés ci-dessous résumant les données financières et opérationnelles du Groupe pour les trois derniers exercices.

### CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ PAR DIVISION POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2014, 2013 ET 2012

(en millions d'€)	Exercice clos au 31 décembre 2014	Exercice clos au 31 décembre 2013 <sup>(1)</sup>	Exercice clos au 31 décembre 2012 <sup>(2)</sup>
Airbus	42 280	39 494	37 624
Airbus Helicopters	6 524	6 297	6 264
Airbus Defence and Space	13 025	13 121	13 520
<b>Chiffre d'affaires total des Divisions</b>	<b>61 829</b>	<b>58 912</b>	<b>57 408</b>
Autres activités - Siège/Consolidation <sup>(3)</sup>	(1 116)	(1 345)	(928)
<b>Total</b>	<b>60 713</b>	<b>57 567</b>	<b>56 480</b>

(1) Les chiffres de 2013 sont ajustés pour tenir compte de l'application des normes IFRS 10 et IFRS 11. Les chiffres des Divisions ont été retraités afin de refléter la nouvelle structure d'organisation. Voir « — 2.1.1.2 Informations sectorielles ».

(2) Les chiffres de 2012 n'ont pas été ajustés en fonction des normes IFRS 10 et IFRS 11. Les chiffres des Divisions ont été retraités afin de refléter la nouvelle structure d'organisation.

(3) Le poste « Autres activités — Siège/Consolidation » comprend des ajustements et des éliminations correspondants à des transactions intra-groupe, les activités du Groupe gérées aux États-Unis et la fonction de holding du Siège du Groupe comme les activités de banque et autres nouvellement acquises qui ne peuvent pas être réparties sur les autres segments d'activité.

### CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE DES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2014, 2013 ET 2012

	Exercice clos au 31 décembre 2014		Exercice clos au 31 décembre 2013 <sup>(1)</sup>		Exercice clos au 31 décembre 2012 <sup>(2)</sup>	
	Montant en milliards d'€	En pourcentage <sup>(3)</sup>	Montant en milliards d'€	En pourcentage <sup>(3)</sup>	Montant en milliards d'€	En pourcentage <sup>(3)</sup>
Europe	20,3	33,4 %	20,3	35,3 %	21,0	37,2 %
Amérique du Nord	9,7	16,0 %	8,7	15,1 %	7,7	13,6 %
Asie/Pacifique	19,4	31,9 %	19,3	33,4 %	18,3	32,5 %
Reste du monde <sup>(4)</sup>	11,3	18,7 %	9,3	16,2 %	9,5	16,7 %
<b>Total</b>	<b>60,7</b>	<b>100 %</b>	<b>57,6</b>	<b>100 %</b>	<b>56,5</b>	<b>100 %</b>

(1) Les chiffres de 2013 sont ajustés pour tenir compte de l'application des normes IFRS 10 et IFRS 11.

(2) Les chiffres de 2012 n'ont pas été ajustés pour tenir compte des normes IFRS 10 et IFRS 11.

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

(4) Y compris Moyen-Orient.

### PRISES DE COMMANDES CONSOLIDÉES ENREGISTRÉES AU COURS DES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2014, 2013 ET 2012

	Exercice clos au 31 décembre 2014		Exercice clos au 31 décembre 2013 <sup>(1)</sup>		Exercice clos au 31 décembre 2012 <sup>(2)</sup>	
	Montant en milliards d'€	En pourcentage <sup>(3)</sup>	Montant en milliards d'€	En pourcentage <sup>(3)</sup>	Montant en milliards d'€	En pourcentage <sup>(3)</sup>
<b>Prises de commandes<sup>(4)</sup></b>						
Airbus <sup>(5)</sup>	150,1	89,4 %	199,2	91,9 %	87,3	84,6 %
Airbus Helicopters	5,5	3,3 %	5,8	2,7 %	5,4	5,2 %
Airbus Defence and Space	12,2	7,3 %	11,8	5,4 %	10,5	10,2 %
<b>Total prises de commandes des Divisions</b>	<b>167,8</b>	<b>100 %</b>	<b>216,8</b>	<b>100 %</b>	<b>103,2</b>	<b>100 %</b>
Autres activités – Siège/Consolidation	(1,4)		(0,4)		(0,7)	
<b>Total</b>	<b>166,4</b>		<b>216,4</b>		<b>102,5</b>	

(1) Les chiffres de 2013 sont ajustés pour tenir compte de l'application des normes IFRS 10 et IFRS 11. Les chiffres des Divisions sont retraités afin de refléter la nouvelle structure d'organisation. Voir « — 2.1.1.2 Informations sectorielles ».

(2) Les chiffres de 2012 n'ont pas été ajustés pour tenir compte des normes IFRS 10 et IFRS 11. Les chiffres des Divisions sont retraités afin de refléter la nouvelle structure d'organisation.

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

(4) Sans options.

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

CARNET DE COMMANDES CONSOLIDÉ POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2014, 2013 ET 2012<sup>(1)</sup>

	Exercice clos au 31 décembre 2014		Exercice clos au 31 décembre 2013 <sup>(2)</sup>		Exercice clos au 31 décembre 2012 <sup>(3)</sup>	
	Montant en milliards d'€	En pourcentage <sup>(4)</sup>	Montant en milliards d'€	En pourcentage <sup>(4)</sup>	Montant en milliards d'€	En pourcentage <sup>(4)</sup>
Airbus <sup>(5)</sup>	803,6	93,6 %	625,6	91,8 %	505,3	89,0 %
Airbus Helicopters	12,2	1,4 %	12,4	1,8 %	13,0	2,3 %
Airbus Defence and Space	43,1	5,0 %	43,2	6,4 %	49,2	8,7 %
<b>Total carnet de commandes des Divisions</b>	<b>858,9</b>	<b>100 %</b>	<b>681,2</b>	<b>100 %</b>	<b>567,5</b>	<b>100 %</b>
Autres activités – Siège/ Consolidation	(1,4)		(0,6)		(1,0)	
<b>Total</b>	<b>857,5</b>		<b>680,6</b>		<b>566,5</b>	

(1) Sans options.

(2) Les chiffres de 2013 sont ajustés pour tenir compte de l'application des normes IFRS 10 et IFRS 11. Les chiffres des Divisions sont retraités afin de refléter la nouvelle structure d'organisation. Voir « – 2.1.1.2 Informations sectorielles ».

(3) Les chiffres de 2012 n'ont pas été ajustés pour tenir compte des normes IFRS 10 et IFRS 11. Les chiffres des Divisions sont retraités pour refléter la nouvelle structure d'organisation.

(4) Avant « Autres activités – Siège/Consolidation ».

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

## Relations entre Airbus Group N.V. et le Groupe

Airbus Group N.V. ne mène pas directement les activités aéronautiques, spatiales et de défense du Groupe, mais intervient en tant que coordinateur de ces activités. Airbus Group N.V. fixe et contrôle les objectifs et approuve les décisions importantes du Groupe. En tant que société mère, Airbus Group N.V. mène les activités essentielles du Groupe qui font partie intégrante de la Direction générale de celui-ci. En particulier, les activités financières d'Airbus Group N.V. soutiennent les activités commerciales et la stratégie du Groupe. Dans cette optique, Airbus Group N.V. prodigue des services aux filiales du Groupe. Des conventions de prestation de services ont été mises en place

entre le siège et les filiales ; ces services sont facturés sur une base de coûts majorés.

À des fins de direction, Airbus Group N.V. agit par l'intermédiaire de son Conseil d'administration, de son Comité exécutif et de son Président-Directeur général, conformément à ses règles et procédures de fonctionnement, telles que décrites ci-dessous au chapitre « Gouvernance d'entreprise ».

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

## 1.1.2 Airbus

### Introduction et présentation

Airbus est l'un des principaux fournisseurs d'avions au monde, qui a pour mission de fournir les familles d'avions de passagers les plus modernes et efficaces sur le marché des appareils de plus de 100 sièges. La gamme de produits complète d'Airbus comprend des familles d'avions à succès qui vont de 100 à plus de 500 sièges.

Depuis sa création en 1970 et jusqu'à fin 2014, Airbus a reçu 15 271 commandes d'avions commerciaux de la part de 376 clients répartis à travers le monde. En 2014, Airbus a livré 629 avions (contre 626 en 2013) et reçu 1 796 commandes brutes (contre 1 619 en 2013), soit 48 % du marché mondial des avions (en termes de valeur) de plus de 100 sièges. Après prise en compte des annulations, les commandes nettes pour cette même année se sont élevées à 1 456 unités (contre 1 503 en 2013). Au 31 décembre 2014, le carnet de commandes d'avions commerciaux d'Airbus s'établissait à 6 386 avions (contre 5 559 en 2013).

En 2014, Airbus a réalisé un chiffre d'affaires de 42,2 milliards d'euros, soit 69,6 % du chiffre d'affaires total du Groupe.

### Stratégie

L'objectif principal d'Airbus est de dégager des résultats solides dans la durée, tout en visant sur le long terme une nouvelle augmentation de sa part du marché mondial des avions commerciaux et en élargissant ses offres de services clients. Pour atteindre cet objectif, Airbus concentre ses efforts sur les points suivants :

#### Construire une entreprise plus productive et davantage intégrée

Afin de construire une entreprise plus productive, davantage intégrée et donc plus compétitive, Airbus adapte son organisation dans le but de favoriser l'esprit d'entreprise et de responsabiliser davantage les équipes, tout en préservant l'harmonisation des



processus entre tous ses sites. Pour les programmes en série, des responsabilités et moyens supplémentaires ont été délégués aux usines de production afin d'accélérer le rythme des livraisons.

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

Airbus cherche en permanence à développer et livrer de nouveaux produits répondant à l'évolution des besoins de sa clientèle, tout en améliorant sa gamme existante. Ainsi, l'A330neo (*new engine option*, ou nouvelle option de moteur) représente la plus récente évolution de la famille A330, et l'A320neo (*new engine option*, ou nouvelle option de moteur) constitue la dernière des nombreuses modernisations apportées à la famille des monocouloirs A320 afin qu'elle demeure la plus performante et la plus éco-efficace en son genre.

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

### Élargir l'offre de services à la clientèle

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

## Marché

### Caractère cyclique du marché et facteurs de développement

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

Ces dernières années, la Chine et l'Inde sont devenues des marchés très importants pour les constructeurs d'avions. Selon des estimations internes, ces pays constitueraient respectivement les premier et quatrième marchés les plus importants en termes de valeur des livraisons d'avions sur les 20 prochaines années. Airbus a donc cherché à renforcer ses liens commerciaux et industriels dans ces deux pays. La demande en nouveaux appareils de la part des compagnies aériennes du Moyen-Orient

est également devenue de plus en plus importante, ces dernières ayant rapidement mis à exécution des stratégies pour s'implanter à l'échelle mondiale et tirer parti des avantages que cette région du monde peut leur apporter.

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

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

Plus récemment, la crise financière et les difficultés économiques qui ont secoué le monde fin 2008 et en 2009 ont provoqué la troisième période de croissance négative de l'histoire du trafic aérien et un repli cyclique pour les compagnies aériennes en termes de trafic (tant passagers que fret), de rendement et de rentabilité. Les chiffres préliminaires publiés fin 2014 par l'*International Civil Aviation Organisation* (ICAO) ont confirmé que quelque 3,2 milliards de passagers ont fait appel au réseau de transport aérien mondial en 2014 pour répondre à leurs besoins de déplacements touristiques ou professionnels. Le total annuel de passagers est en progression de 5 % environ par rapport à 2013.

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

**Caractère cyclique.** En dépit de la tendance à la croissance générale du transport aérien, les prises de commandes d'avions peuvent considérablement fluctuer d'une année sur l'autre en raison de la volatilité de la rentabilité des compagnies aériennes, du caractère cyclique de l'économie mondiale, des vagues de remplacement d'avions et d'événements imprévus qui peuvent, à l'occasion, peser sur la demande de transport aérien. Cependant, les nouvelles offres de produits et la croissance sur le marché ont engendré des niveaux satisfaisants d'activité en termes de commandes ces dernières années. Ces quatre dernières années, le total des commandes a largement dépassé le nombre record

de livraisons d'Airbus, renforçant à la fois le carnet de commandes et le total des prises de commandes.

Malgré le caractère cyclique du transport aérien, Airbus cherche à atteindre des cadences de livraison stables d'une année sur l'autre, en s'appuyant sur la solidité de son carnet de commandes et sur la diversification géographique de sa clientèle. Fin 2014, le carnet de commandes d'Airbus Commercial comptait 6 386 avions, soit plus de dix années de production aux rythmes actuels. Grâce à une gestion rigoureuse de son carnet de commandes, au suivi attentif de la clientèle et à une approche prudente des hausses de production, Airbus a réussi à faire croître ses livraisons annuelles pendant 13 années consécutives, même pendant la crise économique de 2008-2009.

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

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

La demande d'avions s'en trouve à son tour influencée par le système de réseaux d'itinéraires choisi, car les hubs permettent de standardiser la flotte autour de petits appareils pour les liaisons courtes, de faible densité, mais à rotations fréquentes vers les hubs (réseaux d'alimentation des hubs) et d'appareils plus gros pour les vols plus longs et à densité plus forte entre les hubs (de hub à hub), constituant eux-mêmes de grands marchés de point à point. La déréglementation, en incitant les compagnies aériennes

à diversifier leurs stratégies en termes de liaisons, a favorisé en parallèle le développement d'une gamme plus large d'avions pour la mise en œuvre de ces stratégies (même si la tendance au développement d'avions de taille plus conséquente a concerné chacun des segments de marché comme exposé ci-dessous).

Comme d'autres acteurs du secteur, Airbus pense que les compagnies vont continuer à développer leurs réseaux, que ce soit en augmentant les capacités sur les liaisons existantes ou en créant de nouvelles liaisons, desservant en général une plate-forme de correspondance au départ et/ou à l'arrivée. Ces nouveaux marchés devraient offrir de bons débouchés à l'offre de produit la plus récente d'Airbus, l'A350 XWB. Par ailleurs, l'A380 a été conçu principalement pour répondre à la demande importante des compagnies aériennes désireuses de relier les principaux hubs, qui correspondent en général aux très grands centres urbains (comme Paris, Londres, New York ou Pékin). Airbus a identifié 42 villes remplissant les critères d'un hub dans sa récente étude de marché ; leur nombre devrait dépasser 90 d'ici 2033. Airbus estime être bien positionné pour répondre aux exigences des marchés d'aujourd'hui et de demain compte tenu de sa famille complète de produits.

**Alliances.** Le développement d'alliances mondiales entre les compagnies aériennes a renforcé le schéma de développement des réseaux aériens décrit ci-dessus. D'après les données publiées par la société de conseil aéronautique Ascend, basée au Royaume-Uni, environ un tiers de la flotte mondiale de jets commerciaux était exploitée par seulement 14 compagnies aériennes en janvier 2015. Dans les années 1990, les grandes compagnies aériennes ont commencé à conclure des alliances qui ont conféré à leurs membres un accès aux hubs et aux lignes des autres partenaires, ce qui leur a permis de concentrer leurs investissements sur leurs propres hubs, tout en développant leur offre de produits et leur accès au marché.

#### Structure du marché et concurrence

**Segments de marché.** Une étude réalisée par Airbus indique qu'au total, 16 800 avions de passagers de plus de 100 sièges étaient en service dans le monde début 2014. Actuellement, Airbus est présent sur chacun des trois principaux segments du marché des avions de plus de 100 sièges.

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

Les avions à double couloir ou « gros porteurs », par exemple ceux des familles A330/A350 XWB, ont un fuselage plus large et plus de 210 sièges, disposés en général à raison de huit sièges par rangée avec deux couloirs. Les avions des familles A330/A350 XWB peuvent être utilisés pour tous les types de liaisons, du court au long-courrier.

Les « très gros porteurs », comme ceux de la famille A380, sont conçus pour transporter plus de 400 passagers sans escale sur des vols très long-courriers dans des conditions de confort optimales. Ces appareils offrent aux compagnies aériennes des avantages significatifs en termes de coût par siège-kilomètre bien

que ces appareils puissent également être affectés à des liaisons plus courtes, notamment sur des lignes très fréquentées (y compris intérieures).

Les avions de transport de fret constituent un quatrième segment, souvent alimenté par la reconversion d'anciens avions de transport de passagers. Voir « — 1.1.6 Participations — Aérostructures, conversion des appareils et fabrication de planchers — EFW ».

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

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

**Concurrence.** Airbus évolue sur un marché en situation de duopole depuis le retrait de Lockheed en 1986 et l'acquisition de McDonnell Douglas par Boeing en 1997. Ainsi, Airbus et Boeing se partagent désormais le marché des avions de transport de passagers de plus de 100 sièges. D'après les chiffres publiés par les constructeurs, Airbus et Boeing ont effectué respectivement 47 % et 53 % du total des livraisons d'avions commerciaux intervenues en 2014. Les deux constructeurs ont obtenu respectivement 50 % et 50 % du total des commandes nettes (en unités) de l'année et détiennent chacun 52 % et 48 % du carnet de commandes total (en unités) à fin 2014, un record pour le secteur. Compte tenu du nombre de ses livraisons d'avions commerciaux (629 unités en 2014), 2014 a été la treizième année consécutive d'augmentation de la production chez Airbus.

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

## Clients

Au 31 décembre 2014, Airbus comptait 376 clients et un total de 15 271 avions lui avaient été commandés, dont 8 885 ont déjà été livrés à des transporteurs dans le monde entier. Le tableau ci-dessous présente les principales commandes fermes brutes d'Airbus par client pour l'année 2014.

Client	Commandes fermes <sup>(1)</sup>
SMBC Aviation Capital	115
CALC	100
American Airlines	78
Hong Kong Aviation Capital	70
Vietjet Air	63
Air Lease Corporation	60
Air Asia X	55

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

## Produits et services

### Le concept de famille – Standardisation de la flotte

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

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

**Famille A320.** Avec un palmarès de plus de 11 514 avions vendus, dont 6 385 livrés et actuellement en service, la famille d'avions monocouloirs d'Airbus, basée sur l'A320, comprend les modèles dérivés A318, A319 et A321, ainsi que la famille des avions d'affaires (ACJ318, ACJ319, ACJ320 et ACJ321). Chaque appareil de la famille A320 partage les mêmes systèmes, cockpit, procédures d'exploitation et diamètre.

La famille A320 possède, avec 3,95 mètres, le plus large diamètre de fuselage de tous les avions de la catégorie des monocouloirs offerts sur le marché. Cette caractéristique permet de disposer d'une cabine passagers spacieuse, d'un niveau élevé de confort et d'une excellente capacité de transport en soute. La famille A320 est équipée de commandes de vol numériques, d'un cockpit ergonomique et d'un stabilisateur horizontal en matériau composite à base de fibres de carbone allégées. L'utilisation de matériaux composites a également été étendue au plan fixe vertical. La famille A320 est en concurrence avec les avions Boeing 737.

Airbus continue d'investir dans les améliorations de la famille A320, A320neo (nouvelle option de moteur) y compris. Les améliorations apportées à l'A320neo permettent une économie de carburant par siège de 20 % par rapport à l'option de moteur actuelle (ceo), ainsi qu'une extension de son rayon d'action, une diminution du bruit des réacteurs et des émissions. Le premier A320neo a pris son envol, pour la première fois, en septembre 2014. Ce vol inaugural a marqué le lancement du programme d'essais en vol et de certification de l'appareil, qui inclut quelque 3 000 heures de vol effectuées avec huit avions. La nouvelle option de moteur sera disponible pour les modèles A321, A320 et A319, avec une entrée en service prévue au quatrième trimestre de 2015 pour l'A320neo, suivi par l'A321neo et l'A319neo. La famille A320neo a remporté 3 621 commandes fermes de 70 clients depuis le lancement du programme en décembre 2010.

Airbus a amélioré ses avions de ligne de la famille A320 en les dotant d'extrémités de voiture (sharklets) plus économes en carburant, qui sont disponibles en option sur les A320ceo nouvellement fabriqués, standard sur la ligne de produits A320neo et proposée sous forme de service de modernisation pour les A320 et les A319 à partir de 2015. Ces nouvelles d'extrémités de voiture permettent de réaliser 4 % d'économies sur la consommation totale de carburant des A320 long-courriers.

En 2014, Airbus a reçu des commandes brutes portant sur 1 545 avions de la famille A320 (1 321 commandes nettes) et a livré 490 avions de cette famille.

#### CARACTÉRISTIQUES TECHNIQUES DE LA FAMILLE A320 (VERSION STANDARD)

Modèle	Entrée en service	Capacité en passagers <sup>(1)</sup>	Autonomie en vol maximale (km)	Longueur (mètres)	Envergure (mètres)
A318	2003	107	5 750	31,4	34,1
A319	1996	124	6 850 <sup>(2)</sup>	33,8	35,8
A320	1988	150	6 100 <sup>(2)</sup>	37,6	35,8 <sup>(3)</sup>
A321	1994	185	5 950	44,5	35,8 <sup>(3)</sup>

(1) Configuration à deux classes.

(2) Autonomie en vol maximale avec sharklets.

(3) Envergure avec sharklets.

**Famille A330.** Avec 1 467 avions vendus dont 1 154 livrés et en service, la famille A330 couvre tous les segments du marché, à partir d'une seule cellule de biréacteur. Ces appareils sont conçus pour transporter entre 250 et 300 passagers. La famille A330 offre un niveau de confort élevé aux passagers et permet aux compagnies de disposer de vastes capacités de transport en soute. Les concurrents de la famille A330 sont les Boeing des séries 767, 777 et 787.

Airbus offre dorénavant une nouvelle amélioration des performances en ayant augmenté la masse maximale au décollage à 242 tonnes. Cette capacité de 242 tonnes sera d'abord disponible sur l'A330-300, le plus gros modèle de la famille, avant d'être proposée sur l'A330-200. L'entrée en service de l'A330-300 d'une capacité de 242 tonnes est prévue en 2015.

Airbus a procédé, en juillet 2014, au lancement officiel de l'A330neo (nouvelle option de moteur), qui comprend les versions A330-800neo et A330-900neo. L'A330neo est équipé de réacteurs Rolls-Royce Trent 7000 de dernière génération. Une première livraison est programmée au quatrième trimestre de 2017.

L'A330-200F est la seule variante de nouvelle génération disponible à ce jour sur le marché qui répond aux besoins opérationnels du segment des avions-cargos de taille moyenne à long rayon d'action. La version plus légère de l'A330-300 est conçue pour des opérations régionales et domestiques dans des zones à forte croissance comme l'Asie et la Chine.

En 2014, Airbus a reçu des commandes brutes portant sur 174 avions de la famille A330 (154 commandes nettes) et livré 108 avions de cette famille à ses clients. Airbus a reçu 120 commandes nettes d'A330neo de la part de six clients.



## CARACTÉRISTIQUES TECHNIQUES DE LA FAMILLE A330 (VERSION STANDARD)

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

(1) Configuration à deux classes.

**A380.** L'A380 à double pont est l'avion commercial le plus spacieux au monde actuellement en service. Le diamètre de son fuselage permet de disposer de cabines flexibles et innovantes, permettant aux passagers de bénéficier de sièges et de couloirs plus spacieux et d'une surface au sol plus importante, aménagée selon les besoins de chaque compagnie aérienne. Transportant jusqu'à 525 passagers sur 15 700 km (8 400 miles nautiques) en sa version 3 classes, l'A380 offre des performances économiques

supérieures, une consommation de carburant réduite et un bruit et des émissions de gaz à effet de serre réduits. Le concurrent de l'A380 est le Boeing 747-8.

En 2014, Airbus a reçu 20 commandes brutes d'A380 (13 commandes nettes) et livré 30 appareils, notamment aux trois nouveaux exploitants que sont Asiana Airlines, Qatar Airways et Etihad Airways.

## CARACTÉRISTIQUES TECHNIQUES DE L'A380

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

(1) Configuration à trois classes.

**Famille A350 XWB.** La famille A350 XWB est une famille entièrement nouvelle d'appareils à fuselage extra-large qui peut accueillir entre 276 et 369 passagers. L'A350 XWB repose sur la technologie de l'A380. Son fuselage est plus large que celui de ses concurrents de nouvelle génération et il fait davantage appel aux matériaux composites. Les principaux concurrents de l'A350 XWB sont les Boeing de la série 787 et de la série 777.

En 2014, Airbus a reçu 57 commandes brutes d'A350 XWB (- 32 commandes nettes), pour un total de 780 commandes fermes passées par 40 clients.

Le premier A350 XWB a été livré à son client de lancement, Qatar Airways, le 22 décembre 2014.

## CARACTÉRISTIQUES TECHNIQUES DE LA FAMILLE A350 XWB

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

## Service après-vente

Le Service Clientèle d'Airbus (Airbus Customer Service) a pour rôle principal d'aider les clients à exploiter leurs flottes d'Airbus dans les meilleures conditions de sécurité et de rentabilité, tout en garantissant la satisfaction des passagers. Du fait de sa croissance continue, la base de clients d'Airbus a continuellement augmenté ces dernières années pour atteindre 8 000 avions en service exploités par 400 compagnies aériennes. La maintenance de la flotte d'avions Airbus est assurée par 80 organisations de maintenance et réparations qui sont en partie détenues par une centaine de sociétés de location.

Un réseau mondial de plus de 4 700 personnes couvre tous les domaines du support, de l'ingénierie technique/assistance opérationnelle, en passant par la fourniture des pièces de rechange à la formation des équipages et du personnel. Des centaines de techniciens spécialisés apportent aide et conseil aux clients d'Airbus 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Le service compte plus de

250 représentants du service clientèle répartis à travers le monde dans plus de 150 sites, à proximité des compagnies aériennes qu'ils desservent, sans oublier un réseau international de centres de support, de centres de formation et de centres de fourniture de pièces de rechange.

Au-delà des principales activités de support, le Service Clientèle d'Airbus a développé une large gamme de services modulaires et personnalisés, dictés par la valeur ajoutée unique en son genre qu'un fabricant d'avions peut apporter. Ces services s'articulent autour de cinq domaines d'activité : services sur les appareils, services de gestion du matériel, services de modernisation, services de formation et d'exploitation en vol et solutions électroniques. Des solutions innovantes et intégrées ont été développées dans ces domaines, avec des offres telles que *Flight Hour Services Component* (Composant FHS) et *Tailored Support Package* (FHS TSP) qui fournissent une ingénierie/maintenance, ainsi que

des lots de pièces de rechange intégrés afin de permettre aux clients de réduire leurs investissements et leurs coûts de support, tout en augmentant la fiabilité opérationnelle.

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

### Financement des clients

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

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

En 2014, Airbus a continué de bénéficier de l'embellie sur les marchés du financement d'avions, ainsi que des opportunités dans les opérations de cessions-bails pour les sociétés spécialisées dans la location d'avions. Les marchés, toutefois, restent imprévisibles et Airbus continue de prévoir une exposition supplémentaire potentielle au risque de financement. À la lumière de son expérience, la Direction estime que le niveau de protection d'Airbus contre les coûts de défauts de paiement par la constitution de provisions est adapté et cohérent avec les normes et pratiques du secteur du financement aérien. Voir « — Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation ».

### Asset Management

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

ses activités, la Division Asset Management aide Airbus à répondre plus efficacement aux besoins à moyen et à long terme de ses clients en matière de flotte.

Ses principales missions comprennent la gestion commerciale et du risque du portefeuille d'avions de seconde main d'Airbus, ainsi que l'amélioration de la valeur résiduelle de tous les produits Airbus. La plupart des avions sont mis à la disposition des clients sous forme de vente au comptant. Certains peuvent également être proposés sous la forme de location d'exploitation en vertu de laquelle l'équipe d'Airbus Asset Management s'attache à vendre l'appareil assorti d'un contrat de location.

Fin 2014, le portefeuille d'Airbus Asset Management comprenait 41 avions. Au cours de l'année 2014, la Division Airbus Asset Management a réussi à placer 29 avions de seconde main.

La Division Asset Management propose également une gamme complète de services de support, dont l'assistance à la mise en service, la reconfiguration de l'aménagement intérieur et les visites de maintenance.

## Production

### Organisation industrielle

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

Un centre de compétence transversal, de « Stratégie et Systèmes industriels », est chargé de s'assurer que des procédures, méthodes et outils harmonisés et standardisés sont développés et mis en place dans les usines, afin d'accroître les gains de productivité basés sur les meilleures pratiques.

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

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

## Ingénierie

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

Le centre d'architecture et d'intégration joue un rôle majeur dans l'organisation de l'ingénierie d'Airbus. En coopération avec les ingénieurs responsables des programmes et une équipe d'architectes aéronautiques très expérimentés, il garantit la mise

en œuvre d'une approche méthodique et multidisciplinaire durant le processus de développement des avions.

En 2014, Airbus a lancé avec succès la certification de type et l'entrée en service de l'A350-900 XWB. L'A320neo a réussi son premier vol et l'A330neo a été lancé. Le portefeuille de Recherche et Technologie a été adapté afin d'équilibrer les innovations cumulatives destinées aux avions existants et conserver des percées technologiques. Airbus Engineering a aussi contribué de façon substantielle à plusieurs initiatives internationales destinées à réduire l'impact de l'aviation sur l'environnement. Le principal objectif de ces initiatives consiste à réduire le bruit et les émissions de dioxyde de carbone des appareils Airbus. Le projet de transformation d'Airbus Engineering améliore en permanence les méthodes de travail et renforce l'efficacité.

## 1.1.3 Airbus Helicopters

### Introduction et présentation

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

En 2014, Airbus Helicopters a livré 471 hélicoptères en 2013 (contre 497 en 2013) et reçu 426 commandes brutes (contre 444 en 2013). Les prises de commandes se sont élevées à 5,5 milliards d'euros (2013 : 5,7 milliards d'euros), dont 402 commandes nettes d'hélicoptères commerciaux avant un ajustement de – 33 NH90 du carnet de commandes. Les contrats civils ont représenté 52 % de ce volume de commandes, les ventes de produits militaires représentant les 48 % restants. Fin 2014, le carnet de commandes d'Airbus Helicopters comptait 893 hélicoptères (2013 : 995 hélicoptères).

Suite à l'activité de 2014, Airbus Helicopters a conservé sa longueur d'avance en livrant près d'un hélicoptère civil sur deux dans le monde.

En 2014, Airbus Helicopters a comptabilisé un chiffre d'affaires total de 6,5 milliards d'euros, soit 10,7 % du chiffre d'affaires du Groupe.

### Stratégie

La stratégie d'Airbus Helicopters consiste à continuer à impulser des initiatives d'amélioration par le biais de son plan de transformation, qui place la satisfaction client et la qualité au centre de ses opérations, ainsi que l'amélioration de sa compétitivité industrielle, le tout en garantissant les plus hauts niveaux de sécurité aérienne.

### Un engagement en faveur de l'innovation

Le renouvellement de la gamme de produits existante d'Airbus Helicopters a marqué une réalisation sans précédent en 2014, avec la certification et la mise en service de trois nouveaux appareils. Il s'agit de l'EC175 dans la catégorie des sept tonnes (certification obtenue en janvier, trois premières livraisons en décembre), de l'EC145 T2 de taille intermédiaire (certification obtenue en avril, première livraison en juillet) et des versions EC135 T3/P3 de la Société (certification obtenue en octobre, première livraison en décembre).

Les travaux de développement se sont également poursuivis sur le nouvel hélicoptère moyen H160, qui a franchi son premier point d'étape décisif courant 2014. Le H160 – en bonne voie pour un premier vol en 2015, avec une entrée en service prévue en 2018 – sera le premier appareil à voilure tournante mis au point sous la bannière d'Airbus Helicopters ; à ce titre, il incarnera la nouvelle marque Airbus Helicopters ; à ce titre, il incarnera la nouvelle marque Airbus Helicopters. Il s'agit d'un hélicoptère bimoteur de cinq à six tonnes conçu pour un large éventail d'applications, notamment dans les activités pétrolières et gazières, les services médicaux d'urgence, les services publics, l'aviation d'affaires et privée.

Par ailleurs, le système d'avionique numérique Helionix® de la Société a fait ses premiers essais en vol à bord de deux appareils en service, l'EC145 T2 et l'EC175, offrant de nouveaux progrès technologiques aux clients. Il s'agit d'une première dans le secteur en ce qui concerne le développement et l'intégration d'un tel système de pointe en interne chez un fabricant d'hélicoptères.

### Priorité aux clients

Airbus Helicopters a également réalisé des progrès majeurs dans le cadre de son plan de transformation en 2014 en renforçant encore davantage son support et ses services clients et en érigeant la sécurité au rang de priorité absolue. Ces efforts ont été soulignés par des indicateurs qui signalent une augmentation



de la disponibilité de la flotte pour les clients et les exploitants avec 98 % des pièces de rechange commandées dont la livraison est intervenue dans les délais.

Airbus Helicopters a également mis en place une extension de garantie de trois ans ou 2 000 heures de vol, la première année de fonctionnement étant incluse. Effective au 1<sup>er</sup> janvier 2015, cette initiative s'inscrit dans la lignée de la transformation en cours à l'échelle de l'entreprise et atteste de la priorité accordée à la satisfaction client.

### La sécurité en premier

La sécurité continue d'être une priorité absolue pour Airbus Helicopters, qui a fait progresser ses efforts en ce sens de plusieurs manières en 2014 : adoption de démarches à la pointe du secteur pour proposer et promouvoir des changements qui améliorent la navigabilité, augmentation de la capacité de survie et encouragement à la standardisation des capacités liées à la sécurité de la flotte des opérateurs.

Dans le cadre d'une démarche associée, Airbus Helicopters a publié le premier manuel d'exploitation à destination de l'équipage (*Flight Crew Operations Manual* ou FCOM), qui expose les meilleures pratiques et recommandations pour les hélicoptères EC225 utilisés pour des missions dans le domaine de l'exploitation pétrolière ou gazière. La Société a également élargi l'incorporation des enregistrements du cockpit Vision 1000 à la gamme de produits d'Airbus Helicopters – lequel sera inclus sur toutes les nouvelles livraisons d'appareils en 2015.

### Moteurs du marché

D'après des prévisions de marché faites par Airbus Helicopters, The Teal Group et Honeywell, entre 9 500 et 11 500 hélicoptères civils et entre 6 000 (selon The Teal Group, en excluant la Chine et la Russie) et 9 000 hélicoptères militaires devraient être construits dans le monde dans les dix ans. La réalisation de ces prévisions, essentiellement dans le domaine militaire, est largement tributaire des grands programmes de développement américains.

Les hélicoptères vendus au secteur civil et parapublic, deux segments dans lesquels Airbus Helicopters occupe une place de leader, sont utilisés pour le transport de propriétaires privés et de dirigeants d'entreprises, l'exploitation pétrolière offshore, ainsi que pour diverses applications commerciales et parapubliques, comme les gardes-côtes, la police, les services d'assistance médicale et les forces de lutte contre les incendies. Airbus Helicopters estime que la demande dans les dix prochaines années sera stimulée par les vastes besoins en renouvellement des flottes vieillissantes dans les pays à l'économie avancée et par la croissance dans les économies émergentes. Selon les données de marché d'Airbus Helicopters, en 2014, les livraisons d'hélicoptères civils et parapublics de plus de 1,3 t de masse maximale totale certifiée (MAUW) se sont élevées à 736 unités dans le monde.

La demande d'hélicoptères militaires dépend principalement de considérations budgétaires et stratégiques, ainsi que de la nécessité de remplacer des flottes vieillissantes. Airbus Helicopters estime que l'âge avancé des flottes en service, l'émergence d'une nouvelle génération d'hélicoptères équipés de systèmes intégrés et

la généralisation de l'utilisation d'hélicoptères de combat dans de nombreuses forces armées contribueront à stimuler la demande d'hélicoptères militaires dans les prochaines années. Cette tendance est confirmée par les récents programmes militaires à grande échelle, tels que ceux conduits par les États-Unis, la Russie, la Chine, l'Inde, la Corée du Sud, l'Arabie saoudite, le Brésil et dans la plupart des pays d'Europe de l'Ouest. Néanmoins, la demande militaire a toujours été soumise à d'importantes variations d'une année à l'autre en raison de l'évolution des considérations stratégiques ; le potentiel de croissance à court terme peut être limité du fait de contraintes budgétaires accrues sur les dépenses publiques dans certaines régions d'Europe alors que d'autres régions, telles l'Asie ou l'Amérique latine, devraient continuer à croître. Selon les données de marché d'Airbus Helicopters, les livraisons d'hélicoptères à turbine militaires se sont élevées aux environs de 870 unités en 2014 à travers le monde.

### Concurrence

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

Le segment militaire, très concurrentiel, se caractérise par les difficultés d'accès aux appels d'offres nationaux par les fabricants étrangers, allant parfois jusqu'à empêcher de facto les importations. Airbus Helicopters qui a réussi à conserver sa part du marché mondial des hélicoptères militaires en nombre d'unités et en valeur (11 % en nombre d'unités en 2013 et 2014) se concentrera sur ses campagnes de vente en 2015.

Les principaux concurrents d'Airbus Helicopters dans le secteur militaire comprennent Agusta-Westland en Europe, Sikorsky, Boeing et Bell Helicopter aux États-Unis. Les ventes militaires ont représenté 48 % du chiffre d'affaires d'Airbus Helicopters en 2014.

### Clients

Plus de 3 000 opérateurs utilisent actuellement des hélicoptères d'Airbus Helicopters dans plus de 150 pays. Les principaux clients militaires d'Airbus Helicopters sont les ministères de la Défense en Europe, en Asie, ainsi qu'aux États-Unis et en Amérique latine. Sur le segment civil et parapublic, Airbus Helicopters détient une part de marché prépondérante en Europe, aux États-Unis et au Canada.

Avec une part de 44 % du marché mondial par les livraisons, la polyvalence et la fiabilité des produits Airbus Helicopters en ont fait le choix de prédilection de clients parmi les plus proéminents du secteur civil et parapublic. Les principaux exploitants offshore (Bristow, CHC, Era et PHI) utilisent les hélicoptères d'Airbus Helicopters pour le transport des passagers et pour des activités de soutien à l'industrie pétrolière en mer. Sur le marché de l'assistance médicale d'urgence, les hélicoptères d'Airbus Helicopters dominent la flotte des grands opérateurs tels qu'Air Methods aux États-Unis et ADAC en Allemagne. Des entités très exigeantes au niveau de la disponibilité du service, telles que la police et les forces armées, font également confiance aux produits d'Airbus Helicopters.

## Produits et services

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

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

Type d'hélicoptère	Utilisations courantes
<b>Monomoteurs légers</b>	
EC120 « Colibri »	Entreprises/Privé, Transport commercial de passagers et Usages polyvalents, Formation civile et militaire
<b>Monomoteurs (famille « Écureuil »)</b>	
AS350 « Écureuil »/AS550 « Fennec »	Services publics <sup>(1)</sup> , Services collectifs militaires <sup>(2)</sup> et Reconnaissance armée, Entreprises/Privé, Transport commercial de passagers et Travaux aériens
EC130	Transport commercial de passagers et usages polyvalents, Assistance médicale d'urgence, Tourisme, Entreprises/Privé
<b>Bimoteurs légers</b>	
AS355NP/AS555	Services publics <sup>(1)</sup> , Transport commercial de passagers et usages polyvalents, Entreprises/Privé
EC135/EC635/EC135 T3/P3	Transport de personnalités, Services collectifs militaires et Reconnaissance armée, Assistance médicale d'urgence, Services publics <sup>(1)</sup>
EC145/LUH (UH-72)/EC645/EC145 T2	Transport de personnalités, Services collectifs militaires <sup>(2)</sup> , Assistance médicale d'urgence, Services publics <sup>(1)</sup>
<b>Classe moyenne (famille « Dauphin »)</b>	
AS365 « Dauphin »/AS565 « Panthère »	Mission de guerre navale et Sécurité maritime, Services publics <sup>(1)</sup> (notamment gardes-côtes et Recherche et Sauvetage [R&S]), Exploitation pétrolière et gazière, Transport commercial de passagers et usages polyvalents
EC155	Entreprises/Privé, Transport de personnalités, Exploitation pétrolière et gazière, Services publics <sup>(1)</sup>
EC175	Entreprises/Privé, Transport de personnalités, Recherche et Sauvetage (R&S), Assistance médicale d'urgence, Services publics <sup>(1)</sup> , Exploitation pétrolière et gazière
<b>Appareils moyens-lourds</b>	
AS332 « Super Puma »/AS532 « Cougar »	Services collectifs civils, Transport militaire/R&S, Exploitation pétrolière et gazière
EC225/EC725	R&S, R&S sur le terrain de combat, Transport militaire, Exploitation pétrolière et gazière, Transport de personnalités, Services publics <sup>(1)</sup>
NH90 (TTH / NFH)	R&S, Transport militaire, Naval
<b>Combat</b>	
Tigre	Combat, Reconnaissance armée/Escorte

(1) Les services publics regroupent la sécurité du territoire, les forces de police, les pompiers, les services de douane, les gardes-côtes et les services publics d'assistance médicale d'urgence.

(2) Les services collectifs recouvrent différentes activités, dont les travaux aériens, ENG (Electrical New Gathering) et le transport de passagers ou de fret.

### Gamme civile

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

Les produits les plus récents dans cette gamme sont l'EC175, l'EC145 T2 et l'EC135 T3, chacun ayant accompli son premier vol et effectué son entrée en service commercial en 2014.

Pour sa famille d'hélicoptères de nouvelle génération, Airbus Helicopters travaille activement au développement du H160, le successeur de l'actuelle famille Dauphin, qui doit accomplir son premier vol en 2015. Équipé de fonctionnalités et technologies de pointe, le H160 offrira des performances largement améliorées, doublées d'une diminution de sa consommation de carburant et d'une réduction des émissions de bruit.

### Gamme militaire

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

Conçu pour offrir des capacités modernes multi-missions et une grande efficacité de coût pendant toute sa durée de vie, le NH90 est un hélicoptère polyvalent destiné à la fois au transport tactique (TTH) et aux applications navales (NFH). Le programme, principalement financé par les gouvernements français, allemand, italien et néerlandais, a été développé dans le cadre d'un partenariat entre Airbus Helicopters, Agusta-Westland (Italie) et Fokker Services (Pays-Bas), au sein de la co-entreprise Nato Helicopter Industries (« NHI »), qu'ils détiennent au prorata des engagements d'achat exprimés par chacun de leurs pays d'appartenance. La part détenue par Airbus Helicopters dans NHI est de 62,5 %. Le nombre de NH90 livrés en 2014 s'élève à 53, pour un total de 232 livraisons cumulées fin 2014.

Le programme d'hélicoptères de combat Tigre comprend quatre variantes fondées sur la même structure : le HAP (canon à tourelle, fusées et missile air-air), dont 40 exemplaires ont été commandés par la France et six par l'Espagne ; l'UHT (missile anti-char, missile air-air, canon axial, fusées), dont 80 exemplaires ont été commandés par l'Allemagne ; l'ARH (missile anti-char, canon à tourelle et fusées), dont 22 exemplaires ont été commandés par l'Australie ; et l'HAD (missile anti-char, missile air-air, canon à tourelle, fusées et avionique et moteurs améliorés), dont 24 exemplaires ont été commandés par l'Espagne et 40 par la France. En 2014, Airbus Helicopters a achevé le principal contrat de développement du programme d'hélicoptères Tigre, ce qui a permis la livraison des trois premières versions définitives d'appui-destruction (HAD) du Tigre (version dite « Block 2 ») à la France, ainsi que la livraison de deux unités de la variante HAD/E à l'Espagne. Douze hélicoptères Tigre ont été livrés en 2014, pour un total de 120 livraisons à fin 2014. La flotte d'hélicoptères Tigre cumule plus de 67 700 heures de vol.

### Service après-vente

Avec près de 3 000 opérateurs dans plus de 150 pays, le parc d'Airbus Helicopters compte quelque 12 000 hélicoptères en service dont il faut assurer le support. C'est pourquoi les activités de service de support à ce parc important ont généré 42 % du chiffre d'affaires d'Airbus Helicopters en 2014.

Airbus Helicopters effectue principalement des prestations de maintenance et réparation, de fourniture de pièces détachées, de formation et assure une assistance technique. Afin d'offrir un service mondial efficace, Airbus Helicopters a mis en place un réseau international de filiales, de distributeurs agréés et de centres de services.

### Production

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

Aux États-Unis, Airbus Helicopters, Inc. possède deux sites industriels : Grand Prairie au Texas et Columbus dans le Mississippi. Grand Prairie tient lieu de siège social et constitue le principal site d'Airbus Helicopters. Il fait également office de centre de formation d'Airbus Helicopters pour l'Amérique du Nord. Le site de Columbus dans le Mississippi est dédié à l'assemblage et la livraison des hélicoptères UH-72A Lakota et AS350.

En Australie, Australian Aerospace assemble, modernise et assure la maintenance des NH90 et des Tigre pour le compte des forces armées du pays. Un centre d'excellence pour les hélicoptères d'Helibras, à Itajuba au Brésil, fabrique, assemble et entretient les hélicoptères EC725 acquis par les forces armées brésiliennes.

## 1.1.4 Airbus Defence and Space

### Introduction et présentation

Airbus Defence and Space regroupe les activités des anciennes divisions Astrium, Cassidian et de l'entité Airbus Military d'Airbus. La nouvelle Division, lancée en janvier 2014, conçoit et développe des produits à la pointe de la technologie dans le domaine de la défense et de l'espace, permettant aux gouvernements, institutions et clients commerciaux de protéger leurs ressources et leurs populations, tout en restant connectés au monde. Les solutions d'Airbus Defence and Space sont des gages de souveraineté en matière d'affaires étrangères et de défense.

Airbus Defence and Space se compose de quatre branches d'activité : Military Aircraft ; Space Systems ; Communications, Intelligence & Security (CIS) et Electronics.

- Military Aircraft conçoit, développe, livre et assure le support d'avions militaires. C'est le premier centre d'avions militaires en Europe et l'un des leaders du marché des avions de combat, de mission, de transport et de ravitaillement dans le monde. Parmi

ses produits phares figurent l'Eurofighter, l'A400M, l'A330 MRTT et le C295/CN 235, ainsi que le développement de drones.

- Space Systems couvre la gamme complète des systèmes spatiaux civils et de défense. Ses solutions de systèmes par satellite pour les télécommunications, l'observation de la Terre, la navigation et les sciences incluent des modules spatiaux, des segments au sol et des charges utiles. En tant que maître d'œuvre européen pour les lanceurs spéciaux, les systèmes orbitaux et l'exploration spatiale, ses principaux systèmes incluent les lanceurs Ariane dans le cadre d'une co-entreprise avec Safran, la force de dissuasion française et la participation européenne à la Station spatiale internationale (laboratoire de recherche COLUMBUS, véhicule spatial chargé d'approvisionner la SSI et opérations).
- Communications, Intelligence & Security (CIS) est le nouveau point de vente « tout-en-un » sur le marché des systèmes de communication par satellite et terrestres et des solutions de

renseignement et de sécurité. Sa base de clientèle comprend à la fois le secteur gouvernemental, en particulier les forces de défense et de sécurité, et le secteur commercial, notamment le transport (maritime, aérien, métro), l'énergie (pétrole, gaz et électricité), les mines et l'agriculture. Ses principaux services et solutions incluent des services de communication par satellite à caractère militaire et commercial, des communications de Radio mobile professionnelle, des centres de réponses aux situations d'urgence (comme le 9-1-1/le 112), des systèmes de surveillance des frontières, des systèmes de commandement et de contrôle (C4I), des solutions et services de cybersécurité, ainsi que des services de géo-information fondés sur des satellites d'observation.

- Electronics fournit des équipements très performants aux intégrateurs de systèmes qui servent autant les besoins d'Airbus Defence and Space au sein d'Airbus Group que ceux de clients externes implantés dans le monde entier. Ses produits sont principalement destinés aux marchés civils, de la défense et de la sécurité et concernent des applications terrestres, maritimes, aéroportées et spatiales. Figurent parmi ses principaux produits des radars et des systèmes IFF, des équipements de guerre électronique, de l'avionique, de l'électronique pour plate-forme spatiale, de l'électronique pour systèmes embarqués spatiaux, ainsi que des capteurs optoélectroniques.

L'intégration, au sein de cette nouvelle Division, des activités spatiales et de défense auparavant réparties s'est accompagnée d'un programme de changement complet, baptisé COMPETE, censé générer des synergies et des économies dans toute l'organisation.

En 2014, Airbus Defence and Space a enregistré un chiffre d'affaires de 13 milliards d'euros, soit 21,4 % du chiffre d'affaires total du Groupe.

## Stratégie

L'objectif stratégique d'Airbus Defence and Space est d'être un chef de file du marché mondial dans les activités spatiales, les avions militaires, les missiles et les services associés. Airbus Defence and Space entend préserver sa position de leader dans le secteur de la défense et de l'espace en Europe et établir une présence internationale dans des pays donnés, en réalisant une performance financière exemplaire et en générant une croissance durable. Alors qu'elle procède à une refonte de son portefeuille afin de se recentrer sur les capacités qui forment son cœur de métier, la Division Airbus Defence and Space est prête à jouer un rôle proactif et moteur dans le paysage futur des secteurs de la défense et de l'espace en Europe et au-delà.

**Space.** Airbus Defence and Space a pris d'importantes mesures pour asseoir sa compétitivité future dans le secteur des lanceurs, en créant une co-entreprise avec Safran. Celle-ci, dénommée Airbus Safran Launchers, assumera l'entière responsabilité industrielle du développement et de la fabrication du lanceur européen de prochaine génération, Ariane 6. En tant que leader dans la fabrication de satellites pour les télécommunications,

l'observation terrestre, la navigation et les sciences, ainsi que de systèmes orbitaux et de propulsion, Airbus Defence and Space investit en permanence dans l'innovation pour s'assurer de sa place future dans ces segments d'activité clés. En outre, la capacité à fournir les équipements et services associés par le biais de son éventail de programmes d'électronique spatiale, de renseignement géolocalisé et de communications gouvernementales permet à Airbus Defence and Space d'offrir à ses clients des solutions spatiales totalement intégrées.

**Avions militaires.** Airbus Defence and Space capitalise sur sa solide position de marché dans les avions de transport, de mission et de combat et les services liés. Dans le transport lourd, l'accent sera mis sur l'achèvement du développement et la livraison de l'avion de transport A400M à ses clients de lancement, tout en assurant la montée en cadence des campagnes commerciales afin de répondre à la demande substantielle prévue pour cet appareil à travers le monde. Dans le domaine des avions de transport militaire légers et moyens, ainsi que pour les dérivés d'Airbus – y compris l'A330 MRTT (*Multi-Role Tanker Transport*), l'avion ravitailleur multi-rôle qui a rencontré un immense succès – et l'avion de combat Eurofighter, la Division va poursuivre de nouvelles opportunités à l'exportation, parallèlement à des investissements dans la croissance et l'innovation des capacités futures. Airbus Defence and Space vise également à se forger une solide présence sur le marché des drones.

**Missiles.** Il s'agit d'une activité en pleine croissance, de surcroît rentable, dans laquelle Airbus Defence and Space prévoit d'élargir ses activités. À travers sa participation dans MBDA et son activité de lanceurs militaires, Airbus Defence and Space possède une forte présence dans ce segment de marché.

La Refonte du Portefeuille a permis d'identifier clairement le cœur de métier de la Division, ce qui servira à guider ses décisions d'investissement futures. La mise en œuvre de ces décisions passe naturellement par des projets qui prévoient la cession de certaines activités qui ne sont plus considérées comme faisant partie de son cœur de métier, notamment les communications terrestres sécurisées, les communications commerciales et un certain nombre de participations et filiales. Par ailleurs, la sécurité et l'électronique de défense ont été identifiées comme des domaines dans lesquels des organisations industrielles alternatives doivent être étudiées afin d'assurer le succès du positionnement à long terme de ces activités.

## Marché

Airbus Defence and Space intervient principalement sur les marchés publics et parapublics. La tendance générale en Europe est à la fixité ou à la contraction du budget de la défense. L'accès au marché en dehors des pays d'origine du Groupe peut faire l'objet de restrictions ou de conditions préalables, comme le fait d'inclure un contenu national. Toutefois, Airbus Defence and Space, conjointement à Airbus Group, possède déjà une solide orientation vers l'export, ainsi qu'une présence et des partenariats à l'international qu'elle continuera à développer.



## Military Aircraft

### Clients

La branche d'activité de Military Aircraft avec ses produits Avions de combat, Avions de transport militaire, Avions pour missions spéciales et Drones approvisionne le secteur public, principalement les forces armées.

Les relations clients dans ce segment se caractérisent par leur nature stratégique, leurs longs cycles décisionnels et sont axées sur le long terme. Dès la signature d'un contrat, le cycle de vie de celui-ci, avec notamment une importante activité de services, s'étale souvent sur des décennies.

Les clients dans les pays d'origine d'Airbus Defence and Space sont confrontés à des pressions budgétaires. Le vieillissement du matériel conduit à la nécessité de prendre certaines décisions d'achats immédiate ou dans un avenir proche, même en Europe, à l'instar de l'annonce faite par la France d'acheter 12 A330 MRTT en 2014. Cependant, la priorité reste principalement centrée sur les marchés à l'export.

Les drones pourraient conduire à une diversification vers les marchés commerciaux. C'est également un secteur dans lequel l'Europe a cruellement besoin d'investir, ce qui pourrait planter le décor en vue de nouveaux programmes de coopération.

### Concurrence

Le marché des avions militaires est dominé par des entreprises américaines, européennes, ukrainiennes et russes de grande taille ou de taille moyenne, capables d'opérer une intégration complexe de systèmes. Les niveaux de prix, les fonctions techniques et de gestion, l'aptitude à développer et mettre en œuvre des architectures de systèmes intégrés complexes et la capacité à fournir des solutions en temps utile aux clients font partie des facteurs de concurrence. En particulier, les avions destinés à des missions spéciales, comme les avions de transport lourd, sont dérivés de plates-formes d'avions existantes. Les modifications nécessaires de ces plates-formes requièrent une connaissance approfondie de la cellule de base, que seul le constructeur de l'avion possède généralement. L'intégration des systèmes indispensables pour ce type d'avion requiert des compétences multiples, ce qui limite considérablement le nombre d'intervenants sur le marché mondial.

Figurent parmi les principaux concurrents du Groupe dans le domaine des avions de transport militaire et de ceux destinés à des missions spéciales Antonov, Boeing, Finmeccanica et Lockheed Martin.

Le transport militaire lourd (charge utile supérieure à 14 tonnes) a, de tout temps, été stimulé par les décisions politiques et budgétaires des États-Unis. Il a par conséquent toujours été dominé par les fabricants américains. L'A400M marque l'arrivée du Groupe sur ce marché, à un moment où les nations du monde entier devraient commencer à moderniser et renouveler leurs flottes existantes.

Parmi les concurrents d'Airbus Group dans le segment des avions de combat, on compte Boeing, Dassault, Lockheed Martin, Saab et Sukhoi.

Dans le segment de marché des drones, les sociétés israéliennes et américaines sont bien implantées et d'autres entreprises européennes comme BAE Systems, Dassault et Thales se font concurrence pour emporter les nouveaux projets européens.

### Tendances du marché

Les ventes d'avions devraient rester satisfaisantes dans le segment des avions de transport et de ceux destinés à des missions spéciales ; elles seraient même promises à une croissance formidable en ce qui concerne le segment du transport lourd, où l'A400M occupe une position unique, permettant d'envisager un marché de 300 à 400 unités au cours des 20 à 30 prochaines années.

L'avion de combat Eurofighter pourrait encore enregistrer un certain nombre de ventes, ce qui prolongerait la durée de sa production. Cependant, aucune croissance n'est à prévoir.

Les drones, pour leur part, affichent un potentiel de croissance très prometteur. Les structures de marché dans ce segment n'étant pas encore clairement établies, elles connaîtront des évolutions, avec notamment l'éventualité d'un nouveau programme de collaboration européen. Airbus Defence and Space a fait équipe avec Dassault et Finmeccanica en 2014 pour formuler une proposition émanant du secteur industriel. Les clients potentiels évaluent actuellement leurs exigences militaires et le budget dont ils disposent.

Les services après-vente représentent un volet d'activité important pour Military Aircraft. Alors que la pratique est bien établie dans le domaine des avions de combat, l'activité des services commence à peine à monter en cadence dans celui des avions de transport et de missions.

## Space Systems

### Secteur public : Satellites, infrastructures spatiales, lanceurs, forces de dissuasion

Sur le marché public des satellites d'observation de la Terre, des satellites scientifiques/d'exploration et des satellites de navigation, la concurrence en Europe est organisée sur un plan national ou multinational, principalement par le biais l'Agence spatiale européenne (« ESA »), la Commission européenne et les agences spatiales nationales.

Les décisions prises lors des dernières Conférences ministérielles de l'ESA et dans le cadre du programme européen Horizon 2020 ont préparé le terrain aux futurs programmes européens auxquels Airbus Defence and Space cherche ou pourrait chercher à participer. Une demande considérable de systèmes d'observation de la Terre se développe également à l'exportation, un domaine dans lequel la Société est un important fournisseur. La Division estime que ce marché continuera de croître à moyen terme.

Pour les clients militaires, la demande en satellites de télécommunications et d'observation a augmenté ces dernières années.

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

Le segment des infrastructures orbitales comprend des systèmes spatiaux habités et non habités, principalement utilisés à des fins d'exploration spatiale, à savoir pour des missions scientifiques. La demande de systèmes d'infrastructures orbitales émane exclusivement d'agences spatiales bénéficiant de financements publics, notamment l'ESA, la NASA, Roscosmos (Russie) et la NASDA (Japon). Ces systèmes sont généralement construits sur la base d'une coopération entre des partenaires internationaux. La station spatiale internationale (SSI), ainsi que les programmes de développement des véhicules et équipements et les services qui leur sont associés, constituent le domaine d'activité le plus important de ce segment. Airbus Defence and Space dirige, en qualité de maître d'œuvre au niveau industriel, la contribution de l'Europe à la SSI.

Airbus Defence and Space est le maître d'œuvre unique du système Ariane 5 et doit, à ce titre, livrer à Arianespace un véhicule complet et entièrement testé. Airbus Defence and Space fournit également des éléments pour toutes les étapes d'Ariane 5 : case à équipements, logiciel de vol et nombreux sous-ensembles. Avec la co-entreprise Airbus Safran Launchers, Airbus Defence and Space est en bonne place pour assurer le développement et la livraison ultérieure du futur lanceur Ariane 6, dont le premier lancement est prévu en 2020.

En outre, Airbus Defence and Space est maître d'œuvre des systèmes de missiles balistiques de la République française. Il est également chargé du développement, de la fabrication et de la maintenance des missiles lancés à partir de sous-marins, ainsi que des systèmes d'exploitation associés.

#### Secteur commercial : Satellites de télécommunications, services de lancement

Le marché des satellites civils de télécommunications se caractérise par une très forte concurrence. Les clients prennent essentiellement leurs décisions sur la base des prix, de la compétence technique des fournisseurs et de leur expérience. Les principaux concurrents dans les satellites de télécommunications sont Boeing, Lockheed Martin, Loral et Orbital aux États-Unis, Thales Alenia Space en France et en Italie, et Information Satellite Systems Reshetnev en Russie. Le marché des satellites de télécommunications devrait rester très stable au cours des prochaines années, à un niveau de l'ordre de 20 à 22 commandes par an en moyenne.

Le marché des services de lancement commerciaux continue d'évoluer. La pression concurrentielle est en hausse en raison de l'arrivée d'autres concurrents sur le marché ou de leur retour sur celui-ci. Airbus Defence and Space intervient dans la fourniture de services de lancement par le biais de sa participation dans Arianespace, Starsem et Eurockot. Elle compte, parmi ses concurrents en matière de services de lancement, ILS, SpaceX, ULA, Sea Launch et CGWIC. Le marché accessible à Arianespace pour des services commerciaux de lancement de satellites géostationnaires devrait rester stable, de l'ordre de 20 charges utiles par an. Ce chiffre reste toutefois sensible à divers facteurs (tels que les progrès de la technologie et la consolidation des entités clientes). Ce marché ne comprend pas les services de lancement institutionnels destinés aux agences gouvernementales et militaires américaines, russes et chinoises.

#### Communications, Intelligence and Security (CIS)

La branche d'activité Communications, Intelligence and Security (CIS) se présente comme un « point de vente tout-en-un » qui s'adresse au marché, en plein essor mais de plus en plus concurrentiel, des services de communications par satellite et terrestres et des solutions de renseignement et de sécurité. CIS dessert une base commune de clients qui inclut des gouvernements, des institutions de défense, des agences chargées de la sûreté et de la sécurité publiques, ainsi que des acteurs commerciaux issus des secteurs du transport (maritime, aéroports, métro), de l'énergie (pétrole, gaz, électricité), des mines et de l'agriculture.

Cette branche d'activité se divise en cinq segments : Integrated Systems, GEO-Intelligence, Satellite Communications, Secure Land Communications et Cyber Security.

Par le biais d'Integrated Systems, Airbus Defence and Space développe des solutions de commandement et de contrôle destinées aux ministères de la Défense, ainsi que des systèmes de sécurité des frontières et de réponse aux situations d'urgence à l'intention des ministères de l'Intérieur en Europe et au Moyen-Orient. Le marché est très fragmenté, avec des concurrents issus des domaines de la défense, des télécoms, des infrastructures et de l'informatique.

CIS domine par ailleurs le marché de l'imagerie par satellite (optique et radar) pour le renseignement localisé. Ce secteur demeure principalement orienté sur la clientèle gouvernementale. Cependant, la demande en imagerie par satellite est en train de se développer sur le marché commercial, car de nombreuses sociétés considèrent les données géolocalisées comme des informations indispensables à leur expansion commerciale.

La branche d'activité CIS domine en outre le secteur des communications par satellite commerciales et gouvernementales. Ce segment offre un portefeuille complet de solutions de communications par satellite mobiles et fixes pour des applications en mer, sur terre et en vol. Ses clients sont les ministères de la Défense, le secteur maritime commercial, ainsi que les entreprises énergétiques et minières, les ONG à vocation humanitaire, sans oublier les médias.

Le segment Secure Land Communications est un acteur majeur dans le monde des solutions de réseaux et terminaux de Radio mobile professionnelle (RMP), ainsi que des solutions de prises d'appels par les services publics et les salles de contrôle pour répondre aux situations d'urgence. Ses principaux clients sont les ministères de l'Intérieur et les organismes chargés des infrastructures d'importance critique, comme les forces de police, les pompiers, les ambulances, les aéroports et les exploitants de lignes de métro.

Airbus Defence and Space est par ailleurs un leader dans la prestation de services de conseils pour produits de cybersécurité. La progression de ce marché est stimulée par l'explosion des cyberattaques – une tendance qui devrait perdurer dans les prochaines années. Ses clients sont les autorités de gouvernement et les sociétés privées.

Airbus Defence and Space dispose d'une position de marché satisfaisante dans toutes les activités couvertes par CIS. Cependant, le maintien, voire l'amélioration, de sa position nécessiterait des investissements conséquents dans certains domaines tels que les communications terrestres sécurisées ou les services de communications par satellite à vocation commerciale. Airbus Defence and Space est à la recherche de repreneurs plus adaptés pour développer davantage ces domaines d'activité.

La Refonte du Portefeuille a conclu que la priorité devait être donnée à la clientèle publique représentée par les forces armées en ce qui concerne les communications par satellite gouvernementales, un domaine dans lequel nous entretenons des relations à long terme avec nos clients. Alors que les pressions budgétaires sur les dépenses publiques, principalement militaires, sont fortes en Europe, l'investissement dans les services et les solutions, tels qu'ils sont proposés par CIS, devrait se poursuivre face aux nouvelles menaces qui pèsent sur la sécurité mondiale.

## Electronics

La branche d'activité Electronics conçoit, développe et livre des composants et produits électroniques pour les systèmes civils intégrés de défense et de sécurité. Elle rassemble les activités électroniques de l'ancienne Division Cassidian dans les domaines de l'optoélectronique, des radars, de la guerre électronique et de l'avionique avec celles de l'ancienne Division Astrium dans les segments de l'électronique pour plates-formes spatiales et de l'électronique pour charges utiles spatiales.

L'intégration de l'expertise issue de diverses compétences dans la défense et l'espace fait naître un large éventail de technologies haut de gamme. Cette branche d'activité fournit de l'électronique de premier choix pour missions critiques à toutes les plates-formes d'Airbus Group. Elle est également un partenaire de longue date des intégrateurs de systèmes du monde entier.

En plus d'approvisionner directement le marché du secteur public – forces armées et de sécurité –, Electronics intervient souvent en qualité de sous-traitant pour des sociétés d'intégration de systèmes de véhicules terrestres, maritimes, aériens ou spatiaux, notamment, sans toutefois s'y limiter, pour Airbus Defence and Space. La rentabilité économique, le caractère innovant et la qualité supérieure sont autant d'atouts compétitifs tant vis-à-vis de ses clients externes qu'au sein du Groupe.

Cette branche d'activité se compose de deux occupations principales : les applications de défense et les équipements spatiaux.

En ce qui concerne la défense, Airbus Defence and Space conçoit, développe et fabrique des radars, des solutions d'avionique, des appareils d'optoélectronique, ainsi que des systèmes de guerre électronique et d'autoprotection. Parmi ses clients figurent les forces armées et de sécurité du monde entier sur un marché dominé par de grands acteurs américains et par Thales, en Europe. Airbus Defence and Space, qui s'attache en priorité à certains segments de marché définis, est bien placée dans le groupe des acteurs non américains.

S'agissant des activités relatives à l'espace, Airbus Defence and Space conçoit, développe et gère des équipements destinés aux plates-formes spatiales, comme des antennes solaires, de l'électronique de puissance, des dispositifs de traitement des données et des gyros. Sa filiale TESAT-Spacecom fabrique des équipements de charges utiles pour satellites de télécommunications, tels que des amplificateurs, des multiplexeurs, des commutateurs et des modulateurs. Ses clients sont des maîtres d'œuvre de satellites provenant du monde entier sur un marché très fragmenté qui compte plus d'une cinquantaine d'intervenants. Les clients d'Electronics sont, pour l'essentiel, des intégrateurs de systèmes, même si des ventes directes aux utilisateurs finaux ne sont pas exclues.

Suite à la Refonte du portefeuille d'Airbus Defence and Space, il a été décidé d'explorer une nouvelle organisation industrielle pour l'activité dans l'électronique de sécurité et de défense, qui favorise le développement pérenne de son potentiel de croissance.

## Produits et services

### Military Aircraft

**A400M – Transport militaire lourd.** Le tout nouvel A400M est l'avion-cargo le plus polyvalent et le plus remarquable jamais conçu, unique en son genre. Il a été pensé pour répondre aux besoins des forces armées mondiales et d'autres opérateurs éventuels dans le cadre de missions militaires, humanitaires et de maintien de la paix au XXI<sup>e</sup> siècle. L'A400M remplit les fonctions habituellement dévolues à trois types d'avions différents de ravitaillement et de transport militaire, conçus pour différents types de missions : missions tactiques (capacité d'un avion-cargo au rayon d'action court à moyen avec performances opérationnelles sur le terrain de courte durée, générales et délicates), missions stratégiques (missions de longue portée pour grosses charges embarquées), et missions de ravitaillement.

En tout, 174 avions ont été commandés à ce jour par les sept nations de lancement que sont la Belgique, la France, l'Allemagne, le Luxembourg, l'Espagne, le Royaume-Uni, la Turquie, sans oublier la Malaisie, seul client à l'export. La certification de type et l'approbation opérationnelle initiale (*Initial Operating Clearance* ou IOC) de l'avion ont été obtenues en 2013. Depuis, dix unités ont été livrées à quatre pays, fin 2014. L'année a également été marquée par les premiers déploiements opérationnels de l'A400M par la France lors de missions en Afrique et transatlantiques, ainsi que par l'activation du premier escadron d'A400M opérationnels, l'ET 1/61 Touraine. Des capacités seront progressivement ajoutées avec des systèmes de parachutage, des systèmes-cargo, des systèmes militaires de défense et protection, ainsi que des possibilités de ravitaillement en vol qui seront intégrées.

**Avion ravitailleur multi-rôle – A330 MRTT.** L'A330 MRTT, dérivé de la famille Airbus A330, offre des capacités de transport aérien stratégiques militaires, ainsi que des possibilités de ravitaillement en vol. Sa grande capacité de transport de carburant est suffisante pour fournir les quantités requises, sans exiger de réservoir auxiliaire. La totalité de la soute reste donc disponible pour le transport de fret. L'A330 MRTT peut notamment transporter des



conteneurs LD3 ou LD6, des palettes militaires et/ou tous autres systèmes logistiques utilisés actuellement. La pierre angulaire du programme A330 MRTT réside dans son système de perche caudale de ravitaillement (ARBS). Celle-ci est conçue pour accélérer nettement le processus de ravitaillement par rapport aux systèmes concurrents. Elle présente donc des avantages considérables, car les avions sont vulnérables pendant leur ravitaillement. Fin 2014, un total de 35 avions avaient été commandés par six nations, dont 22 ont déjà été livrés et sont en service auprès de quatre nations.

**Avion de combat Eurofighter.** L'avion de combat multi-rôle Eurofighter (désigné sous l'appellation Typhon lorsqu'il est vendu à l'export hors d'Europe) a été conçu pour améliorer l'efficacité des forces aériennes en offrant une plate-forme unique de systèmes d'armes embarqués, capables d'assurer des missions de combat air-air et air-sol.

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

Au 31 décembre 2014, 571 avions Eurofighter avaient été commandés par sept clients (Royaume-Uni, Allemagne, Italie, Espagne, Autriche, Arabie saoudite et Oman) et 428 appareils avaient été livrés. La production d'avions dans le programme de base est prévue pour durer jusqu'en 2018, tandis que des opportunités d'exportation supplémentaires devraient exister dans le monde.

**C212, CN235, C295 – Avions de transport militaire légers et moyens.** La famille d'avions de transport militaire légers et moyens, aujourd'hui essentiellement constituée du CN235 et du C295, représente le « cheval de bataille » des activités du Groupe dans le transport militaire. Ces appareils sont déployés dans des environnements exigeants (conditions météo, complexité opérationnelle...) comme les recherches du vol AF447 d'Air France ou du vol QZ8501 d'AirAsia, la mission Atalanta (opération de l'Europe pour contrer les actes de piraterie au large de la corne de l'Afrique) ou encore les opérations de maintien de la paix en Afghanistan et dans le Sinaï. Les charges utiles varient de 2,8 t pour le C212 à 9 t pour le C295. Ces avions sont fabriqués dans des versions et selon des configurations très diverses, notamment à des fins de patrouille maritime ou de guerre sous-marine, de contrôle et d'alerte aéroportée avancée, de lutte contre les incendies, d'évacuation médicale, de parachutage, etc. En service depuis plus de 40 ans, cette famille d'avions a fait la preuve de sa robustesse, de sa fiabilité, de ses performances supérieures, de son efficacité, de sa souplesse, de sa facilité opérationnelle dans tous les environnements, le tout pour de très faibles coûts d'exploitation.

Plus de 880 commandes ont été enregistrées pour les trois types d'appareils et tous types de configurations confondus. Le carnet de commandes est stable, aux environs de 30 unités, soit un an et demi de production.

**Drones.** Dans le domaine des drones, Airbus Defence and Space est active tant au niveau des plates-formes que des systèmes. La Division fournit des drones tactiques comme Tracker, Tanan et Atlante ; des systèmes de moyenne altitude et longue endurance (MALE) comme Harfang, ainsi que des systèmes pour l'EuroHawk de haute altitude et longue endurance (HALE) (basé sur la plate-forme Global Hawk). Airbus Defence and Space travaille également sur le développement de systèmes de nouvelle génération pour un drone européen commun (le futur MALE européen). Enfin, Airbus Defence and Space contribue au programme de Recherche et Technologie « Agile UAV in net-centric environment » des forces armées allemandes, utilisant le système de démonstrateur de drone Barracuda, financé par la Société.

**Service clientèle.** Pour l'ensemble des produits susmentionnés, Airbus Defence and Space offre et fournit divers services tout au long de la durée de vie de l'appareil, avec notamment un support logistique intégré, un support à l'exploitation, de la maintenance, des modernisations, de la formation ou de la maintenance intégrée, par exemple, le contrat de l'A330 MRTT avec le ministère de la Défense britannique au travers du consortium AirTanker comprend, outre la livraison de 14 avions, la fourniture de toutes les infrastructures, la formation, les opérations de maintenance, la gestion de vol, la gestion de la flotte et des services au sol requis pour permettre à l'armée de l'air britannique d'assurer des missions de transport et de ravitaillement en vol dans le monde entier. Les services clients vont au-delà de la flotte d'avions actuellement en production chez Airbus Defence and Space, avec la conduite de programmes de modernisation d'appareils comme le Tornado ou le C-160 Transall. Les centres de support réservés aux avions militaires sont stratégiquement positionnés dans le monde, notamment à Séville ou Manching en Europe, à Mobile, en Alabama (États-Unis) ou dans des filiales en Arabie saoudite ou à Oman.

## Space Systems

**Vois spatiaux habités.** Airbus Defence and Space est le maître d'œuvre pour la partie européenne de la station spatiale internationale (SSI). Cela inclut le développement et l'intégration de Columbus, le module de laboratoire pressurisé sur la station, doté d'un appareil de survie autonome placé en orbite avec succès depuis 2007. Il procure un environnement de recherche grandeur nature dans des conditions de microgravité (science des matériaux, médecine, physiologie humaine, biologie, observation de la terre, physique des fluides et astronomie) et fait office de banc d'essai pour les nouvelles technologies.

En 2011, l'ESA a confié à Airbus Defence and Space un contrat pour continuer à gérer l'exploitation des composantes européennes de la SSI, en sa qualité de chef de file d'un consortium industriel. Ce contrat représente la première phase d'une prestation de services à long terme portant sur l'intégralité de la durée de vie prévue de la SSI, jusqu'en 2020.

Airbus Defence and Space a également été maître d'œuvre du développement et de la fabrication de l'ATV (Automated Transfer Vehicle), servant à transporter le carburant et les provisions destinés à la SSI, ainsi qu'à fournir une capacité de réalimentation et une solution de traitement des déchets. Le cinquième et dernier ATV a été lancé en juillet 2014. L'expertise acquise sur les ATV a permis d'assurer le rôle de maître d'œuvre pour le module de service européen, dans le cadre du programme américain Orion pour l'exploration spatiale humaine.

**Services de lancement.** Airbus Defence and Space intervient dans le domaine des services de lancement, par le biais de ses participations dans Ariespace (pour les lanceurs lourds), Starsem (pour les lanceurs moyens) et Eurokot (pour les lanceurs légers) :

- **Ariespace.** Airbus Defence and Space est le deuxième actionnaire d'Ariespace (après le CNES) avec une participation (directe et indirecte) de 32,5 % et son premier actionnaire industriel. Ariespace commercialise et vend le lanceur Ariane dans le monde entier et réalise les lancements depuis le centre spatial de Kourou en Guyane française.
- **Starsem.** Airbus Defence and Space détient directement 35 % du capital de la société française Starsem, aux côtés d'Ariespace (15 %), de l'agence spatiale russe (25 %) et du centre spatial d'État russe de Samara (25 %). Par l'intermédiaire d'Ariespace, Starsem commercialise des services de lancement assurés par des lanceurs Soyouz pour des satellites de poids moyen envoyés en orbite basse ou héliosynchrone, ainsi que pour des missions interplanétaires.
- **Eurokot.** Airbus Defence and Space (51 %) et Khrunichev (49 %) contrôlent conjointement Eurokot Launch Services, qui fournit des services de lancement pour des petits satellites à orbite basse, au moyen de lanceurs Rocket dérivés des missiles balistiques SS-19. En 2013, Eurokot a lancé les satellites SWARM de l'ESA, conçus et construits par Airbus Defence and Space.

**Lanceurs commerciaux.** Airbus Defence and Space fabrique des lanceurs et réalise des travaux de recherche et développement dans le cadre des programmes Ariane. Les États membres, par l'intermédiaire de l'ESA, financent le développement des lanceurs Ariane et des technologies associées. Depuis 2004, Airbus Defence and Space a été le principal maître d'œuvre du système Ariane 5. En décembre 2014, le programme Ariane 6 a été lancé lors de la conférence ministérielle de l'ESA et l'idée de réunir Airbus Defence and Space et Safran a été approuvée. De plus, une nouvelle organisation industrielle a été annoncée avec la création d'une co-entreprise (Airbus Safran Launchers) entre les deux principaux fabricants d'Ariane. Cette intégration verticale permet d'assurer l'avenir, en réduisant les coûts et en accroissant les gains de compétitivité. Le lancement d'Ariane 6 est prévu en 2020.

**Satellites de télécommunications.** Airbus Defence and Space fabrique des satellites de télécommunications qui peuvent être utilisés pour des applications civiles ou militaires, dont la télédiffusion et la radiodiffusion, les services de communication fixes et mobiles et l'accès Internet haut débit. Les actuels satellites

de télécommunications géostationnaires d'Airbus Defence and Space reposent sur la famille de plate-forme Eurostar, dont la dernière version est l'Eurostar E3000. Fin 2014, le carnet de commandes s'établissait à 11, soit environ quatre lancements par an.

#### **Satellites scientifiques/d'exploration et d'observation.**

Airbus Defence and Space fournit des systèmes d'observation de la Terre par satellite, infrastructures au sol incluses, pour des applications aussi bien civiles que militaires. Les clients peuvent tirer des bénéfices substantiels des éléments communs aux solutions d'observation civiles et militaires d'Airbus Defence and Space qui permettent la collecte d'informations pour diverses applications comme la cartographie, la météorologie, le suivi des évolutions climatiques, la gestion agricole et sylvicole, la gestion des ressources minérales, énergétiques et hydrauliques, ainsi que dans les domaines de la reconnaissance et de la surveillance militaires.

Airbus Defence and Space produit également des satellites scientifiques et des infrastructures spatiales conçus sur mesure pour s'adapter aux spécificités des missions, habituellement délicates, qui leur sont confiées. Ces satellites sont notamment utilisés pour l'observation astronomique des sources de radiation dans l'univers, l'exploration des planètes et l'étude des sciences de la Terre. Airbus Defence and Space conçoit et fabrique un large éventail de plates-formes très polyvalentes, ainsi que des instruments et équipements d'optique et de radar. Ainsi, Airbus Defence and Space a été très impliquée dans la mission Rosetta de l'ESA, qui a atteint sa destination, la comète 67P/Churyumov-Gerasimenko, en août 2014, et sur laquelle a été envoyé le petit atterrisseur Philae, en novembre – une première en matière de vols spatiaux. Airbus Defence and Space a été le maître d'œuvre en France de la sonde spatiale, aux côtés de l'équipe britannique responsable de la Spacecraft Platform Engineering, avec la fourniture de l'ingénierie pour l'avionique du vaisseau spatial et en Espagne, avec la livraison de l'antenne à gain moyen. Airbus Defence and Space a également prêté main forte au centre allemand pour l'industrie aéronautique et spatiale (DLR) en matière d'ingénierie des systèmes de l'atterrisseur, de stratégie de déploiement et d'intégration du train d'atterrissage.

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

de Galileo, en assumant une part de près de 50 % de la charge de travail, dont la fourniture des charges utiles pour les 22 premiers satellites FOC et le segment de contrôle terrestre FOC.

**Produits satellites.** Airbus Defence and Space offre un vaste portefeuille de sous-systèmes et équipements intégrés pour tous types d'applications spatiales : télécommunications, observation de la Terre, navigation, missions scientifiques, vols habités dans l'espace et lanceurs.

**Missiles balistiques.** À la suite des contrats conclus avec l'État français sur la famille de missiles balistiques lancés à partir de sous-marins M1, M2, M20, M4 et M45, Airbus Defence and Space est à présent sous contrat pour développer et produire le M51 avec des capacités techniques et opérationnelles améliorées. En 2010, la Direction générale de l'armement française et Airbus Defence and Space ont signé un contrat portant sur le développement et la production de la deuxième version du missile stratégique M51 (M51.2), qui contribue à sécuriser les capacités d'Airbus Defence and Space dans ce domaine. En outre, Airbus Defence and Space gère la maintenance opérationnelle du système de missile M51 au nom des forces armées françaises. À la fin 2011, Airbus Defence and Space a reçu un contrat pour une étude de conception visant à préparer le développement ultérieur prévu du M51.3.

## Communications, renseignements et sécurité

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

L'offre en matière d'intégration de grands systèmes d'Airbus Defence and Space concerne notamment sa capacité à concevoir, développer et intégrer le plus grand nombre possible de plateformes et sous-systèmes individuels au sein d'un réseau unique efficace. L'intégration de grands systèmes a pris une importance considérable pour les clients responsables du contrôle des frontières et de la surveillance côtière, mais aussi pour des clients non militaires dans des domaines tels que la sécurité du territoire.

**Géo-information.** Airbus Defence and Space fournit des services de géo-information à la fois radars et optiques à des clients parmi lesquels figurent des entreprises, des pouvoirs publics et des autorités internationales à travers le monde.

Avec les satellites jumeaux à très haute résolution Pleiades 1A et 1B, SPOT 6 et SPOT 7 (lancés en 2014), la constellation de satellites optiques d'Airbus Defence and Space offre à ses clients une visualisation avec un niveau de détail très élevé sur des zones très étendues, un service de programmation d'images très réactif, ainsi que des capacités uniques de surveillance et de suivi. Spot 6 et 7 fourniront une image grand-angle d'une zone avec leur rayon

de balayage de 60 km, tandis que Pléiades 1A et 1B pourront offrir, pour la même zone, des produits présentant un angle de vue plus resserré, mais avec un niveau de détail accru (50 cm).

Le lancement réussi de TerraSAR-X en 2007 – satellite d'observation radar de la Terre qui fournit des informations topographiques de grande qualité – a permis à Airbus Defence and Space d'accroître considérablement ses capacités à proposer des images d'un type nouveau, fondées sur des radars. TanDEM-X, son quasi-frère jumeau, a été lancé avec succès en 2010 et a achevé en 2014 WorldDEM, le premier modèle d'élévation en 3D de haute précision qui assure une couverture intégrale de la surface de la Terre.

**Communications par satellite.** Airbus Defence and Space offre des communications par satellite à des entreprises commerciales, des gouvernements et des forces militaires.

Airbus Defence and Space fournit aux forces et aux gouvernements au Royaume-Uni, en Allemagne, en France et à Abu Dhabi des communications par satellite sécurisées. Par exemple, au Royaume-Uni, Airbus Defence and Space livre, dans le cadre du programme Skynet 5, des solutions de communication sur mesure, de bout en bout entre le théâtre des opérations et la base, qu'il s'agisse de services voix, données ou vidéo, allant d'un canal voix simple à des systèmes complets, clés en main, comprenant la gestion des terminaux et des réseaux. Ce contrat, aux termes duquel Airbus Defence and Space détient et exploite l'infrastructure satellitaire des communications militaires du Royaume-Uni, permet au ministère de la Défense britannique de passer des commandes et de payer les services en fonction de ses besoins. Ce service, totalement opérationnel depuis 2009, s'étend jusqu'en 2022.

À Abu Dhabi, Airbus Defence and Space a construit, avec Thales Alenia Space, un système de communication par satellite sécurisé. Airbus Defence and Space Services gère le programme et fournit le segment spatial à l'exception de la charge utile, ainsi que 50 % du segment terrestre.

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

**Communications terrestres sécurisées.** Airbus Defence and Space est un fournisseur de solutions de radio mobile professionnelle (« PMR ») et de réseaux sécurisés, avec à son actif plus de 280 réseaux livrés dans 74 pays. Ses solutions PMR permettent à des organisations professionnelles opérant dans des secteurs variés, tels que la sécurité publique, la défense civile, le transport et l'industrie, de communiquer en toute efficacité, fiabilité et sécurité. Airbus Defence and Space propose à ses clients des solutions PMR spécialisées basées sur les technologies TetraPOL, Tetra et P25. Les solutions PMR d'Airbus Defence and Space ont

été utilisées lors d'événements comme les Jeux olympiques de Pékin, la Coupe du Monde de la FIFA au Brésil et le Tour de France.

**Cybersécurité.** Airbus Defence and Space s'est dotée d'une branche dédiée à la cybersécurité afin de répondre aux besoins croissants en la matière des utilisateurs d'infrastructures informatiques critiques, notamment les gouvernements et les multinationales. Airbus Defence and Space fournit ainsi expertise et solutions afin d'aider ces organisations à se protéger contre les cyberattaques, les détecter, les prévenir et y faire face. Airbus Defence and Space possède une longue expérience dans le domaine des solutions de traitement des données et informations sécurisées les plus sensibles, ainsi que des solutions de formation à l'intention d'une clientèle travaillant dans le secteur de la défense et la sécurité en France, en Allemagne, au Royaume-Uni et dans les autres pays de l'OTAN.

## Electronics

La branche d'activité Electronics d'Airbus Defence and Space se concentre sur des activités de surveillance et de reconnaissance, de contrôle du trafic aérien, de reconnaissance des signaux, d'électronique de mission et de protection. Partenaire du développement des radars aéroportés multifonctions, elle fournit en outre des services intégrés de support logistique, de maintenance et de modernisation. Elle intervient également dans le développement et le déploiement de la nouvelle génération de radars à balayage électronique actif (AESA) destinés à des applications aériennes, navales et terrestres. Dans le domaine de la défense anti-aérienne, Airbus Defence and Space fabrique des applications de radars de moyenne portée pour navires (TRS-3D/4D) et à usage terrestre (TRML-3D). Les radars à ouverture synthétique (SAR, Synthetic Aperture Radar) destinés à des opérations de reconnaissance et de surveillance, ainsi que les radars de surveillance aéroportuaire (Airport Surveillance Radar, ASR-S) font également partie de son portefeuille de produits, de même que la famille de radars de sécurité Spexer. Une gamme de solutions d'optoélectronique vient compléter l'offre d'Airbus Defence and Space dans ce domaine.

En matière de guerre électronique, Airbus Defence and Space fournit des systèmes électroniques de protection pour des véhicules militaires, des avions et des installations civiles, comme des détecteurs d'alerte laser, des détecteurs de missiles et des systèmes de contre-mesures électroniques. Par ailleurs, le portefeuille compte également des équipements d'avionique, comme des ordinateurs d'avionique, des unités de cartographie numérique, des unités d'enregistrements des données de vol, ainsi que des systèmes de connaissance de la situation pour hélicoptères. Au plan transversal, les technologies d'intégration multi-capteurs et de fusion des données sont particulièrement utiles pour créer de la valeur ajoutée en combinant des radars avec des capteurs optoélectroniques et des caméras thermiques provenant du large portefeuille d'Airbus Defence and Space dans le domaine optoélectronique. À cet égard, caméras, télescopes, dispositifs d'imagerie thermique et périscopes sont autant d'éléments indispensables à la connaissance de la situation pour les plates-formes navales, aéroportées et terrestres.

Parmi les plates-formes les plus en vue, équipées de produits de la branche d'activité Electronics, figure l'Eurofighter (radar, autoprotection, avionique), les lanceurs spatiaux Ariane, l'avion de transport A400M (autoprotection, avionique), ainsi que différents hélicoptères.

Dans le domaine des technologies spatiales, la branche d'activité Electronics offre des composants et sous-systèmes déployés sur des plates-formes spatiales tels que des ordinateurs embarqués, des récepteurs GNSS, de l'électronique pour lanceurs et de l'électronique de puissance. Actionneurs et panneaux solaires à la fiabilité exceptionnelle font partie des compétences technologiques particulièrement remarquables de la Division. L'électronique destinée aux charges utiles spatiales comprend des composants sophistiqués de satellites de communication et d'observation de la Terre.

## MBDA

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

Son large éventail des produits couvre les six catégories principales de systèmes de missiles : air-air, air-surface, surface-air, anti-navire, anti-sous-marin et surface-surface. La gamme de produits de MBDA comprend également un portefeuille de contre-mesures aéroportées, telles que les systèmes d'alerte anti-missiles et les systèmes de leurres, l'entraînement au combat aérien et les systèmes de déminage. Les programmes les plus importants en cours de développement sont actuellement le missile anti-navire pour les marines britannique et française « Future Anti-Surface Guided Weapon (Heavy)/Anti-Navire Léger » (FASGW (H) / ANL), le champ de bataille portable « Missile Moyenne Portée » (MMP) de moyenne portée et le « Common Anti-Air Modular Missile » (CAMM), une famille de missiles anti-aérien déclinée dans des versions terrestres et navales et qui, dans l'avenir, sera lancée en version aérienne dans le cadre du « Future Local Area Air Defence System » (FLAADS).

## Production

Le siège social d'Airbus Defence and Space se trouve à Munich. Ses principaux centres d'ingénierie et sites de production sont situés en France (région parisienne et région Sud-Ouest), en Allemagne (Bavière, Baden-Württemberg et Brême), en Espagne (région de Madrid et Andalousie) et au Royaume-Uni (sud de l'Angleterre et Pays de Galles). Par ailleurs, Airbus Defence and Space possède un réseau international de centres d'ingénierie et de bureaux qui s'étend dans plus de 80 pays.



## 1.1.5 Autres activités

### Avions de transport régional – ATR

ATR (Avions de Transport Régional) est l'un des leaders mondiaux du marché des avions régionaux à turbo-propulsion de 50 à 74 sièges. Ses avions sont actuellement utilisés par plus de 180 compagnies aériennes dans plus de 90 pays. ATR est un partenariat à parts égales entre Airbus Group et Alenia Aermacchi (groupe Finmeccanica) ; la moitié de la part d'ATR détenue par Airbus Group étant gérée par Airbus. ATR, dont le siège se situe à Toulouse dans le sud de la France, emploie plus de 1 200 personnes ; ses activités principales sont basées dans les régions Midi-Pyrénées et Aquitaine, en France. Depuis le début du programme en 1981, ATR a enregistré 1 470 commandes nettes d'avions (470 ATR 42 et 1 000 ATR 72).

#### Marché

Le secteur régional de la fabrication des appareils à turbo-propulsion s'est concentré au fil des ans. Dans les années 1990, un certain nombre de constructeurs régionaux d'avions ont fusionné, cessé toute activité ou arrêté leur production, ce qui a provoqué le retrait du marché d'acteurs tels que BAe, Beechcraft, Fokker, Saab et Shorts, entre autres. Actuellement, le marché mondial des appareils à turbo-propulsion de 50 à 70 sièges en production est dominé par deux fabricants : ATR et Bombardier.

Après plusieurs années de baisse de l'activité, le marché régional des appareils à turbo-propulsion s'est développé de manière soutenue depuis 2005, grâce aux atouts de ces appareils par rapport aux avions à réaction, en termes d'économies de carburant et d'émissions de CO<sub>2</sub>. En 2014, ATR a livré 83 nouveaux appareils (contre 74 en 2013) et enregistré 160 nouvelles commandes fermes (contre 89 en 2013). En 2014, ATR a franchi une étape cruciale de son histoire, avec la signature de la millième commande pour l'ATR 72 qui volera sous les couleurs d'Airlines PNG, la compagnie de Papouasie-Nouvelle-Guinée.

Au 31 décembre 14, le carnet de commandes d'ATR s'élevait à 280 appareils, (contre 221 en 2013). Le coût d'exploitation relativement plus bas et la réduction des émissions de dioxyde de carbone des avions à turbo-propulsion dans un environnement toujours plus contraint par le rendement passager, devraient engendrer une activité de marché soutenue dans les années à venir.

#### Produits et services

**ATR 42 et ATR 72.** À partir de l'ATR 42 (50 sièges), mis en service en 1985, ATR a développé une gamme d'appareils à aile haute et biturbopropulseurs sur le segment des avions de 50 à 74 places. Ces avions sont conçus pour offrir des conditions optimales d'efficacité, de souplesse opérationnelle et de confort. En 1995, afin de répondre à la demande croissante de confort et de performance de la part des opérateurs, ATR a lancé la série ATR 42-500 et, deux ans plus tard, la série ATR 72-500 (70 sièges). En 2007, ATR a lancé la nouvelle série -600 équipée de moteurs plus performants,

d'une nouvelle avionique et d'une cabine innovante. Tout comme Airbus, la gamme ATR est fondée sur le concept de famille, qui permet des économies en termes de formation, de maintenance, de fourniture de pièces détachées et de qualification croisée des équipages. Fin 2014, ATR avait livré 1 190 avions (436 ATR 42 et 754 ATR 72).

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

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

En 2014, ATR a continué d'étoffer sa présence à travers le monde avec la constitution de nouveaux partenariats relatifs à la formation des pilotes à Bangkok et Bogota. ATR a également signé de nouveaux contrats de maintenance si bien que près de deux ATR-600 sur trois actuellement en service sont couverts par ce type d'accord avec le constructeur.

#### Production

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

#### Sogerma

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

Sur le marché des aérostructures, Sogerma conçoit, fabrique et assemble des sections des avions Airbus (A318/A320/A330), fabrique et assemble les ailes des ATR, conçoit et fabrique les portes des rampes d'accès de l'A400M et assure la conception

et la fabrication des sièges de pilote et de copilote. Sur le marché des cabines intérieures, Sogerma conçoit et fabrique les sièges de première classe et de classe affaires des grands avions commerciaux.

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

À la fin 2014, la fusion entre Sogerma et Aerolia a créé le groupe STELIA, avec effet en janvier 2015. Elle signe l'acte de naissance, au 1<sup>er</sup> janvier 2015, du numéro 3 mondial (en termes de chiffre d'affaires) des aérostructures, sièges et équipements aéronautiques.

### Airbus Group, Inc.

Airbus Group Inc. est l'entité opérationnelle américaine d'Airbus Group. Son siège social est situé à Herndon, en Virginie, (avec celui de sa société mère Airbus Group) et sa contribution à l'économie américaine dépasse les 14 milliards de dollars par an ; Airbus Group, Inc. génère plus de 225 000 emplois aux États-Unis. Ses Unités opérationnelles, entreprises opérationnelles et divisions sont réparties sur 29 sites dans 15 États du pays ; elles offrent un large éventail de solutions de pointe à des clients sur le marché commercial, de la sécurité du territoire, de l'aéronautique, de l'espace et de la défense.

Depuis sa création en 2003, Airbus Group Inc. (ex-EADS North America) a été retenue dans de grands appels d'offres pour des systèmes et appareils militaires. La présence d'Airbus Group Inc. dans les secteurs de la défense et de la sécurité du territoire aux États-Unis progresse à un rythme satisfaisant. La Société a fourni plus de 90 hélicoptères HH-65 aux gardes-côtes pour des missions vitales de sécurité du territoire. Elle est également

maître d'œuvre pour la fourniture de 36 avions HC-144A Ocean Sentry destinés à des missions de patrouille maritime et d'appui des gardes-côtes américains.

Cette entité est également un cocontractant majeur de l'armée américaine, choisi pour assurer le service de l'hélicoptère UH-72A Lakota. Depuis mai 2014, 300 avions ont été livrés au ministère de la Défense américain pour des opérations au sein d'unités de l'armée et de la Garde nationale, ainsi que dans la marine.

Dans l'aviation commerciale, Airbus Group Inc. possède une présence significative aux États-Unis, dont deux centres d'ingénierie à Mobile et Wichita, et Airbus Helicopters est l'un des chefs de file outre-Atlantique des hélicoptères civils. Plus de 3 090 avions Airbus ont été commandés par des clients nord-américains, dont plus de 2 150 ont déjà été livrés ; 1 300 hélicoptères d'Airbus Helicopters sont employés par des opérateurs, dont des gardes-côtes, les douanes américaines, les forces chargées de la protection des frontières, le bureau du shérif du Comté de Los Angeles et le FBI. En outre, la ligne d'assemblage final d'Airbus, installée à Mobile en Alabama, devrait commencer ses opérations d'assemblage d'avions de la famille A320 en 2015.

### Daher-Socata

La Société a cédé 70 % de Socata à Daher Aerospace en 2009 avant de vendre les 30 % qui lui restaient à Daher Aerospace en juin 2014 en exerçant son option de vente dans le cadre des promesses de vente et d'achat convenues avec Daher Aerospace en juin 2012.

Daher-Socata est un spécialiste des secteurs de l'aérospatiale et de la défense, du nucléaire et de l'énergie, ainsi que des biens d'équipement ; la société réalise un peu plus du tiers de ses activités hors de France, avec un chiffre d'affaires équilibré à parts égales entre fabrication et services. Dans le domaine aéronautique, spatial et de la défense, Daher-Socata est à la fois un fabricant et un fournisseur de premier plan d'équipements et de services, qui emploie quelque 7 700 collaborateurs avec une présence dans 12 pays. Daher-Socata produit des aérostructures et des systèmes, ainsi que des sections et cellules ajustées.

## 1.1.6 Participations

### Dassault Aviation

Au 31 décembre 2014, Airbus Group détenait 42,11 % des actions Dassault et des droits de vote qui leur sont attachés, aux côtés du Groupe Industriel Marcel Dassault avec une part de 50,6 %, le flottant représentant 3,1 %. Dassault Aviation détient elle-même une participation de 26 % dans Thales, ce qui en fait le deuxième actionnaire de Thales derrière l'État français. En novembre 2014, Dassault a racheté un bloc de titres représentant 8 % de son capital social auprès d'Airbus Group dans le cadre d'une transaction de bloc de gré à gré hors marché. Airbus Group s'est engagé à faire de son mieux jusqu'au 30 juin 2015 pour céder jusqu'à hauteur de 10 % du capital social de Dassault Aviation, sous réserve des conditions en vigueur sur le marché.

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

En 2014, Dassault Aviation a enregistré des commandes d'un total de 4,64 milliards d'euros (contre 4,17 milliards d'euros en 2013), y compris 90 commandes nettes pour des jets d'affaires Falcon (contre 64 commandes nettes en 2013). Le chiffre d'affaires consolidé s'est élevé à 3,68 milliards d'euros en 2014 (contre 4,59 milliards d'euros en 2013), pour un bénéfice net ajusté de 398 millions d'euros (contre 487 millions d'euros en 2013). Dassault emploie environ 11 600 salariés, dont plus de 75 % sont basés en France.

### Avions de combat militaires

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

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

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

**nEUROn.** Dassault Aviation est maître d'œuvre du programme de développement du prototype de drone de combat européen nEUROn. Le programme était ouvert à la coopération européenne ; cinq pays ont décidé d'y participer et de partager leurs connaissances dans l'industrie aéronautique et spatiale : EADS CASA (Espagne), SAAB (Suède), HAI (Grèce), RUAG (Suisse) et Alenia Aermacchi (Italie). Le démonstrateur nEUROn a procédé à son premier vol en 2012. Depuis, il a accompli plusieurs vols d'essai en France.

**FCAS (Future Combat Air System).** En 2014, Dassault Aviation, BAE Systems et leurs partenaires industriels ont décroché auprès des gouvernements français et britanniques un contrat d'une valeur de 150 millions d'euros pour réaliser une étude en coopération de deux ans sur la phase de faisabilité du FACS. Cette étude commune doit être complétée par d'autres financements nationaux français et britanniques d'une valeur combinée de 100 millions d'euros sur la même période. Suite à l'achèvement de l'étude à la fin de 2016, les travaux pourront alors commencer sur un programme de développement de démonstration d'un UCAS qui réponde aux besoins militaires futurs des deux nations.

### Jets d'affaires

Dassault Aviation offre un vaste choix de produits dans le haut de gamme des jets d'affaires. La gamme des jets Falcon comprend actuellement le Falcon 7X, le 900 LX et le 2000 LX & S. Les appareils Falcon en service à ce jour opèrent dans plus de 65 pays à travers le monde et répondent aux besoins de transport des sociétés, des personnalités ou des gouvernements. Fin décembre 2014, Dassault a dévoilé le Falcon 8X dont le premier vol est programmé

en 2015. Depuis le déploiement du premier Falcon 20 en 1963, plus de 2 250 jets Falcon ont été livrés.

## Aérostructures, conversion des appareils et fabrication de planchers

### Elbe Flugzeugwerke GmbH — EFW

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

Dans le domaine des intérieurs et des structures composites, EFW développe, conçoit et fabrique des panneaux sandwich pour les structures et les intérieurs de cabine de toute la famille Airbus. La gamme de produits inclut les panneaux de sol et de plafond, les parois des appareils de fret et les portes de cockpit blindées (au total, 50 000 formes et superpositions de couches différentes). L'activité de conversion des avions de transport de passagers en avions de fret passe par une étape importante de modifications standards, exécutée sur ordre du propriétaire de l'avion civil. Le marché de la conversion des avions de fret concerne les compagnies aériennes de fret, les entreprises aéronautiques et spatiales disposant de flottes de petits avions, ainsi que les groupes financiers. À ce jour, plus de 190 avions de fret ont été convertis pour 39 clients dans le monde.

Airbus, ST Aerospace et EFW ont lancé, le 19 mai 2012, le programme de conversion d'appareils A330 de transport de passagers en avions de fret (*Passenger-to-Freighter* ou P2F) et STA a pris une participation de 35 % au capital d'EFW. La première conversion est prévue en 2015 (prototype). Par ailleurs, ces sociétés sont en bonne voie pour élargir cette coopération au marché des avions monocouloirs dans un avenir proche.

Le programme A330 P2F proposera deux versions aux clients : l'A330-200 P2F et l'A330-300 P2F, de taille plus importante. Ces deux déclinaisons offriront de nouveaux niveaux de fiabilité et d'efficacité aux opérateurs P2F, en leur proposant une rentabilité économique supérieure à celle offerte par n'importe quel avion de fret intermédiaire disponible à ce jour sur le marché, ainsi qu'une standardisation avec l'Airbus A330-200F qui existe déjà.

### Aerolia

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

Cette société autonome est organisée en trois Directions opérationnelles (Stratégie et Commercial, Série, Développement) et trois Directions de support (Qualité, Finances, Ressources



humaines) réparties entre trois sites : Méaulte (1 400 salariés), St-Nazaire (840 salariés) et Toulouse (400 salariés). En 2009, un quatrième site a été inauguré en Tunisie (750 salariés). Depuis 2011, Aerolia a également ouvert deux sites au Québec (100 salariés). Le bureau d'études, basé en partie à Toulouse et au Québec, rassemble les compétences de quelque 250 ingénieurs et collaborateurs.

Les activités intégrées dans Aerolia maintiendront et développeront leurs relations commerciales et industrielles principalement avec Airbus, tout en continuant à tisser des relations avec d'autres acteurs tels que Bombardier, Ambraer, OGMA, Aerovodochody, ATR, Latécoère, Sonaca et Sogerma.

À la fin 2014, la fusion entre Sogerma et Aerolia a créé le groupe STELIA, avec effet en janvier 2015. Elle signe l'acte de naissance, au 1<sup>er</sup> janvier 2015, du numéro 3 mondial (en termes de chiffre d'affaires) des aérostructures, sièges et équipements aéronautiques.

### Premium AEROTEC

Premium AEROTEC est une filiale à 100 % de la Société (consolidée au sein d'Airbus) issue de la scission des anciens sites allemands d'Airbus à Nordenham et Varel et de l'ancien site d'Airbus Group à Augsburg, conformément à la stratégie de

réorganisation des activités d'aérostructures mise en œuvre dans le cadre du programme Power8. Premium AEROTEC dispose de sa propre unité de développement, dont les installations principales se trouvent sur son site d'Augsbourg, ainsi que de bureaux à Brème, Hambourg, Munich/Ottobrunn et Manching. Le siège de la Direction des Unités opérationnelles est à Varel alors que la Société elle-même a son siège à Augsburg. Premium AEROTEC GmbH possède également une usine dédiée au traitement des composants d'avions dans le comté de Ghimbav/ Brasov en Roumanie.

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

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

## 1.1.7 Assurances

La Gestion des risques d'entreprise assurables (« GRE ») de la Société est une fonction financière intégrée au niveau du Groupe visant à répondre proactivement et efficacement aux risques pouvant être pris en charge par des techniques d'assurance. GRE est responsable de toutes les activités d'assurance et de protection pour le Groupe. Elle est habilitée à traiter directement avec les marchés de l'assurance et de la réassurance. Une tâche continue de GRE en 2014 a consisté à améliorer encore les solutions d'assurance liées aux projets et à l'entreprise afin qu'elles soient appropriées et efficaces.

La mission de GRE comprend la définition et la mise en place de la stratégie de la Société en matière de gestion des risques assurables afin de garantir que des politiques et des normes d'assurance harmonisées soient en place pour tous les risques assurables dans le monde entier pour le Groupe. Une procédure d'examen, de suivi et de reporting systématique, valable pour toutes les Divisions, est mise en place afin d'évaluer l'exposition et les systèmes de protection applicables à chacun des sites du Groupe, aux fins :

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

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

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

- dommages aux biens et interruptions d'activité ;
- responsabilité civile aéronautique, y compris la responsabilité civile du fait des produits ;
- assurance fabricant aéronautique de coque ;
- responsabilité civile générale, y compris la responsabilité civile du fait des produits hors activités Aviation et Espace et responsabilité pour les accidents environnementaux ; et
- responsabilité des mandataires sociaux et dirigeants.

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

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

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

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

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

Cependant, afin de réduire son exposition à la volatilité des marchés d'assurance, la Société utilise une captive de réassurance

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

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

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

## 1.1.8 Procédures judiciaires et arbitrales

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

Dans le cadre de sa politique de constitution de provisions, Airbus Group comptabilise des provisions pour litiges et réclamations lorsque (i) la Société est exposée à une obligation du fait d'actions en justice, enquêtes officielles, procédures contentieuses et autres réclamations liées à des événements passés en cours d'examen ou susceptibles d'être intentées à l'avenir contre le Groupe, (ii) il est probable qu'une sortie de ressources économiques soit nécessaire pour éteindre cette obligation et (iii) une estimation fiable de ce montant peut être faite. Même si Airbus Group estime que des provisions suffisantes ont été constituées afin de couvrir les risques liés au contentieux judiciaire et réglementaire, généraux et spécifiques, existants ou éventuels, rien ne garantit que ces provisions soient suffisantes. Pour le montant des provisions pour litiges et réclamations, voir « — Notes annexes aux comptes consolidés (IFRS) — Note 25c). Autres provisions ».

### OMC

Bien qu'il ne soit pas partie à ce litige, Airbus Group apporte son soutien à la Commission européenne dans le cadre d'un litige devant l'Organisation mondiale du commerce (« OMC »). À la suite de la dénonciation unilatérale de l'Accord UE-États-Unis de 1992 sur le commerce des avions commerciaux gros porteurs,

les États-Unis ont déposé, le 6 octobre 2004, une requête devant l'OMC. Le même jour, l'Union européenne a mis en œuvre une procédure de même nature à l'encontre des États-Unis au titre des subventions accordées à Boeing. Le 19 décembre 2014, l'Union européenne a demandé à l'OMC des consultations sur l'extension jusqu'à fin 2040 des subventions initialement accordées par l'État de Washington à Boeing et à d'autres sociétés aéronautiques et spatiales américaines jusqu'en 2024.

Le 1<sup>er</sup> juin 2011, l'OMC a adopté le rapport final de la Chambre d'appel dans l'affaire entamée par les États-Unis sur l'évaluation des financements accordés à Airbus par les gouvernements européens. Le 1<sup>er</sup> décembre 2011, l'Union européenne a informé l'OMC qu'elle avait pris des mesures appropriées pour que ses dispositions soient en parfaite conformité avec ses obligations vis-à-vis de l'OMC et afin de se conformer aux règles et recommandations de celle-ci. En raison du désaccord des États-Unis, l'affaire est désormais soumise à l'examen d'un panel de l'OMC, conformément aux règles de cette organisation.

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

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

## Litige en matière de valeurs mobilières

Suite au rejet des charges présentées par l'Autorité des marchés financiers en France concernant d'éventuels manquements aux règlements des marchés et aux règles sur le délit d'initiés s'agissant principalement des retards sur l'A380 annoncés en 2006, un juge français a décidé, en novembre 2013, de renvoyer l'affaire devant le tribunal correctionnel contre sept anciens dirigeants et dirigeants actuels ayant exercé leurs options de souscription d'actions en mars 2006, ainsi que deux anciens actionnaires. Le 3 octobre 2014, le Tribunal correctionnel a suspendu l'affaire sur le fond et décidé de poser une question prioritaire de constitutionnalité auprès de la Cour de cassation sur la constitutionnalité du système français de doubles poursuites (devant l'AMF et devant les tribunaux). En décembre 2014, la Cour de cassation a transmis la question prioritaire de constitutionnalité au Conseil Constitutionnel. Le 18 mars 2015, le Conseil Constitutionnel a rendu sa décision en déclarant inconstitutionnelles les dispositions correspondantes du Code monétaire et financier français. Cette décision pourrait mettre un terme définitif aux poursuites pénales, tout du moins à l'encontre des sept anciens dirigeants et dirigeants actuels.

## GPT

Incité par les allégations d'un lanceur d'alerte, Airbus Group a procédé à des audits internes et mandaté PricewaterhouseCoopers (« PwC ») pour conduire une enquête indépendante relative à GPT Special Project Management Ltd. (« GPT »), sa filiale acquise en 2007. Ces allégations mettaient en cause un contrat de service conclu par GPT préalablement à sa reprise par Airbus Group en rapport avec des activités conduites par GPT en Arabie saoudite. Un exemplaire du rapport établi par PwC a été remis par Airbus Group au *Serious Fraud Office* (le « SFO ») britannique en mars 2012. Au cours de la période considérée et sur la base des travaux entrepris, aucun élément n'a retenu l'attention de PwC qui serait de nature à suggérer que des paiements irréguliers ont été versés par GPT. En août 2012, le SFO a annoncé l'ouverture d'une enquête pénale officielle sur cette affaire. Airbus Group apporte son entière coopération aux autorités dans cette affaire.

## Eurofighter Austria

En mars 2012, suite à une demande d'aide du procureur autrichien, le procureur allemand a lancé une enquête pénale concernant des allégations de corruption, d'évasion fiscale et d'abus de confiance par des salariés actuels et anciens d'EADS Deutschland GmbH

(renommée Airbus Defence and Space GmbH depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2014) et d'Eurofighter Jagdflugzeug GmbH, ainsi que par des tiers dans le cadre de la vente d'avions Eurofighter à l'Autriche en 2003. Après avoir été informée de l'enquête en cours en 2012, Airbus Group a fait appel au cabinet d'avocats Clifford Chance pour procéder à un examen du dossier en toute indépendance. À l'occasion des conclusions de ses travaux, Clifford Chance a présenté son rapport d'enquête sur les faits à Airbus Group en décembre 2013. Airbus Group a communiqué un exemplaire de ce rapport au bureau du procureur en Allemagne. Airbus Group apporte son entière coopération aux autorités dans le cadre de cette enquête.

## Autres enquêtes

Les procureurs en Grèce et en Allemagne ont lancé des enquêtes sur des salariés actuels et d'anciens dirigeants et salariés d'Atlas Elektronik GmbH, une co-entreprise entre ThyssenKrupp et Airbus Group, sur des allégations de corruption de fonctionnaires étrangers et d'évasion fiscale. Le procureur allemand a lancé des poursuites administratives pour des allégations de manquements en termes d'organisation et de surveillance. En Grèce, les autorités ont lancé une action civile à l'encontre d'Atlas Elektronik GmbH. Avec le soutien de ses actionnaires, la Société apporte sa pleine coopération aux autorités et, en consultation avec le procureur, contribue à éclaircir l'affaire par le biais de sa propre enquête conduite en interne.

## Litiges commerciaux

Dans le cadre d'un autre litige commercial, le Groupe a reçu, au troisième trimestre 2013, une requête alléguant sa responsabilité pour rembourser une partie du prix d'achat d'un gros contrat que le client prétend ne pas être obligé de payer. Le Groupe estime que cette plainte qui remonte à plusieurs années devrait, par principe, être rejetée. Différentes options en vue de la résolution du litige sont actuellement à l'étude, lequel pourrait au final être tranché dans le cadre d'un arbitrage.

En juillet 2013, un litige commercial est survenu entre le Groupe et un fournisseur américain suite à l'expiration d'une étude en partenariat sur les dispositifs d'ailettes marginales (*winglet*). Le Groupe estime avoir de solides fondements pour objecter en toute légalité aux allégations de rupture d'un accord commercial de confidentialité. Toutefois, l'issue et les conséquences de ce litige ne peuvent être évaluées à ce stade.

## 1.1.9 Recherche et Technologie, Propriété intellectuelle

### Recherche et Technologie

#### Maintien d'Airbus Group à la pointe de la technologie

Pour que les produits d'Airbus Group continuent à se distinguer et garantir le leadership de la Société et de ses Divisions sur le marché à plus longue échéance, l'expertise technique est indispensable.

Les efforts en Recherche et Technologie ciblent en priorité la rentabilité, la création de valeur, la position sur le marché et la fourniture de solutions intégrées et compétitives pour les clients. Dans l'axe de la stratégie globale d'Airbus Group, cette approche vise à développer des innovations cumulatives qui exploitent le

potentiel des produits et programmes actuels du Groupe, tout en préparant la prochaine génération d'avancées technologiques.

Le *Corporate Technical Office* (CTO), la Direction technique d'Airbus Group, est le point central de la Recherche et Technologie dans l'entreprise, qui veille à la cohérence entre sa stratégie opérationnelle et sa stratégie technologique. Le CTO s'intéresse aux tendances technologiques actuelles, émergentes et futures de nature à avoir un impact direct sur les activités du Groupe. Le CTO se charge par ailleurs d'identifier les domaines pertinents de Recherche et Technologie. Responsable du réseau d'Innovations de la Recherche et Technologie d'Airbus Group, le CTO gère également les technologies de l'information, la cybersécurité, la qualité et les activités dans le domaine de la propriété intellectuelle dans tout le Groupe.

### Une feuille de route pour l'avenir

Les efforts en Recherche et Technologie au niveau du Groupe s'articulent autour de quatre feuilles de route communes concernant l'innovation au sein d'Airbus Group : des processus de production hautement efficaces, de nouveaux concepts de propulsion électriques et hybrides, la gestion de l'énergie embarquée et l'autonomie.

Élaborées par les Divisions sous la houlette du *Corporate Technical Office*, ces feuilles de route communes visent à obtenir une production plus rapide de nouvelles technologies en optimisant les efforts de Recherche et Technologie à l'échelle du Groupe.

La mise au point de démonstrateurs est l'un des volets majeurs de ces feuilles de route technologiques, car elles permettent de partager des résultats et de fournir des données afin de consolider l'expertise à l'échelle de l'entreprise et accélérer l'introduction des innovations dans les nouveaux produits et programmes de chaque Division. Le soutien apporté à des technologies comme l'électronique et l'informatique fait également partie intégrante de chaque feuille de route commune et s'accompagne d'un développement à un rythme compatible.

### Un réseau mondial dédié à l'innovation

*Airbus Group Innovations*, le réseau mondial de Recherche et Technologie du Groupe, dont la gestion incombe au *Corporate Technical Office*, est orchestré en fonction de la stratégie globale du Groupe en matière de Recherche et Technologie. Il tire parti des relations de proximité qu'il entretient avec toutes les Divisions pour identifier les nouvelles technologies et préparer leur transfert ultérieur vers les Unités opérationnelles à vocation commerciale du Groupe.

Ces équipes opérationnelles d'envergure mondiale sont organisées autour de sept centres transnationaux de capacités techniques, couvrant les compétences jugées de la plus haute importance pour les activités qui forment le cœur de métier du Groupe et générer de la valeur à long terme. *Airbus Group Innovations* et la communauté de Recherche et Technologie de la Société présente dans les Divisions entretiennent et tissent également en permanence des partenariats avec les universités et les écoles d'ingénieurs les plus en vue, en menant des projets

de recherche communs, en employant des étudiants en thèse, des stagiaires diplômés et des doctorants.

*Airbus Group Innovations* emploie plus d'un millier de collaborateurs sur différents sites en France, en Allemagne, au Royaume-Uni, en Espagne, à Singapour, en Inde, aux États-Unis et en Russie, parallèlement à ses opérations en Chine, en Malaisie et au Canada. Cette présence internationale accroît l'accès d'Airbus Group à un vivier de talents et de savoirs diversifié, à des technologies de rupture et à de nouveaux marchés, ce qui améliore la flexibilité de la Société, de même que sa robustesse et sa capacité d'innovation.

### C'est électrique

L'une des grandes priorités du Groupe pour l'avenir réside dans l'élaboration d'une feuille de route pour l'avion à propulsion électrique et hybride. Aux manettes pour piloter ces travaux, le CTO a dressé une « Feuille de route vers l'avion électrique », avec l'objectif, à plus long terme, de mettre au point des hélicoptères à propulsion électrique, ainsi que des avions de transport régional électriques pouvant accueillir jusqu'à 90 passagers.

En 2014, *Airbus Group Innovations* a effectué le premier vol en public de son avion démonstrateur biplace entièrement électrique en France. Cette première a été suivie de diverses apparitions de l'E-Fan à l'occasion de grands salons aéronautiques. Il s'agit d'une démonstration majeure des progrès accomplis par Airbus Group vers la « E-Feuille de route », et d'un tremplin vers le développement du biplace E-Fan 2.0 pour la formation des pilotes, avant la version quadriplace de l'E-Fan 4.0, par une équipe industrielle pilotée par *Airbus Group Innovations*. L'entrée en service de l'E-Fan 2.0 est prévue fin 2017, comme le premier avion tout électrique au monde certifié conforme aux normes internationales par les autorités de l'aviation civile.

### Amélioration de la qualité pour les clients

Airbus Group a lancé une stratégie d'amélioration de la qualité à l'échelle de l'entreprise, dans l'objectif de livrer de meilleurs produits et services à ses clients.

Baptisée initiative *Quest*, cette opération dont la gestion a été confiée au *Corporate Technical Office* s'attache à améliorer la satisfaction et la fidélité client, en réduisant le coût de la non-qualité et en inculquant une culture de la qualité dans tout le Groupe. En 2014, l'initiative *Quest* a été déployée dans toutes les Divisions du Groupe, chez Airbus, Airbus Helicopters et Airbus Defence and Space.

### Gestion du cycle de vie des produits

La gestion du cycle de vie des produits (*Product Life Management* ou PLM) est un levier industriel essentiel pour les nouveaux produits d'Airbus Group comme le H160, l'X6, Ariane 6 et l'E-Fan, mais également pour les développements relatifs à des innovations cumulatives dans la gamme des avions commerciaux de type NEO d'Airbus. La standardisation à des fins d'interopérabilité des processus et outils est la pierre angulaire de la stratégie de Numérisation de l'entreprise. Parmi les réalisations notoires de 2014 figurent la simplification et la rationalisation de toute la gouvernance PLM ; la publication d'une norme internationale d'interopérabilité

majeure (STEP AP242) et la contribution au succès de la montée en cadence du programme EC175 d'Airbus Helicopters, en soutenant la livraison dans les délais de la suite PLM avancée.

### Protection des cyber-actifs du Groupe

La Direction des programmes de cybersécurité du *Corporate Technical Office* d'Airbus Group est chargée de préserver les actifs de l'entreprise dans trois grands domaines : sécurité des produits, sécurité des systèmes de contrôle industriel et sécurité des technologies de l'information.

Cette action conjugue l'ensemble des compétences du Groupe pour atteindre des objectifs communs. Elle établit les priorités relatives à la protection du Groupe en fonction des menaces croissantes de cyberattaques qui pèsent à court et à long terme.

### Propriété intellectuelle

Les droits de propriété intellectuelle – notamment les brevets, les marques, les droits d'auteur et le savoir-faire – permettent à la Société de rester compétitive sur le marché, de fabriquer et de commercialiser librement ses produits et d'empêcher les concurrents d'exploiter des technologies protégées. Airbus Group a pour politique de créer, protéger, maintenir et défendre ses droits dans tous les pays présentant une importance sur le plan commercial et d'utiliser ces droits de manière responsable.

La Société s'est également engagée à mettre à disposition une sélection de brevets et une partie de son savoir-faire par le biais de contrats de concession sous licence afin d'aider des entreprises n'appartenant pas au Groupe à développer de nouveaux produits, à améliorer leurs méthodes de production et à élargir leurs opportunités de marché. Sous la responsabilité du CTO, l'initiative de Concession de licences technologiques d'Airbus Group génère des recettes par la concession sous licence de technologies dûment approuvées – comme le réseau de données AFDX® mis au point par Airbus ou le système de soudage par friction malaxage DeltaN FS® d'Airbus Group Innovations – provenant du

vaste portefeuille de brevets de la Société et des savoir-faire qui leur sont associés.

En 2014, Airbus Group a également signé un accord de licence majeur avec Maserati pour établir un partenariat stratégique à long terme avec ce constructeur italien de voitures de luxe ; celui-ci confère au constructeur automobile un large accès pour effectuer des analyses approfondies du portefeuille de technologies brevetées par le Groupe pendant plusieurs années.

### Scission d'entreprises

Le *Corporate Technical Office* d'Airbus Group encourage l'esprit d'entrepreneuriat avec une série de sociétés créées par essaimage dont la gestion demeure entre les mains d'Airbus Group. On peut citer, à titre d'exemple, TESTIA, filiale d'Airbus Group dédiée aux essais et à la formation non destructeurs ; APWORKS, qui propose des services de conseil et d'ingénierie autour d'un portefeuille de technologies de pointe pour des processus de production avancés et SPEECTECT, une entreprise qui développe un dispositif de détection rapide des bactéries dans l'eau.

Nombre de ces initiatives sont adossées à l'Incubateur d'innovations (*Innovation Nursery*) d'Airbus Group ; cette mission du CTO contribue à mettre au point et commercialiser des capacités de rupture technologique en dehors des domaines d'activité qui forment le cœur de métier de la Société.

### Grandes priorités pour 2015

Les efforts globaux en Recherche et Technologie d'Airbus Group, gérés par l'organisation du *Corporate Technical Office*, joueront un rôle significatif dans la réalisation de tous les objectifs de la Société en 2015.

En capitalisant sur un nouveau resserrement des relations de travail entre Airbus, Airbus Helicopters, Airbus Defence and Space et Airbus Group Innovations, le CTO continuera de faire avancer les feuilles de route technologiques du Groupe, avec une priorité accrue sur la livraison accélérée des innovations technologiques.

## 1.1.10 Protection de l'environnement

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

parties prenantes. Les thématiques environnementales évoluent très rapidement et la Société se prépare à des changements à la fois rapides et de long terme en anticipant sur les difficultés, en engageant ses parties prenantes et en déployant la GRE au service des problèmes environnementaux. Identifier les risques et les opportunités associés afin d'intervenir de manière anticipée démontre notre robustesse et atteste de la préparation satisfaisante qui caractérise notre Société.

### Organisation

Alors que chaque Division, Unité opérationnelle et fonction du Groupe reste entièrement responsable de la mise en œuvre de la politique environnementale de la Société dans la recherche d'éco-efficace, la cohérence des différentes initiatives à l'échelle



mondiale est garantie par le Bureau des affaires environnementales (Corporate Environmental Affairs). Cette équipe entend tirer parti des capacités existantes, éviter les doublons en matière de responsabilité, atténuer les risques pour l'environnement, limiter les capacités requises pour fournir un service élargi et renforcer la réactivité de la Société par :

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

La Société soutient des initiatives communes au sein du secteur de l'aéronautique, de l'espace et de la défense pour améliorer sa performance environnementale globale de la façon la plus efficace et la plus économique possible. Le Groupe a soutenu la création de l'International Aerospace Environmental Group (IAEG) qui réunit la plupart des constructeurs et fournisseurs du secteur de l'aéronautique, de l'espace et de la défense. Il a vocation à harmoniser les réponses du secteur aux réglementations actuelles et nouvelles en matière d'environnement et à aligner les normes environnementales du secteur aéronautique et spatial. Airbus est également impliqué au niveau international au sein de l'ICAO pour concevoir un cadre global de gestion des émissions de CO<sub>2</sub> qui permet d'associer les normes environnementales avec des conditions de marché justes et équitables.

De même, le Groupe dirige 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. Il participe également aux groupes de travail sur l'environnement mis en place par des organisations sectorielles nationales telles que le GIFAS en France, le TEDAE en Espagne, la BDLI en Allemagne et l'ADS au Royaume-Uni.

### L'approche de l'éco-efficience

Le concept d'éco-efficience consiste à optimiser au maximum la création de valeur économique, tout en minimisant l'impact environnemental. Ce concept a été initialement défini par le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) comme suit : « concept visant à créer davantage de biens et de services, parallèlement à une moindre utilisation de ressources, tout en générant moins de déchets et de pollution ». Airbus Group a adopté une approche structurée afin d'intégrer l'éco-efficience à tous les niveaux de la Société. Ce principe bénéficie du soutien complet d'une politique environnementale qui fixe des orientations stratégiques et préconise la conformité réglementaire et l'amélioration continue dans la gestion environnementale. En adoptant une approche axée sur l'éco-efficience, la Société veut réduire les coûts récurrents en améliorant l'efficacité des

ressources, générer de la croissance en favorisant l'innovation, élargir son portefeuille de produits et services respectueux de l'environnement et renforcer son identité en tant qu'entreprise éco-efficace auprès de ses parties prenantes. La Société cherche également à mettre en place une culture commune à toutes les Divisions et à tous les pays autour des thématiques environnementales, en développant des actions de sensibilisation de ses collaborateurs, en encourageant les salariés à agir en les motivant et en les rendant fiers d'être des acteurs d'une entreprise responsable.

### Gestion de l'environnement (ISO 14001/SME)

La norme ISO 14001 est une norme internationale reconnue de l'efficacité des systèmes de gestion environnementale qui s'adresse aux entreprises et aux organisations. La Société ne se contente pas d'encourager la certification environnementale de ses opérations, mais développe également une orientation axée sur le cycle de vie complet pour ses produits et services, car cette approche reste la plus économique et la plus pratique pour réduire efficacement les impacts environnementaux. Des systèmes de gestion environnementale certifiés ont été progressivement mis en place sur les différents sites de fabrication de la Société et environ 83 % des salariés de la Société exercent à présent leur métier dans le cadre d'un système certifié ISO 14001. L'orientation axée sur les sites et le cycle de vie des produits dans le cadre d'un système de gestion environnementale entend créer de la valeur économique en réduisant les coûts et les risques environnementaux à chaque étape de la vie d'un produit, de sa conception jusqu'à sa fin de vie.

En 2006, Airbus est devenu le premier constructeur aéronautique à être certifié pour l'ensemble de ses sites, produits et services. Grâce à cette certification ISO 14001, toujours en vigueur depuis cette date, 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 exploite un Système de management de ses activités et a également reçu la certification ISO14001.

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

### Produits et services

Une approche orientée sur le cycle de vie tient compte de toutes les étapes de la vie d'un produit ou service, de sa conception jusqu'à la fin de sa durée de vie. Le principal objectif de la Société est de travailler au développement de produits plus éco-efficaces en promouvant et soutenant l'écoconception et l'innovation environnementale, et d'identifier les opportunités commerciales liées aux produits éco-efficaces et à des portefeuilles de services spécifiques.

## Concevoir pour l'environnement

Réduire les répercussions sur l'environnement tout au long du cycle de vie des produits et services confère un avantage concurrentiel, tout en améliorant l'efficacité et en assurant le respect des réglementations applicables. Conscient de cet impératif, Airbus Group coordonne l'intégration de l'écoconception dans ses Divisions afin de réduire l'impact environnemental de leurs produits et activités de fabrication. À titre d'exemple, depuis 2014, toutes les nouvelles technologies d'Airbus sont passées en revue à chaque stade de leur maturité (baptisé Niveau de Maturité Technologique) afin d'envisager s'il est possible de réduire leur impact environnemental. Le moment venu, cette approche sera étendue à Airbus Helicopters et Airbus Defence and Space. Du point de vue de la fabrication, Airbus Group analyse les bonnes pratiques en vigueur chez Airbus et Airbus Helicopters afin d'étudier comment leurs techniques de fabrication, à la pointe de la technologie, peuvent être employées dans le Groupe. L'une de ces initiatives est la méthodologie « Lean and Green » en place chez Airbus Helicopters qui permet d'optimiser la fabrication du moyeu de rotor Starflex. D'importantes économies ont été identifiées à l'issue de l'analyse de chaque étape du procédé de fabrication afin de recenser d'éventuelles améliorations de l'efficacité industrielle (en termes de coûts, de délais) et des impacts sur l'environnement (déchets, énergie, composés organiques volatils).

La conception de l'A350 XWB d'Airbus a été pensée pour être éco-efficace tout au long de son cycle de vie. Cette forme de conception ouvre de nouvelles perspectives en termes de performance environnementale sur le marché long-courrier, avec une diminution de 25 % du carburant consommé par rapport à la génération actuelle d'avions. Cet avion, qui répond aux normes réglementaires les plus contraignantes en termes de bruit, offre également des marges confortables en termes d'émissions d'hydrocarbure (99 % en deçà de la limite), d'émissions de monoxyde de carbone (86 % en deçà de la limite), d'émissions de fumée (60 % en deçà de la limite) ou d'émissions de NOx (35 % en deçà de la limite). La nouvelle option de moteur mise au point pour la famille A320, conjuguée aux extrémités de voilure de grande taille (*sharklets*), permettra une économie de carburant de 15 % par rapport à la précédente génération d'avions. En parallèle, 152 A380 en service dans le monde ont affiché une réduction de 20 % de leurs émissions provenant de la combustion de carburant par rapport à leurs concurrents.

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

Airbus Defence and Space met au point des moteurs électriques en guise de technologie destinée à ses satellites afin de remplacer leur propulsion chimique lors des manœuvres de mise 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 leur détachement du lanceur et maintenir leur position une fois en position stationnaire.

## Exploiter le plus efficacement possible

La voie la plus évidente pour réduire les émissions de CO<sub>2</sub> consiste à diminuer la consommation de carburant. Cela peut passer par l'amélioration des technologies aéronautiques, ainsi que par la rationalisation de la gestion du trafic aérien.

Les carburants durables pour l'aviation sont également une possibilité étudiée par Airbus afin de réduire les émissions de CO<sub>2</sub> du secteur. La Société collabore activement avec l'ensemble de ses partenaires afin d'explorer pleinement les potentiels bénéfiques des nouvelles sources de combustible. À ce jour, plus de 1 500 vols ont eu lieu dans le monde avec du carburant d'aviation durable. Airbus travaille avec des agriculteurs et des raffineurs du monde entier pour mettre au point la production de kérosène durable et assurer des vols réguliers.

Airbus s'implique également dans la gestion du trafic aérien, notamment avec ses filiales, Airbus Prosky et Metron Aviation, ainsi que par le biais de partenariats internationaux associant SESAR (*Single European Sky ATM Research*) en Europe et NextGen outre-Atlantique. La Société s'est engagée à intégrer des systèmes de gestion du trafic aérien afin de fluidifier les mouvements des avions dans les airs.

Lorsqu'on associe toutes les initiatives exposées ci-dessus, on obtient une réduction drastique des émissions de CO<sub>2</sub>. Ainsi, Air France et Airbus ont uni leurs efforts pour effectuer le premier « Perfect Flight » du monde, le vol commercial idéal qui emprunte les technologies les plus récentes et les plus avancées en matière de carburant et de gestion du trafic aérien. Ce vol a rallié Toulouse à Paris avec un A321 d'Airbus, en réduisant de moitié les émissions de CO<sub>2</sub> par rapport à un vol régulier.

En mai 2014, un A330-200 de KLM Royal Dutch Airlines (vol KL767) a accompli le plus long vol commercial avec du kérosène adapté jamais réalisé par un avion Airbus. L'appareil a décollé de l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol pour dix heures de vol à destination de l'île caribéenne néerlandaise d'Aruba. Dans ses réservoirs... un mélange à 20 % de carburant durable fabriqué à partir d'huile de cuisson usagée. Ce vol a été 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*), dont Airbus est l'un des grands partenaires, qui a vocation à accélérer la commercialisation de biocarburants pour l'aviation en Europe.

## Surveiller l'environnement

La technologie des satellites permet de surveiller les changements qui affectent l'environnement, en favorisant une meilleure compréhension de la situation par les gouvernements et autres administrations. Airbus Defence and Space est un partenaire majeur de l'Agence spatiale européenne. La Division construit des satellites pour les activités de surveillance environnementale conduites par l'ESA, notamment dans le cadre du programme d'observation *Copernicus Earth*.

L'ensemble des satellites Sentinel de Copernicus, prêts à être lancés depuis 2014, améliorera la gestion de l'environnement, ainsi que la compréhension et l'atténuation du changement climatique, et assurera la sécurité civile. Par ailleurs, Airbus Defence and Space



est le maître d'œuvre du satellite d'observation des vents Aeolus qui réalise une modélisation atmosphérique, ce qui profite à la recherche sur le climat.

Airbus Defence and Space est un pionnier dans le domaine des services de quantification des émissions de gaz à effet de serre des villes et des pays, quasiment en temps réel. Pouvoirs publics, métropoles et autorités locales ont ainsi la possibilité de mesurer l'efficacité de leurs politiques de réduction des émissions.

Une description du projet figure sur le *Climate and Energy Action Hub* ; cette plate-forme des Nations Unies permet aux entreprises qui soutiennent les objectifs fixés par cette organisation de rechercher des partenaires. Le projet déjà commencé à cartographier les émissions à Paris et Rotterdam, après des essais menés à Londres.

L'imagerie améliorée, réalisée à travers les constellations de satellites optiques et radar d'Airbus Defence and Space, sert à surveiller le processus de déforestation et à gérer l'utilisation des terres agricoles grâce à une résolution d'image plus optimale que jamais. SPOT 7 est venu rejoindre son jumeau SPOT 6 et la constellation Pleiades en 2014 en orbite progressive. Ces satellites serviront dans le cadre des projets REDD (*Reducing Emissions from Deforestation and Forest Degradation*, réduction des émissions issues de la déforestation et de la dégradation des forêts) des Nations Unies dans les grandes régions forestières comme le bassin du Congo ou l'Indonésie. Ces projets visent à protéger la forêt encore intacte en fournissant un moyen de monétiser leur valeur ; cette monétisation passe par l'échange des émissions non rejetées dans l'atmosphère sur les marchés du carbone à participation volontaire. Dans le secteur de l'agriculture, les satellites SPOT sont intégrés aux pratiques en matière de développement durable et aident les agriculteurs à prendre de bonnes décisions en matière d'irrigation et à faire un usage optimal des pesticides et engrais. Ce service est particulièrement précieux à des fins de planification, de gestion des risques et d'utilisation des terres.

## Réduire l'impact des activités industrielles sur l'environnement

Afin de satisfaire la demande croissante d'informations sur les impacts environnementaux de la part de ses parties prenantes, d'encourager la dynamique en faveur d'activités industrielles éco-efficaces et en anticipation de réglementations encore plus contraignantes, la Société communique sur sa performance environnementale selon des directives claires, dérivées d'indicateurs globaux de risques (« GRI »), ainsi que sur les obligations qui lui incombent en vertu des protocoles relatifs aux gaz à effet de serre. Les données, une fois consolidées, sont auditées en externe depuis 2010, avant leur publication annuelle dans le cadre du rapport CR&S. En 2014, quelque 13 indicateurs ont été vérifiés, notamment la consommation d'énergie, les émissions de CO<sub>2</sub>, la production de déchets et la consommation d'eau.

L'élan donné par Airbus Group à l'amélioration de l'éco-efficacité se reflète dans des progrès tangibles, constatés au sein de ses Divisions et de leurs installations industrielles.

Les résultats se présentent comme suit : diminution de 24 % de la consommation d'énergie ; diminution de 27 % des émissions de CO<sub>2</sub> ; diminution de 16 % de la consommation d'eau ; diminution de 27 % de la production de déchets et diminution de 54 % des émissions de composés organiques volatils (chiffres fondés sur le chiffre d'affaires 2006-2013, sur la base des niveaux de 2006, périmètre de reporting des entités juridiques d'Airbus Group).

Le réseau de Gestion de l'énergie d'Airbus Group a fait de gros efforts sur l'harmonisation des processus au sein du Groupe, outre ses projets spécifiques visant à économiser l'énergie, comme l'installation de chaudières à bois en France et d'unités combinées chaleur et électricité en Allemagne.

Le futur siège d'Airbus Group devrait répondre aux normes environnementales les plus modernes définies selon la *Building Research Establishment Environmental Assessment Method* (BREEAM), une référence mondiale pour la construction de bâtiments durables. Ces bâtiments seront chauffés et climatisés au moyen de systèmes géothermiques.

Des actions visant à promouvoir l'éco-efficacité des processus industriels, comme l'*Additive Layer Manufacturing* (ALM), également connue sous l'appellation d'impression 3D, contribue à la réduction de l'empreinte environnementale du Groupe. L'ALM révolutionne la production par une réduction drastique des déchets dans les procédés de fabrication, qui passent de 95 % avec des moyens traditionnels à seulement 5 % grâce à l'ALM, et s'accompagne d'énormes économies en temps et en coûts.

D'autres exemples de réduction de l'empreinte environnementale des activités industrielles du Groupe se trouvent dans les initiatives en place dans toutes les Divisions afin de réduire les déchets. Depuis le début 2014, un nouveau concept de gestion des déchets a été déployé dans l'ensemble de l'usine d'Ulm d'Airbus Defence and Space. En 2014, le site a atteint un taux de recyclage global de 95 % pour ses déchets dangereux, ainsi que pour les autres.

## Anticiper la fin du cycle de vie des produits

Plus de 12 000 avions doivent normalement être retirés du marché dans les 20 prochaines années. Airbus agit de manière anticipée et s'attelle à la prise en charge de la fin du cycle de vie de ces appareils de manière durable. Grâce aux plates-formes de TARMAC AEROSAVE, Airbus et ses partenaires ont mis en place deux centres dédiés à cet effet en France et en Espagne. Les avions y sont démantelés, déconstruits et recyclés dans des conditions sûres et responsables vis-à-vis de l'environnement.

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

Airbus Defence and Space contribue, à de multiples égards, à apporter des solutions au problème des débris spatiaux, en développant des mesures d'atténuation de ceux-ci (par ex. capacités d'évacuation postérieures à la mission pour lanceurs et satellites, outils et mesures d'amélioration de la formation pour contribuer aux manœuvres d'évitement des collisions, études pour le programme *Space Situational Awareness* de l'ESA de connaissance situationnelle

de l'espace), ainsi que mesures d'amélioration (par ex. plusieurs concepts d'élimination des débris spatiaux).

La co-entreprise MBDA dont Airbus Group détient 37,5 % propose des capacités et une expertise dans le démantèlement

afin de prendre en charge la fin du cycle 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 qui veulent des solutions de gestion de la fin de cycle.

### 1.1.11 Effectifs

Au 31 décembre 2014, le Groupe employait 138 622 salariés (contre 138 404 en 2013 après retraitement pour refléter l'application des normes IFRS 10 et IFRS 11) ; 96,6 % de ces salariés étaient embauchés à temps plein. Ces chiffres tiennent compte des effets et des variations du périmètre de consolidation à fin 2013. Selon le pays et le niveau hiérarchique, l'horaire de travail moyen varie de 35 à 40 heures par semaine.

En 2014, 5 211 salariés ont rejoint le Groupe à travers le monde (8 823 en 2013 et 11 080 en 2012). Dans le même temps,

4 478 salariés ont quitté le Groupe, notamment dans le cadre de cessations progressives d'activité (4 160 en 2013 et 4 042 en 2012).

En termes de nationalités, 38,0 % 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 venant de 135 pays différents. Au total, 92,1 % de l'ensemble des collaborateurs du Groupe sont répartis sur plus de 100 sites en Europe.

#### Effectifs par Division et par région

Les tableaux ci-dessous présentent les effectifs du Groupe par Division et par région, y compris le pourcentage de salariés à temps partiel. Les effectifs des sociétés comptabilisées selon la méthode de l'intégration proportionnelle (telles ATR et MBDA) en 2012 et 2013 sont inclus dans les tableaux à due proportion et n'ont pas été ajustés au titre de l'application des normes IFRS 10 et IFRS 11.

Effectifs par Division	31 décembre 2014	31 décembre 2013 <sup>(1)</sup>	31 décembre 2012 <sup>(1)</sup>
Airbus	73 958	78 862	73 500
Airbus Helicopters	22 939	23 374	22 435
Airbus Defence and Space	38 637	-	-
Astrium	-	17 255	17 038
Cassidian	-	21 229	21 573
Sièges	2 989	2 951	2 904
Autres activités	99	390	2 955
<b>Total Groupe</b>	<b>138 622</b>	<b>144 061</b>	<b>140 405</b>

Effectifs par zone géographique	31 décembre 2014	31 décembre 2013 <sup>(1)</sup>	31 décembre 2012 <sup>(1)</sup>
France	51 740	54 510	52 147
Allemagne	48 374	50 080	49 442
Espagne	12 449	11 217	11 021
Royaume-Uni	12 783	14 626	14 894
États-Unis	2 991	3 254	3 245
Autres pays	10 285	9 771	9 193
<b>Total Groupe</b>	<b>138 662</b>	<b>144 061</b>	<b>140 405</b>

% de salariés en contrats à temps partiel	31 décembre 2014	31 décembre 2013 <sup>(1)</sup>	31 décembre 2012 <sup>(1)</sup>
France	4,1 %	4,0 %	4,1 %
Allemagne	4,5 %	4,3 %	4,0 %
Espagne	1,0 %	0,7 %	0,8 %
Royaume-Uni	1,8 %	2,1 %	2,1 %
États-Unis	1,6 %	0,6 %	0,5 %
Autres pays	0,8 %	2,2 %	2,4 %
<b>Total Groupe</b>	<b>3,4 %</b>	<b>3,5 %</b>	<b>3,4 %</b>

(1) Les chiffres de 2012 et 2013 n'ont pas été ajustés au titre de l'application des normes IFRS 10 et IFRS 11.

## 1.1.12 Incorporation par référence

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

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

4 avril 2014 et déposé en anglais auprès de la Chambre de commerce de La Haye ;

- les comptes consolidés (IFRS) et les comptes statutaires de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2014, ainsi que les notes, annexes et rapports des commissaires aux comptes.

Des exemplaires des documents susmentionnés sont disponibles gratuitement, sur simple demande, en anglais au siège de la Société et en anglais, en français, en allemand et en espagnol sur le site [www.airbusgroup.com](http://www.airbusgroup.com) (Investors & Shareholders > Publications > Annual Reports and Registration Documents).

Des exemplaires des Documents d'enregistrement susmentionnés sont également disponibles en anglais sur le site Internet de l'AFM, [www.afm.nl](http://www.afm.nl) (Professionals > Registers > Approved prospectuses). Les comptes susmentionnés sont par ailleurs disponibles en anglais, pour consultation, à la Chambre de commerce de La Haye.

## 1.2 Événements récents

Le 18 décembre 2014, Rheinmetall AG et Airbus Defence and Space sont convenus des conditions du transfert du contrat A400M Loadmaster Control de Rheinmetall à Cassidian Airborne Solutions GmbH (CAS). Cette transaction mineure suppose la résiliation du contrat de niveau de service entre les deux sociétés et permet l'extinction des plaintes entre les sociétés en rapport avec le contrat du logiciel d'application de l'A400M. Les contrats relatifs à cette acquisition sont entrés en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2015. Le prix global de l'acquisition de 58,9 millions d'euros a été versé le 2 janvier 2015.

En janvier 2015, Airbus Group et Safran ont achevé la phase initiale d'intégration de leurs activités spatiales respectives. La co-entreprise Airbus Safran Launchers, désormais entrée dans sa phase opérationnelle, s'attachera en priorité à développer le nouveau lanceur Ariane 6 et à poursuivre la production des lanceurs Ariane 5. Dans un deuxième temps, toutes les activités restantes et autres actifs industriels d'Airbus Group et de Safran se rapportant aux lanceurs spatiaux civils et aux lanceurs militaires seront intégrées au sein de la co-entreprise. Compte tenu de la taille relative des activités respectivement apportées par Airbus Group et Safran, une contribution économique de 800 millions d'euros sera versée par Safran à Airbus Group afin de parvenir à une répartition actionnariale équitable entre les deux parties au cours de cette deuxième étape. Les principales modalités et conditions de la mise en œuvre de cette deuxième étape, y compris les ajustements usuels concernant notamment les positions en termes de fonds de roulement, ainsi que la nature

et le calendrier de versement de la contribution, restent encore à finaliser entre les parties. Le multiple implicite des activités apportées à la co-entreprise par Airbus Defence and Space est de 12 x l'EBITA 2014 (résultat avant intérêts, impôts et amortissement des immobilisations incorporelles).

Le 21 janvier 2015, Airbus Group et Parter Capital Group AG ont signé un contrat d'achat d'actions définitif, portant sur le transfert de la totalité des actions de Cassidian Belgium N.V., moyennant une contrepartie totale de 3,1 millions d'euros.

Le 10 mars 2015, Airbus Defence and Space a livré le premier des quatre A400M de transport militaire d'Airbus commandés par l'armée de l'air malaise. Le transfert de cet appareil à son client signe également la première livraison d'un A400M à l'export, hors du cercle des clients de lancement du modèle.

Le 25 mars 2015, Airbus Group a finalisé la cession de quelque 1,61 million d'actions de Dassault Aviation, correspondant à environ 17,5 % du capital social de la société pour un montant total d'environ 1,64 milliard d'euros. Le prix de vente défini au cours de l'élaboration du livre d'ordres présenté aux investisseurs institutionnels s'est élevé à 1,030 € par action et le prix de vente à Dassault Aviation a été de 980 € par action (ensemble, le « Placement »), avec un règlement intervenu le 30 mars 2015. Le nombre définitif d'actions Dassault Aviation vendues dans le cadre du Placement s'est élevé aux environs de 1,73 million d'actions, soit 18,75 % du capital social, suite à l'exercice de l'option de surallocation accordée par Airbus Group aux teneurs

de livres conjoints qui concernait environ 0,12 million d'actions Dassault Aviation, portant ainsi la taille totale du Placement à 1,76 milliard d'euros. Le règlement et la livraison des titres octroyés en excédent ont eu lieu le 14 avril 2015.

Conformément au contrat initial signé le 28 novembre 2014, Dassault Aviation a acheté environ 0,46 million d'actions dans le

cadre du Placement (soit environ 26,7 % du Placement et 5 % du capital social de Dassault Aviation), au prix de 980 € par action.

À la clôture du Placement, Airbus Group détenait environ 23,36 % du capital social de Dassault Aviation et des droits de vote associés.





## Commentaires de la Direction et analyse de la situation financière et des résultats d'exploitation

<b>2.1 Analyse de la situation financière et des résultats d'exploitation</b>	<b>62</b>
2.1.1 Vue d'ensemble	63
2.1.2 Considérations, règles et estimations comptables critiques	65
2.1.3 Évaluation des Performances	70
2.1.4 Résultats d'exploitation	74
2.1.5 Variations du total des capitaux propres consolidés (participations de donnant pas le contrôle comprises)	78
2.1.6 Liquidités et fonds propres	79
2.1.7 Activités de couverture	86
<b>2.2 États financiers</b>	<b>88</b>
<b>2.3 Honoraires des commissaires aux comptes</b>	<b>89</b>
<b>2.4 Informations relatives au commissaire aux comptes</b>	<b>89</b>

## 2.1 Analyse de la situation financière et des résultats d'exploitation

Les commentaires et analyses ci-dessous sont basés sur les États financiers consolidés audités (IFRS) du Groupe au titre des exercices clos aux 31 décembre 2014, 2013 et 2012, intégrés au présent Document d'Enregistrement. Ces États financiers ont été établis conformément aux principes comptables internationaux (*International Financial Reporting Standards*, ci-après « **IFRS** ») émis par l'*International Accounting Standards Board*, et entérinés par l'Union européenne, et selon le chapitre 9 du Livre 2 du Code Civil néerlandais.

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

Le Groupe utilise ces agrégats financiers non GAAP pour évaluer sa performance financière et opérationnelle consolidée. Ces agrégats sont, selon le Groupe, utiles pour identifier des tendances au sein de sa performance. Ces agrégats améliorent la capacité de la Direction à prendre des décisions concernant la répartition des ressources et à déterminer si le Groupe atteint les objectifs financiers fixés.

En tant qu'outils d'analyse, les agrégats financiers non GAAP comportent certaines limites et, par conséquent, ne doivent pas être utilisés seuls ou se substituer à une analyse des résultats du Groupe publiés conformément aux normes IFRS. Du fait de ces limites, les agrégats financiers ne peuvent donc pas être utilisés en remplacement des agrégats IFRS.

### Informations communiquées dans le Document d'Enregistrement 2014

Les Commentaires de la Direction et l'analyse de la situation financière et des résultats d'exploitation contenus à la Partie 2 du présent Document d'Enregistrement sont basés sur la nouvelle structure sectorielle du Groupe présentée à la section 2.1.1.2. Les informations financières de 2013 et de 2012 ont été retraitées afin de fournir des informations comparables, eu égard à la nouvelle structure sectorielle du Groupe. Par ailleurs, les informations financières de 2013 ont été ajustées aux fins de l'application des normes IFRS 10 et IFRS 11. Celles de 2012, en revanche, ne l'ont pas été et sont qualifiées d'« historiques », autrement dit « non ajustées ».

## 2.1.1 Vue d'ensemble

Avec un chiffre d'affaires consolidé de 60,7 milliards d'euros en 2014, le Groupe est la première entreprise aérospatiale et de défense d'Europe et l'une des plus importantes au niveau mondial. En termes de parts de marché, le Groupe compte parmi les deux premiers constructeurs mondiaux d'avions civils, d'hélicoptères civils, de véhicules de lancement spatial commerciaux et de

missiles, et parmi les premiers fournisseurs d'appareils militaires, de satellites et d'électronique de défense. En 2014, 82 % de son chiffre d'affaires total provient du secteur civil (contre 81 % (ajusté) en 2013) et 18 % du secteur de la défense (contre 19 % (ajusté) en 2013). Au 31 décembre 2014, l'effectif du Groupe s'élevait à 138 622 personnes.

### 2.1.1.1 Cours de change

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

Exercice clôturé le	Cours moyen		Cours de clôture	
	EUR/USD	EUR/GBP	EUR/USD	EUR/GBP
31 décembre 2012	1,2848	0,8109	1,3194	0,8161
31 décembre 2013	1,3281	0,8493	1,3791	0,8337
<b>31 décembre 2014</b>	<b>1,3285</b>	<b>0,8061</b>	<b>1,2141</b>	<b>0,7789</b>

### 2.1.1.2 Informations sectorielles

#### Réorganisation

Avant le 1<sup>er</sup> janvier 2014, le Groupe organisait ses activités autour des cinq divisions suivantes : Airbus Commercial, Airbus Military, Eurocopter, Astrium et Cassidian. Airbus Commercial et Airbus Military formaient la Division Airbus, l'effet de la sous-traitance effectuée en interne entre Airbus Commercial et Airbus Military étant éliminé dans les chiffres consolidés de la Division Airbus.

Les anciens secteurs Cassidian, Astrium et Airbus Military forment le nouveau secteur Airbus Defence and Space.

En 2014, le Groupe a organisé ses activités autour des trois divisions suivantes :

- **Airbus** (avant le 1<sup>er</sup> janvier 2014 : Airbus Commercial) : Développement, production, commercialisation et vente d'avions à réaction commerciaux de plus de 100 places ; transformation d'avions et services associés ; développement, production, commercialisation et vente d'avions régionaux turbopropulsés et de composants aéronautiques ;
- **Airbus Helicopters** (avant le 1<sup>er</sup> janvier 2014 : Eurocopter) : Développement, production, commercialisation et vente d'hélicoptères civils et militaires, prestations de services relatives aux hélicoptères ; et
- **Airbus Defence and Space** : Avions militaires de combat et d'entraînement ; fourniture de solutions d'électronique de défense et de solutions pour le marché mondial de la sécurité, telles que les systèmes embarqués pour la sécurité des frontières, les solutions de communication sécurisées et les services logistiques ; services de formation, d'essais, d'ingénierie et autres services associés ; développement, production, commercialisation et vente de systèmes de missiles ; développement, production, commercialisation et vente de satellites, d'infrastructures et de

lanceurs orbitaux ; prestations de services spatiaux associés ; développement, production, commercialisation et vente d'avions de transport militaire et d'avions de mission spéciale et services associés. Les anciens secteurs Astrium, Cassidian et Airbus Military forment le nouveau secteur Airbus Defence and Space.

Les activités du Groupe gérées aux États-Unis, la fonction holding du siège du Groupe, comme la banque nouvellement acquise et d'autres activités non attribuables aux secteurs, produisant ensemble des effets sur la consolidation, sont présentées à la colonne « **Autres - Siège / Consolidation** ».

### 2.1.1.3 Évolutions et restructurations importantes des programmes en 2012, 2013 et 2014 et leurs conséquences financières

**Le programme A380.** Sur la base d'une solution technique mise à jour pour résoudre définitivement le problème lié aux pieds de nervures des voilures de l'A380, des montants supplémentaires de 251 millions d'euros et de 85 millions d'euros ont été constatés respectivement en 2012 et 2013. La mise à jour sera finalisée en 2015. En 2014, Airbus a assumé les coûts liés aux problèmes techniques identifiés sur les appareils en service et apporté des solutions définies, ce qui reflète les derniers faits et événements. Airbus est responsable contractuellement au titre de la réparation et du remplacement des pièces défectueuses mais la Société n'est responsable au titre d'aucun autre dommage, qu'il soit direct, indirect, fortuit ou consécutif (y compris en cas de perte de revenus, de profits ou de jouissance). Toutefois, au regard des relations commerciales dans leur ensemble, certains ajustements de contrat peuvent être opérés ou envisagés, au cas par cas.

Par ailleurs, Airbus a continué d'améliorer sa marge brute par avion au cours de l'exercice. Airbus a livré 30 avions A380 en 2014 et le programme est en bonne voie pour arriver à l'équilibre en 2015.

**Programme A350 XWB.** Un nouvel examen du programme réalisé en 2012 a indiqué un retard de trois mois sur la mise en service, reportée au second semestre 2014, retard pour lequel le Groupe a enregistré une charge de 124 millions d'euros.

En 2013, le programme A350 XWB a réalisé des avancées dans la procédure de certification. Le 14 juin 2013, le premier A350 XWB « MSN1 » a réalisé son vol inaugural et a cumulé plus de 1 000 heures dans le cadre de la campagne d'essai en vol. La charge nette de 434 millions d'euros reflète la réévaluation du coût unitaire estimé et constaté. Des mesures d'amélioration ont été entreprises afin d'atteindre les objectifs de coûts.

En 2014, le programme A350 XWB a reçu le certificat de navigabilité et sa mise en service est intervenue fin 2014, avec le premier A350 XWB livré à la compagnie aérienne Qatar Airways le 22 décembre conformément aux engagements pris. Malgré ce succès important, d'autres défis restent encore à relever. La préparation de la montée en cadence industrielle est en cours et les risques associés continueront d'être étroitement surveillés par rapport au calendrier, à la performance aéronautique et à l'enveloppe globale de coûts, conformément aux engagements pris envers les clients.

La comptabilisation des contrats à long terme s'applique aux contrats signés avec les compagnies de lancement dans l'activité aéronautique civile si ces compagnies ont une influence significative sur la conception structurelle et la technologie du type d'appareil objet du contrat. Compte tenu de l'implication croissante de certaines compagnies aériennes clientes dans le processus de développement et de production du programme A350 XWB, Airbus applique la comptabilité des contrats à long terme selon la norme IAS 11 à un certain nombre de contrats signés avec les compagnies de lancement du programme A350 XWB pour le carnet de commandes existant. Ce changement de règle comptable n'a aucune incidence significative sur les États financiers 2014 d'Airbus Group et est par conséquent appliqué de manière prospective.

**Le programme A400M.** Le 5 novembre 2010, le Groupe, l'OCCAR et les nations clientes de lancement ont finalisé leurs négociations sur divers aspects d'une nouvelle approche du programme A400M, avec un amendement au contrat de l'A400M signé le 7 avril 2011. Les avancées techniques du programme A400M se sont traduites par une constatation de revenus d'un montant de 0,5 milliard d'euros en 2012, de 1,0 milliard d'euros en 2013 et de 1,6 milliard d'euros en 2014.

En 2013, le programme A400M a obtenu la certification civile et militaire. Les deux premiers A400M ont été livrés à l'Armée de l'air française tandis que le troisième appareil, destiné à la Turquie, était en attente d'acceptation au centre de livraison fin 2013.

Avec huit avions livrés en 2014 (quatre pour la France, deux pour la Turquie, un pour l'Allemagne et un autre pour le Royaume-Uni), le programme A400M est dans une phase d'amélioration progressive des fonctionnalités militaires de l'appareil, mais accuse un retard. Les différentes phases d'amélioration progressive et les livraisons associées sont en cours de négociation avec les clients afin de refléter la nouvelle base de référence du programme et le calendrier de livraisons révisé.

Au dernier trimestre 2014, la Direction a examiné l'état d'avancement du programme, principalement axé sur les défis en termes de fonctionnalités militaires, sur la montée en cadence industrielle ainsi que sur les mesures d'atténuation associées. À la suite de cet examen, et sur la base de la meilleure estimation faite par la Direction, Airbus Defence and Space a enregistré une charge nette supplémentaire de 551 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2014.

Le jalon SOC 1 du programme A400M doit encore être réalisé. Le jalon SOC 1 est arrivé à échéance fin octobre 2013 et depuis le 1<sup>er</sup> novembre 2014, l'OCCAR/les États ont un droit de résiliation à ce titre, au terme d'une période de tolérance de 12 mois. À ce jour, ce droit n'a pas encore été exercé. La Direction juge qu'il est très peu probable que ce droit de résiliation soit exercé.

Le programme A400M reste dans une situation critique et les risques associés continueront d'être étroitement surveillés.

**Provisions pour restructuration.** En 2013, une provision de 292 millions d'euros a été enregistrée au titre de la restructuration de la Division Airbus Defence and Space et du Siège. En 2014, le programme de restructuration était sur la bonne voie, avec 1 900 postes supprimés à la fin de l'année.

#### 2.1.1.4 Tendances actuelles

En 2015, Airbus table sur des livraisons d'avions commerciaux légèrement supérieures à 2014, avec un carnet de commandes d'avions commerciaux qui devrait se développer.

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

## 2.1.2 Considérations, règles et estimations comptables critiques

### 2.1.2.1 Le périmètre de consolidation et ses variations

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

#### Acquisitions

Le 28 juillet 2014, Airbus Operations S.L.U., basée à Getafe (Espagne), a pris une participation supplémentaire de 58,49 % dans le capital d'Alestis Aerospace S.L., basée à La Rinconada (Espagne), pour un montant total de 28 millions d'euros, dont 6 millions d'euros correspondent à la constatation séparée des règlements découlant de relations préexistantes. Avec cette opération, Airbus Group détient une participation majoritaire de 60,16 % du capital d'Alestis Aerospace S.L. La participation d'Airbus vise à renforcer sa chaîne d'approvisionnement pour les programmes militaires et civils. Pour l'exercice 2014, Alestis Aerospace S.L. a enregistré un chiffre d'affaires de 148 millions d'euros.

Le 25 juillet 2014, Airbus Group N.V., basée à Leiden (Pays-Bas) a fait l'acquisition de la totalité du capital de Salzburg München Bank AG auprès de Raiffeisenverband Salzburg. La société Salzburg München Bank AG est une banque agréée basée à Munich (Allemagne) disposant d'une licence bancaire à part entière avec un total de près de 300 millions d'euros d'actifs servant une clientèle de PME ainsi qu'une clientèle privée. L'acquisition de Salzburg München Bank vise à élargir les options de financement pour les activités du Groupe. Entre la date d'acquisition et la date de clôture de l'exercice 2014, Salzburg München Bank AG a enregistré un chiffre d'affaires de 4,7 millions d'euros.

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

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

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

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

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

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

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

#### Cessions

Le 9 décembre 2014, Airbus Group a signé une convention d'achat d'actions avec l'État finlandais pour céder l'intégralité de ses 26,8 % d'actions dans Patria Oyj à l'entreprise finlandaise de prestation de services aéronautiques de défense, de sécurité et d'aviation finlandaise, pour un montant total de 133 millions d'euros. L'opération s'est conclue le 11 décembre 2014 et le Groupe a constaté une plus-value d'un montant de 47 millions d'euros au poste Part des résultats des participations.

Le 27 novembre 2014, dans le cadre d'une convention de rachat de ses propres actions, Airbus Group a cédé à Dassault Aviation un total de 810 072 actions de Dassault Aviation au prix de 980 € chacune, ce qui a représenté des frais préalables à l'opération de 794 millions d'euros au total. La plus-value constatée en Part des résultats des participations s'est élevée à 343 millions d'euros. À l'issue de cette opération, Airbus Group détenait 38,82 % du capital de Dassault Aviation, droits de vote rattachés compris. Puis, à la suite de l'annulation par Dassault Aviation de 9 % de ses actions, au 31 décembre 2014, Airbus Group détenait 42,11 % du capital, droits de vote rattachés compris, soit 3 880 235 actions.

Le 10 juillet 2014, Airbus Defence and Space a cédé ses activités Test & Services à un consortium composé d'ACE Management S.A., basée à Paris (France) et d'IRDI S.A., basée à Toulouse (France).



L'opération s'est réalisée via la société acquérante Test & Mesures Groupe S.A.S., dont Airbus Defence and Space conservera temporairement 33,5 % du capital. Le montant total encaissé de la contrepartie s'est élevé à 35 millions d'euros (dont 28 millions d'euros perçus en numéraires et 7 millions d'euros en actions dans Test & Mesures Groupe S.A.S.). Le montant des actifs nets cédés s'est élevé à 31 millions d'euros. Le Groupe a enregistré une plus-value de 7 millions d'euros sur la cession des activités Test et Services, constatés au poste Autres produits.

Le 7 mars 2014, Astrium Services GmbH, basée à Ottobrunn (Allemagne) a cédé l'intégralité de ses participations dans ND Satcom GmbH, basée à Immenstaad (Allemagne) à Quantum Industries S.à.r.l., basée à Luxembourg (Luxembourg), avec effet économique au 1<sup>er</sup> mars 2014 ce qui conduit à une contrepartie négative de 9 millions d'euros.

Le 28 février 2014, EADS North America, Inc., basée à Herndon (Virginie, É.-U.) a cédé l'intégralité de ses actifs et passifs dans sa division Test et Services à Astronics Corp., basée à East Aurora (New York, É.-U.), pour un montant total de 51 millions d'euros.

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

### Groupes d'actifs à céder classés dans la catégorie « disponibles à la vente »

#### La coentreprise Airbus Safran Launcher Joint Venture

Le 16 juin 2014, Airbus Group et Safran ont annoncé leur intention de créer une coentreprise à 50/50 regroupant leurs activités liées aux lanceurs et systèmes de propulsion, respectivement en France et en Allemagne.

Le 3 décembre 2014, la coentreprise Airbus Safran Launchers a été créée suite à l'approbation du développement et de la production d'un nouveau lanceur Ariane 6, accordée lors de la conférence ministérielle de l'Agence spatiale européenne (ESA). Les partenaires ont décidé d'organiser l'opération en deux phases : la première consistant en la prise de responsabilité de la coentreprise, la collecte des ressources pour coordonner la gestion du programme des activités civiles du segment lanceurs et la réalisation des participations pertinentes. La seconde consiste, quant à elle, en la mobilisation de tous les actifs, contrats et capacités industrielles permettant à la coentreprise de mener toutes les activités en rapport avec la conception, le développement, la construction et la vente des lanceurs, systèmes de propulsion, système de propulsion de véhicules spatiaux et de satellites pour les applications civiles et militaires ainsi que la vente et la commercialisation des services de lancement civil. La mise en œuvre de la seconde phase est sujette à la conclusion, par la coentreprise, d'un contrat de développement d'Ariane 6.

Suite à l'approbation de la conférence ministérielle de l'ESA, la mise en œuvre de la première phase a été confirmée et les actifs

et passifs associés ont été classés dans la catégorie « disponibles à la vente » au 31 décembre 2014.

Le 14 janvier 2015, Airbus Group et Safran ont réalisé la première étape du processus d'intégration, ce qui a permis à Airbus Safran Launchers de devenir opérationnelle.

#### Electronics Oostkamp

Le 23 décembre 2014, Airbus Group a signé un accord avec Parter Capital Group AG pour la cession de l'usine Electronics Oostkamp, filiale d'Airbus Defence and Space, en Belgique. Airbus Group a constaté une perte associée de 7 millions d'euros au poste Autres charges pour en 2014. L'opération s'est conclue le 21 janvier 2015.

### Opérations avec les participations ne donnant pas le contrôle

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

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

#### 2.1.2.2 Réévaluations à la juste valeur

La fusion des opérations d'Aérospatiale-Matra, de Daimler Aerospace AG et de Construcciones Aeronáuticas S.A., qui a entraîné la création du Groupe en 2000, a été réalisée sur la base de la méthode comptable de l'acquisition d'entreprise, avec Aérospatiale-Matra comme acquéreur. En conséquence, la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif (essentiellement des immobilisations corporelles et des stocks) a été revalorisée d'un montant total de 1,8 milliard d'euros, net d'impôts sur les bénéfices, pour tenir compte des justes valeurs de marché respectives de Daimler Aerospace AG et de Construcciones Aeronáuticas S.A. au moment de la fusion (« **réévaluations à la juste valeur** »). Ces compléments de valeur cumulés sont en général amortis sur une durée de 4 à 25 ans dans le cas des immobilisations corporelles et de 24 mois environ dans le cas des stocks. En outre, en 2001, à l'occasion de la formation d'Airbus S.A.S., le Groupe a ajusté la valeur comptable des immobilisations corporelles et des stocks d'Airbus d'un montant cumulé de 0,3 milliard d'euros, net d'impôts sur les bénéfices, afin de refléter leur juste valeur de marché. Ces réévaluations à la juste valeur donnent lieu à une dotation aux amortissements inscrite dans le compte de résultat consolidé au poste « Coût des ventes ». À des fins de communication financière, le Groupe traite ces dotations d'amortissement comme des éléments non récurrents dans l'EBIT avant dépréciations des écarts d'acquisition et avant éléments exceptionnels. Voir « — 2.1.3.3 Utilisation de l'EBIT\* ».

### 2.1.2.3 Tests de perte de valeur des actifs

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

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

Les taux d'actualisation utilisés par le Groupe sont dérivés de la moyenne pondérée du coût du capital de l'activité concernée. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 2 : Principales règles et méthodes comptables — Dépréciation des actifs non financiers » et « Note 13 : Immobilisations incorporelles ».

Les pertes de valeur des écarts d'acquisition ont un impact sur la rentabilité, car elles sont enregistrées au poste « Autres charges » du compte de résultat consolidé du Groupe. Aucun écart d'acquisition n'a subi de dépréciation en 2014. Le test de dépréciation annuel pour le poste « Autres activités » a donné lieu à une perte de valeur de 17 millions d'euros en 2012 et de 15 millions d'euros en 2013.

### 2.1.2.4 Coûts de développement capitalisés

En application de la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles », le Groupe recense les coûts de développement de produits remplissant les conditions nécessaires pour être capitalisés en tant qu'immobilisations incorporelles générées en interne. Les critères de capitalisation sont rigoureusement appliqués. Tous les coûts de recherche et développement qui ne répondent pas aux critères de la norme IAS 38 sont inscrits en charges au compte de résultat consolidé à mesure qu'ils sont encourus. Les coûts de développement de produit ont été capitalisés conformément à la norme IAS 38, à hauteur de 488 millions d'euros (historique) en 2012, de 417 millions d'euros (ajusté) en 2013 et de 225 millions en 2014. Les chiffres concernent principalement les coûts de développement du programme A350 XWB (366 millions d'euros en 2012, 354 millions d'euros en 2013 et 58 millions d'euros en 2014) et ceux du programme d'hélicoptère H160 (18 millions d'euros en 2012, 36 millions d'euros en 2013 et 47 millions d'euros en 2014).

Les coûts de développement capitalisés sont en général amortis sur le nombre estimé d'unités produites. Si le nombre d'unités produites ne peut être estimé de façon fiable, les coûts de développement capitalisés sont amortis sur la durée de vie utile estimée de l'immobilisation incorporelle générée en interne. Les dotations

aux amortissements des coûts de développement capitalisés (et dépréciations, le cas échéant) sont principalement constatées en « Coûts des ventes ». Les dotations aux amortissements des coûts de développement capitalisés étaient de 171 millions d'euros en 2012 (historique), de 106 millions d'euros en 2013 (ajusté) et de 137 millions en 2014. Les dotations de 2014 provenaient principalement des programmes A380 et FSTA.

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

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

Plus de 70 % des revenus perçus par le Groupe sont libellés en dollar américain, tandis qu'une part majeure de ses charges est encourue en euro et, dans une moindre mesure, en livre sterling. Le Groupe recourt à des stratégies de couverture pour gérer l'impact des variations des cours de change sur ses résultats et pour le minimiser. Voir « — 2.1.7.1 Cours de change » et « Facteurs de risque — 1. Risques liés aux marchés financiers — Exposition aux devises étrangères ».

**Couvertures de flux de trésorerie.** D'une façon générale, le Groupe applique la comptabilité de couverture des flux de trésorerie aux contrats dérivés de change destinés à couvrir le risque de change sur les ventes futures, ainsi qu'à certains swaps de taux d'intérêt destinés à couvrir la variabilité des flux de trésorerie attribuables à des éléments d'actif et de passif et à des swaps de capitaux propres servant à couvrir le risque lié aux capitaux propres inhérent aux paiements fondés sur des actions réglées en numéraires (LTIP). Les variations de la juste valeur des instruments de couverture liés à la partie efficace de la couverture sont comptabilisées en « Autres éléments du résultat global cumulés » (« **AOCI** »), composante distincte des capitaux propres consolidés, nets des effets d'impôts sur les bénéfices, et constatés au compte de résultat consolidé parallèlement au résultat de la transaction couverte sous-jacente, lorsque celle-ci est réalisée. Voir « — 2.1.5 Variations du total des capitaux propres consolidés (participations ne donnant pas le contrôle comprises) ». La portion inefficace est immédiatement enregistrée en Résultat pour l'exercice. Les montants cumulés en capitaux propres sont constatés en résultat pour les exercices au cours desquels la transaction couverte affecte le compte de résultat, par exemple lorsque la vente prévue a lieu ou lorsque les produits financiers ou les charges financières sont constatés au compte de résultat. Si les transactions couvertes sont annulées, les gains et les pertes réalisés sur l'instrument de couverture qui étaient antérieurement enregistrés en capitaux propres sont constatés d'une façon générale en « Résultat de l'exercice ». Si l'instrument de couverture expire ou est vendu, résilié ou exercé, ou si sa

désignation d'instrument de couverture est révoquée, les montants précédemment constatés en capitaux propres demeurent dans les capitaux propres jusqu'à ce que la transaction ou l'engagement ferme prévu ait lieu. Mis à part les instruments financiers dérivés, le Groupe peut également utiliser des actifs ou passifs financiers non dérivés libellés en devise étrangère pour couvrir le risque de change inhérent aux transactions prévisionnelles. Voir « — 2.1.7.1 Cours de change ».

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

**Couverture « naturelle ».** Le Groupe utilise certains dérivés de devises étrangères pour atténuer son risque de change résultant des variations de la juste valeur d'éléments d'actif et de passif constatés. Afin de refléter la compensation largement naturelle que ces dérivés fournissent à la réévaluation des gains ou des pertes sur les éléments du bilan en devise étrangère spécifiques, le Groupe présente les gains et les pertes sur ces dérivés de taux de change ainsi que les variations de la juste valeur des éléments d'actif et de passif correspondants en EBIT\* (plutôt que de présenter les gains ou pertes sur ces dérivés de taux de change en tant qu'« Autre résultat financier », et les variations de la juste valeur des éléments d'actif et de passif en EBIT\*) dans la mesure où certaines exigences formelles sont satisfaites. Ceci n'a aucun effet sur le bénéfice net. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 2 : Principales règles et méthodes comptables — Instruments financiers dérivés » et « — Note 11 : Résultat financier — Autres résultats financiers ».

### 2.1.2.6 Conversion en devise étrangère

Les États financiers consolidés du Groupe sont présentés en euro. La devise fonctionnelle d'une entité légale correspond à la devise utilisée dans l'environnement économique principal dans lequel opère cette entité. Les éléments d'actif et de passif des entités étrangères dont la devise fonctionnelle est autre que l'euro sont convertis en utilisant les taux de change de fin d'exercice, tandis que les comptes de résultat correspondants sont convertis en utilisant la moyenne des taux de change de l'exercice. Les écarts issus des opérations de conversion sont constatés en « Autres éléments du résultat global cumulés ».

Les opérations en devises autres que la devise fonctionnelle sont converties dans la devise fonctionnelle au cours de change en vigueur à la date de l'opération. Les éléments d'actif et de passif monétaires libellés en devise étrangère sont convertis dans la devise fonctionnelle en utilisant le cours de change de fin d'exercice. Les gains et pertes de change découlant de cette conversion sont alors constatés au compte de résultat consolidé, sauf lorsqu'ils sont reportés en capitaux propres dès lors qu'ils se rapportent à des éléments désignés comme couvertures de flux de trésorerie.

Les éléments d'actif et de passif non monétaires libellés en devise étrangère qui sont inscrits au coût historique sont convertis dans la devise fonctionnelle au taux de change en vigueur à la date des

opérations. Les écarts de change sur les actifs financiers et les dettes financières non monétaires qui sont évalués à leur juste valeur sont enregistrés au compte de résultat au même titre que la variation de leur juste valeur. Toutefois, les écarts de change sur les actifs financiers non monétaires évalués à leur juste valeur et classés disponibles à la vente sont inclus dans les autres éléments du résultat global cumulés.

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

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

### Écart de change

Les avances faites par les clients (et les revenus correspondants, enregistrés lorsqu'a lieu la constatation de la vente) sont converties au cours de change en vigueur à la date à laquelle ces avances sont reçues. Les coûts libellés en dollar américain sont convertis au cours de change en vigueur à la date à laquelle ils sont encourus. Dans la mesure où les avances clients libellées en dollar américain diffèrent, en termes de date de réception ou de montant, des frais correspondants libellés dans la même devise, un effet (écart) de change se produit sur l'EBIT\*. En outre, l'importance de cet écart, et son impact sur l'EBIT\*, sont sensibles aux variations du nombre de livraisons.

### 2.1.2.7 Comptabilisation dans les États financiers des opérations de financement des ventes

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

**Au bilan.** Lorsqu'au titre d'une opération de financement, la majorité des risques et des avantages de la propriété de l'appareil financé revient au client, l'opération est caractérisée soit comme un prêt, soit comme un contrat de location-financement. Dans ces deux cas, les produits tirés de la vente de l'appareil sont enregistrés à la livraison, tandis que les intérêts financiers sont enregistrés sur la durée comme des produits financiers. Le solde du principal non remboursé est enregistré au bilan au poste « actifs financiers

non courants », net de toute dépréciation cumulée. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 17 : Autres investissements et autres actifs financiers non courants ».

Parfois, des investisseurs extérieurs au Groupe participent au financement auquel cas, les opérations impliquent habituellement la création d'une Entité structurée (« SE »). Airbus Group consolide une SE de financement d'un appareil s'il est exposé aux risques liés aux rendements variables de la SE et s'il peut diriger les activités de recommercialisation appropriées. Autrement, il comptabilise sa part dans la SE de financement comme un prêt de financement d'appareil au poste « Autres actifs financiers non courants ». Au 31 décembre 2014, la valeur comptable de ses prêts de financement d'appareils s'élève à 426 millions d'euros. Ce montant représente également la plus forte exposition du Groupe au risque de perte au titre de ses intérêts dans les SE de financement d'appareils non consolidées. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 33 : Engagements hors bilan ».

En revanche, lorsque la majorité des risques et des avantages de la propriété restent acquis au Groupe, l'opération est caractérisée comme un contrat de location simple. Le Groupe a pour règle d'éviter de conclure des contrats de location simple autant que possible pour les appareils neufs à livrer aux clients. Au lieu de comptabiliser 100 % des produits de la « vente » de l'appareil au moment de la livraison, les produits générés par ces contrats de location simple sont enregistrés en produits sur la durée des contrats de location respectifs. Les appareils loués sont alors enregistrés en immobilisations corporelles au bilan à leur coût de production, et les dotations d'amortissement et de perte de valeur éventuelle correspondantes sont enregistrées en coûts des ventes. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 14 : Immobilisations corporelles ».

Si la valeur actualisée d'une garantie de valeur d'actif dépasse 10 % du prix de vente de l'appareil, la vente de l'appareil sous-jacent est comptabilisée comme un contrat de location simple dans les États financiers consolidés. Dans ce cas, à la livraison de l'appareil, le règlement reçu du client est inscrit au bilan consolidé en produits constatés d'avance et repris au compte de résultat de façon linéaire à hauteur du montant de la garantie de valeur d'actif et jusqu'à la date de dernier exercice de celle-ci. Le coût de production de l'appareil est enregistré en immobilisations corporelles au bilan. Les dotations aux amortissements sont enregistrées en coûts des ventes au compte de résultat consolidé. Aux 31 décembre 2014 et 2013 respectivement, aucune opération de ce type n'a été enregistrée au bilan.

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

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

de conditions d'exercice restrictives, comprenant notamment des fenêtres d'exercice limitées.

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

**Provisions et dotations.** Dans le cadre de sa politique de provisionnement du risque de financement des ventes, le Groupe enregistre des provisions dans le but de couvrir intégralement son risque net estimé de financement et de valeur d'actifs. Les provisions relatives au risque de financement des ventes, inscrites au bilan ou hors bilan, sont comptabilisées en dépréciation des actifs correspondants ou en provisions. Les provisions enregistrées en éléments de passif se rapportent principalement aux engagements hors bilan. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 25c) : Autres provisions ». Les provisions sont enregistrées en dépréciation des actifs correspondants lorsque l'on peut faire le lien direct avec ces derniers. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 14 : Immobilisations corporelles » et « Note 17 : Autres investissements et autres actifs financiers non courants ». Si la Direction considère que ses estimations en matière d'évaluation des biens offerts en garantie sont prudentes, les variations des provisions reflétant les révisions des estimations peuvent néanmoins avoir un effet important sur le résultat net des exercices futurs.

### 2.1.2.8 Provisions pour contrats déficitaires

Le Groupe enregistre des provisions pour contrats déficitaires lorsqu'il devient probable que le total des coûts liés à un contrat excède le total des produits relatifs au même contrat. En raison de l'importance, de la durée et de la nature des nombreux contrats du Groupe, l'estimation du total des produits et des charges à terminaison est complexe et sujette à de nombreuses hypothèses, appréciations et estimations. L'introduction de nouveaux programmes d'avions commerciaux (comme le programme A350 XWB) ou de programmes d'avions dérivés majeurs ajoute une difficulté supplémentaire aux hypothèses, appréciations et estimations relatives aux calendriers de développement, de production et de certification prévus et aux composantes des coûts prévisionnels, y compris les éventuelles pénalités des clients et réclamations des fournisseurs. Les contrats du Groupe peuvent par ailleurs inclure des options d'annulation ou de prolongation de contrat pouvant être exercées par le client sous certaines conditions, ce qui implique d'évaluer la probabilité pour que ces options soient exercées. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 25c) : Autres provisions ».

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

## 2.1.3 Évaluation des Performances

### 2.1.3.1 Nouvelle structure sectorielle

Comme indiqué à la partie « — 2.1.1.2 Informations sectorielles », les anciens secteurs Cassidian, Astrium et Airbus Military forment le nouveau secteur Airbus Defence and Space à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014.

#### Airbus (avant le 1<sup>er</sup> janvier 2014 : Airbus Commercial)

Le tableau ci-dessous détaille les données chiffrées des activités d'Airbus une fois regroupées au sein de la structure de la nouvelle Division depuis ces trois dernières années.

(en millions d'€)	Exercice clos le 31 décembre 2014	Exercice clos le 31 décembre 2013 <sup>(1)</sup>	Exercice clos le 31 décembre 2012 <sup>(2)</sup>
Commandes prises (nettes)	150 085	199 261	87 283
Commandes enregistrées	803 633	625 595	505 333
Chiffre d'affaires	42 280	39 494	37 624
<b>EBIT*</b>	<b>2 671</b>	<b>1 593</b>	<b>1 147</b>
en % du chiffre d'affaires	6,3 %	4,0 %	3,0 %

(1) Les données de 2013 ont été ajustées du fait de l'application des IFRS 10 et IFRS 11. Les données des Divisions ont été retraitées pour refléter la nouvelle structure sectorielle. Voir « — 2.1.1.2 Informations sectorielles ».

(2) Les données de 2012 n'ont pas été ajustées du fait de l'application des IFRS 10 et IFRS 11. Les données des Divisions ont été retraitées pour refléter la nouvelle structure sectorielle.

#### Airbus Helicopters (avant le 1<sup>er</sup> janvier 2014 : Eurocopter)

Le tableau ci-dessous détaille les données chiffrées des activités d'Airbus Helicopters depuis ces trois dernières années.

(en millions d'€)	Exercice clos le 31 décembre 2014	Exercice clos le 31 décembre 2013	Exercice clos le 31 décembre 2012
Commandes prises (nettes)	5 469	5 775	5 392
Commandes enregistrées	12 227	12 420	12 942
Chiffre d'affaires	6 524	6 297	6 264
<b>EBIT*</b>	<b>413</b>	<b>397</b>	<b>309</b>
en % du chiffre d'affaires	6,3 %	6,3 %	4,9 %

#### Airbus Defence and Space

Le tableau ci-dessous détaille les données chiffrées des activités d'Airbus Military, d'Astrium et de Cassidian une fois regroupées au sein de la structure de la nouvelle Division depuis ces trois dernières années.

(en millions d'€)	Exercice clos le 31 décembre 2014	Exercice clos le 31 décembre 2013 <sup>(1)</sup>	Exercice clos le 31 décembre 2012 <sup>(2)</sup>
Commandes prises (nettes)	12 225	11 808	10 512
Commandes enregistrées	43 075	43 208	49 219
Chiffre d'affaires	13 025	13 121	13 520
<b>EBIT*</b>	<b>409</b>	<b>659</b>	<b>522</b>
en % du chiffre d'affaires	3,1 %	5,0 %	3,9 %

(1) Les données de 2013 ont été ajustées du fait de l'application des IFRS 10 et IFRS 11. Les données des Divisions ont été retraitées pour refléter la nouvelle structure sectorielle. Voir « — 2.1.1.2 Informations sectorielles ».

(2) Les données de 2012 n'ont pas été ajustées du fait de l'application des IFRS 10 et IFRS 11. Les données des Divisions ont été retraitées pour refléter la nouvelle structure sectorielle.



### 2.1.3.2 Carnet de commandes

Le carnet de commandes en fin d'exercice comprend l'ensemble des contrats signés à cette date. Seules les commandes fermes sont comprises dans la détermination du carnet de commandes. Pour les appareils civils, une commande ferme est définie comme étant une commande au titre de laquelle le Groupe reçoit un acompte non remboursable dans le cadre d'un contrat définitif. Les commandes passées dans le cadre de l'activité défense sont inscrites au carnet de commandes à la signature du marché public correspondant (accompagnée de la réception, dans la plupart des cas, d'un acompte sur marché). Les engagements matérialisés dans le cadre de contrats-cadres de défense par des clients

publics ne sont inscrits au carnet de commandes qu'une fois Airbus Group officiellement notifié.

Pour les contrats d'appareils civils, les montants du carnet de commandes figurant dans le tableau ci-dessous sont calculés à partir des prix catalogue, indexés à la date de livraison prévue et, dans la mesure du possible, convertis en euro (au cours de couverture correspondant pour la portion couverte des flux de trésorerie prévus, et au cours au comptant de fin d'exercice pour la portion non couverte des flux de trésorerie prévus). Le montant du carnet de commandes pour les activités de défense est égal aux valeurs contractuelles des programmes correspondants.

#### CARNET DE COMMANDES CONSOLIDÉ POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2014, 2013 ET 2012<sup>(1)</sup>

	Exercice clos le 31 décembre 2014		Exercice clos le 31 décembre 2013 <sup>(2)</sup>		Exercice clos le 31 décembre 2012 <sup>(3)</sup>	
	Montant en milliards d'€	En pourcentage <sup>(4)</sup>	Montant en milliards d'€	En pourcentage <sup>(4)</sup>	Montant en milliards d'€	En pourcentage <sup>(4)</sup>
Airbus <sup>(5)</sup>	803,6	93,6 %	625,6	91,8 %	505,3	89,0 %
Airbus Helicopters	12,2	1,4 %	12,4	1,8 %	13,0	2,3 %
Airbus Defence and Space	43,1	5,0 %	43,2	6,4 %	49,2	8,7 %
<b>Total carnet de commandes des Divisions</b>	<b>858,9</b>	<b>100 %</b>	<b>681,2</b>	<b>100 %</b>	<b>567,5</b>	<b>100 %</b>
Autres – Siège social / Consolidation	(1,4)		(0,6)		(1,0)	
<b>Total</b>	<b>857,5</b>		<b>680,6</b>		<b>566,5</b>	

(1) Sans option.

(2) Les données de 2013 ont été ajustées du fait de l'application des IFRS 10 et IFRS 11. Les données des Divisions ont été retraitées pour refléter la nouvelle structure sectorielle. Voir « – 2.1.1.2 Informations sectorielles ».

(3) Les données de 2012 n'ont pas été ajustées du fait de l'application des IFRS 10 et IFRS 11. Les données des Divisions ont été retraitées pour refléter la nouvelle structure sectorielle.

(4) Avant « Autres - Siège social/Consolidation ».

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

**2014 par rapport à 2013.** L'augmentation de 176,9 milliards d'euros dans le carnet de commandes depuis 2013, pour atteindre 857,5 milliards d'euros, reflète principalement le grand nombre de prises de commandes enregistrées par le Groupe en 2014 (166,4 milliards d'euros), qui dépassent largement le chiffre d'affaires comptabilisé pour ce même exercice (60,7 milliards d'euros). De plus, la hausse du cours au comptant (spot) du dollar américain utilisé pour la conversion en euro de la portion non couverte du carnet de commandes en fin d'exercice (1,21 EUR/USD contre 1,38 EUR/USD fin 2013) a eu un effet positif sur le carnet de commandes se chiffrant à environ + 86 milliards d'euros.

Le carnet de commandes d'Airbus a augmenté de 178 milliards d'euros depuis 2013 pour atteindre 803,6 milliards d'euros, augmentation reflétant principalement un rapport prise de commandes/revenus supérieur à deux (calculé à partir des unités de nouvelles commandes nettes). Les prises de commandes ont concerné 1 456 commandes nettes en 2014 (contre 1 503 en 2013), provenant principalement de la famille A320, qui a enregistré 1 321 commandes fermes nettes (1 011 A320neo et 310 A320ceo). Le carnet de commandes total d'Airbus a concerné 6 386 avions à la fin 2014 (contre 5 559 à la fin 2013).

Le carnet de commandes d'Airbus Helicopters a diminué de 0,2 milliard d'euros depuis 2013 pour atteindre 12,2 milliards d'euros, reflétant principalement un rapport prise de commandes/revenus inférieur à un, avec des nouvelles commandes nettes d'un montant de 5,5 milliards d'euros. Les prises de commandes ont concerné 369 commandes nettes d'appareils en 2014 (contre 422 en 2013), principalement liées aux commandes d'hélicoptères civils. Le carnet de commandes total a représenté 893 hélicoptères à la fin 2014 (contre 995 hélicoptères à la fin 2013).

Le carnet de commandes d'Airbus Defence and Space a diminué de 0,1 milliard d'euros depuis 2013 pour atteindre 43,1 milliards d'euros, reflétant principalement un rapport prise de commandes/revenus inférieur à un, avec de nouvelles commandes nettes d'un montant de 12,2 milliards d'euros. Space Systems a obtenu un rapport prise de commandes/revenus supérieur à 1 grâce à un contrat de développement important dans l'activité Défense, et des commandes à l'exportation majeures de satellites d'observation de la Terre, navigation et sciences et 4 satellites de télécommunication (contre 3 en 2013). De plus, 28 commandes nettes ont été enregistrées dans le segment avions légers et moyens (contre 10 en 2013). La commande d'un avion ravitailleur A330 MRTT a été enregistrée pour un nouveau client, la France (contre 7 appareils en 2013).

**2013 par rapport à 2012.** L'augmentation de 114,1 milliards d'euros (ajusté) dans le carnet de commandes par rapport à 2012 pour atteindre 680,6 milliards d'euros (ajusté), reflète principalement l'importance des prises de commandes en 2013 (216,4 milliards d'euros (ajusté)), qui dépassent largement le chiffre d'affaires comptabilisé au cours de ce même exercice (57,6 milliards d'euros (ajusté)), et ce malgré la baisse du cours au comptant (spot) du dollar américain utilisé pour la conversion en euro de la partie non couverte du carnet de commandes en fin d'exercice (1,38 EUR/USD contre 1,32 EUR/USD fin 2012), ce qui a eu un effet négatif sur le carnet de commandes d'environ - 25 milliards d'euros.

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

	Exercice clos le 31 décembre 2014		Exercice clos le 31 décembre 2013		Exercice clos le 31 décembre 2012	
	Montant en milliards d'€ <sup>(1)</sup>	En pourcentage	Montant en milliards d'€ <sup>(1),(2)</sup>	En pourcentage	Montant en milliards d'€ <sup>(1),(3)</sup>	En pourcentage
<b>Carnet de commandes :</b>						
Secteur civil	815,3	95 %	638,0	94 %	516,9	91 %
Secteur défense	42,2	5 %	42,6	6 %	49,6	9 %
<b>Total</b>	<b>857,5</b>	<b>100 %</b>	<b>680,6</b>	<b>100 %</b>	<b>566,5</b>	<b>100 %</b>

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

(2) Les données de 2013 ont été ajustées du fait de l'application des IFRS 10 et IFRS 11.

(3) Les données de 2012 n'ont pas été ajustées du fait de l'application des IFRS 10 et IFRS 11.

### 2.1.3.3 Utilisation de l'EBIT\*

Le Groupe utilise l'EBIT avant dépréciations des écarts d'acquisition et avant éléments exceptionnels (EBIT\*) comme indicateur clé de ses performances économiques. Le terme « éléments exceptionnels » concerne des postes tels que les dotations d'amortissement des ajustements de la juste valeur relatives à la fusion EADS, au regroupement d'entreprises Airbus, ainsi que les charges de dépréciation y afférentes. Il inclut également les effets des cessions liés aux écarts d'acquisition et aux ajustements à la juste valeur issus de ces opérations.

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

(en million d'€)	Exercice clos le 31 décembre 2014	Exercice clos le 31 décembre 2013 <sup>(1)</sup>	Exercice clos le 31 décembre 2012 <sup>(2)</sup>
Bénéfice avant frais de financement et impôt sur les bénéfices	3 991	2 570	2 089
Cessions et dépréciations des écarts d'acquisition	6	15	17
Amortissements exceptionnels	43	39	38
<b>EBIT*</b>	<b>4 040</b>	<b>2 624</b>	<b>2 144</b>

(1) Les données de 2013 ont été ajustées du fait de l'application des IFRS 10 et IFRS 11.

(2) Les données de 2012 n'ont pas été ajustées du fait de l'application des IFRS 10 et IFRS 11.

### 2.1.3.4 Niveau de l'EBIT\* par Division

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

(en million d'€)	Exercice clos le 31 décembre 2014	Exercice clos le 31 décembre 2013 <sup>(1)</sup>	Exercice clos le 31 décembre 2012 <sup>(2)</sup>
Airbus	2 671	1 593	1 147
Airbus Helicopters	413	397	309
Airbus Defence and Space	409	659	522
<b>Total EBIT* des Divisions</b>	<b>3 493</b>	<b>2 649</b>	<b>1 978</b>
Autres – Siège / Consolidation <sup>(3)</sup>	547	(25)	166
<b>Total</b>	<b>4 040</b>	<b>2 624</b>	<b>2 144</b>

(1) Les données de 2013 ont été ajustées du fait de l'application des IFRS 10 et IFRS 11. Les données des Divisions ont été retraitées pour refléter la nouvelle structure sectorielle. Voir « – 2.1.1.2 Informations sectorielles ».

(2) Les données de 2012 n'ont pas été ajustées du fait de l'application des IFRS 10 et IFRS 11. Les données des Divisions ont été retraitées pour refléter la nouvelle structure sectorielle.

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

**2014 par rapport à 2013.** L'EBIT\* consolidé du Groupe est passé de 2,6 milliards d'euros (ajusté) en 2013 à 4,0 milliards d'euros en 2014, soit une augmentation de 54,0 %, ce qui reflète principalement l'accroissement d'EBIT\* au sein de la Division Airbus en 2014.

L'EBIT\* de la Division Airbus est passé de 1,6 milliard d'euros en 2013 à 2,7 milliards d'euros en 2014, soit une augmentation de 67,7 %, principalement due à une hausse des livraisons d'appareils (629 livraisons en 2014 contre 626 en 2013), la poursuite de l'amélioration opérationnelle, notamment les progrès réalisés dans le cadre du programme A380 pour arriver à l'équilibre et l'évolution favorable des couvertures arrivant à échéance, partiellement atténuée par l'augmentation des coûts de maintenance du programme A350 XWB. Au quatrième trimestre 2013, une charge négative de 434 millions d'euros a été enregistrée pour le programme A350 XWB, contribuant à l'amélioration observée en 2014. (Voir « — 2.1.1.3 Évolutions et restructuration importantes des programmes en 2012, 2013 et 2014 et leurs conséquences financières »).

L'EBIT\* de la Division Airbus Helicopters est passé de 397 millions d'euros en 2013 à 413 millions d'euros en 2014, soit une augmentation de 4,0 %, malgré une hausse des frais de recherche et développement et un mix de revenu moins favorable.

L'EBIT\* de la Division Airbus Defence and Space a diminué de 37,9 %, passant de 659 millions d'euros (ajusté) en 2013 à 409 millions d'euros en 2014. Au dernier trimestre 2014, la Direction a revu l'état d'avancement du programme A400M, principalement axé sur les défis de fonctionnalités militaires, la montée en cadence industrielle ainsi que les mesures d'atténuation associées. À la suite de cet examen, et sur la base de la meilleure estimation faite par la Direction, Airbus Defence and Space a enregistré une charge nette supplémentaire de 551 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2014. (Voir « — 2.1.1.3 Évolutions et restructuration importantes des programmes en 2012, 2013 et 2014 et leurs conséquences financières »).

L'EBIT\* du poste Autres - Siège / Consolidation, a augmenté entre 2013 et 2014, passant de - 25 millions d'euros à + 547 millions d'euros respectivement. Cette augmentation inclut une plus-value de 343 millions d'euros tirée de la cession de 8 % des participations de la Société dans le capital de Dassault Aviation.

**2013 par rapport à 2012.** L'EBIT\* consolidé du Groupe est passé de 2,1 milliards d'euros en 2012 à 2,6 milliards d'euros (ajusté) en 2013, soit une augmentation de 22,4 % (ajusté), ce qui reflète

principalement l'accroissement d'EBIT\* au sein des trois divisions en 2013.

**Impact des cours de change sur l'EBIT\*.** Plus de 70 % des revenus perçus par le Groupe sont libellés en dollar américain, tandis qu'une part majeure de ses charges est encourue en euro et, dans une moindre mesure, en livre sterling. Étant donné la nature à long terme de ses cycles d'activité (attestés par son carnet de commandes, qui s'étale sur plusieurs années), le Groupe couvre une part importante de son risque net de change afin d'atténuer l'impact des variations de change sur son EBIT\*. Voir « — 2.1.7.1 Cours de change » et « Facteurs de risque — 1. Risques liés aux marchés financiers — Exposition aux devises étrangères ». Outre l'effet des activités de couverture sur l'EBIT\* du Groupe, ce dernier est également affecté par l'effet de la réévaluation de certains éléments d'actif et de passif au cours de clôture ainsi que par l'effet de la couverture naturelle.

En 2014, les couvertures de flux de trésorerie couvrant environ 24,3 milliards de produits libellés en dollar américain sont arrivées à échéance. En 2014, le taux de change moyen utilisé pour la comptabilisation des revenus couverts libellés en dollar américain était de 1,35 EUR/USD, contre 1,37 EUR/USD en 2013. Cette différence a entraîné une hausse de l'EBIT\* d'environ + 0,2 milliard d'euros entre 2013 et 2014. En outre, les autres ajustements de change, y compris ceux liés à l'écart entre les avances reçues des clients libellées en dollar américain et les coûts correspondants libellés en dollar américain ainsi que la réévaluation de provisions pour contrats déficitaires, ont eu un effet positif de 0,24 milliard d'euros sur l'EBIT\* par rapport à 2013. Voir « — 2.1.2.6 Conversion en devises étrangères ».

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

## 2.1.4 Résultats d'exploitation

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

<i>(en million d'euros, sauf bénéfice par action)</i>	<b>Exercice clos le 31 décembre 2014</b>	Exercice clos le 31 décembre 2013 <sup>(1)</sup>	Exercice clos le 31 décembre 2012 <sup>(2)</sup>
Chiffre d'affaires	60 713	57 567	56 480
Coût des produits vendus	(51 776)	(49 613)	(48 582)
<b>Marge brute</b>	<b>8 937</b>	<b>7 954</b>	<b>7 898</b>
Frais commerciaux et administratifs	(2 601)	(2 762)	(2 869)
Frais de recherche et développement	(3 391)	(3 118)	(3 142)
Autres produits	330	272	184
Autres charges	(179)	(259)	(229)
Quote-part des résultats des sociétés mises en équivalence et autres produits liés aux participations	895	483	247
<b>Bénéfice avant frais de financement et impôt sur les bénéfices</b>	<b>3 991</b>	<b>2 570</b>	<b>2 089</b>
Charges d'intérêts	(320)	(332)	(285)
Autres éléments du résultat financier	(458)	(278)	(168)
Impôt sur les bénéfices	(863)	(477)	(438)
<b>Bénéfice net de l'exercice</b>	<b>2 350</b>	<b>1 483</b>	<b>1 198</b>
Imputable aux :			
<b>Actionnaires de la Société mère (Bénéfice net)</b>	<b>2 343</b>	<b>1 473</b>	<b>1 197</b>
Participations ne donnant pas le contrôle	7	10	1
<b>Bénéfice par action (de base) (en €)</b>	<b>2,99</b>	<b>1,86</b>	<b>1,46</b>
<b>Bénéfice par action (dilué) (en €)</b>	<b>2,99</b>	<b>1,85</b>	<b>1,46</b>

(1) Les données de 2013 ont été ajustées du fait de l'application des IFRS 10 et IFRS 11.

(2) Les données de 2012 n'ont pas été ajustées du fait de l'application des IFRS 10 et IFRS 11.

Le comparatif des résultats d'exploitation suivant a été établi sur la base annuelle des comptes de résultat consolidés du Groupe.

### 2.1.4.1 Revenus consolidés

Le tableau ci-dessous détaille la répartition par Division des revenus consolidés du Groupe, au titre des trois derniers exercices.

<i>(en million d'€)</i>	<b>Exercice clos le 31 décembre 2014</b>	Exercice clos le 31 décembre 2013 <sup>(1)</sup>	Exercice clos le 31 décembre 2012 <sup>(2)</sup>
Airbus	42 280	39 494	37 624
Airbus Helicopters	6 524	6 297	6 264
Airbus Defence and Space	13 025	13 121	13 520
<b>Total revenus des Divisions</b>	<b>61 829</b>	<b>58 912</b>	<b>57 408</b>
Autres – Siège / Consolidation	(1 116)	(1 345)	(928)
<b>Total</b>	<b>60 713</b>	<b>57 567</b>	<b>56 480</b>

(1) Les données de 2013 ont été ajustées du fait de l'application des IFRS 10 et IFRS 11. Les données des Divisions ont été retraitées pour refléter la nouvelle structure sectorielle. Voir « – 2.1.1.2 Informations sectorielles ».

(2) Les données de 2012 n'ont pas été ajustées du fait de l'application des IFRS 10 et IFRS 11. Les données des Divisions ont été retraitées pour refléter la nouvelle structure sectorielle.

En 2014, les revenus consolidés ont augmenté de 5,5 %, passant de 57,6 milliards d'euros (ajusté) en 2013 à 60,7 milliards d'euros en 2014. Cette augmentation est principalement due à une hausse des revenus de la Division Airbus.

En 2013, les revenus consolidés ont augmenté de 1,9 % (ajusté), passant de 56,5 milliards d'euros en 2012 à 57,6 milliards d'euros (ajusté) en 2013. Cette augmentation est principalement due à une hausse des revenus de la Division Airbus, partiellement atténuée par l'ajustement opéré en 2013 en raison de l'application des normes IFRS 10 et IFRS 11 (- 1,7 milliard d'euros).

## Airbus

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

Nombre d'avions	Exercice clos le 31 décembre 2014	Exercice clos le 31 décembre 2013	Exercice clos le 31 décembre 2012
Monocouloir	490	493	455
Long-courrier	108	108	103
A350 XWB	1	0	0
Gros-porteur	30	25	30
<b>Total</b>	<b>629</b>	<b>626</b>	<b>588<sup>(1)</sup></b>

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

Les revenus consolidés de la Division Airbus ont augmenté de 7,1 %, passant de 39,5 milliards d'euros (ajusté) en 2013 à 42,3 milliards d'euros en 2014, une hausse favorisée par l'accroissement global des livraisons avec un chiffre record de 629 avions livrés (626 livraisons en 2013) et par un mix de livraisons plus favorable comprenant 30 A380 contre 25 en 2013.

En 2013, les revenus consolidés de la Division Airbus ont augmenté de 5,0 % (ajusté), passant de 37,6 milliards d'euros en 2012 à 39,5 milliards d'euros (ajusté) en 2013. Cette augmentation est principalement due à une hausse des livraisons d'avions (626 livraisons en 2013, contre 588 en 2012 dont 585 comptabilisés).

## Airbus Helicopters

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

Nombre d'appareils	Exercice clos le 31 décembre 2014	Exercice clos le 31 décembre 2013	Exercice clos le 31 décembre 2012
Tigre	12	11	10
Léger	226	269	227
Moyen	132	136	168
Lourd	101	81	70
<i>dont NH 90</i>	53	44	35
<b>Total</b>	<b>471</b>	<b>497</b>	<b>475</b>

Les revenus consolidés de la Division Airbus Helicopters ont augmenté de 3,6 %, passant de 6,3 milliards d'euros en 2013 à 6,5 milliards d'euros en 2014, augmentation principalement due aux programmes gouvernementaux, et notamment à la montée en cadence de l'activité NH90. Au total, 471 hélicoptères ont été livrés (2013 : 497 hélicoptères), avec notamment la mise en service réussie de l'EC175 au quatrième trimestre 2014, après celle du

EC145 au deuxième trimestre et celle du EC135 au troisième trimestre de cette même année.

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

## Airbus Defence and Space

Le tableau ci-dessous détaille les livraisons de la Division Airbus Defence and Space par type de produit au titre des trois derniers exercices.

Nombre d'appareils	Exercice clos le 31 décembre 2014	Exercice clos le 31 décembre 2013	Exercice clos le 31 décembre 2012
A400M	8	2	0
A330 MRTT (Avion ravitailleur)	5	7	5
Appareil léger et moyen	19	22	24
Satellites de télécommunication	5	3	3
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>51</b>	<b>52</b>



Les revenus consolidés de la Division Airbus Defence and Space sont restés globalement stables, avec une légère baisse de - 0,7 %, passant de 13,1 milliards d'euros (ajusté) en 2013 à 13,0 milliards d'euros en 2014. Ces revenus sont issus des livraisons d'appareils militaires, avec au total huit A400M livrés à quatre pays, et de systèmes spatiaux avec six lancements d'Ariane 5 en 2014.

En 2012, les revenus consolidés de la Division Airbus Defence and Space ont diminué de - 3,0 % (ajusté), passant de 13,5 milliards d'euros en 2012 à 13,1 milliards d'euros (ajusté) en 2013. Cette baisse est entièrement liée aux ajustements opérés en 2013 conformément aux normes IFRS 10 et IFRS 11 (- 1,3 milliard d'euros). L'accroissement des opérations à + 0,9 milliard d'euros est principalement due à la montée en cadence du programme A400M, et notamment à la livraison de deux A400Ms à l'Armée de l'air française, la hausse des volumes d'avions et d'appareils ravitailleurs légers et moyens et l'exécution continue du programme, notamment concernant l'Eurofighter et les systèmes spatiaux, malgré une baisse de l'activité des services.

#### 2.1.4.2 Coûts des ventes consolidés

En 2014, les coûts des ventes consolidés ont augmenté de 4,4 %, passant de 49,6 milliards d'euros (ajusté) en 2013 à 51,8 milliards d'euros en 2014. Cette augmentation est principalement due aux volumes importants de livraisons, aux coûts liés à la croissance de l'activité d'Airbus, à l'augmentation des coûts de maintenance du programme A350 XWB et à une charge nette de 551 millions d'euros liée au programme A400M, à la suite de l'examen conduit par la Direction. Au quatrième trimestre 2013, une charge négative de 434 millions d'euros a été enregistrée pour le programme A350 XWB, qui a partiellement atténuée l'augmentation de 2014. Voir « — 2.1.1.3 Évolutions et restructuration importantes des programmes en 2012, 2013 et 2014 et leurs conséquences financières ». Les coûts des ventes consolidés comprennent par ailleurs les dotations aux amortissements des coûts de développement capitalisés, conformément à l'IAS 38, d'un montant de - 137 millions d'euros en 2014, contre - 106 millions d'euros (ajusté) en 2013. Nonobstant ce qui précède, la marge brute a augmenté, passant de 13,8 % (ajusté) en 2013 à 14,7 % en 2014.

En 2013, les coûts des ventes consolidés ont augmenté de 2,1 % (ajusté) malgré certaines réductions des coûts, passant de 48,6 milliards d'euros en 2012 à 49,6 milliards d'euros (ajusté) en 2013. Cette augmentation est principalement due aux volumes importants de livraisons, aux coûts liés à la croissance de l'activité d'Airbus ainsi qu'à une provision pour restructuration et des charges encourues au titre de la restructuration, des programmes A380 et A350 XWB et des effets de change négatifs. Cette augmentation a été atténuée par les ajustements opérés en 2013 en raison de l'application des normes IFRS 10 et 11 (- 1,3 milliard d'euros). Les coûts des ventes consolidés comprennent par ailleurs les dotations aux amortissements des coûts de développement capitalisés, conformément à l'IAS 38, d'un montant de - 106 millions d'euros (ajusté) en 2013, contre - 171 millions d'euros (historique) en 2012. Nonobstant ce qui précède, la marge brute a diminué, passant de 14,0 % en 2012 à 13,8 % en 2013.

#### 2.1.4.3 Frais commerciaux et administratifs consolidés

En 2014, les frais commerciaux et administratifs consolidés ont diminué de 5,8 %, passant de 2,8 milliards d'euros (ajusté) en 2013 à 2,6 milliards d'euros en 2014.

En 2013, les frais commerciaux et administratifs consolidés ont diminué de 3,7 %, passant de 2,9 milliards d'euros en 2012 à 2,8 milliards d'euros (ajusté) en 2013. La baisse enregistrée en 2013 est entièrement liée aux ajustements opérés en 2013 du fait de l'application des normes IFRS 10 et IFRS 11.

#### 2.1.4.4 Frais de recherche et développement consolidés

En 2014, les frais de recherche et développement consolidés ont augmenté de 8,8 %, passant de 3,1 milliards d'euros (ajusté) en 2013 à 3,4 milliards d'euros en 2014, reflétant principalement les activités de R&D de la Division Airbus. Ces frais sont principalement liés au programme A350 XWB. Par ailleurs, un montant de 58 millions d'euros correspondant aux frais de développement de l'A350 XWB a été capitalisé. Voir « — 2.1.2.4 Coûts de développement capitalisés ».

En 2013, les dépenses consolidées en recherche et développement sont restées stables à 3,1 milliards d'euros, reflétant principalement les activités de R&D de la Division Airbus. Ces frais sont principalement liés au programme A350 XWB. Par ailleurs, un montant de 354 millions d'euros correspondant aux frais de développement de l'A350 XWB a été capitalisé.

#### 2.1.4.5 Autres produits et charges consolidés

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

En 2014, le solde net du poste « autres produits et charges » est de + 151 millions d'euros, contre + 13 millions d'euros (ajusté) net en 2013. Cette augmentation nette est partiellement due à la vente du bâtiment du Siège de Paris.

En 2013, le solde net du poste « autres produits et charges » est de + 13 millions d'euros (ajusté), contre - 45 millions d'euros en 2012. Cette augmentation est entièrement liée aux ajustements opérés en 2013 du fait de l'application des normes IFRS 10 et IFRS 11.

#### 2.1.4.6 Quote-part consolidée des résultats des participations mises en équivalences et des autres produits liés aux participations

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

En 2014, le Groupe a enregistré 895 millions d'euros de part consolidée des résultats des sociétés mises en équivalence et des autres produits liés aux participations, contre 483 millions d'euros (ajusté) en 2013. Cette augmentation de 412 millions d'euros

est principalement due à la plus-value de 343 millions d'euros réalisée sur la cession partielle des participations de la Société dans Dassault Aviation et à la plus-value de 47 millions d'euros issue de la cession des actions de Patria. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 16 : Participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence ».

En 2013, le Groupe a enregistré 483 millions d'euros (ajusté) de part consolidée des résultats des sociétés mises en équivalence et des autres produits liés aux participations, contre 247 millions d'euros (historique) en 2012. Cette augmentation de 236 millions d'euros est principalement liée aux ajustements réalisés en 2013 du fait de l'application des normes IFRS 10 et IFRS 11 et à la participation du Groupe dans Dassault Aviation.

#### 2.1.4.7 Produits et charges nets d'intérêts consolidés

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

En 2014, le Groupe a enregistré des charges d'intérêts nettes consolidées de 320 millions d'euros, contre 332 millions d'euros (ajusté) en 2013. Cette légère amélioration des charges d'intérêts est due la baisse des charges financières enregistrée sur les avances remboursables reçues des gouvernements européens.

En 2013, le Groupe a enregistré des charges d'intérêts nettes consolidées de 332 millions d'euros (ajusté), contre 285 millions d'euros (historique) en 2012. Cette détérioration du poste produits et charges nets d'intérêts consolidés est principalement due à la baisse des produits d'intérêts enregistrés dans les soldes de trésorerie du Groupe.

#### 2.1.4.8 Autres éléments du résultat financier consolidé

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

En 2014, le poste « autres éléments du résultat financier consolidé » a reculé, passant de - 278 millions d'euros (ajusté) en 2013 à - 458 millions d'euros en 2014. Cette baisse de 180 millions d'euros résulte principalement d'un accroissement de l'effet négatif issu de la réévaluation des instruments financiers lié à la baisse de l'euro par rapport au dollar américain observée au quatrième trimestre 2014.

En 2013, le poste « autres éléments du résultat financier consolidé » a reculé, passant de - 168 millions d'euros (historique) en 2012 à - 278 millions d'euros (ajusté) en 2013. Cette baisse de 110 millions d'euros (ajusté) résulte principalement de la détérioration de l'effet des variations de réévaluation des soldes de trésorerie libellés

en livre sterling et en dollar américain sur les États de situation financière des sociétés du Groupe libellés en euro.

#### 2.1.4.9 Impôts sur les bénéfices consolidés

En 2014, le montant des impôts sur les bénéfices est de 863 millions d'euros contre 477 millions d'euros (ajusté) en 2013. Cette augmentation est principalement due à l'accroissement du bénéfice imposable enregistré pour 2014 (3 213 millions d'euros) par rapport à 2013 (1 960 millions d'euros (ajusté)). Le taux d'imposition réel est de 27 % au titre de 2014. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 12 : Impôts sur les bénéfices ».

En 2013, le montant des impôts sur les bénéfices est de 477 millions d'euros (ajusté) contre 438 millions d'euros (historique) en 2012. Cette augmentation est principalement due à l'accroissement du bénéfice imposable enregistré pour 2013 (1 960 millions d'euros (ajusté)) par rapport à 2012 (1 636 millions d'euros). Le taux d'imposition réel est de 24 % (ajusté) au titre de 2013.

#### 2.1.4.10 Participations ne donnant pas le contrôle consolidées

En 2014, le bénéfice consolidé de l'exercice imputable aux participations ne donnant pas le contrôle s'élève à 7 millions d'euros, contre 10 millions d'euros en 2013.

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

Du fait des facteurs ci-dessus, le Groupe a enregistré un bénéfice net consolidé de 2 343 millions d'euros en 2014, contre 1 473 millions d'euros (ajusté) en 2013.

#### 2.1.4.12 Bénéfice par action

En 2014, le bénéfice net de base est de 2,99 euros par action, contre 1,86 euro par action (ajusté) en 2013. Le nombre d'actions émises au 31 décembre 2014 est de 784 780 585. Le dénominateur utilisé pour calculer le bénéfice par action est de 782 962 385 actions (2013 : 792 466 862), ce qui reflète le nombre moyen pondéré d'actions en circulation pendant l'exercice. En 2012, le Groupe a enregistré un bénéfice net de base de 1,46 euro par action, selon un dénominateur de 819 378 264 actions.

Le bénéfice dilué est de 2,99 euros par action en 2014, contre 1,85 euro par action (ajusté) en 2013. Le dénominateur utilisé pour calculer le bénéfice dilué par action est de 784 155 749 actions (2013 : 794 127 812), ce qui reflète la moyenne pondérée du nombre d'actions en circulation au cours de l'exercice, ajustée pour tenir compte de la conversion de toutes les actions ordinaires potentielles. En 2012, le Groupe a enregistré un bénéfice net dilué de 1,46 euro par action, selon un dénominateur de 820 551 931 actions.

Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 23 : Total capitaux propres » et « Note 37 : Résultat par action ».

## 2.1.5 Variations du total des capitaux propres consolidés (participations de donnant pas le contrôle comprises)

Le tableau ci-dessous récapitule les variations du total des capitaux propres consolidés pour la période du 1<sup>er</sup> janvier 2014 au 31 décembre 2014.

<i>(en million d'€)</i>	
<b>Solde au 31 décembre 2013, (ajusté)<sup>(1)</sup></b>	10 906
Bénéfice net de l'exercice	2 350
Autres éléments du résultat global	(5 724)
<i>Dont ajustements de change</i>	250
Distribution en numéraire aux actionnaires / dividendes versés au titre des participations ne donnant pas le contrôle	(589)
Augmentations de capital	52
Diminutions de capital	(12)
Opérations portant sur des capitaux propres (IAS 27)	4
Variations des participations ne donnant pas le contrôle	(17)
Variations des actions propres	72
Annulation d'actions propres	42
Paievements fondés sur des actions (IFRS 2)	(5)
<b>Solde au 31 décembre 2014</b>	<b>7 079</b>

(1) Les données de 2013 ont été ajustées du fait de l'application des IFRS 10 et IFRS 11.

La baisse du montant total des capitaux propres consolidés en 2014 reflète principalement les pertes enregistrées dans les Autres éléments du résultat global (« **OCI** ») (- 5,7 milliards d'euros), ces pertes étant essentiellement dues à la variation négative (nette d'impôt) de l'évaluation à la valeur de marché en fin d'exercice de la portion du portefeuille de couvertures du Groupe remplissant les conditions requises pour une comptabilité de couverture dans le cadre de la norme IAS 39 (« **Couvertures de flux de trésorerie** ») ainsi qu'aux pertes actuarielles sur les régimes de retraite à prestations définies, et à la distribution en numéraire aux actionnaires / des dividendes versés au titre des participations ne donnant pas le contrôle (- 0,6 milliard d'euros). Cette baisse du montant total des capitaux propres consolidés a été partiellement compensée, notamment, par le bénéfice de l'exercice enregistré en 2014 (2,4 milliards d'euros).

L'analyse ci-après présente le calcul des autres éléments du résultat global cumulés et leur impact sur le total des capitaux propres consolidés. L'analyse des autres postes affectant le montant total des capitaux propres consolidés est disponible dans les « États financiers consolidés d'Airbus Group N.V. (IFRS) — Tableau des variations des capitaux propres consolidés (IFRS) pour les exercices clos les 31 décembre 2014 et 2013 ».

### 2.1.5.1 Impact des couvertures de flux de trésorerie sur les autres éléments du résultat global cumulés

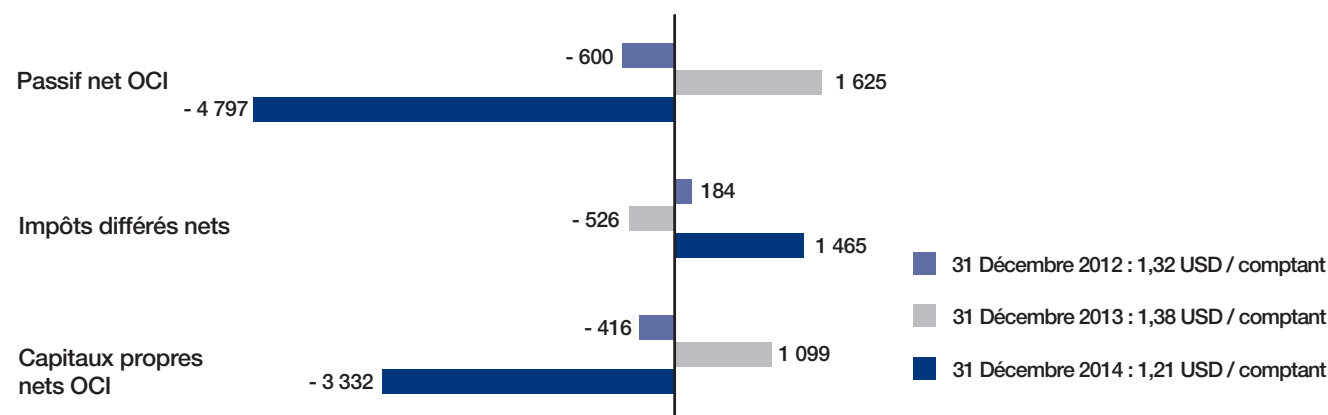
Au 31 décembre 2014, le montant notionnel du portefeuille de couvertures de flux de trésorerie en cours du Groupe s'élève à 88,3 milliards de dollars américains, sous forme de couvertures par rapport à l'euro et à la livre sterling. L'évaluation en fin d'exercice à la valeur de marché de ce portefeuille, conformément à la norme

IAS 39, a entraîné une variation négative des autres éléments du résultat global cumulés avant impôts de 6,4 milliards d'euros à compter du 31 décembre 2013, sur la base d'un cours de clôture de 1,21 EUR/USD, contre une variation positive des autres éléments du résultat global cumulés avant impôts de 2,2 milliards d'euros (ajusté) au 31 décembre 2013 à compter du 31 décembre 2012, sur la base d'un cours de clôture de 1,38 EUR/USD. Pour plus d'informations sur l'évaluation des justes valeurs des instruments financiers, voir les « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 34 : « Informations relatives aux instruments financiers ».

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

Note : la valeur de marché du carnet de commandes n'est pas reflétée dans les comptes alors que celle du carnet couvert est reflétée en autres éléments du résultat global cumulés.

## MOUVEMENTS DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL CUMULÉS LIÉS AUX COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE EN MILLIONS D'EUROS (SUR LA BASE DU COURS DE CHANGE DE FIN D'EXERCICE)



En raison de la variation négative en 2014 de la valorisation à la juste valeur du portefeuille de couvertures de flux de trésorerie, les autres éléments du résultat global cumulés représentent un passif net de 4,8 milliards d'euros en 2014, contre un actif net de 1,6 milliard d'euros (ajusté) en 2013. L'effet fiscal correspondant de 2,0 milliards d'euros représente un actif net d'impôts différés de 1,5 milliard d'euros au 31 décembre 2014 contre un passif net d'impôts différés de 0,5 milliard d'euros au 31 décembre 2013.

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

### 2.1.5.2 Effet des réserves de conversion sur le poste autres éléments du résultat global cumulés

L'impact des variations des réserves de conversion de 250 millions d'euros sur les autres éléments du résultat global cumulés en 2014 reflète principalement l'effet des variations du cours du dollar américain.

## 2.1.6 Liquidités et fonds propres

Le Groupe a pour objectif de générer suffisamment de flux de trésorerie provenant de ses activités d'exploitation pour investir dans sa croissance et son développement futur, honorer sa politique en matière de distribution des dividendes, maintenir sa souplesse financière tout en conservant sa notation et un accès compétitif aux marchés de capitaux.

Le Groupe définit sa situation nette de trésorerie consolidée comme étant la somme de (i) la trésorerie, des équivalents de trésorerie et (ii) des valeurs mobilières de placement d'une part, déduction faite (iii) des passifs financiers (tels qu'enregistrés au bilan consolidé). La situation nette de trésorerie au 31 décembre 2014 est de 9,1 milliards d'euros (8,5 milliards d'euros (ajusté) au 31 décembre 2013).

Cette situation de trésorerie est en outre étayée par une garantie de crédit syndiqué de 3 milliards d'euros, non tirée au 31 décembre 2014, sans engagements financiers, ainsi que par un programme d'obligations à moyen terme en euro et par un programme de billets de trésorerie. Voir « — 2.1.6.3 Dettes financières consolidées ». Les facteurs affectant la situation de trésorerie du Groupe, et par conséquent son risque de liquidité, sont présentés ci-après.

Airbus Group N.V. bénéficie de deux notations de crédit à long terme, la première, attribuée par Moody's Investors Service Inc. (« **Moody's** »), est de A2 avec une perspective stable et la seconde, par Standard and Poor's Credit Market Services Europe Limited (« **Standard & Poor's** »), est de A avec une perspective stable. Standard & Poor's a également attribué à Airbus Group N.V. une note à court terme de A-1. Airbus Group N.V. bénéficie par ailleurs d'une notation de crédit à long terme (non sollicitée) de A- avec une perspective stable émise par Fitch Polska S.A. (« **Fitch Ratings** »). Les agences Standard and Poor's et Fitch Ratings sont établies au sein de l'Union européenne et, à compter de la date du présent Document d'Enregistrement, sont enregistrées en tant qu'agences de notation conformément au Règlement CE n° 1060/2009 du Parlement européen et du Conseil du 16 septembre 2009 sur les agences de notation de crédit (« **Règlement 1060/2009** »). L'agence Moody's n'est pas établie au sein de l'Union européenne et n'est pas enregistrée conformément au Règlement 1060/2009, en revanche Moody's Investors Service Ltd., son agence de notation de crédit affiliée, est enregistrée conformément au Règlement 1060/2009 et a confirmé la notation donnée par Moody's.

### 2.1.6.1 Flux de trésorerie

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

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

(en million d'€)	2014	2013 <sup>(1)</sup>	2012 <sup>(2)</sup>
<b>Situation de trésorerie nette consolidée au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>8 454</b>	<b>11 724</b>	<b>11 681</b>
Flux de trésorerie bruts liés à l'exploitation <sup>(3)</sup>	5 595	4 143	4 772
Variations des autres éléments d'actif et de passif d'exploitation	(2 386)	(2 091)	(76)
<i>Dont financement des ventes</i>	<i>108</i>	<i>(319)</i>	<i>(146)</i>
Trésorerie affectée aux activités d'investissement <sup>(4)</sup>	(1 207)	(2 879)	(3 448)
<i>Dont dépenses d'investissement industriel</i>	<i>(2 548)</i>	<i>(2 918)</i>	<i>(3 270)</i>
<b>Flux de trésorerie disponibles<sup>(5)</sup></b>	<b>2 002</b>	<b>(827)</b>	<b>1 248</b>
<i>Dont opérations de fusions-acquisitions</i>	<i>893</i>	<i>(16)</i>	<i>(201)</i>
<i>Flux de trésorerie disponibles avant acquisitions</i>	<i>1 109</i>	<i>(811)</i>	<i>1 449</i>
Flux de trésorerie issus du financement des ventes (nets)	108	(319)	(146)
<i>Flux de trésorerie disponibles avant financement des ventes</i>	<i>1 894</i>	<i>(508)</i>	<i>1 394</i>
Distribution en numéraire aux actionnaires / dividendes versés au titre des participations ne donnant pas le contrôle	(589)	(469)	(379)
Apports aux actifs des régimes de retraite	(462)	(223)	(856)
Variations du capital et des participations ne donnant pas le contrôle	52	171	144
Rachat des actions / Variations des actions propres	102	(1 915)	(5)
Autres	(467)	(7)	459
<b>Situation nette de trésorerie consolidée au 31 décembre</b>	<b>9 092</b>	<b>8 454</b>	<b>12 292</b>

(1) Les données de 2013 ont été ajustées du fait de l'application des IFRS 10 et IFRS 11.

(2) Les données de 2012 n'ont pas été ajustées du fait de l'application des IFRS 10 et IFRS 11. Par conséquent, la situation nette de trésorerie consolidée au 31 décembre 2012 diffère de la situation nette de trésorerie consolidée au 1<sup>er</sup> janvier 2013. Cet écart est lié à la consolidation selon la méthode de la mise en équivalence des coentreprises anciennement consolidées selon la méthode de l'intégration proportionnelle (principalement MBDA et Atlas Elektronik).

(3) Représente la trésorerie provenant des activités d'exploitation, à l'exclusion (i) des variations des autres éléments d'actif et de passif d'exploitation (fonds de roulement) et (ii) des apports aux actifs des régimes de retraite et (iii) des gains et pertes de change réalisés sur les swaps de trésorerie (0 € en 2012 et 2013 ; - 187 millions d'euros en 2014).

(4) Ne reflète pas l'évolution des valeurs mobilières de placement (cessions nettes de 3 422 millions d'euros (historique) en 2012 ; cessions nettes de 1 267 millions d'euros (ajusté) en 2013 et participation nette de - 2 016 millions d'euros en 2014), qui sont classées en liquidités et non en placements aux seules fins de cette présentation de la trésorerie nette.

(5) Ne reflète pas l'évolution des valeurs mobilières de placement, les apports aux actifs des régimes de retraite et les gains et pertes réalisés sur les swaps de trésorerie.

La situation nette de trésorerie au 31 décembre 2014 est de 9,1 milliards d'euros, soit une augmentation de 7,5 % depuis le 31 décembre 2013. Cette augmentation reflète principalement les flux de trésorerie bruts liés aux activités d'exploitation (5,6 milliards d'euros), partiellement atténuée par l'accumulation des autres éléments d'actif et de passif d'exploitation (- 2,4 milliards d'euros), la trésorerie affectée aux activités d'investissement (- 1,2 milliard d'euros), la distribution aux actionnaires / dividendes versés aux intérêts minoritaires (- 0,6 milliard d'euros) et par les apports aux actifs des régimes de retraite (- 0,5 milliard d'euros).

#### Flux de trésorerie bruts liés aux activités d'exploitation

Les flux de trésorerie bruts liés aux activités d'exploitation ont augmenté de 35,0 %, atteignant 5,6 milliards d'euros en 2014, une augmentation principalement due à l'amélioration de la rentabilité de l'exploitation avant amortissement et provision.

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

Les variations des autres éléments d'actif et de passif d'exploitation comprennent les créances clients, les stocks, les autres actifs et les charges constatées d'avance diminués des dettes fournisseurs, des autres dettes (dont les avances faites par les clients), des produits constatés d'avance et du financement des ventes. Ces variations ont entraîné un effet négatif de 2,4 milliards d'euros sur la position de trésorerie nette en 2014, contre un effet négatif de 2,1 milliards d'euros en 2013.

En 2014, le principal facteur ayant contribué à la variation négative du fonds de roulement a été la variation des stocks (- 3,3 milliards d'euros), laquelle reflète l'augmentation des stocks au sein de la Division Airbus, notamment du fait des investissements dans des programmes visant à soutenir tant la production que le développement, plus précisément, les programmes A350 XWB et monocouloirs, ainsi qu'au sein de la Division Airbus Defence and Space. Les créances client ont par ailleurs eu une incidence



négative (- 0,7 milliard d'euros). Ces variations négatives observées pour l'exercice ont été partiellement compensées par les acomptes provenant de clients (1,7 milliard d'euros), qui ont augmenté par rapport à 2013.

En 2013, le principal facteur ayant contribué à la variation négative du fonds de roulement a été la variation des stocks (- 3,1 milliards d'euros (ajusté)), laquelle reflète l'augmentation des stocks au sein de la Division Airbus, notamment pour les programmes A380, A400M et A350 XWB, ainsi qu'au sein de la Division Airbus Helicopters. Ces variations négatives observées pour l'exercice ont été partiellement compensées par (i) les acomptes provenant de clients (0,6 milliard d'euros (ajusté)) et par (ii) la variation des dettes fournisseurs (0,5 milliard d'euros (ajusté)).

#### **Avances remboursables des gouvernements européens.**

Au 31 décembre 2014, le montant total des avances remboursables reçues des gouvernements européens, comptabilisées au bilan aux postes « autres dettes financières non courantes » et « autres dettes financières courantes » du fait de leur nature spécifique, s'élève à 6,5 milliards d'euros, montant qui inclut les intérêts courus.

Les avances remboursables reçues des gouvernements européens (nettes de remboursements) telles que comptabilisées au bilan ont augmenté en 2014, principalement du fait des avances remboursables reçues au titre du programme A350 XWB. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 27 : Autres dettes financières ».

#### **Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement**

Les flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement sont classés en trois éléments : (i) dépenses d'investissement industriel, et (ii) opérations de fusions-acquisitions et (iii) autres.

**Dépenses d'investissement industriel.** Les dépenses d'investissement industriel (investissements dans des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles) se sont élevées à 2,5 milliards d'euros en 2014, contre 2,9 milliards d'euros en 2013 et 3,3 milliards d'euros en 2012. Les dépenses d'investissement en 2014 se rapportent aux programmes de la Division Airbus, pour un montant de 1,7 milliard d'euros (dont la majeure partie concerne la montée en cadence du programme A350 XWB) et à des projets supplémentaires dans les autres divisions, pour un montant de 0,8 milliard d'euros. Les dépenses d'investissement comprennent les coûts de développement liés aux produits qui ont été capitalisés conformément à la norme IAS 38. Voir « — 2.1.2.4 Coûts de développement capitalisés ».

Pour 2015, il est prévu que la majeure partie des dépenses d'investissement du Groupe soit principalement liée aux activités d'Airbus, notamment au programme A350 XWB, et qu'elles soient globalement réparties dans les marchés domestiques du Groupe en France, en Allemagne, en Espagne et au Royaume-Uni.

**Opérations de fusions-acquisitions.** En 2014, le montant de 893 millions d'euros reflète principalement la cession partielle des participations dans Dassault Aviation (792 millions d'euros)

ainsi que la cession des actions de Patria (133 millions d'euros). La trésorerie générée a servi à l'acquisition par le Groupe des sociétés Alestis Aerospace S.L. (22 millions d'euros) et Salzburg München Bank AG (21 millions d'euros).

En 2013, le montant négatif de 16 millions d'euros reflète principalement la trésorerie nette utilisée pour l'acquisition d'Arkoon par le Groupe. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 31 : État des flux de trésorerie consolidés ».

#### **Flux de trésorerie disponible**

Le Groupe définit ses flux de trésorerie disponibles comme étant la somme (i) des flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation et (ii) des flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement, déduction faite (iii) de l'évolution des valeurs mobilières de placement, (iv) des apports aux actifs des régimes de retraite et (v) des gains et pertes de changes réalisés sur les swaps de trésorerie. Du fait des facteurs ci-dessus, le flux de trésorerie disponible s'est élevé à 2,0 milliards d'euros en 2014, contre - 0,8 milliard d'euros en 2013 et 1,2 milliard d'euros en 2012. Le flux de trésorerie disponible avant financement des ventes s'élève à 1,9 milliard d'euros en 2014, contre - 0,5 milliard d'euros en 2013 et 1,4 milliard d'euros en 2012.

#### **Variations des actions propres**

En 2014, les variations des actions propres ont représenté + 0,1 milliard d'euros.

En 2013, les variations des actions propres ont représenté - 1,9 milliard d'euros, utilisées pour le programme de rachat d'environ 53 millions d'actions. Le rachat des actions a favorisé la hausse d'un flottant de plus de 70 %.

#### **Apport aux actifs des régimes de retraite**

Les sorties de trésorerie de - 0,5 milliard d'euros, de - 0,2 milliard d'euros et de - 0,9 milliard d'euros en 2014, 2013 et 2012 respectivement, se rapportent principalement à la mise en œuvre d'un dispositif de fiducie contractuel (DFC) destiné à recueillir les contributions et à financer l'achat d'actifs pour des régimes de retraite conformément à la norme IAS 19, ainsi qu'aux actifs de régime de retraite au Royaume-Uni et aux fonds de pension en Allemagne. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 25b) : Provisions pour régimes de retraite ». En 2015, le Groupe prévoit des apports supplémentaires d'un montant de 200 millions d'euros aux actifs du régime afin de réduire la provision pour régime de retraite inscrite à son bilan.

#### **Autres**

En 2014, la variation négative de 467 millions d'euros reflète, entre autres, la variation des dettes financières consolidées (principalement due à la première consolidation de la banque d'Airbus Group). En 2012, la variation positive d'un montant de 459 millions d'euros résulte principalement de la réévaluation des valeurs mobilières de placement et des passifs financiers.

### 2.1.6.2 Trésorerie et équivalents de trésorerie consolidés et valeurs mobilières de placement

Les liquidités et le portefeuille de valeurs mobilières du Groupe sont placés essentiellement dans des instruments financiers non spéculatifs, dont la plupart présentent un degré élevé de liquidité, par exemple des certificats de dépôt, des dépôts à un jour, des billets de trésorerie ainsi que d'autres instruments et obligations du marché monétaire. Voir « — 2.1.7.2 Taux d'intérêt » et « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 34a) : Gestion des risques financiers ».

Le Groupe dispose d'un système de gestion centralisée de la trésorerie transfrontalier entièrement automatisé (couvrant la France, l'Allemagne, l'Espagne, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et les États-Unis). Ce système de gestion centralisée de la trésorerie améliore la capacité de la Direction à évaluer, de manière fiable et instantanée, la situation de trésorerie de chaque filiale au sein du Groupe et lui permet de répartir les liquidités de façon optimale au sein du Groupe en fonction des besoins variables à court terme.

### 2.1.6.3 Dettes financières consolidées

Le tableau ci-dessous fournit la composition des dettes financières consolidées du Groupe, lesquelles incluent les dettes à court et à long terme, au 31 décembre 2014 :

<b>31 décembre 2014</b>				
<i>(en million d'€)</i>	Ne dépassant pas 1 an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans	Total
Obligations	1	1 543	2 374	3 918
Dettes vis-à-vis des établissements financiers	22	526	1 225	1 773
Prêts	285	243	181	709
Contrats de location-financement	12	70	116	198
Autres	753	0	0	753
<b>Total</b>	<b>1 073</b>	<b>2 382</b>	<b>3 896</b>	<b>7 351</b>

(1) Les dettes financières comprennent des dettes sans recours de la Division Airbus, à hauteur de 46 millions d'euros.

Le solde non remboursé des dettes financières a augmenté, passant de 5,6 milliards d'euros au 31 décembre 2013 à 7,4 milliards d'euros au 31 décembre 2014. Cette augmentation est principalement liée à l'émission d'obligations d'un montant de 1 milliard d'euros dans le cadre du programme EMTN en avril 2014 et à celle d'octobre 2014 pour un montant de 0,5 milliard d'euros.

Les dettes financières comprennent les engagements liés à des transactions de financement des ventes, s'élevant à 46 millions d'euros au 31 décembre 2014, la majorité portant intérêt à des taux variables. Voir « — 2.1.6.4 Financement des ventes ».

Au 31 décembre 2014, les dettes vis-à-vis des établissements financiers ne comprennent aucune dette courante issue des activités de prêt de titres (2013 : 608 millions d'euros).

**Le programme EMTN.** Un programme d'obligations à moyen terme en euro (Euro Medium Term Note - « EMTN ») de 5 milliards d'euros est en place au sein du Groupe, comprenant quatre tranches émises à compter du 31 décembre 2014 :

- 0,5 milliard d'euros de notes émises en 2003 arrivant à échéance en 2018, assorties d'un coupon de 5,5 % (taux d'intérêt effectif de 5,58 %) qui, à la suite d'un swap sont passées à un taux variable Euribor-3M 1,72 % ;
- 1,0 milliard d'euros de notes émises en 2009 arrivant à échéance en 2016, assorties d'un coupon de 4,625 % (taux d'intérêt effectif de 4,68 %) qui, à la suite d'un swap sont passées à un taux variable Euribor-3M 1,57 % ;
- 1,0 milliard d'euros de notes émises en 2014 arrivant à échéance en 2024, assorties d'un coupon de 2,375 % (taux d'intérêt effectif de 2,394 %) ; et

- 0,5 milliard d'euros de notes émises en 2014 arrivant à échéance en 2029, assorties d'un coupon de 2,125 % (taux d'intérêt effectif de 2,194 %).

**Émission obligataire aux États-Unis.** Le 17 avril 2013, le Groupe a procédé à une émission inaugurale de 1 milliard de dollars américains sur le marché institutionnel aux États-Unis en vertu de la réglementation 144A/Reg S. L'obligation est assortie d'un coupon fixe de 2,70 % (taux d'intérêt effectif de 2,73 %) et arrive à échéance en avril 2023.

**Programme de billets de trésorerie.** Le Groupe est en mesure d'émettre des billets de trésorerie renouvelés périodiquement, dans le cadre d'un programme spécifique. Ces billets de trésorerie porteraient intérêt à des taux fixes ou variables, avec des échéances individuelles allant de 1 jour à 12 mois. Le programme est en place depuis 2003 et comporte une limite maximum de volume autorisé de 3 milliards d'euros. Au 31 décembre 2014, aucun montant n'est en souffrance dans le cadre de ce programme.

**Prêt de la Banque européenne d'investissement.** En 2004, la Banque européenne d'investissement a accordé au Groupe un prêt à long terme d'un montant de 421 millions de dollars américains, au taux d'intérêt de 5,11 % (taux d'intérêt effectif : 5,11 %). Ce prêt est arrivé à échéance et a par conséquent été intégralement remboursé en août 2014. En 2011, le Groupe a signé une convention de crédit à long terme d'un montant de 721 millions de dollars américains arrivant à échéance en 2021 (avec un amortissement linéaire à compter du mois d'août 2015) avec la Banque européenne d'investissement, portant intérêt à un taux variable Libor USD-3M + 0,85 %. Parallèlement, le Groupe a converti le taux variable en taux fixe de 3,2 % à la suite d'un

swap. En 2013, le Groupe a signé une convention de crédit à long terme d'un montant de 406 millions de dollars américains arrivant à échéance en 2020 avec la Banque européenne d'investissement, portant intérêt à un taux variable Libor USD-3M + 0,93 %. En 2014, le Groupe a signé une convention de crédit à long terme d'un montant de 627 millions de dollars américains arrivant à échéance en 2024 avec la Banque européenne d'investissement, portant intérêt à un taux fixe de 2,52 %.

**Prêt de la Banque de Développement du Japon.** En 2011, le Groupe a contracté un prêt arrivant à échéance en 2021 d'un montant de 300 millions de dollars (crédit in fine) avec la Banque de Développement du Japon, aux termes de laquelle le Groupe a tiré la totalité des fonds portant un taux variable Libor USD à 3M + 1,15 %. Parallèlement, le Groupe a converti le taux variable en taux fixe de 4,76 % à la suite d'un *swap*.

Pour plus d'informations, voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 26 : Dettes financières ».

#### 2.1.6.4 Financement des ventes

Le Groupe favorise les ventes au comptant et encourage un financement indépendant de la part des clients, afin d'éviter de conserver à sa charge des risques de crédit ou d'actif pour les produits livrés. Cependant, afin de soutenir les ventes de ses produits, en premier lieu pour les divisions Airbus et Airbus Helicopters, le Groupe peut accepter de participer au financement des clients, au cas par cas, soit directement, soit en accordant des garanties à des tiers.

Le marché financier demeure imprévisible, ce qui peut contraindre le Groupe à augmenter ses dépenses supplémentaires à l'occasion du financement des ventes d'appareils civils, essentiellement au moyen de contrats de location-financement et de prêts garantis. Il a cependant l'intention de maintenir ces dépenses au niveau le plus raisonnable possible.

Des équipes dédiées et expérimentées structurent ces opérations de financement et suivent de près le risque total de financement et de valeur d'actif du Groupe ainsi que son évolution en termes de qualité, de volume et d'intensité de besoins en liquidités. Le Groupe vise à structurer tous les financements qu'il assure à ses clients suivant des conditions contractuelles conformes aux normes du marché, afin de faciliter toute vente ou réduction ultérieures de ce risque.

Pour déterminer le montant et les conditions d'une transaction de financement, Airbus prend en compte la notation de crédit de la compagnie aérienne, ainsi que les facteurs de risque spécifiques à l'environnement d'exploitation prévu de l'avion et à sa valeur future prévisible. Les rendements du marché et les pratiques bancaires courantes servent également à fixer des éléments de référence pour les conditions de financement proposées aux clients.

0,6 % des 7,4 milliards d'euros du total des dettes financières consolidées au 31 décembre 2014 correspond au financement des actifs liés au financement des ventes du Groupe, dont les échéanciers de paiement sont prévisibles à long terme.

Le tableau ci-dessous présente la répartition du total des dettes liées au financement des ventes en cours.

(en millions d'€)	2014	2013 <sup>(1)</sup>
Dettes vis-à-vis des établissements financiers	0	11
Prêts	46	39
<b>Total dettes liées au financement des ventes</b>	<b>46</b>	<b>50</b>

(1) Les données de 2013 ont été ajustées du fait de l'application des IFRS 10 et IFRS 11.

La totalité des 46 millions d'euros de dettes financières liées au financement des ventes au 31 décembre 2014 se présente sous la forme de dettes sans recours, pour lesquelles les obligations de remboursement du Groupe se limitent aux sommes reçues de ses contreparties dans le cadre des transactions. Une part importante des actifs financiers, représentant les engagements de clients non annulables, fait état d'échéances qui correspondent étroitement à celles des dettes financières correspondantes. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 26 : Dettes financières ». Voir également « — 2.1.2.7 Comptabilisation dans les États financiers des transactions de financement des ventes ».

En outre, en 1999, Airbus a reçu une note de réinvestissement de la Deutsche Bank AG d'un montant de 800 millions de dollars américains, à un taux d'intérêt fixe de 9,88 % ; l'en-cours de la dette s'élève à 147 millions d'euros au 31 décembre 2014 (2013 : 157 millions d'euros).

Les opérations de financement des ventes sont généralement garanties par une sécurité prise sur l'appareil objet du financement. En outre, Airbus et Airbus Helicopters bénéficient de clauses de sauvegarde et de la constitution de sécurités adaptées en fonction du risque perçu et du contexte juridique de chaque opération.

Le Groupe classe le risque découlant de ses activités de financement des ventes en deux catégories : (i) le risque de financement des ventes, où la solvabilité du client (sa capacité à s'acquitter de ses obligations dans le cadre d'un accord de financement) constitue le risque ; et (ii) le risque de valeur d'actif, où le risque porte sur la baisse de la valeur future de l'avion financé. Voir également « Facteurs de risque — 1. Risques liés aux marchés financiers — Accords de financement des ventes ».

#### Risque de financement des ventes

**Risque brut.** Le risque brut de financement des ventes est calculé en additionnant (i) la valeur comptable nette des appareils sous contrat de location simple avant charge pour perte de

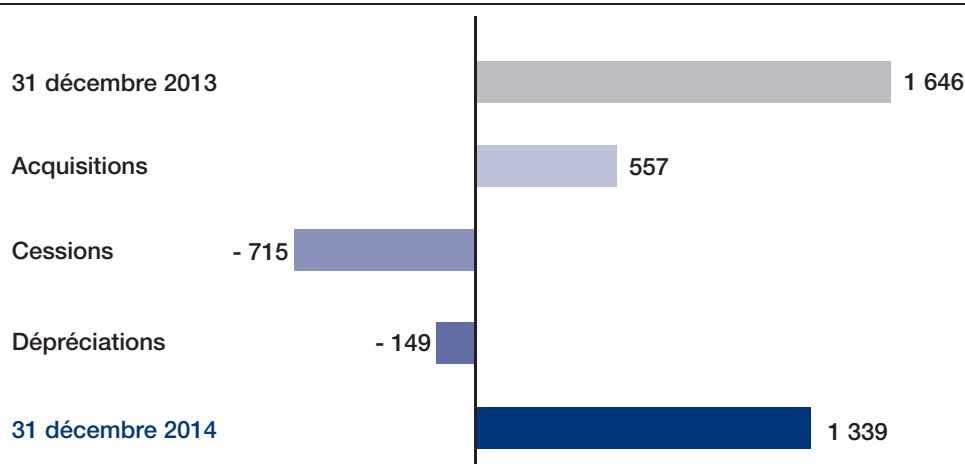
valeur ; (ii) le montant principal à rembourser des contrats de location-financement ou des prêts avant charge pour perte de valeur ; et (iii) la valeur présente nette des montants maximum d'engagements dans le cadre de garanties financières.

Le risque brut de financement des ventes dans le cadre de contrats de location simple, de contrats de location-financement et de prêts diffère de la valeur des actifs correspondants au bilan du Groupe et de ses engagements éventuels hors bilan correspondants pour les raisons suivantes : (i) les actifs sont enregistrés conformément aux normes IFRS, mais sont susceptibles de se rapporter à des transactions pour lesquelles le recours à Airbus ou à Airbus Helicopters est limité ; (ii) la valeur des actifs est dépréciée au

bilan consolidé ; (iii) le risque brut hors bilan est calculé comme étant la valeur présente nette des paiements futurs, alors que les États financiers présentent le total des versements futurs en termes nominaux ; et (iv) le risque lié à certaines garanties de valeur d'actif enregistrées en contrats de location simple dans les États financiers est classé en risque de valeur d'actif et non en risque de financement des ventes.

Le risque brut de financement des ventes d'Airbus s'élève à 1,3 milliard de dollars américains (1,1 milliard d'euros) au 31 décembre 2014. Le graphique ci-dessous illustre l'évolution de ce risque en 2014 (en millions de dollars américains).

### ÉVOLUTION DU RISQUE BRUT D'AIRBUS EN 2014 EN DOLLAR AMÉRICAIN



Le risque de financement des ventes d'Airbus au 31 décembre 2014 est réparti sur 83 avions, exploités en continu par 27 compagnies aériennes environ. En outre, le niveau de risque est susceptible d'inclure d'autres actifs liés aux avions, par exemple les pièces détachées. Plus de 90 % du risque brut de financement des ventes d'Airbus est réparti sur 14 compagnies aériennes dans 12 pays différents (à l'exclusion des engagements de financement).

Le risque brut de financement des ventes d'Airbus Helicopters s'élève à 81 millions d'euros au 31 décembre 2014. Ce risque est réparti sur plus de 58 hélicoptères.

**Risque net.** Le risque net correspond à la différence entre le risque brut et la valeur estimée du nantissement. La valeur du nantissement est évaluée à l'aide d'un modèle dynamique fondé sur la valeur présente nette des locations futures prévues de l'appareil sur le marché de la location et sur le coût potentiel du défaut de paiement. Ce modèle d'évaluation donne des résultats typiquement plus bas que les estimations de la valeur résiduelle effectuées par des sources indépendantes afin de prendre en compte ce que la Direction estime être son évaluation prudente des conditions de marché, ainsi que les coûts de reprise des appareils et de remise en état. Voir « 2.1.2.7 - Comptabilisation dans les États financiers des transactions de financement des ventes ».

Le tableau ci-dessous détaille le passage du risque brut au risque net de financement (lequel n'inclut pas les garanties de valeur d'actif) aux 31 décembre 2014 et 2013. Il inclut l'intégralité du risque de financement des ventes des divisions Airbus et Airbus Helicopters.

(en millions d'€)	Note <sup>(1)</sup>	Airbus		Airbus Helicopters		Total Groupe	
		31/12/2014	31/12/2013 <sup>(2)</sup>	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2013 <sup>(2)</sup>
Contrats de location simple	14	327	485	-	-	327	485
Contrats de location-financement et prêts	17	544	603	78	70	622	673
Autres (Stocks)		171	89	-	-	171	89
<b>Financement des ventes au bilan</b>		<b>1 042</b>	<b>1 177</b>	<b>78</b>	<b>70</b>	<b>1 120</b>	<b>1 247</b>
<b>Financement des ventes hors bilan</b>		<b>126</b>	<b>134</b>	<b>9</b>	<b>14</b>	<b>135</b>	<b>148</b>
Transactions sans recours au bilan		(10)	(75)	(6)	-	(16)	(75)
Ajustements hors bilan		(55)	(43)	-	-	(55)	(43)
<b>Risque brut de financement des ventes</b>	33	<b>1 103</b>	<b>1 193</b>	<b>81</b>	<b>84</b>	<b>1 184</b>	<b>1 277</b>
Valeurs des nantissements	33	(743)	(851)	(37)	(41)	(780)	(892)
<b>Risque net</b>		<b>360</b>	<b>342</b>	<b>44</b>	<b>43</b>	<b>404</b>	<b>385</b>
<b>Dépréciations d'actifs et provisions pour :</b>							
Contrats de location simple	33	(114)	(134)	-	-	(114)	(134)
Contrats de location-financement et prêts	33	(179)	(159)	-	-	(179)	(159)
Engagements au bilan - provisions	33	(3)	-	(44)	(43)	(47)	(43)
Engagements au bilan - stocks		(42)	(10)	-	-	(42)	(10)
Engagements hors bilan	33	(22)	(39)	-	-	(22)	(39)
<b>Dépréciations d'actifs et provisions</b>		<b>(360)</b>	<b>(342)</b>	<b>(44)</b>	<b>(43)</b>	<b>(404)</b>	<b>(385)</b>
Risque résiduel		-	-	-	-	-	-

(1) Les chiffres indiqués renvoient au numéro des Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS).

(2) Les données de 2013 ont été ajustées du fait de l'application des IFRS 10 et IFRS 11.

La valeur brute des contrats de location simple consolidés figurant dans le tableau ci-dessus (327 millions d'euros en 2014, 485 millions d'euros (ajusté) en 2013) est comptabilisée en « Immobilisations corporelles » à la valeur comptable nette des contrats de location simple avant dépréciation. Les dépréciations d'actifs cumulées correspondantes (- 114 millions d'euros en 2014, - 134 millions d'euros (ajusté) en 2013) sont imputées à cette valeur comptable nette. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 14 : Immobilisations corporelles » et « Note 33 : Engagements hors bilan ».

Le tableau ci-dessus indique également la valeur brute des contrats de location-financement et des prêts consolidés (622 millions d'euros en 2014, et 673 millions d'euros (ajusté) en 2013). Les contrats de location-financement consolidés (17 millions d'euros en 2014, et 195 millions d'euros (ajusté) en 2013) sont comptabilisés en actifs financiers non courants, enregistrés à leur valeur comptable avant dépréciation. Les prêts (605 millions d'euros en 2014 et 478 millions d'euros (ajusté) en 2013) sont également comptabilisés en actifs financiers non courants, enregistrés à leur montant brut non remboursé. Les dépréciations globales cumulées correspondantes (- 179 millions d'euros en 2014, et - 159 millions d'euros (ajusté) en 2013) sont imputées aux valeurs comptables. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 17 : Autres participations financières et autres actifs financiers non courants ».

Le risque de financement des ventes hors bilan des divisions Airbus et Airbus Helicopters est de 135 millions d'euros en 2014 et de 148 millions d'euros (ajusté) en 2013. Ces montants reflètent la valeur nominale totale des versements futurs dans le cadre de structures « lease in / lease out ». La valeur présente nette correspondante des versements futurs (actualisée et nette de facteurs d'atténuation) est comprise dans le risque brut de financement total pour un montant de 80 millions d'euros en 2014 et de 105 millions d'euros (ajusté) en 2013. Une provision de 22 millions d'euros figure au bilan du Groupe au 31 décembre 2014 pour couvrir le montant intégral du risque net correspondant. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 33 : Engagements hors bilan ».

### Risque de valeur d'actif

Une part importante du risque de valeur d'actif du Groupe découle des garanties de valeur d'actif en cours, principalement pour la Division Airbus. La Direction juge que les risques financiers associés à ces garanties sont sous contrôle. Trois facteurs contribuent à cette estimation : (i) la garantie ne couvre qu'une tranche de la valeur future estimée de l'appareil, et son niveau est considéré comme prudent par rapport à la valeur future estimée de chaque appareil ; (ii) le risque lié à la garantie de valeur d'actif est diversifié sur un grand nombre d'appareils et de clients ; et (iii) les dates d'exercice des garanties de valeur d'actif en cours s'étalent jusqu'en 2025, de sorte que le niveau de risque lié à leurs échéances demeure bas pour tout exercice donné. En outre,



ces garanties de valeur d'actif doivent en général être exercées pendant une période de temps définie à l'avance et comporter des conditions expresses qui doivent être remplies pour qu'elles puissent être exercées. Des mesures visant à réduire l'impact des garanties de valeur d'actif arrivant à échéance ces prochaines années sont actuellement prises par Airbus concernant les avions gros-porteurs.

**Risque brut.** Le risque brut de valeur d'actif est défini comme la somme des montants maximum des tranches garanties (par opposition à la somme des montants maximum des valeurs d'actifs garanties) dans le cadre des garanties de valeur d'actif en cours. Au 31 décembre 2014, le risque brut de valeur d'actifs est de 1,2 milliard de dollars américains (1,0 milliard d'euros). La part hors bilan du risque brut de valeur d'actifs, correspondant à des garanties de valeur d'actif dont les valeurs nettes actualisées sont inférieures à 10 % du prix de vente de l'avion correspondant, est de 861 millions d'euros, montant qui exclut 146 millions d'euros d'actifs pour lesquels le risque est considéré comme modéré. Dans bien des cas, le risque est limité à une portion spécifique de la valeur résiduelle de l'appareil. Le risque brut de valeur d'actifs résiduel est enregistré au bilan.

**Risque net.** La valeur présente du risque lié aux garanties de valeur d'actifs données, lorsqu'un exercice est considérée comme probable, est intégralement provisionnée et comprise dans le montant total des provisions pour risques sur valeurs d'actifs, dont le montant est de 618 millions d'euros au 31 décembre 2014. Cette provision couvre la différence estimée éventuelle entre la valeur estimée de l'avion à la date à laquelle la garantie peut être mise en jeu et la valeur garantie sur la base de l'opération en prenant en considération les contre-garanties. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 25c) : Autres provisions ».

## 2.1.7 Activités de couverture

### 2.1.7.1 Cours de change

Plus de 70 % des revenus du Groupe sont libellés en dollar américain. Or, environ 60 % du risque de change est « naturellement couvert » par des dépenses, elles aussi, libellées en dollar américain. Les dépenses restantes sont encourues principalement en euro, et dans une moindre mesure en livre sterling. En conséquence, dans la mesure où le Groupe n'utilise pas d'instruments financiers pour couvrir son risque de change net actuel et futur entre le moment où un client passe commande et la date de la livraison, ses résultats seront affectés par les variations du cours de change du dollar américain par rapport à ces devises, et dans une moindre mesure par les variations du cours de change de la livre sterling par rapport à l'euro. L'intention du Groupe étant de générer des résultats uniquement au travers de ses activités d'exploitation et non en spéculant sur des mouvements des taux de change, le Groupe utilise des stratégies de couverture pour atténuer l'impact des variations des taux de change sur son EBIT\*. Voir « — 2.1.3.4 Niveau de l'EBIT\* par Division — Impact des cours de change sur l'EBIT\* ». Voir également « Facteurs de risque — 1. Risques liés aux marchés financiers — Exposition aux devises étrangères ».

### Engagements de garantie

Si des engagements supplémentaires visant à fournir des financements par rapport aux commandes d'Airbus sont également conclus, ces engagements ne sont pas considérés comme faisant partie du risque brut tant que le financement n'a pas été mis en place, à savoir au moment de la livraison de l'avion. Ceci est dû au fait que (i) l'expérience passée suggère qu'il est peu probable que toutes ces promesses de financement soient effectivement mises en œuvre (bien qu'il soit possible que les clients qui n'en bénéficient pas puissent néanmoins faire une demande d'aide au financement avant la livraison d'un avion), (ii) tant que l'avion n'a pas été livré, Airbus conserve la propriété de l'actif et n'encourt pas de risque anormal à ce titre (mis à part le risque correspondant aux travaux en cours) et (iii) des tiers sont toujours susceptibles de participer au financement.

**Livraisons et aides au financement mises en œuvre à la livraison par Airbus.** Au cours des trois dernières années (2014, 2013 et 2012), le nombre d'avions livrés pour lesquels une aide au financement a été fournie par Airbus a atteint 1 % du nombre moyen de livraisons sur une même période, soit 7 avions financés par an sur un nombre moyen de 614 livraisons par an. Cette aide au financement peut prendre la forme de prêts classiques ou subordonnés ou de garanties. À titre de rappel, l'aide en question a pu avoir pour origine les engagements de financement accordés par le Groupe lors de la signature des contrats d'achat (voir ci-dessus), ou bien avoir été le résultat d'une demande de financement faite par le client avant la livraison de l'appareil.

Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 33 : Engagements hors bilan » pour une analyse détaillée des politiques de financement des ventes et des procédures comptables du Groupe.

Le Groupe ayant recours aux instruments financiers pour couvrir son risque de change net, la part de ses revenus libellés en dollar américain non couverte par des instruments financiers est exposée à des risques du fait des variations des cours de change. Un certain pourcentage de cette part non couverte des revenus (liée aux acomptes versés par les clients avant la livraison) est converti en euro au cours au comptant (spot) en vigueur au moment où les acomptes sont reçus par le Groupe. Le reste des revenus libellés en dollar américain et non couverts (correspondant aux versements effectués à la livraison) est sujet à la variation des cours au comptant (spot) au moment de la livraison. Voir « — 2.1.2.6 Conversion en devises étrangères ».

**Risque sur les ventes d'avions.** Pour les produits tels que les avions, le Groupe couvre de manière générale les ventes prévues en dollar américain. Les éléments couverts sont définis comme les entrées de trésorerie fermes futures prévues au titre d'un mois donné sur la base des règlements finaux à la livraison des appareils. Généralement, le Groupe désigne une part du total

mensuel des flux de trésorerie comme la position couverte pour couvrir le risque de change qu'il prévoit. Donc, aussi longtemps que les encaissements bruts réels en devise étrangère (par mois) dépassent la part désignée comme couverte, le retard ou l'annulation des opérations de vente et des encaissements correspondants n'ont pas d'impact comptable sur l'opération de couverture. De la même manière, mais dans une moindre mesure, le Groupe couvre son risque de change prévu lié aux sorties de trésorerie en dollar américain pour l'activité aéronautique commerciale sur la base d'une première sortie de fonds. Le montant prévu des flux à couvrir peut atteindre jusqu'à 100 % de l'équivalent du risque net initial en dollar américain. Le ratio de couverture est ajusté pour prendre en compte les mouvements macro-économiques affectant les cours au comptant (spot) et les taux d'intérêts ainsi que la robustesse du cycle commercial.

**Risque sur l'activité non aéronautique.** En ce qui concerne ses activités non aéronautiques, le Groupe couvre les entrées et les sorties en devise étrangère générées par les ventes fermes ou prévues et les contrats d'achat. Pour les activités non aéronautiques, les couvertures sont généralement contractées pour des volumes inférieurs mais suivent un schéma de flux similaire ou sont désignées en fonction des échéances de paiements convenues.

**Risque sur les opérations de trésorerie.** Dans le cadre de ses opérations de trésorerie, le Groupe conclut des swaps de change (d'un montant notionnel de 1,4 milliard d'euros au 31 décembre 2014) pour ajuster les variations à court terme des soldes de trésorerie dans des devises autres que l'euro au niveau des entités commerciales. Les variations d'un exercice à l'autre de la juste valeur de marché de ces swaps sont enregistrées au compte de résultat consolidé au poste « Autres éléments du résultat financier » s'ils ne sont pas désignés comme des instruments de couverture. Ces variations sont susceptibles d'avoir un effet important sur le résultat net du Groupe.

Le tableau ci-dessous présente le montant notionnel des couvertures de change en place au 31 décembre 2014, ainsi que les cours moyens du dollar américain applicables à l'EBIT\* correspondant.

	2015	2016	2017	2018	2019+	Total
<b>Total couvertures (en milliards d'USD)</b>	<b>25,0</b>	<b>22,7</b>	<b>20,7</b>	<b>12,6</b>	<b>7,2</b>	<b>88,3</b>
Cours à terme (en USD)						
EUR/USD	1,35	1,33	1,32	1,33	1,36	
GBP/USD	1,59	1,58	1,59	1,60	1,62	

Pour plus de détails concernant les montants notionnels des instruments financiers dérivés de change du Groupe, voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 34d) : Montants notionnels des instruments financiers dérivés ».

### 2.1.7.2 Taux d'intérêt

Le Groupe utilise une approche de gestion de type actif-passif dans le but de limiter son risque de taux d'intérêt. Le Groupe s'efforce de faire concorder le profil de risque de ses actifs avec la structure de passif correspondante. Le risque de taux d'intérêt net résiduel est géré à travers plusieurs types de dérivés de taux d'intérêt, principalement des swaps de taux d'intérêt et dans une moindre mesure des contrats à terme de taux d'intérêt, afin de minimiser les risques et impacts financiers.

**Instruments financiers dérivés incorporés.** Le Groupe a également recours à des instruments financiers dérivés de change qui sont incorporés à certains contrats d'achat et de location libellés dans une devise autre que la monnaie fonctionnelle des parties au contrat ; cela concerne principalement le dollar américain et la livre sterling. Les gains ou les pertes se rapportant à ces instruments financiers dérivés de change incorporés sont enregistrés au poste « Autres éléments du résultat financier » s'ils ne sont pas désignés comme des instruments de couverture. Ces variations sont susceptibles d'avoir un effet important sur le résultat net du Groupe. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 2 : Principales règles et méthodes comptables — Instruments financiers dérivés — Instruments dérivés incorporés ». En outre, le Groupe couvre le risque de change découlant des transactions financières dans des devises autres que l'euro, par exemple les transactions de financement ou les valeurs mobilières.

**Portefeuille de couverture.** Le Groupe gère un portefeuille de couverture à long terme, avec des échéances à plusieurs années, couvrant son risque net sur les ventes en dollar américain, principalement lié aux activités de la Division Airbus (et dans une moindre mesure, des divisions Airbus Helicopters et Airbus Defence and Space). Le risque net est défini comme le risque total de change (produits libellés en dollar américain), net de la partie qui est « naturellement couverte » par des dépenses libellées en dollar américain. Ce portefeuille de couverture englobe en grande partie les opérations hautement probables du Groupe. Aux fins de l'information financière, les opérations de change remplissent les conditions nécessaires pour être considérées comme un élément couvert si elles sont inscrites au carnet de commandes audité en interne ou s'il est tout à fait probable qu'elles se réalisent au regard, par exemple, de documents contractuels ou de prévisions.

La grande majorité des couvertures de taux d'intérêt associées remplissent les conditions requises pour une comptabilisation de couverture soit à titre de couvertures de juste valeur, soit à titre de couverture de flux de trésorerie.

Le Groupe investit dans des instruments financiers, tels que des dépôts à un jour, des certificats de dépôt, des billets de trésorerie, d'autres instruments du marché monétaire et des obligations

à moyen et à court terme. Pour son portefeuille d'instruments financiers, le Groupe réunit régulièrement une commission de gestion de patrimoine visant à limiter le risque de taux d'intérêt à la juste valeur grâce à une approche des risques d'analyse de la valeur.

Pour plus de détails concernant les montants notionnels des instruments financiers dérivés de taux d'intérêt du Groupe, voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 34d) : Montants notionnels des instruments financiers dérivés ». Pour plus de renseignements sur les risques de marché et la manière dont le Groupe s'efforce de gérer ces risques, voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 34a) : Gestion des risques financiers ».

### 2.1.7.3 Risques sur les marchandises

Le Groupe est exposé à des risques liés aux fluctuations des prix des marchandises utilisées dans la chaîne d'approvisionnement. Le Groupe gère ces risques dans le processus d'approvisionnement et, dans une certaine mesure, utilise des instruments financiers dérivés afin de réduire les risques liés aux achats de matière première.

### 2.1.7.4 Risques sur les actions

Au titre de son Plan d'intéressement à long terme (LTIP), le Groupe est exposé aux risques liés aux augmentations du prix de l'action d'Airbus Group. Le Groupe limite ces risques en utilisant des dérivés d'actions désignés comme des instruments de couverture dans une couverture de flux de trésorerie.

## 2.2 États financiers

Les États financiers consolidés (IFRS) et les États financiers statutaires d'Airbus Group N.V. pour l'exercice clos le 31 décembre 2014, ainsi que les notes, annexes et rapports d'audit font partie intégrante du présent Document d'Enregistrement.

En outre, les versions anglaises des documents suivants sont réputées incorporées au présent Document d'Enregistrement et en font partie intégrante :

- les États financiers consolidés (IFRS) et les États financiers statutaires d'EADS N.V. pour l'exercice clos le 31 décembre 2012, ainsi que les notes, annexes et rapports d'audit tels qu'intégrés par référence au Document d'Enregistrement déposé dans sa version anglaise auprès de l'AFM (autorité néerlandaise des marchés financiers) et approuvé par celle-ci le 3 avril 2013 et déposé dans sa version anglaise auprès de la Chambre de commerce de La Haye ; et
- les États financiers consolidés (IFRS) et les États financiers statutaires d'EADS N.V. pour l'exercice clos le 31 décembre 2013, ainsi que les notes, annexes et rapports d'audit tels qu'intégrés par référence au Document d'Enregistrement déposé dans sa version anglaise auprès de l'AFM (autorité néerlandaise des marchés financiers) et approuvé par celle-ci le 4 avril 2014 et déposé dans sa version anglaise auprès de la Chambre de commerce de La Haye.

Des exemplaires des documents susmentionnés sont disponibles gratuitement, sur simple demande, en anglais, en français, en allemand et en espagnol au siège de la Société et sur le site [www.airbusgroup.com](http://www.airbusgroup.com) (Relations investisseurs > Publications > Rapports annuels et Document d'Enregistrement).

Des exemplaires des Documents d'enregistrement susmentionnés sont également disponibles en anglais sur le site internet de l'AFM à l'adresse suivante : [www.afm.nl](http://www.afm.nl) (Professionals > Registers > Approved prospectuses). Les états financiers susmentionnés sont par ailleurs disponibles en anglais, pour consultation, à la Chambre de commerce de La Haye.

La Société atteste que les rapports d'audit intégrés au présent Document par référence ont été reproduits fidèlement à la connaissance de la Société et est en mesure de confirmer que les informations fournies par les commissaires aux comptes ne contiennent aucune omission susceptible de rendre ces rapports inexacts ou trompeurs.

## 2.3 Honoraires des commissaires aux comptes

Prestations de services au Groupe des commissaires aux comptes et des membres de leur réseau pour les exercices financiers 2014, 2013 et 2012 :

	KPMG Accountants N.V.						Ernst & Young Accountants L.L.P.					
	2014		2013		2012		2014 <sup>(1)</sup>		2013		2012	
	Montant en milliers d'€	%	Montant en milliers d'€	%	Montant en milliers d'€	%	Montant en milliers d'€	%	Montant en milliers d'€	%	Montant en milliers d'€	%
<b>Audit</b>												
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	5 812	66,5 %	5 201	63,6 %	5 780	55,0 %	-	-	5 931	68,8 %	5 836	61,3 %
Autres diligences	2 344	26,9 %	2 196	26,9 %	3 725	35,5 %	-	-	2 123	24,6 %	3 158	33,2 %
<b>Sous-total</b>	<b>8 156</b>	<b>93,4 %</b>	<b>7 397</b>	<b>90,5 %</b>	<b>9 505</b>	<b>90,5 %</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>8 054</b>	<b>93,4 %</b>	<b>8 994</b>	<b>94,5 %</b>
<b>Autres prestations rendues</b>												
Juridique, fiscal, social	573	6,6 %	769	9,4 %	961	9,2 %	-	-	566	6,6 %	519	5,5 %
Technologie de l'information	-	-	8	0,1 %	20	0,1 %	-	-	-	-	-	-
Divers	-	-	-	-	22	0,2 %	-	-	-	-	-	-
<b>Sous-total</b>	<b>573</b>	<b>6,6 %</b>	<b>777</b>	<b>9,5 %</b>	<b>1 003</b>	<b>9,5 %</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>566</b>	<b>6,6 %</b>	<b>519</b>	<b>5,5 %</b>
<b>Total</b>	<b>8 729</b>	<b>100 %</b>	<b>8 174</b>	<b>100 %</b>	<b>10 508</b>	<b>100 %</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>8 620</b>	<b>100 %</b>	<b>9 513</b>	<b>100 %</b>

(1) En 2014, l'audit d'Airbus Group N.V. a été exclusivement conduit par KPMG. Les honoraires d'audit des autres cabinets d'audit liés au processus d'audit, à la certification et au contrôle des comptes individuels et consolidés représentent un montant de 6 millions d'euros.

## 2.4 Informations relatives au commissaire aux comptes

	Date de première nomination	Date d'expiration du mandat actuel <sup>(1)</sup>
<b>KPMG Accountants N.V.</b> Laan van Langerhuize 1 — 1186 DS Amstelveen — Pays-Bas Représenté par R.J. Aalberts	10 mai 2000	27 mai 2015

(1) Une résolution sera soumise à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires qui se tiendra le 27 mai 2015, en vue de désigner KPMG Accountants N.V. en qualité de Commissaires aux comptes de la Société pour l'exercice 2015.

KPMG Accountants N.V. et ses représentants sont enregistrés auprès de l'Institut des experts comptables néerlandais, NBA (*Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants*).





# Description générale de la Société et de son capital social

<b>3.1 Description générale de la Société</b>	<b>92</b>
3.1.1 Nom commercial, dénomination sociale et siège social	92
3.1.2 Forme juridique	92
3.1.3 Droit applicable et information du public	92
3.1.4 Date de constitution et durée de la Société	94
3.1.5 Objet social	94
3.1.6 Registre du commerce et des sociétés	94
3.1.7 Consultation des documents juridiques	95
3.1.8 Exercice social	95
3.1.9 Répartition statutaire des bénéfices	95
3.1.10 Assemblées générales	95
3.1.11 Déclaration des participations	97
3.1.12 Cession obligatoire	99
3.1.13 Offres obligatoires	100
<b>3.2 Renseignements de caractère général concernant le capital social</b>	<b>101</b>
3.2.1 Capital social émis	101
3.2.2 Capital social autorisé	101
3.2.3 Modification du capital social ou des droits attachés aux actions	101
3.2.4 Titres donnant accès au capital social de la Société	103
3.2.5 Évolution du capital social émis depuis la constitution de la Société	104
<b>3.3 Répartition du capital et des droits de vote</b>	<b>106</b>
3.3.1 Structure de l'actionariat à fin 2014	106
3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires	107
3.3.3 Forme des actions	111
3.3.4 Évolution de l'actionariat de la Société depuis sa création	111
3.3.5 Personnes exerçant un contrôle sur la Société	113
3.3.6 Organigramme simplifié du Groupe	113
3.3.7 Rachat par la Société de ses propres actions	115
<b>3.4 Dividendes</b>	<b>118</b>
3.4.1 Dividendes et distributions en numéraire versés depuis la création de la Société	118
3.4.2 Politique de distribution de dividendes de la Société	118
3.4.3 Délai de prescription des dividendes	118
3.4.4 Régime fiscal	119
<b>3.5 Rapport annuel sur les communications sociétaires et financières</b>	<b>120</b>

## 3.1 Description générale de la Société

### 3.1.1 Nom commercial, dénomination sociale et siège social

**Nom commercial :** Airbus Group

**Nom statutaire :** Airbus Group N.V.

**Siège social :** Mendelweg 30, 2333 CS Leyde, Pays-Bas

**Siège (statutaire zetel) :** Amsterdam

**Téléphone :** +31 (0)71 5245 600

**Fax :** +31 (0)71 5232 807

### 3.1.2 Forme juridique

La Société est une société anonyme (*naamloze vennootschap*) de droit néerlandais. En sa qualité d'entreprise intervenant dans le monde entier, la Société est soumise et tenue d'exercer ses activités conformément aux dispositions des législations en vigueur dans chacun des pays où elle mène ses activités.

### 3.1.3 Droit applicable et information du public

La Société est régie par le droit néerlandais, (en particulier le Livre 2 du Code Civil néerlandais), ainsi que par ses Statuts (ci-après les « **Statuts** »).

La Société est soumise aux dispositions de la loi néerlandaise relative au contrôle des marchés financiers (*Wet op het financieel toezicht*) (la « **WFT** »). En outre, ses actions étant cotées sur des marchés réglementés en France, en Allemagne et en Espagne, la Société est soumise à certains des lois et règlements de ces trois pays. Un résumé des dispositions applicables à la Société en matière d'information du public dans ces trois pays, ainsi qu'aux Pays-Bas, est présenté ci-dessous.

#### 3.1.3.1 Obligations d'information périodique

Conformément à la Directive 2004/109/CE sur l'harmonisation des obligations de transparence de l'information publiée par les émetteurs dont les valeurs mobilières sont admises à la négociation sur un marché réglementé (la « **Directive Transparence** »), la Société est tenue de communiquer certaines informations, périodiquement et en permanence (les « **Informations réglementées** »).

En application de la Directive Transparence, la Société doit diffuser ces Informations réglementées à l'échelle européenne, et de telle sorte qu'il soit possible d'y accéder rapidement et selon des modalités non discriminatoires. Afin de mener à bien cette exigence, la Société peut avoir recours aux services d'un diffuseur professionnel. Les Informations réglementées doivent également être transmises simultanément auprès des autorités de marché compétentes. La Société doit ensuite s'assurer que les Informations réglementées restent publiquement disponibles pendant une période de cinq ans au minimum.

Pour conclure, les Informations réglementées doivent être disponibles à des fins d'archivage centralisé par le biais d'un mécanisme devant être officiellement désigné par l'État membre d'origine de la Société.

#### Réglementation néerlandaise

Selon la Directive Transparence, le contrôle de la Société relève de l'État membre dans lequel est établi son siège social, à savoir les Pays-Bas. À cet égard, l'autorité de marché compétente qui assume la responsabilité finale de la surveillance du respect de la conformité par la Société est l'AFM.

La Société est tenue de publier des informations périodiques conformément à la Directive Transparence, telle que transposée dans la loi néerlandaise, en particulier :

- la publication d'un rapport financier annuel et du rapport d'audit établi par les commissaires aux comptes, dans les quatre mois suivant la fin de chaque exercice ;
- la publication d'un rapport financier semestriel, dans les deux mois suivant la fin du premier semestre de l'exercice ; et
- la publication des rapports financiers trimestriels, dans les dix semaines à compter du début et dans les six semaines à compter de la fin du premier ou second semestre de l'exercice.

De plus, la Société doit déposer auprès de l'AFM, dans les cinq jours suivant leur adoption par les actionnaires de la Société, ses comptes annuels audités (y compris les comptes annuels consolidés), le rapport de gestion, le rapport des commissaires aux comptes et certaines informations spécifiques liées aux comptes.

La Société a également fourni, dans ce Document d'Enregistrement, une liste de documents sociaux et financiers et d'autres informations publiées ou mises à la disposition du public au cours des 12 derniers mois, ainsi que le lieu où ces documents peuvent être obtenus (voir « — 3.5 Rapport annuel sur les communications sociétaires et financières »).

### Réglementation française

La Directive Transparence ayant été transposée en France depuis le 20 janvier 2007, la Société n'est plus tenue de se conformer à certaines obligations d'information en vertu des dispositions du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

Conformément à l'obligation prévue par la Directive Transparence visant à une diffusion des Informations réglementées à l'échelle communautaire, la Société est tenue de diffuser simultanément en France toute information diffusée à l'étranger.

### Réglementation allemande

La Directive Transparence ayant été transposée en Allemagne depuis le 20 janvier 2007, la Société n'est plus tenue de se conformer à certaines obligations d'information prévues par la loi boursière allemande (*Börsengesetz*) et la Réglementation des admissions à la Bourse allemande (*Börsenzulassungsverordnung*).

Les actions de la Société étant admises aux négociations sur le sous-segment Prime Standard du marché réglementé (*regulierter Markt*) de la Bourse de Francfort, la Société est soumise à certaines obligations consécutives à sa cotation décrites ci-dessous. La Société fait partie, entre autres, du MDAX, l'indice des valeurs de moyenne capitalisation de Deutsche Börse AG.

En vertu des sections 50 et 51 de la réglementation boursière (*Börsenordnung*) de la Bourse de Francfort, la Société doit publier des comptes consolidés annuels et semestriels, ainsi que des rapports financiers trimestriels, qui peuvent être rédigés uniquement en anglais. Par ailleurs, conformément à la section 52 de la réglementation boursière, la Société doit publier un calendrier financier en début de chaque exercice en allemand et en anglais. La Société doit également tenir une réunion d'analystes au moins une fois par an, en plus de la conférence de presse sur les comptes annuels.

Sous réserve de certaines dérogations, la Société est tenue de solliciter l'admission aux négociations sur le marché réglementé (*regulierter Markt*) de la Bourse de Francfort des actions qu'elle pourrait émettre ultérieurement, conformément à la section 69 du Règlement des admissions de la Bourse allemande.

### Réglementation espagnole

Depuis l'entrée en vigueur de la loi et du règlement transposant la Directive Transparence en droit espagnol, respectivement en avril et décembre 2007, la Société n'est plus assujettie aux obligations d'information prévues par la loi espagnole relative aux valeurs mobilières précisées par le décret royal 1362/2007 du 19 octobre 2007.

Conformément à l'obligation prévue par la Directive Transparence visant à une diffusion des Informations réglementées à l'échelle européenne, la Société est tenue de diffuser simultanément en Espagne toute information diffusée à l'étranger.

### 3.1.3.2 Obligations d'information permanente

Selon les dispositions de la Directive Transparence, les Informations réglementées incluent notamment toute information privilégiée, telle que définie à l'article 6 de la Directive 2003/6/CE, sur les opérations d'initiés et les manipulations de marché (la « **Directive Abus de Marché** »). Cette information doit être diffusée dans toute l'Union européenne (voir l'introduction du chapitre « — 3.1.3.1 Obligations d'information périodique »).

On entend par information privilégiée une information à caractère précis qui n'a pas encore été rendue publique et qui concerne, directement ou indirectement, un ou plusieurs émetteurs d'instruments financiers ou un ou plusieurs instruments financiers et qui, si elle était rendue publique, serait susceptible d'influencer de façon sensible le cours des instruments financiers concernés ou le cours des instruments financiers dérivés qui leur sont liés.

Une information privilégiée doit être communiquée aux marchés dès que possible. Toutefois, un émetteur peut décider, sous sa propre responsabilité, de différer la publication d'informations privilégiées afin de ne pas porter atteinte à ses intérêts légitimes, sous réserve que cette omission ne risque pas d'induire le public en erreur et que l'émetteur soit en mesure d'assurer la confidentialité de ladite information.

### Réglementation néerlandaise

Depuis la transposition de la Directive Transparence en droit néerlandais, la Société doit publier les Informations réglementées et les déposer auprès de l'AFM, qui les conserve dans un registre accessible au public. La Société publie et diffuse dans l'ensemble de l'Union européenne toute information privilégiée communiquée conformément aux lois relatives aux Informations réglementées.

En vertu de la loi néerlandaise, la Société doit également publier toute modification des droits attachés à ses actions, ainsi que toute modification apportée aux droits attachés à tout droit permettant d'acquérir les actions d'Airbus Group.

### Réglementation française

Toute information privilégiée, telle que définie ci-dessus, sera diffusée en France par le biais de la diffusion au sein de l'Union européenne telle qu'elle est prévue par la loi néerlandaise transposant la Directive Transparence, de manière à assurer simultanément en France une information équivalente à celle qui sera diffusée à l'étranger.

### Réglementation allemande

Toute information privilégiée, telle que définie ci-dessus, sera diffusée en Allemagne par le biais de la diffusion au sein de l'Union européenne telle qu'elle est prévue par la loi néerlandaise transposant la Directive Transparence, de manière à assurer simultanément en Allemagne une information équivalente à celle qui sera diffusée à l'étranger.

### Réglementation espagnole

En application de l'article 82 de la loi espagnole relative aux valeurs mobilières, la Société est tenue de publier, dès que possible, tout fait ou décision susceptible d'avoir une incidence significative sur le cours de ses actions (un « **événement significatif** »). Tout événement significatif doit être signalé à la CNMV simultanément à sa diffusion par tout autre moyen, dès que les faits pertinents sont connus, que la décision significative a été prise ou que le contrat significatif a été signé, selon les circonstances. La Société peut, sous sa propre responsabilité, différer la publication d'informations concernant un événement significatif si elle considère qu'une telle publication porte atteinte à ses intérêts légitimes, sous réserve que ce défaut de publication n'induisse pas le public en erreur et que la Société soit en mesure d'assurer la confidentialité desdites informations. Néanmoins, la Société informera immédiatement la CNMV si elle décide de retarder la publication d'un événement significatif. En outre, conformément à la loi espagnole sur les valeurs mobilières, la Société doit publier sur son site Internet les détails relatifs à tout événement significatif. La Société doit essayer de faire en sorte que les informations utiles soient communiquées simultanément aux différentes catégories d'investisseurs des États membres de l'Union européenne où ses titres sont admis à la cotation.

Une ordonnance du 1<sup>er</sup> juin 2009 prévoit que la Société nomme au moins un porte-parole officiel pour répondre à toute question que la CNMV pourrait avoir en relation à un événement significatif révélé par la Société. Ce porte-parole doit pouvoir répondre officiellement au nom de la Société et avoir accès à sa Direction afin de vérifier toute information demandée par la CNMV.

Une circulaire du 4 novembre 2009 prévoit également que l'annonce de tout événement significatif doit passer par le système CIFRADO (système électronique de la CNMV pour les avis et communications) et que toute annonce faite par un autre moyen n'est possible qu'à certaines conditions exceptionnelles, sous réserve de l'accord de la Direction générale des Marchés (*Dirección General de Mercados*).

En vertu des règles et règlements relatifs aux Bourses de valeurs espagnoles, la Société est également obligée :

- (i) de maintenir un site Internet contenant au minimum les informations prévues par la réglementation espagnole ;
- (ii) de mettre à la disposition des actionnaires et déposer auprès de la CNMV, une fois par an, un rapport sur la gouvernance d'entreprise en espagnol ou dans une langue couramment pratiquée dans le monde de la finance internationale.

### 3.1.4 Date de constitution et durée de la Société

---

La Société a été constituée le 29 décembre 1998 pour une durée indéterminée.

### 3.1.5 Objet social

---

Conformément à ses Statuts, l'objet social de la Société est de détenir, coordonner et gérer des participations ou autres intérêts, ainsi que de financer et d'assumer des obligations, d'octroyer des sûretés et/ou de garantir les dettes d'entités juridiques, de

groupements, d'associations à but commercial et d'entreprises impliqués dans :

- l'industrie aéronautique, la défense, l'espace et/ou les communications ; ou
- des activités qui sont complémentaires ou accessoires ou qui contribuent auxdites industries.

### 3.1.6 Registre du commerce et des sociétés

---

La Société est immatriculée auprès de la Chambre de commerce (*Handelsregister van de Kamer van Koophandel en Fabrieken voor Den Haag*) sous le n° 24288945.

## 3.1.7 Consultation des documents juridiques

Les Statuts en langue néerlandaise peuvent être consultés auprès de la Chambre de commerce.

En France, les Statuts sont disponibles au siège social d'Airbus Group (4, rue du Groupe d'Or, 31703 Blagnac, France, Tél. : +33 5 81 31 75 00).

En Allemagne, les Statuts sont disponibles au bureau d'Airbus Group à Munich (Willy-Messerschmitt-Str. - Tor 1, 85521 Munich, Allemagne, Tél. : +49 89 60 70).

En Espagne, les Statuts sont disponibles à la CNMV et au bureau d'Airbus Group à Madrid (Avenida de Aragón 404, 28022 Madrid, Espagne, Tél. : +34 91 585 70 00).

## 3.1.8 Exercice social

L'exercice social de la Société commence le 1<sup>er</sup> janvier et se termine le 31 décembre de chaque année.

## 3.1.9 Répartition statutaire des bénéfices

### 3.1.9.1 Dividendes

Le Conseil d'administration détermine la part des bénéfices de la Société qui sera affectée aux réserves. Le solde du bénéfice distribuable sera à la disposition de l'Assemblée des actionnaires.

L'Assemblée des actionnaires peut décider (sur proposition du Conseil d'administration) que tout ou partie d'une distribution au titre des actions sera effectué(e) sous forme d'actions d'Airbus Group ou sous forme d'actifs, et non en numéraire.

La décision de distribuer un dividende, un acompte sur dividende ou d'opérer toute autre distribution au profit des actionnaires est portée à leur connaissance dans un délai de sept jours suivant ladite décision. Les dividendes, acomptes sur dividendes ou autres distributions sont versés à la date ou aux dates fixées par le Conseil d'administration.

Les dividendes, acomptes sur dividendes et autres distributions sont versés par virement bancaire ou sur les comptes désignés

par écrit à la Société par ou pour le compte des actionnaires au plus tard 14 jours après leur annonce.

Les personnes autorisées à percevoir un dividende, un acompte sur dividende ou toute autre distribution sont les actionnaires inscrits au registre d'inscription à cet effet à une date de clôture des registres qui sera fixée par le Conseil d'administration, étant précisé qu'il ne peut pas s'agir d'une date antérieure à la date à laquelle le versement de ce dividende, acompte sur dividende ou autre distribution est déclaré.

### 3.1.9.2 Liquidation

En cas de dissolution et de liquidation de la Société, les actifs restant après paiement de l'ensemble des dettes et des dépenses liées à la liquidation seront répartis entre les détenteurs d'actions en proportion de leurs droits respectifs dans le capital de la Société.

## 3.1.10 Assemblées générales

### 3.1.10.1 Convocation aux Assemblées

Les Assemblées des actionnaires sont convoquées aussi souvent que le Conseil d'administration l'estime nécessaire, dans les cas prévus à l'article 2 :108a du Code Civil néerlandais (par suite d'une réduction des fonds propres de la Société à la moitié du capital libéré et appelé de la Société ou en dessous de ce montant) ou à la demande d'actionnaires détenant, individuellement ou ensemble, au moins 10 % de la totalité du capital social émis de la Société. L'Assemblée générale annuelle des actionnaires de la Société se tient dans un délai de six mois à compter de la fin de l'exercice social.

Le Conseil d'administration doit remettre les convocations aux Assemblées générales des actionnaires par la publication d'un avis sur le site Internet de la Société ([www.airbusgroup.com](http://www.airbusgroup.com)), qui sera accessible directement et en permanence jusqu'à la tenue de l'Assemblée. La Société doit respecter les règles légales qui prévoient un délai de convocation minimum, actuellement fixé à 42 jours. L'avis de convocation doit faire figurer les mentions imposées par le droit néerlandais.



Les Assemblées générales se tiennent à Amsterdam, La Haye, Rotterdam ou Haarlemmermeer (aéroport de Schiphol). Le Conseil d'administration pourra décider qu'il sera possible de participer aux Assemblées générales des actionnaires grâce à des moyens de communication électronique ou vidéo, à partir des lieux indiqués dans la convocation.

Le Conseil d'administration doit annoncer la date de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires au moins dix semaines avant la date de celle-ci. Un point, pour lequel un ou plusieurs actionnaires ou d'autres parties possédant des droits relatifs aux Assemblées de la Société représentant collectivement au moins le seuil minimum légal (actuellement fixé à 3 % du capital social émis) ont fait une demande par écrit en vue de son inscription à l'ordre du jour d'une Assemblée générale annuelle des actionnaires, doit être inclus dans l'avis de convocation ou être annoncé de la même manière si la demande motivée ou une proposition de résolution a été reçue par la Société au plus tard 60 jours avant l'Assemblée générale. Lors de l'exercice de ce droit à demander qu'un point soit porté à l'ordre du jour d'une Assemblée générale des actionnaires, le ou les actionnaire(s) respectif(s) sont tenus de divulguer leur participation dans la Société. La Société doit publier cette information sur son site Internet.

La demande visée ci-dessus doit être présentée par écrit. Le Conseil d'administration peut décider que l'expression « par écrit » vise également les demandes soumises par voie électronique.

### 3.1.10.2 Conditions de participation aux Assemblées des actionnaires

Tout détenteur d'une ou plusieurs actions peut participer aux Assemblées générales soit en personne, soit en donnant procuration écrite, et peut y prendre la parole et voter conformément aux Statuts. Voir « — 3.1.10.4 Conditions d'exercice du droit de vote ». Cependant, en vertu (et sous réserve de certaines conditions) 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 ayant le droit d'assister aux Assemblées d'actionnaires et d'y voter sont celles qui sont enregistrées dans le registre prévu à cet effet par le Conseil d'administration à la date d'inscription visée à l'article 2 :119 du Code Civil néerlandais, actuellement fixée au 28<sup>e</sup> jour avant l'Assemblée générale des actionnaires (la « **date d'enregistrement** »), indépendamment des personnes qui ont droit aux 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 pré-requise pour assister à l'Assemblée générale des actionnaires et pour 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, 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 inscrits sur le registre des actionnaires tenu à Amsterdam ont la possibilité de détenir leurs titres par l'intermédiaire d'Euroclear France S.A. Dans ce cas, les actions sont enregistrées au nom d'Euroclear France S.A.

Les actionnaires qui détiennent leurs actions Airbus Group 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 titulaire du compte, transmettre leurs instructions de vote à Euroclear France S.A. ou à toute autre personne désignée à cet effet, selon les modalités définies par la Société dans l'avis de convocation.

Conformément à ses Statuts, le Conseil d'administration peut également mettre à disposition des moyens électroniques pour la participation, la prise de parole et le vote aux Assemblées générales des actionnaires. Ces moyens électroniques seront mis en œuvre en fonction de la disponibilité des moyens techniques nécessaires et des pratiques de marché.

### 3.1.10.3 Conditions de majorité et de quorum

Toutes les résolutions sont adoptées à la majorité simple des votes exprimés sauf lorsque les Statuts ou le droit néerlandais exigent une majorité qualifiée. Aucun quorum n'est requis pour les Assemblées d'actionnaires sauf lorsque le droit en vigueur l'exige, ce qui concerne un nombre très limité de résolutions devant être soumises à une Assemblée extraordinaire d'actionnaires. Le droit néerlandais exige une majorité spéciale pour l'adoption de certaines résolutions : entre autres, toute réduction de capital, annulation des droits de préemption relatifs aux émissions d'actions et toute fusion ou scission légale ; ces résolutions devront être adoptées à la Majorité des deux tiers des votes exprimés lorsque 50 % du capital social ayant droit de vote n'est pas présent ou représenté à l'Assemblée des actionnaires, la majorité simple suffisant dans le cas inverse. Par ailleurs, les résolutions visant à modifier les Statuts ou à dissoudre la Société ne peuvent être adoptées que par une majorité d'au moins deux tiers des votes

valablement émis lors d'une Assemblée d'actionnaires, quel que soit le quorum atteint, et les résolutions visant à modifier certaines dispositions des Statuts ne pourront être adoptées que par une majorité d'au moins 75 % des votes valablement exprimés lors d'une Assemblée d'actionnaires, quel que soit le quorum atteint.

Les bénéficiaires d'un nantissement ayant pour objet des actions, ainsi que les usufruitiers, n'ayant pas droit de vote, ne sont pas autorisés à assister aux Assemblées générales ni à y prendre la parole. Les détenteurs d'actions grevées d'un nantissement, ainsi que les nus-propriétaires d'actions démembrées qui n'ont pas de droit de vote, peuvent assister aux Assemblées générales et y prendre la parole.

#### 3.1.10.4 Conditions d'exercice du droit de vote

Lors d'une Assemblée générale, chaque actionnaire est titulaire d'une voix par action détenue. Les actionnaires de référence de la Société (voir « — 3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires ») ne bénéficient pas de droits de vote différents de ceux des autres actionnaires.

Tout actionnaire dont les actions sont grevées d'un nantissement ou d'un usufruit disposera des droits de vote attachés à ces actions sauf dispositions contraires de la loi ou des Statuts ou en cas d'usufruit, si l'actionnaire a transmis ses droits de vote à l'usufruitier. Conformément aux Statuts et sous réserve de l'accord préalable du Conseil d'administration, le bénéficiaire d'un nantissement ayant pour objet des actions de la Société pourra se voir reconnaître le droit de vote au titre desdites actions nanties.

Les Statuts prévoient ce qui suit : « *Le droit de vote peut être accordé à un usufruitier. Le droit de vote peut être accordé au bénéficiaire d'un nantissement, sous réserve de l'accord préalable du Conseil d'administration. Lors d'une Assemblée générale d'actionnaires, un vote ne sera pas considéré comme valable s'il est émis au titre d'une action détenue par la Société ou l'une de ses filiales, ou d'une action dont la Société ou l'une de ses filiales détient le certificat de dépôt. Les usufruitiers et bénéficiaires d'un nantissement ayant pour objet des actions de la Société ne sont cependant pas exclus de tout droit de vote à la condition que le droit d'usufruit ou le nantissement ait été accordé avant que l'action ne soit détenue par la Société ou l'une de ses filiales.* »

### 3.1.11 Déclaration des participations

Selon les dispositions de la WFT, toute personne qui procède, directement ou indirectement, à l'acquisition ou à la cession d'une fraction du capital ou des droits de vote de la Société, ayant pour effet que la participation en capital ou en droits de vote de ladite personne dans la Société atteint, dépasse ou devient inférieure à certains seuils, est tenue de notifier dans les plus brefs délais cette participation à l'AFM au moyen d'un formulaire standard. Les seuils prévus par la WFT sont les suivants : 3 %, 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 30 %, 40 %, 50 %, 60 %, 75 % et 95 %. Toute personne dont la participation en capital ou en droits de vote de la Société atteint, dépasse ou devient inférieure à un ou plusieurs des seuils susmentionnés en raison d'un changement au niveau du capital en circulation d'Airbus Group ou des droits de vote liés à ses actions tel que notifié à l'AFM par la Société, doit avertir l'AFM au plus tard le quatrième jour de Bourse à compter du moment où l'AFM a publié la notification de la Société. La Société doit notamment notifier l'AFM immédiatement si le capital social en circulation ou les droits de vote ont varié de 1 % ou plus depuis le précédent avis de la Société.

Si, à la fin d'une année civile, la composition de la participation d'un actionnaire diffère des informations le concernant précédemment notifiées suite à la conversion de certains types de titres ou suite à l'exercice de droits d'acquérir des droits de vote, cet actionnaire doit alors fournir une mise à jour de ses informations précédentes dans un délai de quatre semaines à compter de la fin de l'année civile, moyennant un avis écrit adressé à l'AFM. L'AFM publie ces déclarations sur son site Internet ([www.afm.nl](http://www.afm.nl)).

Les Statuts exigent que les actionnaires avertissent la Société lorsqu'ils atteignent ou franchissent les seuils indiqués ci-dessus. Les Statuts contiennent également des obligations de déclaration applicables aux actionnaires dès lors que leur participation dans la Société atteint ou dépasse certains seuils.

Les Statuts prévoient que les obligations de déclaration des actionnaires soient renforcées de plusieurs manières, au-delà des exigences imposées par la WFT, notamment en exigeant la déclaration d'informations complémentaires, en rattachant les obligations de déclaration à un éventail plus large d'intérêts au capital ou aux droits de vote de la Société et en imposant aux actionnaires d'informer la Société si leur participation atteint, dépasse ou tombe au-dessous du seuil de cession obligatoire (tel que défini ci-dessous) ou si la participation d'un actionnaire (seul ou en tant que membre d'un consortium) qui est supérieure au seuil de cession obligatoire connaît des changements en termes de composition, de nature et/ou de taille.

Toute infraction à l'obligation légale de notification d'un changement de détention d'actions prévu par la WFT sera passible de sanctions pénales et administratives. Elle sera également passible de sanctions civiles, y compris la suspension des droits de vote. Toute infraction à une obligation de notification prévue dans les Statuts peut conduire à une suspension des droits d'assister aux Assemblées et d'y voter.

## Obligation de déclaration pour les membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif

### Déclaration des participations

Outre les obligations d'information de la WFT concernant les participations en cas de franchissements de seuils à la hausse ou à la baisse, chaque membre du Conseil d'administration doit informer l'AFM du nombre d'actions et de droits de vote de la Société<sup>(1)</sup> détenus par lui ou par une entité qu'il contrôle, dans les deux semaines suivant sa nomination au poste d'administrateur, que le pourcentage de participation soit ou non égal ou supérieur à l'un des seuils précisés. Chaque membre du Conseil d'administration est donc tenu de communiquer à l'AFM tout changement du nombre d'actions de la Société en sa possession et des droits de vote qui y sont attachés.

### Déclarations des opérations effectuées sur les actions émises par la Société

L'article 5:60 du WFT prévoit que certaines personnes exerçant des fonctions de direction ou de surveillance au sein de la Société et, le cas échéant, les personnes qui leur sont étroitement liées (collectivement appelés les « **Initiés** », comme défini ci-après) avertissent l'AFM dans les cinq jours de Bourse des transactions effectuées pour leur compte et portant sur des actions de la Société ou des produits dérivés ou autres instruments financiers liés auxdites actions, à moins que le montant agrégé de ces transactions n'excède pas 5 000 euros au regard de l'intégralité des transactions de l'année civile.

Les « Initiés » de la Société comprennent : (i) les membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif de la Société, (ii) les personnes ayant des liens personnels étroits avec toute personne visée au paragraphe (i) (y compris leurs conjoints, compagnes(-ons) de vie ou tout partenaire considéré en droit national comme l'équivalent d'un conjoint, les parents de sang, les enfants à charge et autres membres de leur famille partageant le même toit) et (iii) les personnes morales, les trusts ou les sociétés de personnes dont les fonctions de direction sont assurées par toute personne visée aux catégories (i) ou (ii) ou qui sont directement ou indirectement contrôlées par une telle personne ou qui ont été établies en faveur d'une telle personne ou dont les intérêts économiques sont équivalents en substance à ceux d'une telle personne.

La Société a adopté des règles internes spécifiques en matière de transactions d'initiés (le « **Règlement des opérations d'initiés** ») afin de garantir le respect des dispositions susmentionnées et

des réglementations néerlandaises, françaises, allemandes et espagnoles applicables aux transactions sur titres. Le Règlement des opérations d'initiés, disponible sur le site Internet de la Société, prévoit les dispositions suivantes : (i) il est interdit à tous les salariés et administrateurs de réaliser des opérations sur les actions ou options de souscription d'actions de la Société s'ils disposent d'informations privilégiées et (ii) certaines personnes ne sont autorisées à négocier sur le marché des actions ou options de souscription d'actions de la Société que sur des périodes de temps très limitées, sous réserve de fournir des informations spécifiques au responsable de la conformité des transactions d'initiés (*ITR Compliance Officer*) de la Société, comme aux autorités de marchés compétentes en ce qui concerne certaines opérations. Les principales responsabilités du responsable de la conformité des transactions d'initiés sont de veiller à l'application du Règlement des Opérations d'Initiés et de rendre compte à l'AFM.

Conformément à l'article 5:59 de la WFT, la Société est tenue de conserver une liste de toutes les personnes travaillant pour elle en vertu d'un contrat de travail ou de toute autre manière, étant susceptibles d'avoir accès à des informations privilégiées. Le droit français, allemand et espagnol impose des obligations équivalentes.

En application de l'article 15a de la loi allemande sur les Bourses de valeurs mobilières, les personnes exerçant des fonctions de direction au sein de la Société (c'est-à-dire les membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif de la Société) ou les personnes qui leur sont étroitement liées doivent fournir une information sur les transactions concernant des actions de la Société ou instruments financiers et, en particulier, les opérations sur instruments dérivés, effectuées pour leur propre compte. Ces personnes devront notifier dans un délai de cinq jours de Bourse ces opérations à la Société et à l'Autorité fédérale allemande de supervision des opérations financières, à moins que le montant cumulé de toutes les opérations réalisées au cours d'une année civile soit inférieur à 5 000 euros. Depuis la transposition de la Directive Transparence en droit allemand le 20 janvier 2007, la Société n'est plus tenue de publier ces notifications sur son site Internet ni dans un journal allemand économique et financier de diffusion nationale.

(1) Dans ce contexte, le terme « actions » vise également les certificats d'actions et les droits résultant d'un accord d'acquisition d'actions ou de certificats d'actions, en particulier les options d'achat, les bons de souscription et les obligations convertibles. De la même manière, l'expression « droits de vote » vise les droits de vote acquis ou sous-jacents (par exemple, les droits de vote pouvant naître de l'exercice des options d'achat, bons de souscription ou obligations convertibles).

## 3.1.12 Cession obligatoire

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

Les Statuts interdisent à tout actionnaire de détenir une participation de plus de 15 % (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 (« **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 et doivent faire l'objet d'une notification au régulateur néerlandais, l'AFM, si certains seuils sont atteints ou dépassés. Tout actionnaire ayant une participation dépassant le seuil de cession obligatoire 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 consortiums d'actionnaires et aux autres personnes qui détiennent ensemble une participation dépassant le seuil de cession obligatoire. Si, à la fin 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 Airbus Groupe. Les Statuts de la fondation et les modalités de gestion gouvernant 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 de droits acquis et leurs affiliés (voir « — 3.1.12.2 Exceptions au seuil de cession obligatoire ») et des porteurs de certificats de dépôt et leurs affiliés (un accord stipule, entre autres, que la Société couvrira, entre autres, les frais de la fondation et dégagera les membres du Conseil d'administration de toute responsabilité) ;
- les membres du Conseil d'administration sont nommés (à l'exception des premiers membres du Conseil d'administration qui ont été nommés au moment de la constitution) et révoqués par le Directoire de la fondation (la Société peut toutefois nommer un administrateur si la fondation ne compte aucun administrateur) ;
- la fondation n'a aucune latitude quant à l'exercice des droits de vote attachés aux actions de la Société qu'elle détient et votera mécaniquement pour refléter le résultat des votes exprimés (ou non) par les autres actionnaires, et la fondation distribuera aux porteurs de certificats de dépôt les dividendes ou autres distributions qu'elle reçoit de la Société ; et

- il ne peut être procédé à aucun transfert de certificat de dépôt sans l'accord préalable écrit du Conseil d'administration de la fondation.

Pour tout actionnaire ou consortium d'actionnaires, le terme d'« actions excédentaires » tel qu'employé 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 par 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 dorénavant plus normalisée de la Société, visant à une augmentation substantielle du flottant et à protéger les intérêts de la Société et de ses parties prenantes (y compris l'ensemble de ses actionnaires), en limitant les possibilités d'influence au-dessus du niveau du seuil de cession obligatoire ou les offres d'achat autres qu'une offre publique d'achat débouchant sur le taux d'acceptation minimum de 80 % du capital social indiqué ci-dessous.

### 3.1.12.2 Exemptions du 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 d'Airbus Group déjà détenues par cette personne). Ces restrictions seront par ailleurs assorties de certaines exemptions au titre des droits acquis (clause dite de grand-père) en faveur des actionnaires et consortiums 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 consortiums en fonction des participations (et de leur nature) détenues par chacun de ces actionnaires ou consortiums à la date d'exemption.

La Société a confirmé que (i) l'exemption spécifique prévue à l'article 16.1.b des Statuts s'applique à Sogepa dans la mesure où cette dernière détient plus de 15 % des actions et droits de vote en circulation de la Société, y compris leur propriété économique et juridique, à la date d'exemption et (ii) l'exemption spécifique prévue à l'article 16.1.c s'applique au consortium constitué entre Sogepa, GZBV et SEPI dans la mesure où ces sociétés détiennent ensemble plus de 15 % des actions et droits de vote en circulation de la Société, y compris leur propriété économique et juridique, à la date d'exemption.



### 3.1.13 Offres obligatoires

#### 3.1.13.1 Directive OPA

La Directive 2004/25/CE relative aux offres publiques d'achat (la « **Directive OPA** ») établit les principes qui déterminent le droit applicable à la Société dans le contexte d'une offre publique d'achat des actions de cette dernière. La Directive OPA renvoie aux règles en vigueur aux Pays-Bas et à celles de l'État membre de l'Union européenne où se trouve l'autorité compétente choisie par la Société parmi les différentes autorités de contrôle des marchés sur lesquels ses actions sont admises à la cote.

Dans le cas de la Société, les questions relatives, entre autres, à la contrepartie offerte en cas d'offre, en particulier le prix, ainsi que les questions ayant trait à la procédure d'offre, en particulier les informations concernant la décision de l'acquéreur de faire une offre, le contenu du document d'offre et à la publication de l'offre, seront traitées conformément aux règles de l'État membre dont relève l'autorité compétente, qui sera désignée par la Société à une date ultérieure.

Le droit néerlandais s'appliquera à toutes les questions relatives à l'information à fournir au personnel de la Société et à celles relevant du droit des sociétés, notamment le pourcentage des droits de vote conférant le contrôle et les dérogations à l'obligation de lancer une offre, ainsi qu'aux conditions dans lesquelles le Conseil d'administration de la Société pourra prendre toute mesure susceptible de faire échouer l'offre, aux règles applicables et à l'autorité compétente (voir « — 3.1.13.2 Loi néerlandaise »).

#### 3.1.13.2 Loi néerlandaise

La loi (la « **loi OPA** ») transposant la Directive OPA en droit néerlandais est entrée en vigueur le 28 octobre 2007. Dans le cadre de la loi OPA, les actionnaires qui, agissant individuellement ou de concert (tels que ces termes sont définis ci-dessous), viendraient à détenir directement ou indirectement 30 % ou plus des droits de vote de la Société (contrôle dit « significatif ») sont tenus de lancer une OPA portant sur la totalité des actions émises et en circulation représentant le capital de la Société. Outre les exemptions visées ci-dessous, l'obligation de lancer une offre publique ne s'applique pas aux personnes qui, à la date d'entrée en vigueur de la loi OPA, détenaient – individuellement ou de concert – 30 % ou plus des droits de vote de la Société. Dans le cas d'un tel concert, un nouveau membre du concert peut bénéficier de l'exemption s'il remplit certaines conditions.

Aux termes de la loi OPA, sont considérées comme « agissant de concert » les personnes physiques ou morales et les sociétés coopérant dans le cadre d'un pacte, lorsque leur objectif est d'acquérir un contrôle significatif (tel que ce terme a été défini ci-dessus) sur la société cible, ou coopérant avec la société cible avec pour objectif de faire obstacle au succès d'une offre publique déjà annoncée portant sur les actions de ladite société cible. Les personnes physiques ou morales et les sociétés suivantes sont réputées « agir de concert » au sens de la loi OPA : (i) les personnes morales ou sociétés qui constituent un groupe de

sociétés au sens de l'article 2 :24b du Code Civil néerlandais ; (ii) les personnes morales et sociétés, avec leurs filiales ; (iii) les personnes physiques avec les sociétés qu'elles contrôlent.

Outre la dérogation prévue ci-dessus, l'obligation de lancer une offre publique ne s'applique pas à toute personne physique ou morale ni à toute société qui, entre autres :

- acquiert un contrôle significatif après avoir déclaré qu'une offre publique portant sur l'ensemble des actions (ou certificats de dépôt) de la société cible est inconditionnelle (*gestand doen*), sous réserve que l'acheteur puisse en conséquence exercer plus de 50 % des votes lors de l'Assemblée des actionnaires de la société cible ;
- est une personne morale indépendante de la société cible qui acquiert un contrôle significatif après qu'une offre publique ait été annoncée par une tierce partie, sous réserve que ladite personne morale satisfasse les deux conditions suivantes : (i) elle s'engage à détenir les actions de la société cible pour une période de deux ans au maximum, aux fins de protéger la société cible et (ii) l'objet social de cette personne morale est de préserver les intérêts de la société cible ;
- est une personne morale indépendante de la société cible, qui a émis des certificats de dépôt portant sur les actions de la société cible avec la coopération de celle-ci ;
- acquiert un contrôle significatif après : (i) un transfert d'actions intra-groupe représentant un contrôle significatif ou (ii) un transfert entre une société mère et sa filiale ;
- acquiert un contrôle significatif en agissant de concert avec une ou plusieurs autres personnes physiques ou morales ou sociétés, auquel cas l'obligation de lancer une offre publique d'achat s'applique à la personne physique ou morale ou à la Société qui peut exercer le plus grand nombre de droits de vote lors de l'Assemblée des actionnaires de la société cible ; ou
- agit en tant que dépositaire (dans la mesure où elle ne peut exercer aucun droit de vote à sa seule discrétion).

L'obligation de procéder à une offre publique ne s'applique pas non plus si, entre autres :

- la personne physique ou morale ou la Société, après avoir acquis un contrôle significatif, perd ledit contrôle durant une période de grâce de trente jours (qui peut être étendue à quatre-vingt-dix jours au total par la Chambre des entreprises de la Cour d'appel d'Amsterdam), sauf si (i) la perte de contrôle est due à un transfert à une personne physique, morale ou à une société à laquelle l'une des dérogations précisées ci-dessus s'applique, ou (ii) l'acquéreur du contrôle significatif a exercé ses droits de vote durant le délai de grâce susvisé ; ou
- l'Assemblée des actionnaires de la société cible a approuvé l'acquisition d'un contrôle significatif, et toute acquisition ultérieure d'actions, par une tierce partie dans le cadre du vote d'une résolution approuvée par 90 % des voix exprimées, à l'exception des voix exprimées par le tiers acquéreur ou toute partie appartenant au consortium.



La loi OPA confère également à tout actionnaire minoritaire le droit de demander le rachat de ses actions par tout émetteur d'une offre qui viendrait à détenir au moins 95 % du capital émis et des droits de vote de la Société. Cette demande doit

être soumise à la chambre 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.

## 3.2 Renseignements de caractère général concernant le capital social

### 3.2.1 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 entièrement libérées d'une valeur nominale d'un euro chacune.

### 3.2.2 Capital social autorisé

---

Au 31 décembre 2014, le capital social autorisé de la Société s'élevait à trois milliards d'euros, réparti en 3 000 000 000 d'actions d'une valeur nominale d'un euro chacune.

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

---

Sauf limitation ou exclusion par l'Assemblée générale (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 « — 3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires ».

L'Assemblée générale des actionnaires a le pouvoir d'émettre des actions. Elle peut également donner au Conseil d'administration l'autorisation, pour une période ne dépassant pas cinq ans, d'émettre des actions et de 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.

Conformément aux résolutions adoptées par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 27 mai 2014, le Conseil d'administration dispose des pouvoirs nécessaires en vue d'émettre des actions et d'octroyer des droits de souscription d'actions portant sur le capital social autorisé de la Société, ainsi que de limiter ou exclure les droits préférentiels de souscription pour les actionnaires existants aux fins suivantes :

1. dans le cadre de plans d'actionnariat salarié (« ESOP ») et de plans de rémunération à long terme (« LTIP ») (tels que plans d'options de souscription d'actions et 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. aux fins de 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 devant se tenir le 27 mai 2015. Ils ne s'étendront pas à l'émission d'actions ni à l'octroi de droits de souscription d'actions (i) s'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 de plus de 500 millions d'euros par émission d'actions.

Il sera demandé à l'Assemblée générale des actionnaires qui doit se tenir le 27 mai 2015 de déléguer au Conseil d'administration le pouvoir d'émettre des actions et d'accorder des droits de souscription d'actions entrant dans le capital social de la Société, ainsi que de limiter ou supprimer les droits préférentiels de souscription, 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.

Cependant, ces pouvoirs ne s'étendent pas à l'émission d'actions ou à l'octroi de droits de souscription d'actions (i) s'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 de plus de 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 qui s'est tenue le 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 le 27 mai 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 %).

### 3.2.4 Titres donnant accès au capital social de la Société

À l'exception des options de souscription d'actions accordées pour la souscription d'actions d'Airbus Group (voir « — 4.3.3 Plans de rémunération à long terme » et « Notes annexes aux comptes 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 des droits de vote dilués <sup>(1)</sup>
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 %
<b>Total capital social potentiel de la Société</b>	<b>787 021 476</b>	<b>100 %</b>	<b>786 589 644</b>	<b>100 %</b>

(1) L'effet dilutif potentiel issu de l'exercice de ces options de souscription d'actions sur le capital et sur les droits de vote pourrait être limité du fait des programmes de rachat d'actions de la Société et d'une annulation ultérieure des actions rachetées. Voir « — 3.3.7.1 Droit néerlandais et informations relatives aux programmes de rachat d'actions ».

### 3.2.5 Évolution du capital social émis depuis la constitution de la Société

Date	Nature de l'opération	Valeur nominale par action	Nombre d'actions émises/annulées	Prime d'émission <sup>(1)</sup>	Nombre total d'actions émises à l'issue de l'opération	Total du capital émis à l'issue de l'opération
29 décembre 1998	Constitution	NLG 1 000	100	-	100	NLG 100 000
3 avril 2000	Conversion en €	1 €	50 000	-	50 000	50 000 €
8 juillet 2000	Émission d'actions en rémunération des apports d'Aerospatiale Matra, DASA AG et SEPI	1 €	715 003 828	1 511 477 044 €	715 053 828	715 053 828 €
13 juillet 2000	Émission d'actions dans le cadre de l'introduction en Bourse de la Société	1 €	80 334 580	1 365 687 860 €	795 388 408	795 388 408 €
21 septembre 2000	Émission d'actions aux fins de l'offre aux salariés effectuée dans le cadre de l'introduction en Bourse de la Société	1 €	11 769 259	168 300 403 €	807 157 667	807 157 667 €
5 décembre 2001	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés ( <i>Note d'opération visée</i> par la COB <sup>(2)</sup> le 13 octobre 2001 au n° 01-1209)	1 €	2 017 894	19 573 571,80 €	809 175 561	809 175 561 €
4 décembre 2002	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés ( <i>Note d'opération visée</i> par la COB le 11 octobre 2002 sous le n° 02-1081)	1 €	2 022 939	14 470 149,33 €	811 198 500	811 198 500 €
5 décembre 2003	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés ( <i>Note d'opération visée</i> par la COB le 25 septembre 2003 sous le n° 03-836)	1 €	1 686 682	19 363 109,36 €	812 885 182	812 885 182 €
20 juillet 2004	Annulation d'actions sur autorisation consentie par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 6 mai 2004	1 €	5 686 682	-	807 198 500	807 198 500 €
3 décembre 2004	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés ( <i>Note d'opération visée</i> par l'AMF le 10 septembre 2004 sous le n° 04-755)	1 €	2 017 822	34 302 974 €	809 216 322	809 216 322 €
En 2004	Émission d'actions suite à l'exercice d'options accordées aux salariés <sup>(3)</sup>	1 €	362 747	6 133 436 €	809 579 069	809 579 069 €
25 juillet 2005	Annulation d'actions sur autorisation consentie par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 11 mai 2005	1 €	1 336 358	-	808 242 711	808 242 711 €
29 juillet 2005	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés ( <i>Note d'opération visée</i> par l'AMF le 4 mai 2005 sous le n° 05-353)	1 €	1 938 309	34 618 198,74 €	810 181 020	810 181 020 €
En 2005	Émission d'actions suite à l'exercice d'options accordées aux salariés <sup>(3)</sup>	1 €	7 562 110	144 176 031,61 €	817 743 130	817 743 130 €
20 juillet 2006	Annulation d'actions sur autorisation consentie par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 4 mai 2006	1 €	6 656 970	-	811 086 160	811 086 160 €
En 2006	Émission d'actions suite à l'exercice d'options accordées aux salariés <sup>(3)</sup>	1 €	4 845 364	89 624 589 €	815 931 524	815 931 524 €
En 2007	Annulation d'actions sur autorisation consentie par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 4 mai 2007	1 €	4 568 405	-	811 363 119	811 363 119 €
9 mai 2007	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés	1 €	2 037 835	33 482 173 €	813 400 954	813 400 954 €
En 2007	Émission d'actions suite à l'exercice d'options accordées aux salariés <sup>(3)</sup>	1 €	613 519	9 438 683 €	814 014 473	814 014 473 €
En 2008	Annulation d'actions sur autorisation consentie par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 26 mai 2008	1 €	1 291 381	-	812 723 092	812 723 092 €

(1) Les coûts, nets d'impôts, liés à l'introduction en Bourse de la Société en juillet 2000 ont été imputés sur la prime d'émission à hauteur de 55 849 772 €.

(2) Prédécesseur de l'AMF.

(3) Pour des informations sur les plans d'options de souscription d'actions dans le cadre desquels ces options de souscription d'actions ont été consenties aux salariés de la Société, voir « – Gouvernement d'entreprise – 4.3.3 Plans de rémunération à long terme ».

Date	Nature de l'opération	Valeur nominale par action	Nombre d'actions émises/annulées	Prime d'émission <sup>(1)</sup>	Nombre total d'actions émises à l'issue de l'opération	Total du capital émis à l'issue de l'opération
25 juillet 2008	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés	1 €	2 031 820	22 084 500 €	814 754 912	814 754 912 €
En 2008	Émission d'actions suite à l'exercice d'options accordées aux salariés <sup>(3)</sup>	1 €	14 200	208 030 €	814 769 112	814 769 112 €
31 juillet 2009	Annulation d'actions sur autorisation consentie par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 27 mai 2009	1 €	22 987	-	814 746 125	814 746 125 €
18 décembre 2009	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés	1 €	1 358 936	13 263 215 €	816 105 061	816 105 061 €
En 2010	Émission d'actions suite à l'exercice d'options accordées aux salariés <sup>(3)</sup>	1 €	297 661	4 477 168 €	816 402 722	816 402 722 €
29 juillet 2011	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés	1 €	2 445 527	34 602 580 €	818 848 249	818 848 249 €
9 août 2011	Annulation d'actions sur autorisation consentie par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 26 mai 2011	1 €	78 850	-	818 769 399	818 769 399 €
En 2011	Émission d'actions suite à l'exercice d'options accordées aux salariés <sup>(3)</sup>	1 €	1 712 892	25 995 005 €	820 482 291	820 482 291 €
30 juillet 2012	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés	1 €	2 177 103	38 084 482 €	822 659 394	822 659 394 €
8 août 2012	Annulation d'actions sur autorisation consentie par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 31 mai 2012	1 €	553 233	-	822 106 161	822 106 161 €
En 2012	Émission d'actions suite à l'exercice d'options accordées aux salariés <sup>(3)</sup>	1 €	5 261 784	98 893 293 €	827 367 945	827 367 945 €
20 juin 2013	Annulation d'actions sur autorisation consentie par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 27 mars 2013	1 €	47 648 691	-	779 719 254	779 719 254 €
29 juillet 2013	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés	1 €	2 113 245	57 580 650 €	781 832 499	781 832 499 €
27 septembre 2013	Annulation d'actions sur autorisation consentie par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 27 mars 2013	1 €	3 099 657	-	778 732 842	778 732 842 €
27 septembre 2013	Annulation d'actions sur autorisation consentie par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 29 mai 2013	1 €	2 448 884	-	776 283 958	776 283 958 €
En 2013	Émission d'actions suite à l'exercice d'options accordées aux salariés <sup>(3)</sup>	1 €	6 873 677	176 017 918 €	783 157 635	783 157 635 €
En 2014	Émission d'actions suite à l'exercice d'options accordées aux salariés <sup>(3)</sup>	1 €	1 871 419	50 619 684 €	784 780 585	784 780 585 €

(1) Les coûts, nets d'impôts, liés à l'introduction en Bourse de la Société en juillet 2000 ont été imputés sur la prime d'émission à hauteur de 55 849 772 €.

(2) Prédécesseur de l'AMF.

(3) Pour des informations sur les plans d'options de souscription d'actions dans le cadre desquels ces options de souscription d'actions ont été consenties aux salariés de la Société, voir « — Gouvernement d'entreprise — 4.3.3 Plans de rémunération à long terme ».

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.

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



## 3.3 Répartition du capital et des droits de vote

### 3.3.1 Structure de l'actionariat à fin 2014

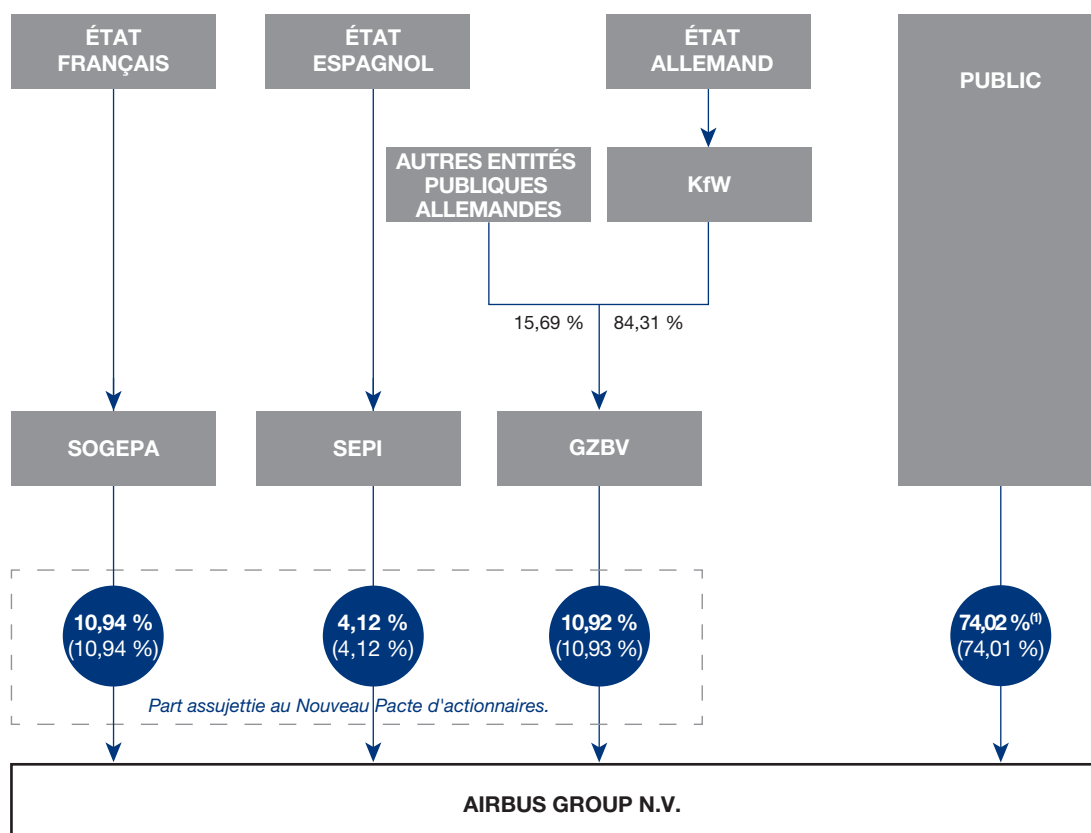
Le 16 janvier 2014, la République française (« **l'État français** ») a annoncé avoir vendu par l'intermédiaire de Sogepa environ 8 000 000 actions de la Société (environ 1 % des actions en circulation de la Société), conformément à un accord bilatéral entre les États français et allemand prévoyant que 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.

Au 31 décembre 2014, l'État français détenait 10,94 % des actions en circulation de la Société par le biais de la Société de Gestion de Participations Aéronautiques (« **Sogepa** ») ; l'État allemand détenait

une participation de 10,92 % par l'intermédiaire de Gesellschaft zur Beteiligungsverwaltung GZBV mbH & Co. KG (« **GZBV** »), une filiale de Kreditanstalt für Wiederaufbau (« **KfW** »), une institution de droit public au service des objectifs de politique nationale et internationale du gouvernement de la République fédérale d'Allemagne ; enfin, l'État espagnol détenait 4,12 % par le biais de Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (« **SEPI** »). 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). Voir « — Gouvernement d'entreprise — 4.3.3 Plans de rémunération à long terme ».

#### STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT D'AIRBUS GROUP N.V. AU 31 DÉCEMBRE 2014



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

Par ailleurs, les entités recensées ci-dessous ont informé l'AFM de la participation importante qu'elles détenaient dans la Société au 31 décembre 2014. Pour plus d'informations, vous pouvez 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 votes) ;
- Capital Group International Inc. (5,07 % des droits de vote) ; et
- Capital Research and Management Company (5,07 % des droits de vote).

Au 31 décembre 2014, la Société détenait, directement ou indirectement par l'intermédiaire d'une autre société dans laquelle

la Société détient, directement ou indirectement, plus de 50 % du capital social, 431 832 actions d'autocontrôle, soit 0,05 % du capital social émis. Les actions détenues par la Société ne sont pas assorties de droits de vote.

Pour le nombre d'actions et de droits de vote détenus par les membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif, voir « — Gouvernement d'entreprise — 4.2.1 Politique de rémunération ».

Environ 2,1 % du capital social (et des droits de vote) étaient détenus par les salariés de la Société au 31 décembre 2014.

## 3.3.2 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 domestique 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'actionariat 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'actionariat 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'actionariat 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.

### 3.3.2.1 Modifications apportées à la structure de l'actionariat

Lors d'une transaction prévue par l'Accord multipartite le 6 décembre 2012, Daimler a vendu 61,1 millions d'actions EADS N.V. (environ 7,44 % des actions EADS N.V. en circulation) par le biais d'un placement accéléré (l'« **ABB** »). La participation économique de Daimler dans la Société est donc réduite à environ 7,44 % et ses droits de vote à 14,88 %. KfW a acquis 2,76 % des actions en circulation d'EADS N.V. dans le cadre de l'ABB. Lors d'une seconde transaction le 2 janvier 2013, KfW a acquis (par le biais d'une filiale détenue à 100 %) 65 % des actions d'un consortium d'investisseurs du secteur privé et du secteur public (« **Dedalus** »), ce qui a porté à 78 % sa participation dans Dedalus. Les 22 % restants demeurent la propriété de différentes entités publiques allemandes. Dedalus détenait une participation économique de 7,44 % dans la Société à la date de cette acquisition. Suite à ces deux transactions, KfW possède désormais 2,76 % des droits de vote dans la Société et une participation économique de 8,56 % dans la Société (2,76 % directement et 5,80 % par le biais de Dedalus). Les autres entités publiques allemandes possédant des parts dans Dedalus détiennent une participation économique de 1,64 % dans la Société par le biais de Dedalus. La participation économique commune de KfW et des dites entités publiques allemandes dans la Société a par conséquent été portée à 10,2 % à la suite de ces acquisitions. Le 4 avril 2013, SEPI a vendu 9 560 000 actions de la Société (environ 1,15 % des actions en circulation de la Société). Le 9 avril 2013, Lagardère a vendu le solde de ses 61 000 000 actions de la Société (environ 7,4 % des actions en circulation de la Société). Le 17 avril 2013, l'État français a vendu, par le biais de Sogepa, 12 977 088 actions de la Société (environ 1,56 % des actions en circulation de la Société) et Daimler a vendu le solde de ses 61 100 000 actions de la Société (environ 7,5 % des actions en circulation de la Société). Le 26 avril 2013, l'État français a vendu une nouvelle tranche de 17 451 000 actions de la Société (environ 2,1 % des actions en circulation de la Société). Le 31 juillet 2013, SEPI a vendu une nouvelle tranche de 2 802 450 actions de la Société (environ 0,36 % des actions en circulation de la Société). Le 30 décembre 2013, GZBV a acheté 1 872 072 actions de la Société (environ 0,24 % des actions en

circulation de la Société). Au 31 décembre 2013, à la suite des transactions mentionnées ci-dessus, l'État français détenait par l'intermédiaire de Sogepa 11,99 % des actions en circulation de la Société, l'État allemand 10,94 % par l'intermédiaire de GZBV et l'État espagnol 4,13 % par l'intermédiaire de SEPI. Pour connaître les évolutions plus récentes, voir la section 3.3.4 ci-dessous.

### 3.3.2.2 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, ceci 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. Voir les sections 3.1.11 et 3.1.12 ci-dessus. Enfin, des changements ont été également faits dans la composition du Conseil d'administration et son Règlement intérieur. Voir la section 4 ci-dessous.

### 3.3.2.3 Accords entre les actionnaires de référence

#### Accord sur les droits acquis

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

#### Exemption individuelle au titre des droits acquis

Une Partie qui bénéficie individuellement d'une exemption au titre des droits acquis aux termes de l'article 16.1.b des Statuts (cette Partie bénéficiant d'une « **Exemption individuelle** ») continuera à bénéficier de cette exemption conformément aux Statuts s'il est par la suite mis fin au nouveau concert relatif à la Société (le « **Nouveau concert** ») (par exemple suite à la résiliation du Pacte d'actionnaires) ou si celle-ci cesse de faire partie du Nouveau concert.

#### Perte des exemptions individuelles

Une Partie bénéficiant d'une exemption individuelle, ainsi que chacun de ses affiliés qui bénéficient d'une exemption au titre des articles 16.1.b et 16.3 des Statuts, pris collectivement (ces affiliés bénéficiant alors d'« **Exemptions dérivées** », et les Exemptions individuelles et Exemptions dérivées formant ensemble les « **Exemptions** »), perdront le bénéfice de ces Exemptions si :

- le Nouveau concert est résilié parce que la Partie ou l'un de ses affiliés a effectivement soit résilié ledit concert, soit causé la résiliation de ce concert ; ou si

- la Partie ou le ou les affilié(s) concerné(s) se retire(nt) du Nouveau concert,

et si cette résiliation ou ce retrait n'est pas effectué pour un motif légitime et ne se justifie pas par des manquements importants et persistants aux accords régissant le Nouveau concert, en ce compris, mais sans se limiter à, la violation des stipulations du Pacte d'actionnaires par l'autre principal membre du Nouveau concert.

Dans l'éventualité où, à l'avenir, les droits de vote détenus dans la Société par l'autre principal membre du Nouveau concert, conjointement à ceux de ses affiliés, représenteraient, durant une période ininterrompue de trois mois, moins de 3 % des droits de vote totaux de la Société existants à cette date, les Exemptions dont bénéficiait cette Partie, en ce compris les Exemptions dont ses affiliés n'étaient plus en droit de bénéficier, pourront de nouveau être exercées, Sogepa et GZBV devant en informer conjointement la Société.

#### Notification à la Société

La Société ne sera tenue de prendre les mesures stipulées à l'article 15 des Statuts concernant l'Accord sur les droits acquis postérieur au concert que pour autant qu'elle reçoive soit (i) une instruction écrite adressée conjointement par Sogepa et GZBV relative à la mise en œuvre de l'une des mesures énoncées dans l'article 15 des Statuts conformément à l'Accord sur les droits acquis postérieur au concert soit (ii) une copie d'une décision exécutoire rendue par trois arbitres indépendants, impartiaux et neutres en vue de régler tout différend entre les Parties découlant de, ou lié à, l'Accord sur les droits acquis postérieur au concert.

La Société n'encourra nulle responsabilité envers aucune des Parties si elle prend de telles mesures suite à la réception d'une telle instruction conjointe ou d'une telle décision exécutoire, et la Société ne saurait avoir l'obligation d'interpréter l'Accord sur les droits acquis postérieur au concert ou toute instruction conjointe ou décision exécutoire.

Nonobstant la description apparaissant sous la rubrique « **Clauses diverses – Juridiction compétente** » 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 concert.

#### Dispositions diverses

**Résiliation.** L'Accord sur les droits acquis postérieur au concert ne prendra fin que si l'État français et ses affiliés ou l'État allemand et ses affiliés ne détiennent plus d'actions de la Société.

**Droit applicable.** Les lois des Pays-Bas.

**Juridiction compétente.** Décision exécutoire pour tout différend, toute controverse ou toute plainte qui découlerait ou serait lié à l'Accord sur les droits acquis postérieur au concert, conformément à la procédure prévue à l'Accord ; étant toutefois précisé que, dans la mesure où le recours aux tribunaux est autorisé pour régler ce différend, cette controverse ou cette plainte, les tribunaux des Pays-Bas auront compétence exclusive.

## Fin de l'Ancien consortium et Nouveau pacte d'actionnaires

Lors de la Réalisation, l'accord de participation conclu entre les anciens actionnaires de référence de la Société et incluant, à compter du 31 décembre 2012, KfW a été résilié et partiellement remplacé par le Nouveau Pacte d'actionnaires conclu au périmètre nettement plus restreint.

Figure ci-après une description plus détaillée du Nouveau pacte d'actionnaires, fondée uniquement sur le résumé écrit des principales stipulations du Nouveau Pacte d'actionnaires tel que 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 défense allemand et de l'Accord de défense français (tels que décrits ci-dessous). Si, pour une raison quelconque, une personne devant être nommée comme membre du Conseil d'administration, conformément aux stipulations de l'Accord de défense allemand et de l'Accord de défense français, n'est pas nommée, les Actionnaires feront leurs meilleurs efforts pour que ladite personne soit nommée en tant que membre du Conseil d'administration.

Sogepa et GZBV soutiendront la nomination comme membre du Conseil d'administration de la Société d'un ressortissant espagnol que SEPI pourra leur présenter, à condition que cette personne remplisse les conditions requises pour être qualifiée de membre indépendant conformément aux termes du Règlement du Conseil et voteront en qualité d'Actionnaires, lors de toute Assemblée générale des actionnaires de la Société, en faveur de cette nomination et contre la nomination de toute autre personne pour ce poste.

Si, pour une raison quelconque, l'Accord de défense français et/ou l'Accord de défense allemand a, ou ont été résiliés, KfW ou Sogepa, selon le cas, proposera deux personnes et les Actionnaires devront faire leurs meilleurs efforts pour que ces personnes soient nommées en qualité de membres du Conseil d'administration.

**Modification des Statuts.** Sogepa et GZBV se consulteront sur tout projet de résolution visant à modifier le Règlement du Conseil et/ou les Statuts. À moins que Sogepa et GZBV conviennent de voter ensemble en faveur dudit projet de résolution, les Actionnaires voteront contre ledit projet de résolution. Si Sogepa et GZBV parviennent à un accord mutuel sur ledit projet de résolution, les Actionnaires voteront en faveur dudit projet de résolution.

**Questions réservées.** En ce qui concerne les questions nécessitant l'approbation d'une majorité qualifiée au niveau du Conseil d'administration (« **Questions réservées** »), tous les membres du Conseil d'administration seront libres d'exprimer leur propre avis. Si la mise en œuvre d'une Question réservée nécessite une décision de l'Assemblée générale des actionnaires

de la Société, Sogepa et GZBV se consulteront en vue de parvenir à une position commune. Si Sogepa et GZBV ne parviennent pas à adopter une position commune, Sogepa et GZBV demeureront libres d'exercer leur vote de manière discrétionnaire.

**Consultation préalable.** Sogepa et GZBV se consulteront sur tous projets de résolution soumis à l'Assemblée générale des actionnaires autres que ceux liés aux Questions réservées et au Règlement du Conseil.

### Équilibre des participations

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

- Sogepa devra détenir une part de droits de vote aussi proche qu'il est raisonnablement possible de l'être de 12 %, tous droits de vote attribuables à Sogepa et/ou à l'État français en application des règles néerlandaises sur les offres publiques étant pris en compte dans le calcul de cette participation, sauf s'agissant des droits de vote qui lui seraient attribuables dans le cadre d'une action de concert avec les autres Parties ;
- GZBV devra détenir une part de droits de vote aussi proche qu'il est raisonnablement possible de l'être de 12 %, tous droits de vote attribuables à GZBV et/ou à l'État allemand en application des règles néerlandaises sur les offres publiques étant pris en compte dans le calcul de cette participation, sauf s'agissant des droits de vote qui lui seraient attribuables dans le cadre d'une action de concert avec les autres Parties ;
- SEPI devra détenir une part de droits de vote aussi proche qu'il est raisonnablement possible de l'être de 4 %, tous droits de vote attribuables à SEPI et/ou à l'État espagnol en application des règles néerlandaises sur les offres publiques étant pris en compte dans le calcul de cette participation, sauf pour les droits de vote qui lui seraient attribuables dans le cadre d'une 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 (le « **seuil MTO** »). Au cas où le total des droits de vote cumulés des Actionnaires dépasserait le seuil MTO, ceux-ci 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 de ceux-ci a l'intention de transférer des titres à un tiers hors marché ou sur le marché.

**Option d'achat.** Option d'achat au bénéfice des Actionnaires dans le cas où la majorité du capital social ou des droits de vote d'un des

Actionnaires cesse d'être détenue directement ou indirectement par l'État français, l'État allemand ou l'État espagnol, selon le cas.

**Droit de sortie conjointe.** Droit de sortie conjointe au bénéfice de SEPI au cas où Sogepa, l'État français ou l'un de leurs affiliés et des entités publiques françaises et GZBV, l'État allemand ou l'un quelconque de leurs affiliés et des entités publiques proposent ensemble de transférer l'intégralité de leurs droits de vote.

#### Dispositions diverses

**Résiliation.** Le Pacte d'actionnaires peut cesser de s'appliquer à un ou plusieurs Actionnaires et/ou leurs affiliés, si certains changements interviennent dans la participation qu'ils détiennent dans la Société ou au niveau de leur actionariat.

**Droit applicable.** Les lois des Pays-Bas.

**Jurisdiction compétente.** Arbitrage conformément au Règlement d'arbitrage de la Chambre de commerce internationale, le lieu de l'arbitrage étant fixé à La Haye (Pays-Bas).

#### 3.3.2.4 Engagements concernant les intérêts de certaines parties prenantes

La Société a pris certains engagements et conclu certains accords portant sur certains intérêts de ses anciens principaux actionnaires et de l'État allemand.

#### Accords de sécurité avec les États et engagements et négociations associés

La Société et l'État français ont conclu un amendement à la convention actuelle qui les lie en ce qui concerne l'activité de missiles balistiques de la Société (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 conformément au Règlement intérieur comme s'ils étaient membres du Conseil. Deux des administrateurs externes de la Société de défense allemande doivent également être membres du Conseil. Les qualifications des administrateurs externes de la Société de défense allemande sont les mêmes que celles des administrateurs externes de la Société de défense française, avec l'exigence supplémentaire 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 un accord avec l'État français aux termes duquel la Société :

- accorderait à l'État français un droit de première offre en cas de vente de l'intégralité ou d'une partie de sa participation dans Dassault Aviation ; et
- s'engagerait à consulter l'État français avant de prendre toute décision lors d'une Assemblée générale de Dassault Aviation.

Comme indiqué dans un communiqué de presse publié le 28 novembre 2014, la Société a vendu à Dassault Aviation, dans le cadre d'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 d'Airbus Group N.V. 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.



### 3.3.3 Forme des actions

Les actions de la Société se présentent sous forme nominative. Le Conseil d'administration peut décider de convertir tout ou partie des actions en titres au porteur.

Les actions sont inscrites dans le registre des actionnaires, sans qu'il soit émis de certificat. Cependant, il pourra être émis des

certificats pour tout ou partie des actions en cas de décision prise en ce sens par le Conseil d'administration. Les certificats d'actions seront émis sous la forme déterminée par le Conseil d'administration. Les actions nominatives seront numérotées de la manière déterminée par le Conseil d'administration.

### 3.3.4 Évolution de l'actionnariat de la Société depuis sa création

La Société a été constituée avec un capital social autorisé de 500 000 florins néerlandais (« **NLG** »), composé de 500 actions d'une valeur nominale de 1 000 NLG chacune, dont 100 ont été émises en faveur d'Aérospatiale Matra le 29 décembre 1998. Ces actions ont été transférées à DASA AG par acte notarié le 28 décembre 1999.

Les modifications de l'actionnariat de la Société depuis son introduction en Bourse se présentent comme suit (pour une description des modifications du capital social émis de la Société depuis sa constitution, voir « — 3.2.5 Évolution du capital social émis depuis la constitution de la Société »).

Depuis juillet 2000, 4 293 746 actions de la Société ont été distribuées à titre gratuit par l'État français à certains anciens actionnaires d'Aérospatiale Matra après sa privatisation en juin 1999. La dernière distribution est intervenue en juillet 2002.

Par ailleurs, en janvier 2001, l'État français et Lagardère ont cédé sur le marché l'ensemble de leurs actions de la Société (respectivement 7 500 000 et 16 709 333 actions de la Société) autres que leurs actions indirectes de la Société (et, en ce qui concerne l'État français, abstraction faite des actions de la Société à distribuer aux anciens actionnaires d'Aérospatiale Matra, voir « — 3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires — Droits et engagements spécifiques de l'État français ») qu'ils détenaient à la suite du non-exercice de l'option de surallocation accordée aux établissements introducteurs dans le cadre de l'introduction en Bourse de la Société en juillet 2000 (y compris, dans le cas de Lagardère, les actions autres que ses actions indirectes de la Société acquises auprès des institutions financières françaises à l'issue de la période d'exercice de l'option de surallocation).

Le 8 juillet 2004, Daimler a annoncé avoir placé sur le marché (dans le cadre d'une opération de couverture) l'ensemble de ses actions de la Société (soit 22 227 478 actions) représentant à cette date 2,73 % du capital et 2,78 % des droits de vote de la Société, à l'exception de ses actions indirectes de la Société.

Le 11 novembre 2005, DASA a transféré la totalité de sa participation dans la Société à sa filiale à 100 % DaimlerChrysler Luft-und Raumfahrt Beteiligungs GmbH & Co. KG (« **DC KG** »). Toutefois, en novembre 2006, DC KG a retransféré à DASA l'intégralité de sa participation dans la Société.

Le 4 avril 2006, Daimler et Lagardère ont annoncé avoir conclu simultanément des transactions visant à réduire de 7,5 % chacune leurs participations respectives dans la Société. Daimler a conclu un accord de vente à terme d'environ 61 millions d'actions de la Société avec un groupe de banques d'investissement. Daimler a annoncé avoir prêté ces actions aux banques concernées en prévision du règlement de la vente à terme. Lagardère a émis des obligations convertibles en actions. Les actions de la Société livrables à l'échéance des obligations susvisées correspondaient au maximum à 7,5 % du capital social de la Société, soit environ 61 millions d'actions. Elles ont été livrées en trois tranches égales représentant chacune 2,5 % du capital de la Société. Les deux premières tranches ont été livrées en juin 2007 et en juin 2008, la livraison de la troisième tranche ayant été avancée de juin 2009 à mars 2009, comme discuté ci-après.

Le 8 septembre 2006, la Société a été informée de l'acquisition de 41 055 530 actions de la Société par JSC Vneshtorgbank (anciennement Bank of Foreign Trade), soit 5,04 % du capital social de la Société à cette date.

Le 9 février 2007, Daimler a conclu un accord avec le consortium Dedalus, en vertu duquel elle a effectivement réduit de 22,5 % à 15 % sa participation dans le capital de la Société, tout en maintenant l'équilibre des droits de vote entre les actionnaires allemands et français. Le consortium Dedalus a ainsi acquis une participation de 7,5 % dans le capital de la Société, Daimler continuant de contrôler les droits de vote de la totalité du bloc d'actions représentant 22,5 % du capital de la Société.

Le 26 décembre 2007, JSC Vneshtorgbank a cédé et transféré 41 055 530 actions de la Société à la Bank for Development and Foreign Economic Affairs (Vnesheconombank). La Société a été informée de cette transaction après qu'elle soit intervenue.

Le 26 janvier 2009, Lagardère et Natixis, seul souscripteur et seul porteur des obligations échangeables à titre obligatoire émises par Lagardère en 2006, ont signé un amendement au contrat de souscription en vertu duquel ils ont accepté, à l'initiative de Natixis, d'avancer la date de remboursement des obligations échangeables à titre obligatoire — et par conséquent, la date de livraison de la troisième tranche des actions de la société — du 25 juin 2009 au 24 mars 2009. Conformément aux termes de l'amendement, Lagardère a livré à Natixis 20 370 000 actions de la Société le 24 mars 2009, représentant 2,5 % du capital et des droits de vote de la Société.



Le 19 mars 2010, Daimler et le consortium Dedalus d'investisseurs du secteur privé et du secteur public ont confirmé la prorogation de l'accord conclu le 9 février 2007 concernant la participation et les droits de vote dans la Société (comme discuté ci-dessus). À la Chancellerie fédérale allemande, le 16 mars 2010, Daimler et les investisseurs ont affirmé leur volonté de poursuivre l'accord existant sans autre forme d'amendement. Ainsi, Daimler détenait encore 22,5 % des droits de vote dans la Société alors que sa participation économique était restée à 15 %. Par conséquent, l'équilibre existant entre les droits de vote des actionnaires allemands et ceux des actionnaires français est resté inchangé.

Le 10 novembre 2011, Daimler a annoncé avoir trouvé un accord de principe avec le gouvernement fédéral allemand, selon lequel KfW rachèterait à Daimler une participation dans la Société.

Le 6 décembre 2012, dans le cadre d'une transaction prévue par l'Accord multipartite, Daimler a vendu 61,1 millions d'actions de la Société (environ 7,44 % des actions en circulation de la Société) par le biais d'un ABB. La participation économique de Daimler dans la Société a donc été réduite à environ 7,44 % et ses droits de vote à 14,88 %. KfW a acquis 2,76 % des actions en circulation de la Société dans le cadre de l'ABB. Lors d'une seconde transaction le 2 janvier 2013, KfW a acquis (par le biais d'une filiale détenue à 100 %) 65 % des actions de Dedalus, ce qui a porté à 78 % sa participation dans Dedalus. Les 22 % restants sont demeurés la propriété de différentes entités publiques allemandes. Dedalus détenait une participation économique de 7,44 % dans la Société à la date de cette acquisition. Suite à ces deux transactions, KfW possède désormais 2,76 % des droits de vote dans la Société et une participation économique de 8,56 % dans la Société (2,76 % directement et 5,80 % par le biais de Dedalus). Les autres entités publiques allemandes possédant des parts dans Dedalus détenaient une participation économique de 1,64 % dans la Société par le biais de Dedalus. La participation économique commune de KfW et desdites entités publiques allemandes dans la Société a, par conséquent, été portée à 10,2 % après ces acquisitions.

Le 19 mars 2013, KfW a cédé à GZBV les 2,76 % d'actions de la Société en sa possession directe. Dans le cadre de la réalisation, 7,44 % des actions en circulation de la Société, détenues par DASA, ont été cédées à GZBV, et DASA, qui détient désormais un intérêt économique de 7,44 % et des droits de vote d'un montant

équivalent dans la Société, est devenue une filiale à 100 % de Daimler. GZBV qui détient à présent un intérêt économique de 10,2 % et des droits de vote d'un montant équivalent dans la Société est dorénavant détenue à 83,96 % par KfW ; les 16,04 % restants de son capital étant entre les mains des autres entités publiques allemandes, lesquelles étaient des investisseurs dans Dedalus juste avant ladite cession.

Dans le cadre de la réalisation, 7,44 % des actions en circulation de la Société détenues par Sogeadé ont été cédées à Sogepa, et Sogeadé qui détient dorénavant un intérêt économique de 7,44 % et des droits de vote d'un montant équivalent dans la Société, est devenue une filiale à 100 % de Lagardère.

Le 4 avril 2013, SEPI a vendu 9 560 000 actions de la Société (environ 1,15 % des actions en circulation de la Société).

Le 9 avril 2013, Lagardère a vendu le solde de ses 61 000 000 actions de la Société (environ 7,4 % des actions en circulation de la Société).

Le 17 avril 2013, l'État français a vendu, par le biais de Sogepa, 12 977 088 actions de la Société (environ 1,56 % des actions en circulation de la Société) et Daimler a vendu le solde de ses 61 100 000 actions de la Société (environ 7,5 % des actions en circulation de la Société).

Le 26 avril 2013, l'État français a vendu 17 451 000 actions de la Société (environ 2,1 % des actions en circulation de la Société).

Le 31 juillet 2013, SEPI a vendu 2 802 450 actions de la Société (environ 0,36 % des actions en circulation de la Société).

Fin décembre 2013, GZBV a acquis 1 872 072 actions de la Société (environ 0,24 % des actions en circulation de la Société).

Le 16 janvier 2014, l'État français a annoncé avoir vendu par 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. Suite à cette transaction, l'État français par l'intermédiaire de Sogepa, l'État allemand par l'intermédiaire de GZBV et l'État espagnol par l'intermédiaire de SEPI sont collectivement restés les actionnaires majoritaires de la Société, avec un minimum de 26 % des droits de vote.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution de la détention du capital social et des droits de vote de la Société au cours des trois dernières années.

Actionnaires	Situation au 31 décembre 2014			Situation au 31 décembre 2013			Actionnaires	Situation au 31 décembre 2012		
	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions		% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions
SOGEPA	10,94 %	10,94 %	85 835 477	11,99 %	12,03 %	93 864 165	Sogeade	22,16 %	22,30 %	183 337 704
GZBV <sup>(1)</sup>	10,92 %	10,93 %	85 709 822	10,94 %	10,98 %	85 709 822	DASA	14,77 %	14,87 %	122 225 136
SEPI	4,12 %	4,12 %	32 330 381	4,13 %	4,14 %	32 330 381	SEPI	5,40 %	5,44 %	44 690 871
-	-	-	-	-	-	-	KfW	2,75 %	2,76 %	22 725 182
<b>Sous-total Nouveau pacte d'actionnaires</b>	<b>25,98 %</b>	<b>25,99 %</b>	<b>203 875 680</b>	<b>27,06 %</b>	<b>27,16 %</b>	<b>211 904 368</b>	<b>Sous-total Partenariat contractuel</b>	<b>45,08 %</b>	<b>45,37 %</b>	<b>372 978 893</b>
Fondation « SOGEPA »	0,00 %	0,00 %	0	0,07 %	0,07 %	575 606	État français	0,06 %	0,06 %	502 746
Public <sup>(2)</sup>	73,97 %	74,01 %	580 473 073	72,51 %	72,84 %	568 418 146	Public <sup>(2)</sup>	54,23 %	54,57 %	448 659 771
Rachat d'actions auto-détenues <sup>(3)</sup>	0,06 %	-	431 832	0,36 %	-	2 835 121	Rachat d'actions auto-détenues <sup>(3)</sup>	0,63 %	-	5 226 535
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>784 780 585</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>783 157 635</b>	<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>827 367 945</b>

(1) KfW et autres entités publiques allemandes.

(2) Y compris les salariés de la Société. Au 31 décembre 2013, les salariés de la Société détenaient environ 2,13 % du capital social (et des droits de vote).

(3) Les actions détenues par la Société ne sont pas assorties de droits de vote.

À la connaissance de la Société, les actions de la Société ne font l'objet d'aucun nantissement.

La Société a demandé à connaître l'identité des titulaires de titres au porteur identifiables détenant individuellement plus de 2 000 actions. L'étude, qui s'est achevée le 31 décembre 2014, a permis d'identifier 3 013 actionnaires, qui détiennent au total 564 226 312 actions de la Société (dont 4 161 879 actions

détenues par Iberclear pour le compte des marchés espagnols et 34 863 419 actions détenues par Clearstream pour le compte du marché allemand).

La structure de l'actionariat de la Société au 31 décembre 2014 est illustrée par le diagramme du paragraphe « — 3.3.1 Structure de l'actionariat à fin 2014 ».

### 3.3.5 Personnes exerçant un contrôle sur la Société

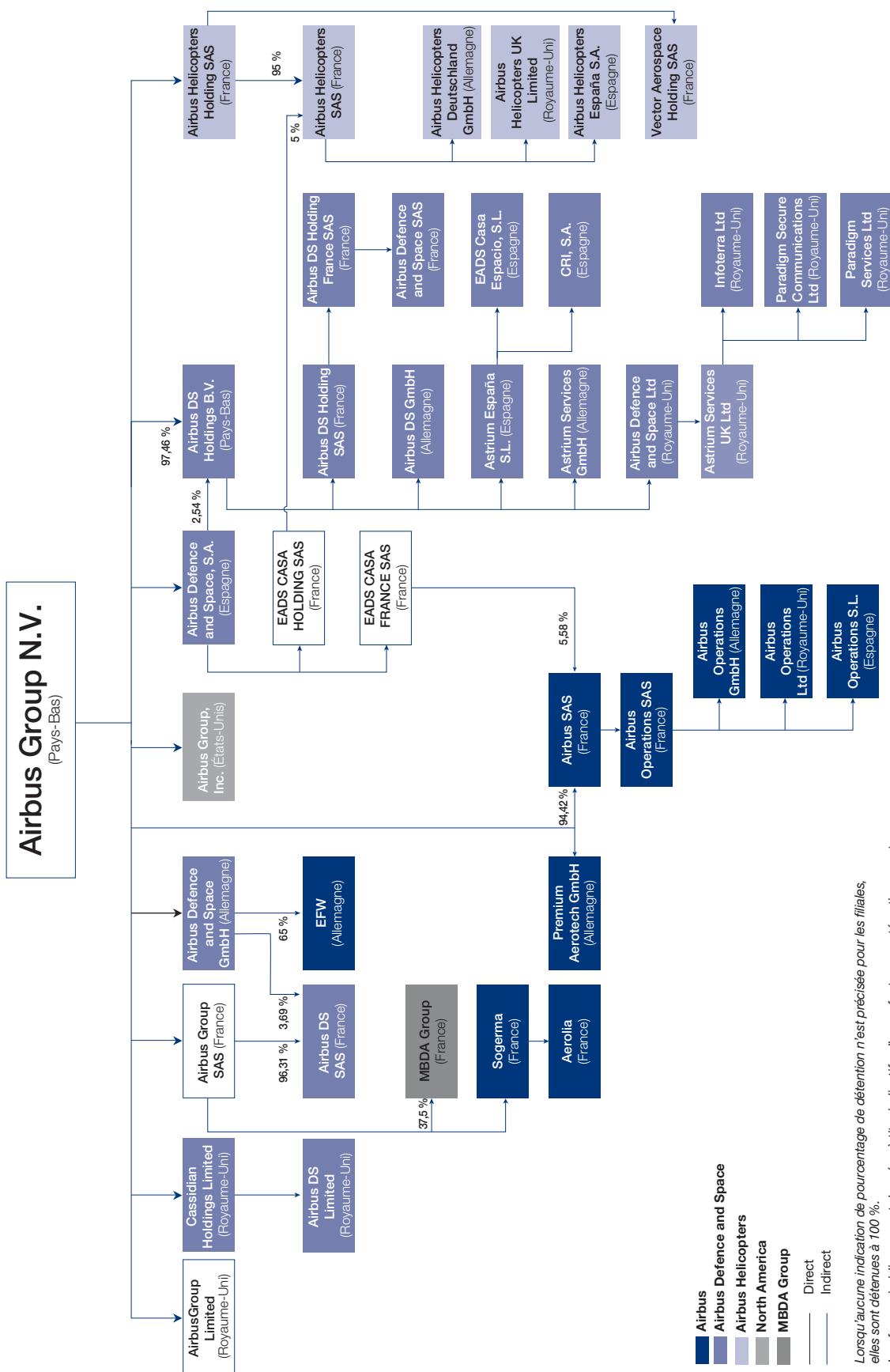
Voir « — 3.3.1 Structure de l'actionariat à fin 2014 » et « — 3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires ».

### 3.3.6 Organigramme simplifié du Groupe

Le graphique suivant illustre la structure organisationnelle simplifiée du Groupe au 31 décembre 2014, comprenant trois Divisions et les principales Unités opérationnelles. Voir « — Information sur

les activités du Groupe — 1.1.1 Présentation — Organisation des activités de la Société ». Certaines sociétés holding intermédiaires ont été omises afin de simplifier la présentation.

ORGANIGRAMME DU GROUPE



## 3.3.7 Rachat par la Société de ses propres actions

### 3.3.7.1 Droit néerlandais et informations relatives aux programmes de rachat d'actions

En application du Règlement CE n° 2273/2003, la Société est soumise à certaines conditions pour les programmes de rachat d'actions et la communication financière afférente, telles que décrites ci-dessous.

En vertu du droit civil néerlandais, la Société peut acquérir ses propres actions, sous réserve du respect de certaines dispositions du droit néerlandais et des Statuts, si (i) les capitaux propres diminués des fonds nécessaires afin de procéder à l'acquisition ne sont pas inférieurs au total du montant du capital libéré et appelé et de toutes les réserves imposées par le droit néerlandais et (ii) la Société et ses filiales ne détiennent pas ou ne sont pas bénéficiaires de nantissement, au terme de ces opérations, d'un nombre total d'actions dont la valeur nominale totale serait supérieure à la moitié (50 %) du capital social émis de la Société. Le Conseil d'administration ne peut procéder à des rachats d'actions que s'il y a été autorisé par une Assemblée des actionnaires. Cette autorisation ne peut valoir que pour une période ne dépassant pas 18 mois.

Aucun droit de vote n'est attaché aux actions détenues par la Société. Les usufruitiers et bénéficiaires de nantissement d'actions détenues par la Société ne se voient toutefois pas privés de leurs droits de vote pour autant que le droit d'usufruit ou le nantissement ait été établi avant que l'action ne soit détenue par la Société.

L'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 27 mai 2014 a autorisé le Conseil d'administration, par une résolution renouvelant l'autorisation préalablement donnée par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 29 mai 2013, pour une période de 18 mois à compter de la date de ladite Assemblée, à acquérir des actions de la Société par tout moyen, y compris par le biais de produits dérivés, sur tout marché boursier ou autrement, pour autant qu'à l'issue de ces achats, la Société ne détienne pas plus de 10 % de son capital social émis, ces achats devant intervenir à un prix qui ne soit ni inférieur à la valeur nominale des actions, ni supérieur au plus élevé des deux montants suivants : le prix de la dernière transaction indépendante et le prix d'offre indépendante le plus élevé sur les marchés réglementés du pays où l'achat est effectué.

Une résolution sera soumise au vote de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires convoquée le 27 mai 2015 afin de renouveler l'autorisation accordée par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 27 mai 2014 et d'autoriser le Conseil d'administration, pour une nouvelle période de 18 mois à compter de la date de ladite Assemblée, à racheter des actions de la Société par tout moyen, notamment au moyen de produits dérivés, sur tout marché boursier ou autrement, pour autant qu'à l'issue de ce rachat, la Société ne détienne pas plus de 10 % de son capital émis, ce rachat devant intervenir à un prix qui ne soit ni inférieur à la valeur nominale des actions, ni supérieur au plus élevé des deux montants suivants : le prix de la dernière transaction indépendante et le prix d'offre indépendante le plus élevé sur les marchés réglementés

du pays où l'achat est effectué. Cette autorisation remplacera l'autorisation donnée par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 27 mai 2014. Au 31 décembre 2014, la Société détenait 431 832 de ses propres actions, soit 0,06 % de son capital social.

### 3.3.7.2 Réglementation française

Du fait de l'admission de ses actions aux négociations sur un marché réglementé en France, la Société est soumise à la réglementation résumée ci-dessous.

En application des articles 241-1 à 241-5 du Règlement général de l'AMF, l'achat par une société de ses propres actions est subordonné à la publication d'un descriptif du programme de rachat. Ce descriptif doit être publié avant la mise en œuvre dudit programme de rachat.

En application des articles 631-1 à 631-4 du Règlement général de l'AMF, une société ne peut réaliser d'opérations sur ses propres actions aux fins de manipuler le marché. Les articles 631-5 et 631-6 du Règlement général de l'AMF définissent également les conditions de validité des interventions réalisées par une société sur ses propres actions.

Après avoir racheté ses propres actions, la Société est tenue de communiquer sur son site Internet, dans un délai d'au moins sept jours de négociation, des informations spécifiques sur ces rachats.

De plus, la Société doit communiquer à l'AMF, au moins une fois par mois, l'ensemble des informations publiées sur son site Internet au titre de ces rachats et les informations relatives à l'annulation des actions rachetées.

### 3.3.7.3 Réglementation allemande

En sa qualité d'émetteur étranger, la Société n'est soumise aux règles allemandes relatives aux opérations de rachat portant sur ses propres actions que dans une mesure limitée, puisque les règles allemandes renvoient au droit de l'État membre dans lequel la Société est domiciliée.

Par ailleurs, les principes généraux du droit allemand sur les opérations d'initiés, la manipulation du marché et l'égalité de traitement des actionnaires sont applicables.

### 3.3.7.4 Réglementation espagnole

En sa qualité d'émetteur étranger, la Société n'est pas soumise aux règles espagnoles relatives aux opérations portant sur ses propres actions, ces dispositions ne s'appliquant qu'aux émetteurs espagnols.

Toutefois, en vertu des Règles de conduite applicables en vertu de la Loi espagnole sur les valeurs mobilières n° 24/1988 du 28 juillet 1988, les opérations d'initiés sont interdites et la Société ne peut pas réaliser d'opérations sur ses propres actions aux fins de manipuler le marché.

### 3.3.7.5 Descriptif du programme de rachat d'actions devant être autorisé par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 27 mai 2015

En application des articles 241-2 I et 241-3 du Règlement général de l'AMF, le descriptif du programme de rachat d'actions qui sera mis en œuvre par la Société est présenté ci-dessous :

- **date de l'Assemblée générale des actionnaires devant autoriser le programme de rachat d'actions** : 27 mai 2015 ;
- **utilisation prévue des actions Airbus Group N.V. détenues par la Société à la date du présent document** : détention d'actions aux fins de l'exécution d'obligations liées aux programmes d'options de souscription d'actions des salariés ou autres attributions d'actions à des salariés du Groupe et des sociétés du Groupe : 336 940 actions.
- **objectifs du programme de rachat d'actions qui sera mis en œuvre par la Société (par ordre de priorité décroissante, sans incidence sur l'ordre effectif d'utilisation de l'autorisation de rachat d'actions, qui sera déterminé au cas par cas par le Conseil d'administration en fonction des besoins)** :
  - réduction du capital social par annulation de tout ou partie des actions rachetées, étant entendu qu'aucun droit de vote ni droit à dividende n'est attaché aux actions rachetées,
  - détention d'actions aux fins de l'exécution d'obligations liées à (i) des instruments de créance convertibles en actions Airbus Group N.V. ou (ii) des programmes d'options de souscription d'actions ou autres attributions d'actions à des salariés du Groupe et des sociétés du Groupe,
  - achat d'actions pour conservation et remise ultérieure à titre d'échange ou de paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe, et
  - liquidité ou animation du marché secondaire des actions Airbus Group N.V., dans le cadre d'un contrat de liquidité à conclure avec un prestataire de services d'investissement indépendant, conformément à la décision de l'AMF en date du 1<sup>er</sup> octobre 2008 sur l'autorisation des contrats de liquidité reconnus en tant que pratique de marché par l'AMF ;
- **procédure** :
  - part maximale du capital social émis pouvant être racheté par la Société : 10 %,
  - nombre maximum d'actions pouvant être rachetées par la Société : 78 591 488 actions, sur la base d'un capital social émis de 785 914 888 actions au 31 mars 2015. En supposant que toutes les options d'achat d'actions existant au 31 mars 2015 soient exercées, le seuil de 10 % représenterait 78 702 147 actions sur la base des 787 021 476 actions constituant le capital social entièrement dilué de la Société,
  - les sommes consacrées au rachat des actions propres ne doivent pas, conformément au droit néerlandais, être supérieures aux éléments de capitaux propres qui sont par nature remboursables ou distribuables aux actionnaires. Les « éléments de capitaux propres remboursables ou distribuables aux actionnaires » doivent s'entendre des primes d'apports (afférentes à des apports en nature), des primes d'émission (afférentes à des apports en numéraire) et des autres réserves telles que détaillées dans les comptes de la Société, desquelles

il convient de déduire la valeur de rachat des actions propres. La Société s'engage à maintenir, à tout moment, un flottant conforme aux seuils fixés par NYSE Euronext,

- les actions pourront être achetées ou vendues à tout moment (y compris en période d'offre publique), dans les limites autorisées par la réglementation boursière et par tous moyens y compris, sans restriction, sous forme de marchés d'application et au moyen d'options et de toute combinaison d'instruments dérivés, ou en contrepartie de l'émission de valeurs mobilières donnant droit, de quelque manière que ce soit, à des actions Airbus Group N.V. dans les limites exposées dans ce document.

La part des actions rachetées sous forme de cessions de bloc pourra représenter l'intégralité des actions devant être acquises dans le cadre de ce programme,

- par ailleurs, en cas d'utilisation d'instruments financiers dérivés, la Société veillera à ne pas employer de mécanismes qui augmenteraient de manière significative la volatilité du titre, en particulier dans le cadre d'options d'achat,
- caractéristiques des actions pouvant faire l'objet de rachats par la Société : actions d'Airbus Group N.V., société cotée sur le marché Euronext Paris, sur le *regulierter Markt* de la Bourse de Francfort et sur les Bourses de Madrid, Bilbao, Barcelone et Valence,
- prix maximum d'achat par action : 100 € ;

- **durée du programme de rachat d'actions et autres caractéristiques** : ce programme de rachat d'actions restera en vigueur jusqu'au 27 novembre 2016 inclus, c'est-à-dire à la date d'expiration de l'autorisation demandée à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires qui se tiendra le 27 mai 2015.

À la date du présent document, la Société n'a conclu aucun contrat de liquidité avec un prestataire de services d'investissement indépendant dans le cadre de ce programme de rachat d'actions.

### 3.3.7.6 Descriptif du programme exceptionnel de rachat d'actions devant être autorisé par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 27 mai 2015

En application des articles 241-2 I et 241-3 du Règlement général de l'AMF, le descriptif du programme de rachat d'actions qui sera mis en œuvre par la Société est présenté ci-dessous :

- **date de l'Assemblée générale des actionnaires devant autoriser le programme de rachat d'actions** : 27 mai 2015 ;
- **utilisation prévue des actions Airbus Group N.V. détenues par la Société à la date du présent document** : pour de plus amples informations sur l'utilisation envisagée des actions Airbus Group N.V. déjà détenues par la Société, voir « — 3.3.7.5 Descriptif du programme de rachat d'actions devant être autorisé par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 27 mai 2015 » ;
- **objectif unique du programme de rachat d'actions qui sera mis en œuvre par la Société** : réduction du capital social par annulation de toutes les actions rachetées ;



▪ **procédure :**

- part maximale du capital social émis pouvant être racheté par la Société : 10 %,
- nombre maximum d'actions pouvant être rachetées par la Société : 78 591 488 actions, sur la base d'un capital social émis de 785 914 888 actions au 31 mars 2015. En supposant que toutes les options d'achat d'actions existant au 31 mars 2015 soient exercées, le seuil de 10 % représenterait 78 702 147 actions sur la base des 787 021 476 actions constituant le capital social entièrement dilué de la Société,
- les sommes consacrées au rachat des actions propres ne doivent pas, conformément au droit néerlandais, être supérieures aux éléments de capitaux propres qui sont par nature remboursables ou distribuables aux actionnaires. Les « éléments de capitaux propres remboursables ou distribuables aux actionnaires » doivent s'entendre des primes d'apports (afférentes à des apports en nature), des primes d'émission (afférentes à des apports en numéraire) et des autres réserves telles que détaillées dans les comptes de la Société, desquelles il convient de déduire la valeur de rachat des actions propres. La Société s'engage à maintenir, à tout moment, un flottant conforme aux seuils fixés par NYSE Euronext,
- les actions pourront être achetées ou vendues à tout moment (y compris en période d'offre publique), dans les limites autorisées par la réglementation boursière et par tous

moyens y compris, sans restriction, sous forme de marchés d'application et au moyen d'options et de toute combinaison d'instruments dérivés, ou en contrepartie de l'émission de valeurs mobilières donnant droit, de quelque manière que ce soit, à des actions Airbus Group N.V. dans les limites exposées dans ce document.

La part des actions rachetées sous forme de cessions de bloc pourra représenter l'intégralité des actions devant être acquises dans le cadre de ce programme,

- par ailleurs, en cas d'utilisation d'instruments financiers dérivés, la Société veillera à ne pas employer de mécanismes qui augmenteraient de manière significative la volatilité du titre, en particulier dans le cadre d'options d'achat,
  - caractéristiques des actions pouvant faire l'objet de rachats par la Société : actions d'Airbus Group N.V., société cotée sur le marché Euronext Paris, sur le *regulierter Markt* de la Bourse de Francfort et sur les Bourses de Madrid, Bilbao, Barcelone et Valence,
  - prix maximum d'achat par action : 85 € ;
- **durée du programme de rachat d'actions et autres caractéristiques :** ce programme de rachat d'actions restera en vigueur jusqu'au 27 novembre 2016 inclus, c'est-à-dire à la date d'expiration de l'autorisation demandée à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires qui se tiendra le 27 mai 2015.

## 3.4 Dividendes

### 3.4.1 Dividendes et distributions en numéraire versés depuis la création de la Société

Les distributions en numéraire versées aux actionnaires depuis la création de la Société sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

Exercice social	Date de mise en paiement	Montant brut par action <sup>(1)</sup>
2000	27 juin 2001	0,50 €
2001	28 juin 2002	0,50 €
2002	12 juin 2003	0,30 €
2003	4 juin 2004	0,40 €
2004	8 juin 2005	0,50 €
2005	1er juin 2006	0,65 €
2006	16 mai 2007	0,12 €
2007	4 juin 2008	0,12 €
2008	8 juin 2009	0,20 €
2009	-	-
2010	6 juin 2011	0,22 €
2011	7 juin 2012	0,45 €
2012	5 juin 2013	0,60 €
2013	3 juin 2014	0,75 €
2014	3 juin 2015	1,20 €

(1) Remarque : ces chiffres n'ont pas été ajustés pour tenir compte de la variation du nombre d'actions en circulation.

### 3.4.2 Politique de distribution de dividendes de la Société

Sur la base d'un bénéfice par action de 2,99 euro en 2014, le Conseil d'administration a proposé à la prochaine Assemblée générale annuelle des actionnaires le paiement d'un dividende de 1,20 euro par action. Sous réserve d'accord de l'Assemblée générale annuelle, le dividende devrait être versé le 3 juin 2015 (date d'enregistrement prévue le 2 juin 2015).

Cette proposition est conforme à la politique de distribution de dividendes du Groupe qui cible une croissance durable des dividendes avec un ratio de mise en paiement de 30 % à 40 %.

### 3.4.3 Délai de prescription des dividendes

En vertu des Statuts, le droit au paiement d'un dividende ou de toute autre forme de distribution votée par l'Assemblée générale est prescrit après cinq ans à compter de la date à laquelle ledit dividende est dû et exigible. Le droit au paiement d'acomptes sur dividendes est prescrit après cinq ans à compter de la date à laquelle le paiement du dividende sur lequel ledit acompte pourrait être distribué est dû et exigible.

### 3.4.4 Régime fiscal

Les informations fournies ci-dessous constituent une analyse générale du droit fiscal néerlandais actuel. Elles se limitent aux incidences fiscales significatives pour un détenteur d'actions de la Société (les « **actions** ») qui n'est pas, ou qui n'est pas considéré comme, étant un résident fiscal néerlandais au sens du droit fiscal néerlandais (un « **actionnaire non-résident** »). Certaines catégories de détenteurs d'actions de la Société peuvent être soumises à des règles spécifiques qui ne sont pas analysées ci-dessous et qui sont susceptibles d'avoir une incidence significativement différente de celle des règles générales étudiées ci-dessous. En cas de doute sur leur situation fiscale aux Pays-Bas et dans leurs États de résidence, les investisseurs sont invités à consulter leurs conseillers professionnels. Toute mention des « Pays-Bas » au présent résumé s'entend comme faisant uniquement référence à la partie européenne du Royaume des Pays-Bas.

#### Retenues à la source sur dividendes

En général, les dividendes payés par la Société sur ses actions seront soumis à une retenue à la source aux Pays-Bas au taux légal de 15 %. Par dividendes, on entend dividendes en numéraire ou en nature, dividendes réputés distribués, remboursement de capital versé non reconnu comme capital pour les besoins des retenues à la source sur dividendes aux Pays-Bas et les produits de liquidation dépassant le capital versé moyen reconnu en tant que capital pour les besoins des retenues à la source sur dividendes aux Pays-Bas. Les dividendes en actions payés par prélèvement sur la prime d'émission de la Société, reconnue comme capital pour les besoins des retenues à la source sur dividendes aux Pays-Bas, ne seront pas soumis à cette retenue.

Un actionnaire non-résident peut bénéficier d'une exonération partielle ou totale ou d'un remboursement de tout ou partie de la retenue à la source susmentionnée en vertu de règles propres à son pays ou dans le cadre d'une convention de non double imposition conclue entre les Pays-Bas et le pays de résidence de l'actionnaire non-résident. Les Pays-Bas ont notamment conclu de telles conventions avec les États-Unis, le Canada, la Suisse, le Japon, presque tous les États membres de l'Union européenne et d'autres pays.

#### Retenue à la source en cas de vente ou de transfert d'actions

Les produits tirés de la cession ou autre transfert d'actions ne seront pas soumis à retenue à la source aux Pays-Bas, à moins que la cession ou le transfert ne soit effectué(e) ou réputé(e) effectué(e) en faveur de la Société ou d'une de ses filiales directes ou indirectes. En principe, tout rachat par, ou transfert à, la Société ou une filiale directe ou indirecte de la Société, sera traité comme un dividende et sera soumis aux règles présentées au paragraphe « Retenues à la source sur dividendes » ci-dessus.

#### Impôts sur le revenu et sur les plus-values

Un actionnaire non résident qui perçoit des dividendes distribués par la Société sur les actions ou qui dégage une plus-value à l'occasion de la cession ou du transfert d'actions ne sera pas soumis à la taxation du revenu ou des plus-values aux Pays-Bas, à moins que :

- ce revenu ou cette plus-value soit imputable à une entreprise ou à une division d'entreprise dirigée de manière effective aux Pays-Bas ou dont l'activité s'exerce par le biais d'un établissement stable (*vaste inrichting*) ou d'un représentant permanent (*vaste vertegenwoordiger*) aux Pays-Bas ;
- l'actionnaire non-résident ne soit pas une personne physique et qu'il détienne, ou soit réputé détenir, directement ou indirectement, un intérêt substantiel (*aanmerkelijk belang*) ou considéré comme tel dans la Société et que cet intérêt (i) ne fasse pas partie des actifs d'une entreprise et (ii) soit détenu par l'actionnaire non résident dans l'objectif principal, ou l'un des objectifs principaux, d'éviter toute retenue à la source prélevée aux Pays-Bas sur les dividendes ou d'éviter l'impôt néerlandais sur le revenu des personnes au niveau d'une autre personne physique ou morale ; ou
- l'actionnaire non-résident ne soit une personne physique et (i) qu'il détienne, directement ou indirectement, un intérêt substantiel (*aanmerkelijk belang*) ou un intérêt réputé tel dans la Société, et que cet intérêt ne fasse pas partie des actifs d'une entreprise ou encore (ii) que ce revenu ou cette plus-value soit reconnu(e) comme revenu d'activités diverses (*belastbaar resultaat uit overige werkzaamheden*) aux Pays-Bas, tel que défini dans la Loi néerlandaise relative à l'impôt sur le revenu de 2001 (*Wet inkomstenbelasting 2001*).

De manière générale, un actionnaire non-résident ne détient d'intérêt substantiel dans le capital de la Société que s'il détient, seul ou avec certaines personnes, solidairement ou conjointement, directement ou indirectement, des actions de la Société, ou le droit d'acheter des actions de la Société, représentant au moins 5 % du capital social émis et en circulation de la Société ou de toute catégorie d'actions. D'ordinaire, une participation substantielle est réputée exister si tout ou partie d'une participation substantielle a été aliéné(e) ou est réputé(e) avoir été aliéné(e) sous un régime de report d'imposition.

#### Droits de donation ou de succession

Aucun droit de succession ou de donation ne sera prélevé aux Pays-Bas en cas de transfert d'actions par donation ou en cas de décès d'un actionnaire non-résident, à moins que ce transfert ne soit interprété comme une donation ou une succession réalisée par ou pour le compte d'une personne qui, au moment de la donation ou du décès, est résidente ou réputée résidente des Pays-Bas.

### Taxe sur la valeur ajoutée

Aucune taxe sur la valeur ajoutée n'est prélevée aux Pays-Bas sur les dividendes versés sur les actions ou en cas de transfert des actions.

### Autres droits et taxes

Ne sera payé aux Pays-Bas aucun droit d'enregistrement, droit de transfert, impôt sur le capital, droit de timbre ou autre impôt ou droit analogue, autres que les frais de justice dus aux Pays-Bas dans le cadre de la mise en œuvre d'un jugement, de sa notification et/

ou de l'application de voies d'exécution (y compris l'exequatur de jugements étrangers par les tribunaux des Pays-Bas) en ce qui concerne les dividendes sur les actions ou le transfert des actions.

### Résidence

Un actionnaire non-résident ne deviendra pas résident ou ne sera pas réputé résident aux Pays-Bas du seul fait qu'il détient une action ni du fait de l'exercice, de la notification et/ou de l'exécution de droits relatifs aux actions.

## 3.5 Rapport annuel sur les communications sociétaires et financières

Les communications et informations présentées ci-dessous sont disponibles et peuvent être consultées sur [www.airbusgroup.com](http://www.airbusgroup.com) au cours de l'existence de ce Document d'Enregistrement :

Communiqué de presse – Résultats 2013 d'Airbus Group : une nouvelle année de progression opérationnelle et financière	26 février 2014
Communiqué de presse – Airbus Group publie ses résultats du premier trimestre 2014	13 mai 2014
Communiqué de presse – Airbus lance l'A330neo	14 juillet 2014
Communiqué de presse – Airbus résilie la commande d'achat d'A380 de Skymark Airlines	28 juillet 2014
Communiqué de presse – Airbus Group affiche à nouveau des résultats en hausse au premier semestre 2014	30 juillet 2014
Communiqué de presse – Airbus Defence and Space poursuit son processus de transformation avec l'optimisation de son portefeuille	16 septembre 2014
Communiqué de presse – Airbus va revoir sa cadence de production d'A330, qui passe à neuf unités par mois	17 octobre 2014
Communiqué de presse – Résultats d'Airbus Group en hausse pour les neuf premiers mois de 2014	14 novembre 2014
Communiqué de presse – Airbus Group cède une partie de ses actions Dassault Aviation	28 novembre 2014
Communiqué de presse – Airbus Group enregistre un chiffre d'affaires, un EBIT* et un carnet de commandes records en 2014	27 février 2015

Par ailleurs, Airbus Group publie des communiqués dans le cadre de ses activités normales, lesquels sont également disponibles sur [www.airbusgroup.com](http://www.airbusgroup.com).







## Gouvernement d'entreprise

<b>4.1</b>	<b>Direction et contrôle</b>	<b>124</b>
4.1.1	Accords de gouvernance d'entreprise	124
4.1.2	Accords de gouvernance d'entreprise en 2014	127
4.1.3	Code de gouvernance d'entreprise néerlandais, « Respecter ou expliquer »	138
4.1.4	Système de gestion du risque d'entreprise	139
4.1.5	Programme Éthique et Conformité	144
<b>4.2</b>	<b>Intérêts des administrateurs et des principaux dirigeants</b>	<b>146</b>
4.2.1	Politique de rémunération	146
4.2.2	Rémunérations à long terme accordées au Président-Directeur général	154
4.2.3	Conventions réglementées	155
<b>4.3</b>	<b>Plans de participation et d'intéressement en faveur des salariés</b>	<b>155</b>
4.3.1	Plans de participation et d'intéressement actuels en faveur des salariés	155
4.3.2	Plans d'actionnariat salarié	156
4.3.3	Plans de rémunération à long terme	157

## 4.1 Direction et contrôle

Les accords de gouvernance d'entreprise de la Société ont subi d'importantes modifications conformément à l'Accord multipartite, y compris des changements dans la composition du Conseil d'administration et du règlement régissant ses affaires internes (le « **Règlement du Conseil** »). Celles-ci visent à normaliser encore

davantage et simplifier la gouvernance de la Société, ceci afin de promouvoir de meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise et de refléter l'absence d'un groupe d'actionnaires de contrôle. Elles sont sommairement décrites ci-après.

### 4.1.1 Accords de gouvernance d'entreprise

#### Composition du Conseil d'administration et Règles du Conseil

Conformément aux Statuts, le Conseil d'administration compte au maximum 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 (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 (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-Directeur général 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-Directeur général la personne nommée par les actionnaires comme administrateur exécutif. Au moins neuf (9) administrateurs non exécutifs doivent être des « administrateurs indépendants » (dont le Président du Conseil d'administration).

Conformément au Règlement du Conseil, un « administrateur indépendant » est un administrateur non exécutif qui est indépendant au sens du Code néerlandais de Gouvernance d'entreprise et qui répond à d'autres critères d'indépendance. Plus précisément, là où le Code néerlandais de Gouvernance d'entreprise déterminerait l'indépendance notamment par référence aux relations entre l'administrateur et les actionnaires détenant au moins 10 % de la Société, le Règlement du Conseil détermine l'indépendance de cet administrateur, en bonne partie, par référence à ses relations avec les actionnaires détenant au moins 5 % de la Société.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations du Conseil d'administration (le « **CRN** ») est chargé de recommander au Conseil d'administration les noms de candidats à la succession des membres actifs du Conseil après consultation du Président du Conseil d'administration et du Président-Directeur général.

Le Conseil d'administration, par un vote à la majorité simple, propose des candidats à l'Assemblée générale des actionnaires de la Société en vue de leur nomination aux fonctions d'administrateur. Aucun actionnaire ou groupe d'actionnaires ni aucune autre entité

n'a le droit de proposer, désigner ou nommer un administrateur en dehors des droits octroyés à tous les actionnaires par la législation néerlandaise.

Outre les règles d'adhésion et de composition décrites ci-dessus, le CRN, en recommandant des candidats au Conseil d'administration, et le Conseil d'administration, dans les résolutions qu'il propose à l'Assemblée des actionnaires en matière de nomination des administrateurs ou dans ses décisions pour proposer des remplaçants en cas de démission ou d'incapacité d'un administrateur, doivent appliquer les principes suivants :

- la préférence pour le meilleur candidat pour le poste ; et
- le maintien, au sein des membres du Conseil d'administration, d'un équilibre entre les nationalités des candidats par rapport à l'emplacement des principaux centres industriels de la Société (en particulier en ce qui concerne les quatre (4) États membres de l'Union européenne au sein desquels ces centres industriels sont implantés).

Le Conseil d'administration est tenu de prendre en compte, dans les résolutions proposées au titre de la nomination d'administrateurs 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 CRN s'efforce d'éviter le remplacement complet des administrateurs sortants par de nouveaux candidats et préfère garantir la continuité de l'expérience et des connaissances spécifiques à la Société au sein du Conseil d'administration.

## Comité des Rémunérations et des Nominations

Le CRN compte quatre (4) membres, représentant une certaine diversité géographique. Chaque membre du CRN est un administrateur indépendant. Un membre du CRN est un administrateur nommé au Conseil dans le cadre de l'Accord de sécurité avec l'État français. Un membre du CRN est un administrateur nommé au Conseil dans le cadre de l'Accord de sécurité avec l'État allemand. Le Conseil d'administration nomme à la majorité simple (voir définition ci-après) le Président du CRN qui ne peut pas être :

- le Président du Conseil d'administration ;
- un administrateur exécutif ancien ou actuel de la Société ;
- un administrateur non exécutif qui est par ailleurs administrateur exécutif d'une autre société cotée ; ou
- un administrateur nommé au Conseil d'administration dans le cadre de l'Accord de sécurité avec l'État français ou de l'Accord de sécurité avec l'État allemand.

## Autres comités au sein du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration conserve son Comité d'Audit dont les responsabilités restent inchangées. Le Comité d'Audit est composé de quatre (4) membres et présidé par un administrateur indépendant qui ne peut pas être le Président du Conseil d'administration ou un administrateur exécutif ancien ou actuel de la Société. Au moins un (1) membre du Comité d'Audit doit être un expert financier possédant les connaissances et l'expérience nécessaires en matière d'administration financière et de comptabilité, appliquées aux sociétés cotées ou à d'autres grandes organisations.

Le Conseil d'administration n'a plus de Comité stratégique.

## Rôle du Conseil d'administration

Le Règlement intérieur précise que, outre les responsabilités qui lui sont conférées par la législation applicable et les Statuts, le Conseil d'administration est responsable de certaines catégories de décisions énumérées. Conformément aux Statuts, le Conseil d'administration est responsable de la gestion de la Société. En vertu du Règlement intérieur, le Conseil d'administration délègue la gestion quotidienne de la Société au Président-Directeur général qui, avec le soutien du Comité exécutif, prend les décisions en matière de gestion de la Société. Cependant, le Président-Directeur général ne peut conclure d'opérations qui relèvent des responsabilités principales du Conseil d'administration, sauf approbation de celles-ci par ce dernier. La plupart des décisions du Conseil d'administration sont prises à la majorité simple des votes des administrateurs (la « **majorité simple** »), mais certaines décisions doivent 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 une approbation unanime du Conseil d'administration, à condition que pas plus d'un administrateur ne soit pas présent ou représenté (notamment pour les dispositions concernant les exigences de nationalité et de résidence des membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif). Toutefois, aucun administrateur individuel ou catégorie d'administrateurs ne dispose d'un droit de veto sur les décisions du Conseil d'administration.

Les questions nécessitant l'approbation du Conseil d'administration (à la majorité simple, sauf indication contraire) comprennent, entre autres, 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 toute résolution soumise à l'Assemblée générale des actionnaires concernant la modification d'un article des Statuts de la Société nécessitant l'approbation d'une majorité d'au moins soixante-quinze pour cent (75 %) des votes valablement émis lors de cette Assemblée générale (majorité qualifiée) ;
- l'approbation de la stratégie d'ensemble et du plan stratégique du Groupe ;
- l'approbation du business plan opérationnel du Groupe (le « **business plan** ») et du budget annuel (le « **budget annuel** ») du Groupe, y compris les projets d'investissement, de R&D, de recrutement et de financement et, dans la mesure du possible, les principaux programmes ;
- la fixation des principaux objectifs de performance du Groupe ;
- le suivi, tous les trimestres, de la performance opérationnelle du Groupe ;
- la nomination, la suspension ou la révocation du Président du Conseil d'administration et du Président-Directeur général (majorité qualifiée) ;
- l'approbation de tous les membres du Comité exécutif dans leur ensemble, tels que proposés par le Président-Directeur général, et l'approbation de leur nomination en tant que Directeurs généraux d'importantes sociétés du Groupe, ainsi que de leurs contrats de service et autres dispositions contractuelles en relation avec le Comité exécutif et leur fonction de Directeurs généraux ;
- l'établissement et l'approbation de modifications du Règlement du Conseil et des règles du Comité exécutif (majorité simple avec quelques exceptions) ;
- les nominations au Comité des actionnaires d'Airbus, du Secrétaire général de la Société et des Présidents des Conseils de surveillance (ou d'un organe similaire) d'autres sociétés et Unités opérationnelles importantes du Groupe, sur la base des recommandations du CRN, ainsi que l'établissement et l'amendement des règles régissant les organes de ces entités ;
- l'approbation de la relocalisation du siège des principales sociétés du Groupe et des sièges opérationnels de la Société (majorité qualifiée) ;
- l'approbation des décisions liées à l'implantation de nouveaux sites industriels importants pour le Groupe dans son ensemble ou au changement d'implantation d'activités existantes significatives pour le Groupe ;
- l'approbation des décisions d'investir et de lancer des programmes financés par le Groupe et des décisions d'acquisitions, de 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, annonces financières, intégrité), ainsi que l'identité sociale du Groupe ;
- l'approbation de tout rachat d'actions, annulation (remboursement) d'actions ou émission de nouvelles actions ou de toute mesure similaire entraînant la modification du nombre total de droits de vote dans la Société, sauf dans le cas d'un rachat ou d'une annulation (remboursement) d'actions relevant du cours normal des affaires (auquel cas la Direction de la Société informera uniquement les administrateurs de cette mesure avec un préavis raisonnable) (majorité qualifiée) ;
- l'approbation des questions relatives à la politique actionnariale et les actions ou annonces importantes sur les marchés financiers ;
- l'approbation des décisions relatives à d'autres mesures et activités d'une importance fondamentale pour le Groupe ou impliquant un niveau de risque inhabituel ;
- l'approbation de toute proposition de nom de candidat pour succéder à un administrateur actif faite par le CRN, après consultation du Président du Conseil d'administration et du Président-Directeur général, pour soumission à l'Assemblée générale des actionnaires ; et
- l'approbation de la conclusion ou de la résiliation d'accords de coopération au niveau de la Société ou de l'une de ses principales filiales ayant un impact sur le capital social de la Société ou de la filiale concernée (majorité qualifiée).

Le Conseil d'administration doit réunir un certain nombre d'administrateurs, présents ou représentés, pour pouvoir prendre des décisions. Cette exigence de quorum dépend de la décision à prendre. Pour que le Conseil d'administration prenne une décision sur une question à majorité simple, la majorité des administrateurs 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.

Outre le Règlement intérieur, le travail du Conseil d'administration est régi par une Charte des administrateurs qui expose, en détail, les droits et devoirs des membres du Conseil d'administration. Cette charte a été adoptée conformément aux meilleures pratiques en vigueur en matière de gouvernance d'entreprise.

La Charte des administrateurs définit les principes fondamentaux qui lient tous les administrateurs, lesquels leur imposent notamment d'agir dans l'intérêt de la Société et des parties prenantes de celle-ci, en consacrant le temps et l'attention nécessaires à l'exécution de leurs fonctions et en évitant tout conflit d'intérêts.

### Nomination et composition du Comité exécutif

Le Président-Directeur général propose tous les membres du Comité exécutif pris dans leur ensemble pour approbation par le Conseil d'administration, après consultation avec (a) le Président du CRN et (b) le Président du Conseil d'administration, en appliquant les principes suivants :

- la préférence pour le meilleur candidat pour le poste ;
- le maintien, selon le nombre de membres du Comité exécutif, d'un équilibre entre les nationalités des candidats par rapport à l'emplacement des principaux centres industriels du Groupe (en particulier en ce qui concerne les quatre (4) États membres de l'Union européenne au sein desquels ces principaux centres industriels sont implantés) ; et
- au moins 2/3 des membres du Comité exécutif, y compris le Président-Directeur général 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-Directeur général.

### Rôle du Président-Directeur général et du Comité exécutif

Le Président-Directeur général est chargé d'assurer la gestion quotidienne de la Société. Le Comité exécutif (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-Directeur général s'efforce de trouver un consensus parmi les membres du Comité exécutif. À défaut de consensus, le Président-Directeur général est habilité à trancher la question.

## 4.1.2 Accords de gouvernance d'entreprise en 2014

### COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2014

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-Directeur général 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	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 exécutif 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

Remarque : 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.

La Société n'a pas nommé de censeurs au Conseil d'administration. Conformément à la loi néerlandaise, les salariés ne sont pas autorisés à élire un administrateur. Les administrateurs ne sont soumis à aucune obligation de détention minimale d'actions de la Société.

### Curriculum vitae et autres mandats et fonctions exercés par les membres du Conseil d'administration dans toute société en 2014

#### Denis Ranque

Denis Ranque débute sa carrière au ministère français de l'Industrie, où il occupe différentes fonctions dans le domaine de l'énergie, avant de rejoindre le groupe Thomson en 1983 en tant que Directeur du Plan. L'année suivante, il intègre la Division Tubes électroniques, tout d'abord en tant que Directeur des Affaires spatiales, puis à partir de 1986, en tant que Directeur du département Tubes hyperfréquences de la Division. Deux ans plus tard, la division Tubes électroniques est filialisée sous le nom de Thomson Tubes électroniques et Denis Ranque en devient le Directeur général en 1989. En avril 1992, il est nommé Président-Directeur général de Thomson Sintra Activités sous-marines. Quatre ans plus tard, il devient PDG de Thomson Marconi Sonar, la co-entreprise de systèmes de sonar constituée par Thomson-CSF et GEC-Marconi. En janvier 1998, Denis Ranque est nommé Président-Directeur général du groupe Thomson-CSF, rebaptisé

Thales. Il démissionne de ce poste en mai 2009 à la suite d'un changement survenu dans l'actionnariat. Il occupe ensuite, de février 2010 à juin 2012, le poste de Président non exécutif de Technicolor. À partir d'octobre 2001, il est en outre Président du Conseil d'administration de l'École des Mines ParisTech et depuis septembre 2002, Président du Cercle de l'Industrie, une association réunissant les plus grandes entreprises industrielles de France. Ces deux mandats ont pris fin en juin 2012. Il est membre des Conseils d'administration de Saint-Gobain et CMA-CGM. À partir d'octobre 2013, il préside le Haut comité de gouvernement d'entreprise, la nouvelle instance indépendante mise en place en France par le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées dans le but de surveiller et d'encourager les avancées dans ce domaine. Depuis 2014, il est également co-Président de La Fabrique de l'industrie, un laboratoire d'idées dédié aux enjeux industriels. Denis Ranque, né en 1952, est diplômé de l'École Polytechnique et du Corps des Mines.

Mandats actuels exercés autres que celui mentionné dans le tableau ci-dessus :

- Membre du Conseil d'administration de Saint-Gobain ;
- Membre du Conseil d'administration de CMA-CGM ;
- Membre du Conseil d'administration de Scilab Enterprise S.A.S. ;
- Président du Haut comité de gouvernement d'Entreprise ;
- Président du Conseil d'administration de la Fondation de l'École Polytechnique.



Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Directeur de CGG VERITAS (de 2010 à 2012) ;
- Directeur de CMA CGM (de 2009 à 2012) ;
- Administrateur du Fonds stratégique d'investissement (de 2011 à 2012) ;
- Président de Technicolor (de 2010 à 2012).

### Tom Enders

Thomas (« Tom ») Enders a été nommé Président-Directeur général (CEO) d'Airbus Group, le 1<sup>er</sup> juin 2012, après avoir été le Président-Directeur général d'Airbus depuis 2007. Il a auparavant été co-Président-Directeur général d'EADS de 2005 à 2007. Il a dirigé la Division Défense du Groupe entre 2000 et 2005. Tom Enders a étudié l'économie, les sciences politiques et l'histoire à l'Université de Bonn, ainsi qu'à l'Université de Californie, à Los Angeles. Avant de rejoindre l'industrie aérospatiale en 1991, il a travaillé, entre autres, en tant que membre du « Planungsstab » au ministère de la Défense allemand. Tom Enders est membre du Comité exécutif d'Airbus Group depuis sa création en 1999. Il a été Président de la BDLI (Association allemande de l'industrie aérospatiale) entre 2005 et 2012. Il est également membre du Conseil de la Présidence de la BDI (Association de l'industrie allemande) depuis 2009. De 2005 à 2009, il est Président de l'association Atlantik-Brücke e.V. En 2014, Tom Enders a rejoint le Comité consultatif de la Munich Security Conference, ainsi que le Conseil d'administration du Max-Planck-Gesellschaft. Depuis novembre 2011, Tom Enders œuvre au sein du groupe de conseil en affaires du Premier ministre britannique David Cameron. Il siège au Comité consultatif mixte d'Allianz SE depuis 2013.

Mandats actuels exercés autres que celui mentionné dans le tableau ci-dessus :

- Membre du Comité exécutif d'Airbus Group ;
- Président du Comité des actionnaires d'Airbus S.A.S. ;
- Président du Conseil de surveillance d'Airbus Helicopters S.A.S. ;
- Président du Conseil de surveillance d'Airbus DS Holding B.V. ;
- Président du Conseil de surveillance d'Airbus Defence and Space Deutschland GmbH ;
- Membre du Conseil d'administration de la BDI (Association de l'industrie allemande) ;
- Membre du Comité de Direction de HSBC Trinkhaus ;
- Membre du Comité consultatif international du Conseil américain de l'Atlantique ;
- Membre du Conseil consultatif mixte d'Allianz SE.

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Président-Directeur général d'Airbus S.A.S. de 2007 à 2012 ;
- Président de la BDLI (Bundesverband der deutschen Luft- und Raumfahrtindustrie e.V.) de 2005 à 2012 ;
- Président du Conseil consultatif pour la recherche aéronautique et l'innovation en Europe (ACARE) de 2011 à 2013.

### Manfred Bischoff

Né le 22 avril 1942, Manfred Bischoff est titulaire d'une maîtrise et d'un doctorat en économie de l'Université de Heidelberg. Après avoir rejoint Daimler-Benz AG en 1976, M. Bischoff est devenu Directeur financier de Mercedes-Benz do Brasil en 1988. En

1989, il devient membre du Directoire de Deutsche Aerospace (qui deviendra par la suite DaimlerChrysler Aerospace AG) en tant que Directeur financier avant de devenir, en 1995, Président du Directoire de Daimler-Benz Aerospace (par la suite devenue Daimler Chrysler Aerospace AG) et membre du Directoire de Daimler-Benz AG. À la création d'EADS en 2000, Manfred Bischoff est nommé Président, un poste qu'il occupe jusqu'en avril 2007, date à laquelle il est élu Président du Conseil de surveillance de DaimlerChrysler AG. Actuellement, Manfred Bischoff siège également au Conseil d'administration d'Unicredit S.p.A. et est membre du Conseil de surveillance de SMS GmbH.

Mandats actuels exercés autres que celui mentionné dans le tableau ci-dessus :

- Président du Conseil de surveillance de Daimler AG ;
- Membre du Conseil de surveillance de SMS GmbH ;
- Membre du Conseil d'administration d'Unicredit S.p.A.
- Multiples mandats au Conseil d'administration d'organisations caritatives.

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Membre du Conseil de surveillance de Fraport AG (jusqu'en mai 2012) ;
- Membre du Conseil de surveillance de KPN N.V. (jusqu'en avril 2013) ;
- Président du Conseil de surveillance et Président du Comité des Actionnaires de Voith GmbH (jusqu'en septembre 2014).

### Ralph Dozier Crosby

Ralph Crosby a été membre du Comité exécutif d'EADS de 2009 à 2012 et a occupé le poste de Président-Directeur général d'EADS North America de 2002 à 2009. Il est actuellement administrateur indépendant d'American Electric Power, basé à Columbus, dans l'Ohio, dont il préside le Comité des Ressources humaines, et de Serco, dont le siège est à Londres, Royaume-Uni. Ralph Crosby est par ailleurs membre du Conseil d'administration et du Comité exécutif de l'Atlantic Council des États-Unis. Avant de rejoindre EADS, il a occupé un poste exécutif au sein de Northrop Grumman Corporation, où il a travaillé en qualité de membre du Corporate Policy Council à divers postes, dont celui de Président du secteur des systèmes intégrés, Vice-Président et Directeur général de la Division d'aviation commerciale de la Société et Vice-Président et Directeur général de la Division B-2. Avant d'entamer sa carrière industrielle, il était officier de l'armée américaine et son dernier poste militaire était celui d'assistant du Vice-Président des États-Unis. Ralph Crosby est diplômé de l'Académie militaire de West Point, aux États-Unis. Il est titulaire de masters de l'Université de Harvard, aux États-Unis, et de l'Université de Genève, en Suisse. Il a reçu le prix *James Forrestal* décerné par la National Defense Industrial Association et a été élevé au rang de Chevalier de la Légion d'honneur en France.

Mandats actuels exercés autres que celui mentionné dans le tableau ci-dessus :

- Membre du Conseil d'administration (Comité de surveillance) d'American Electric Power Corporation ;
- Membre du Conseil d'administration (Comité de surveillance) de Serco, PLC ;

- Membre du Conseil d'administration et membre du Comité exécutif de l'Atlantic Council des États-Unis.

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Président-Directeur général d'EADS North America (retraite le 31 décembre 2011) ;
- Membre du Conseil d'administration (Comité de surveillance) de Ducommun Corporation (démissionnaire en juin 2013).

### Hans-Peter Keitel

Hans-Peter Keitel a occupé le poste de Président de l'Association allemande de l'industrie (BDI) de 2009 à 2012 et, depuis 2013, occupe l'un des postes de Vice-Présidents de cette même association. Auparavant, il a travaillé pendant près de 20 ans chez Hochtief, d'abord en tant que Directeur des Affaires internationales, puis comme Président-Directeur général de 1992 à 2007. Il commence sa carrière en 1975 chez Lahmeyer International en tant que conseiller technique et chef de projet, participant à plusieurs grands projets d'infrastructures internationaux dans plus de 20 pays. Il a également conseillé les banques du consortium pour la réalisation du tunnel sous la Manche. Hans-Peter Keitel est diplômé des Universités de Stuttgart et de Munich en ingénierie du bâtiment et en économie, et il est titulaire d'un doctorat en ingénierie de l'Université de Munich.

Mandats actuels exercés autres que celui mentionné dans le tableau ci-dessus :

Membre du Conseil de surveillance de RWE AG ;

- Membre du Conseil de surveillance de Voith GmbH ;
- Membre du Conseil de surveillance de ThyssenKrupp AG ;
- Membre du Conseil de surveillance de Commerzbank AG (jusqu'au 20 mai 2014) ;
- Membre du Conseil de surveillance de National-Bank AG.

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Membre du Conseil de surveillance de Hochtief AG ;
- Membre du Conseil de surveillance de Deutsche Messe AG.

### Hermann-Josef Lamberti

Hermann-Josef Lamberti a occupé, de 1999 à 2012, le poste de membre du Directoire de la Deutsche Bank AG où il opérait en qualité de Directeur général délégué de la banque. À ce titre, il était chargé des Ressources humaines, des technologies de l'information, de la gestion des opérations et des processus, de la gestion des bâtiments et des installations, ainsi que des achats. Il est entré chez Deutsche Bank à Francfort en 1998 en tant que Vice-Président exécutif. À partir de 1985, il a occupé différents postes à responsabilités chez IBM, tant en Europe qu'aux États-Unis, dans les domaines du contrôle de gestion, du développement des applications internes, des ventes, des logiciels personnels, du marketing et de la gestion de la marque. En 1997, il a été nommé Président du Directoire d'IBM Allemagne. M. Lamberti a commencé sa carrière en 1982 chez Touche Ross à Toronto, avant de rejoindre la Chemical Bank à Francfort. Il a suivi des études d'administration des entreprises aux Universités de Cologne et de Dublin. Il est titulaire d'un master.

Mandats actuels exercés autres que celui mentionné dans le tableau ci-dessus :

- Président de la Société Freunde der Bachwoche Ansbach e.V. ;
- Membre du Conseil des trustees de l'Institut juridique et financier de Francfort ;
- Président du Conseil d'administration d'Airbus Group N.V. ;
- Président du Comité consultatif : Wirtschaftsinitiative FrankfurtRheinMain e.V. ;
- Membre du Conseil d'administration de la Johann Wolfgang Goethe-Universität Fachbereich Wirtschaftswissenschaften et membre du Conseil d'administration du Frankfurt Institute for Advanced Studies (FIAS) de l'Université Goethe ;
- Membre du Conseil de surveillance d'ING Group N.V. ;
- Conseiller commercial en chef d'Advent International GmbH ;
- Membre du Conseil de surveillance d'Open-Xchange AG ;
- Propriétaire/Directeur général de Frankfurt Technology Management GmbH.

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Client exécutif du Comité consultatif de Symantec Corporation (démissionnaire le 12 mai 2010) ;
- Membre du Conseil des trustees de Baden-Badener Unternehmensgespräche — Gesellschaft zur Förderung des Unternehmensnachwuchses e.V. (démissionnaire le 13 mai 2010) ;
- Membre du Conseil des trustees du musée Wallraf-Richartz et du musée Ludwig e.V. (démissionnaire le 31 janvier 2011) ;
- Membre du Conseil des fondateurs du musée Wallraf-Richartz (démissionnaire le 31 janvier 2011) ;
- Membre du Conseil d'administration de Fraunhofer Gesellschaft (démissionnaire le 31 décembre 2011) ;
- Membre du Directoire de Deutsche Bank AG (démissionnaire le 31 mai 2012) ;
- Membre du Conseil de surveillance de BVV Versicherungsverein des Bankgewerbes A.G. und BVV Versorgungskasse des Bankgewerbes e.V. (démissionnaire le 21 juin 2012) ;
- Membre du Conseil de surveillance de Deutsche Börse AG (démissionnaire le 16 mai 2012) ;
- Membre du Conseil de surveillance de Deutsche Bank Privat-und Geschäftskunden AG (démissionnaire le 24 mai 2012) ;
- Membre du Directoire de Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes e.V. (démissionnaire le 21 juin 2012) ;
- Membre suppléant du Comité d'assurance dépôt de Bundesverband deutscher Banken e.V. (démissionnaire le 21 juin 2012) ;
- Délégué auprès de l'Assemblée des délégués du Comité d'assurance-dépôt de Bundesverband deutscher Banken e.V. (démissionnaire le 21 juin 2012) ;
- Membre du Comité allemand de la communauté financière de Bundesverband deutscher Banken e.V. (démissionnaire le 21 juin 2012) ;
- Membre du Directoire de Deutsches Aktieninstitut e.V. (démissionnaire le 21 juin 2012) ;
- Membre du Conseil d'administration de e-Finance Lab Frankfurt am Main (démissionnaire le 31 mai 2012) ;
- Membre du Conseil des marchés boursiers d'Eurex Deutschland (démissionnaire le 31 mai 2012) ;

- Membre du Conseil des marchés boursiers de Frankfurter Wertpapierbörse AG (démissionnaire le 31 mai 2012) ;
- Membre du Comité consultatif de Institut für Unternehmensplanung – IUP (démissionnaire le 31 mai 2012) ;
- Membre du Conseil d'administration de Junge Deutsche Philharmonie (démissionnaire le 8 octobre 2012) ;
- Vice-Président du Conseil d'administration de la Société pour la promotion du Kölner Kammerorchester e.V. (démissionnaire le 31 mai 2012) ;
- Membre du Comité consultatif des programmes de LOEWE Landes-Offensive zur Entwicklung Wissenschaftlich-ökonomischer Exzellenz des Hessischen Ministeriums für Wissenschaft und Kunst (démissionnaire le 14 juin 2012) ;
- Membre du Cercle consultatif de Münchner Kreis (démissionnaire le 31 mai 2012) ;
- Membre suppléant du Comité consultatif de Prüfungsverband deutscher Banken e.V. (démissionnaire le 31 mai 2012) ;
- Membre du Conseil administratif de l'association Universitätsgesellschaft Bonn-Freunde, Förderer, Alumni (démissionnaire le 31 mai 2012) ;
- Membre du Comité consultatif au centre de la gestion d'entreprises de WHU (démissionnaire le 31 mai 2012) ;
- Membre de la Commission de surveillance des marchés du ministère des Finances allemand (Börsensachverständigenkommission) (démissionnaire le 31 mai 2012) ;
- Membre du Directoire et du Comité exécutif de Frankfurt Main Finance e.V. (démissionnaire le 31 mai 2012) ;
- Membre du Comité consultatif de Fraunhofer-IUK-Verbund (démissionnaire le 31 mai 2012) ;
- Membre du Comité exécutif et du Comité de pilotage de Frankfurt RheinMain e.V. (démissionnaire le 31 mai 2012) ;
- Membre du Sénat d'acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften e.V. (démissionnaire le 31 mai 2012) ;
- Membre du Conseil d'administration de la Chambre de commerce américaine en Allemagne (démissionnaire le 11 mai 2012) ;
- Membre du Conseil des trustees de Hanns Martin Schleyer-Stiftung (démissionnaire le 21 juin 2012) ;
- Membre du Comité de rédaction du journal scientifique *Wirtschaftsinformatik* (démissionnaire le 31 mai 2012) ;
- Membre du Comité consultatif international de l'IESE Business School, de l'Université de Navarre (démissionnaire le 28 mars 2012) ;
- Membre du Conseil d'administration de Stiftung Lebendige Stadt (démissionnaire le 31 mai 2012) ;
- Membre du Conseil de surveillance de la Carl Zeiss AG (démissionnaire le 18 mars 2013) ;
- Membre du Conseil de l'Université de Cologne (démissionnaire le 6 juin 2013) ;
- Membre du Comité de pilotage et du Comité fédéral du Conseil économique de la CDU e.V. (démissionnaire le 25 juin 2013) ;
- Membre du Comité de Direction de l'Institut für Wirtschaftsinformatik der HSG de l'Université de Saint-Gall (démissionnaire le 31 décembre 2013) ;
- Membre du Conseil des trustees de Frankfurt International School e.V. (démissionnaire le 31 décembre 2013) ;
- Membre du Comité consultatif de Barmenia Versicherungen Wuppertal (démissionnaire le 31 décembre 2014).

## Anne Lauvergeon

Anne Lauvergeon est diplômée de l'École normale supérieure et titulaire d'un diplôme d'ingénieur de l'École nationale supérieure des Mines. Elle est agrégée de physique-chimie. Entre 2011 et 2014, Anne Lauvergeon a été associée d'Efficiency Capital, un fonds dédié aux technologies et aux ressources naturelles. Elle a occupé les fonctions de Directrice générale d'Areva entre juillet 2001 et juin 2011 et de Présidente-Directrice générale d'Areva NC de juin 1999 à juillet 2011. En 1997, elle a rejoint Alcatel en tant que Directrice générale adjointe, membre du Comité exécutif chargée des affaires internationales et des participations industrielles. De 1995 à 1997, elle a été Associée-Gérante chez Lazard Frères & Cie. De 1990 à 1995, elle a été chargée de mission à la Présidence de la République pour l'économie internationale et le commerce extérieur dans un premier temps, puis Secrétaire générale adjointe de la Présidence de la République et représentante personnelle du Président français, responsable des Sommets du G7/G8 à partir de 1991. Mme Lauvergeon a commencé sa carrière en 1983 dans le secteur de l'acier chez Usinor avant de travailler sur les questions de sécurité nucléaire et chimique en Europe au sein du Commissariat français à l'énergie atomique. Anne Lauvergeon est titulaire d'un doctorat honoris causa de l'Imperial College de Londres (2008), membre de la Royal Academy of Engineering (Royaume-Uni, 2011) et de la Royal Academy de Belgique (2012).

Mandats actuels exercés autres que celui mentionné dans le tableau ci-dessus :

- Membre du Conseil d'administration de Total S.A. ;
- Membre du Conseil d'administration d'AMERICAN EXPRESS ;
- Membre du Conseil d'administration de RIO TINTO ;
- Membre du Conseil d'administration de SUEZENVIRONNEMENT ;
- Présidente du Conseil d'administration de l'École nationale supérieure des Mines de Nancy ;
- Membre du Conseil d'administration de l'Université Paris Sciences et Lettres (PSL) ;
- Présidente du fonds A2i « Agir pour l'insertion dans l'industrie » (Union des industries métallurgiques et minières).

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Directrice générale d'AVERA (démissionnaire en juin 2011) ;
- Présidente-Directrice générale d'AVERA NC (démissionnaire en juillet 2011) ;
- Membre du Conseil exécutif du MEDEF (Mouvement des entreprises de France) (démissionnaire en 2012) ;
- Membre du Conseil d'administration de GDF SUEZ (démissionnaire en avril 2012) ;
- Membre de la Commission trilatérale (démissionnaire en 2013) ;
- Membre du Comité exécutif du Pacte mondial des Nations unies (démissionnaire en juillet 2013) ;
- Membre du Conseil d'administration de VODAFONE Plc (démissionnaire en 2014) ;
- Présidente du Conseil de surveillance du journal français LIBÉRATION (démissionnaire en février 2014).

## Lakshmi N. Mittal

Lakshmi N. Mittal est Président-Directeur général d'ArcelorMittal. Il a fondé Mittal Steel Company en 1976 et a conduit, en 2006, sa fusion avec Arcelor pour donner naissance à ArcelorMittal, le plus grand groupe sidérurgique du monde. Reconnu pour son rôle de leader lors de la restructuration de l'industrie mondiale de l'acier, il compte 35 années d'expérience dans l'acier et les industries connexes. Parmi ses multiples engagements, M. Mittal siège au Conseil d'administration de Goldman Sachs, au Comité des Affaires internationales du Forum économique mondial, ainsi qu'au Comité des investissements étrangers du Kazakhstan. Il a en outre reçu de nombreuses distinctions de la part d'organismes internationaux et de magazines, et est également étroitement associé à plusieurs organisations caritatives.

Mandats actuels exercés autres que celui mentionné dans le tableau ci-dessus :

- Président du Conseil d'administration et Président-Directeur général d'ArcelorMittal S.A. ;
- Président du Conseil d'administration d'Aperam S.A. ;
- Membre du Conseil d'administration de Goldman Sachs ;
- Membre du Comité exécutif de la World Steel Association ;
- Membre du Comité des Affaires internationales du Forum économique mondial ;
- Membre du Comité des investissements étrangers du Kazakhstan ;
- Membre du Conseil des trustees de Cleveland Clinic ;
- Membre du Conseil exécutif de l'Indian School of Business ;
- Gouverneur de la fondation ArcelorMittal ;
- Trustee de la fondation Gita Mittal ;
- Trustee de la fondation Gita Mohan Mittal ;
- Trustee de la fondation Lakshmi et Usha Mittal ;
- Président du Conseil exécutif de l'Institut des technologies de l'information LNM ;
- Trustee de Mittal Champion Trust ;
- Trustee de la fondation Mittal Children.

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Membre du Conseil d'administration d'ICICI Bank Limited (démissionnaire en mai 2010) ;
- Membre du Conseil d'administration de Commonwealth Business Council Limited (démissionnaire en février 2011) ;
- Membre du Business Council (démissionnaire en décembre 2011) ;
- Membre du Comité directeur de la fondation Lakshmi Niwas et Usha Mittal (démissionnaire en décembre 2011) ;
- Membre du Conseil d'administration d'ArcelorMittal USA Inc. (démissionnaire en septembre 2012) ;
- Membre du Comité consultatif International Présidentiel de l'État du Mozambique ;
- Membre du Comité consultatif de la Kellogg School of Management ;
- Président d'Ispat Inland ULC (démissionnaire en janvier 2013) ;
- Membre du Conseil consultatif global du premier ministre indien ;
- Membre du Comité consultatif des investisseurs nationaux et étrangers auprès du Président ukrainien ;
- Patron d'or du Prince's Trust ;
- Membre du Conseil d'administration d'ONGC Mittal Energy Ltd ;
- Membre du Conseil d'administration d'ONGC Mittal Energy Services Ltd.

## Sir John Parker

Sir John Parker est Président d'Anglo American PLC, Vice-Président de DP World (Dubai) et Administrateur non dirigeant de Carnival PLC et de Carnival Corporation. Il a achevé son mandat de 2011 à 2014 en tant que Président de la Royal Academy of Engineering. Il a quitté ses fonctions de Président de National Grid PLC en décembre 2011. Au cours de sa carrière, il a assumé diverses fonctions dans l'ingénierie, les chantiers navals et le secteur de la défense. Il a notamment passé 25 ans en qualité de Président exécutif chez Harland & Wolff et au sein du Groupe Babcock International. Il a également présidé la Cour de la Banque d'Angleterre entre 2004 et 2009. Sir John Parker a étudié l'architecture navale et l'ingénierie mécanique au College of Technology de la Queens University, à Belfast.

Mandats actuels exercés autres que celui mentionné dans le tableau ci-dessus :

- Administrateur de Carnival PLC et de Carnival Corporation ;
- Président adjoint de D.P. World (Dubai) ;
- Administrateur de White Ensign Association Limited ;
- Président de la Royal Academy of Engineering ;
- Membre honoraire de l'Université d'Oxford.

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Président Honoraire de l'Université de Southampton (démissionnaire en juillet 2011) ;
- Membre du Comité consultatif international de Citigroup (dissout en décembre 2011) ;
- Président de National Grid PLC (démissionnaire en janvier 2012).

## Michel Pébereau

Michel Pébereau a été Président du Conseil d'administration de BNP Paribas entre 2003 et 2011. Il a présidé l'opération de fusion qui a donné naissance à BNP Paribas en 2000, devenant alors Président-Directeur général. En 1993, il est nommé Président-Directeur général de la Banque Nationale de Paris, dont il organise la privatisation. Il assumait auparavant les fonctions de Président-Directeur général du Crédit commercial de France. Il a commencé sa carrière en 1967 à l'Inspection générale des Finances. En 1970, il a rejoint le Trésor français où il a occupé de nombreuses fonctions de haut rang. M. Pébereau est ancien élève de l'École Nationale d'Administration et de l'École Polytechnique.

Mandats actuels exercés autres que celui mentionné dans le tableau ci-dessus :

- Directeur de MJP Conseil ;
- Président du Conseil d'administration de la Fondation BNP Paribas ;
- Président du Centre des professions financières ;
- Membre du Conseil d'administration de la Fondation ARC pour la Recherche sur le cancer ;
- Membre du Conseil d'administration de BNP Paribas S.A. ;
- Membre du Conseil d'administration de Total S.A. ;
- Membre du Conseil d'administration de Pargesa Holding S.A., Suisse ;
- Membre du Conseil d'administration de BNP Paribas (Suisse) S.A. ;



- Vice-Président et membre du Conseil de surveillance de la Banque marocaine pour le commerce et l'industrie, Maroc ;
- Membre du Comité exécutif de l'Institut de l'Entreprise ;
- Membre de l'Académie des Sciences morales et politiques ;
- Membre de la Fondation nationale des Sciences politiques ;
- Membre du Conseil d'orientation stratégique du MEDEF (Mouvement des entreprises de France) ;
- Président du Comité stratégique d'ESL Network (SAS) ;
- Associé de Paris fait son cinéma (SAS) ;
- Président honoraire de CCF (devenu HSBC France) ;
- Membre du Centre national Éducation Économie (CNEE) ;
- Membre du Comité de parrainage du Cercle Jean-Baptiste Say ;
- Président du Club des partenaires de la TSE ;
- Membre du Comité de parrainage du Collège des Bernardins ;
- Membre du Conseil d'administration de la Fondation Jean-Jacques Laffont – TSE ;
- Président du conseil stratégique de l'Institut Vaucanson.

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Censeur des Galeries Lafayette S.A. ;
- Membre du Conseil d'administration de Lafarge (jusqu'en mai 2011) ;
- Président du Conseil d'administration de BNP Paribas (jusqu'en décembre 2011) ;
- Membre du Conseil d'administration d'Axa (jusqu'en avril 2013) ;
- Membre du Conseil d'administration de Saint-Gobain (jusqu'en juin 2013) ;
- Membre du Conseil de surveillance de l'Institut Aspen France.

### Josep Piqué i Camps

Après avoir démissionné de ses fonctions de Président non exécutif de Vueling en 2013, Josep Piqué i Camps est Vice-Président-Directeur général d'Obrascón Huarte Lain (OHL), l'un des plus grands groupes mondiaux de concession et de construction. Il commence sa carrière comme économiste au service des études de La Caixa avant de devenir Directeur général de l'industrie catalane en 1986. Deux ans plus tard, il rejoint la société Ercros, dont il est promu Président-Directeur général. Après plusieurs années au Cercle économique de Barcelone, il en devient le Président (1995-96). M. Piqué a ensuite été successivement nommé ministre de l'Industrie et de l'Énergie (1996-2000), porte-parole du gouvernement (1998-2000), ministre des Affaires étrangères (2000-2002) et ministre des Sciences et Technologies (2002-2003). En plus de ces engagements, il a aussi été député, sénateur et Président du parti populaire de Catalogne (2003-2007). M. Piqué est docteur en économie et administration des entreprises, et diplômé en droit de l'Université de Barcelone, où il est également chargé de cours de théorie économique.

Mandats actuels exercés autres que celui mentionné dans le tableau ci-dessus :

- Vice-Président et Président exécutif d'Obrascón Huarte Lain (OHL) ;
- Membre du Comité consultatif de Seat, Groupe Volkswagen ;
- Président de la Fondation Espagne-Japon ;
- Membre du Conseil d'administration de Plasmia Biotech, S.L. ;
- Membre du Conseil d'administration de Circulo de Economía.

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Président de Mixta Africa jusqu'en 2010 ;
- Membre du Conseil d'administration d'Applus Technologies Holding, S.L. jusqu'en 2012 ;
- Président de Vueling jusqu'en 2013 ;
- Membre du Conseil d'administration d'Ezentis, S.A. (jusqu'en 2013) ;
- Membre du Conseil d'administration de Grupo San Jose, S.A. (jusqu'en 2013) ;
- Président de Tres60 Servicios Audiovisuales, S.A.

### Jean-Claude Trichet

Jean-Claude Trichet a été Président de la Banque centrale européenne, du Comité européen du risque systémique, ainsi que du sommet bâlois sur l'économie mondiale auquel participent les gouverneurs des Banques centrales jusqu'en 2011. Précédemment, il a été chargé de la Direction du Trésor durant six années et gouverneur de la Banque de France durant dix ans. Il a auparavant occupé différents postes au sein de l'Inspection générale des Finances, de la Direction du Trésor, et a été conseiller du Président de la République sur les questions de micro-économie, de l'énergie, de l'industrie et de la recherche (1978-1981). M. Trichet est diplômé de l'École des Mines de Nancy, de l'Institut d'études politiques de Paris et de l'Université de Paris en économie. Il est aussi docteur honoris causa de plusieurs universités et ancien élève de l'École nationale d'administration.

Mandats actuels exercés autres que celui mentionné dans le tableau ci-dessus :

- Président de JCT Conseil, Paris ;
- Président du G30 (organisation à but non lucratif), Washington D.C. ;
- Président du Conseil d'administration de l'Institut BRUEGEL, Washington D.C. (organisation à but non lucratif) ;
- Président européen de la Commission trilatérale (organisation à but non lucratif).

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Président de la Banque centrale européenne (fin de mandat le 1<sup>er</sup> novembre 2011) ;
- Président du Sommet de Bâle sur l'économie mondiale des gouverneurs des Banques centrales (fin de mandat le 1<sup>er</sup> novembre 2011) ;
- Président du Comité européen du risque systémique (fin de mandat le 1<sup>er</sup> novembre 2011) ;
- Président du Group of Governors and Heads of Supervision (GHOS) (fin de mandat le 1<sup>er</sup> novembre 2011) ;
- Président de la Société de gestion de participations aéronautiques (SOGEPA) (de 2012 à 2013).

### Administrateurs indépendants

Les administrateurs indépendants qui ont été nommés conformément aux critères d'indépendance précisés ci-dessus sont Denis Ranque, Manfred Bischoff, Hans-Peter Keitel, Hermann-Josef Lamberti, Anne Lauvergeon, Lakshmi N. Mittal, Sir John Parker, Michel Pébureau, Josep Piqué I Camps et Jean-Claude Trichet.

## Condamnations antérieures et liens de parenté

À la connaissance de la Société, aucun des administrateurs (à titre individuel ou en qualité d'administrateur ou de cadre dirigeant senior de l'une des entités énumérées ci-dessus) n'a été condamné pour fraude, n'a fait l'objet d'une procédure de faillite, de mise sous administration judiciaire ou de liquidation, ni n'a fait l'objet d'une plainte et/ou d'une sanction par une autorité législative ou de tutelle et ne s'est vu interdire par un tribunal d'agir en qualité de membre d'organes administratifs, de direction ou de surveillance d'un émetteur de valeurs mobilières ou de diriger les affaires d'une entreprise au cours des cinq dernières années. À la date du présent document, les administrateurs ne sont liés entre eux par aucun lien de parenté.

## Fonctionnement du Conseil d'administration en 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 présentés par le Président-Directeur général, comprenant un état de l'avancement des plans stratégiques et opérationnels. Le taux moyen de participation aux 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 les murs 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 d'hélicoptère X6 et 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 d'une nouvelle option de moteur (neo) de l'A330 ; il a procédé à une refonte détaillée et complète du portefeuille de produits, dans le sillage de l'examen stratégique du Groupe entrepris en 2013. Il a donné son feu vert à la constitution de la co-entreprise entre Airbus Group et Safran dont il a suivi les modalités et a approuvé la cession d'une partie de la participation de la Société dans Dassault Aviation.

Le Conseil d'administration s'est également focalisé sur les résultats financiers du Groupe et ses prévisions, la gestion des actifs, les défis de la chaîne d'approvisionnement, les activités de services, la conformité des processus commerciaux clés et des principaux programmes, ainsi que sur les initiatives prises en matière d'efficacité et d'innovation. Il a analysé les résultats 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 dividende.

Afin d'éviter le renouvellement d'un nombre important d'administrateurs en une même fois, qui s'accompagnerait de la perte d'expérience correspondante, ainsi que de 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 désignation 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 trouve sa transposition dans les dispositions de son Règlement interne. De nouvelles étapes pour mettre en place le Conseil d'administration à renouvellement par rotation seront soumises à l'Assemblée annuelle générale de 2016 afin d'établir un calendrier de départs et d'intégrations échelonné qui soit cohérent avec le Code néerlandais de gouvernance d'entreprise et l'actuel Règlement intérieur du Conseil d'administration.

### PARTICIPATION AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Administrateurs	Participation
Nombre de réunions en 2014	7
Denis Ranque (Président)	7/7
Thomas Enders (Président-Directeur général)	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 menés 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, les comités tels que vus par le Conseil et par leurs membres, les domaines d'expertise du Conseil et les procédures de travail, la présidence, les interactions avec la Direction, les actionnaires et les parties prenantes. La discussion qui a suivi ces entretiens s'est concentrée sur les mesures à prendre.

Les membres du Conseil ont estimé, à l'unanimité, 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. Le Conseil d'administration et la Direction ont établi une relation de confiance mutuelle.



Plusieurs suggestions d'améliorations sont apparues suite aux différents entretiens.

- Documents à fournir et forme de cette documentation :
  - mettre à disposition le procès-verbal des précédentes réunions et les dossiers de préparation des réunions à venir plus tôt ;
  - enrichir le flux d'informations envoyées entre les réunions du Conseil ;
  - rendre les présentations plus courtes et analytique.
- Interlocuteurs et invités, sessions restreintes en tant que bonnes pratiques :
  - multiplier les occasions permettant au Conseil de rencontrer les dirigeants des Unités opérationnelles, notamment dans le cadre de réunions organisées sur les sites industriels ;
  - institutionnaliser ces pratiques pour les programmer de façon récurrente sur des créneaux réservés aux seuls membres du Conseil ou réserver à 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 priorités à venir du Conseil d'administration sera la préparation de la rotation et du remplacement des administrateurs, à mesure que ses membres les plus anciens passeront progressivement la main à de nouveaux. Le Comité des Rémunérations et des Nominations organisant sa recherche de candidats, ses principaux critères de sélection incluront le principe de parité hommes-femmes et de diversité géographique, ainsi que des compétences spécifiques dans le monde de l'industrie.

## Comités au sein du Conseil d'administration en 2014

En 2014, la répartition des membres entre les différents Comités au sein du Conseil d'administration s'est établie comme suit :

Administrateurs	Comité d'Audit	Comité des Rémunérations et des Nominations
Denis Ranque (Président)		
Thomas Enders (Président-Directeur général)		
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 %

Remarque : Situation au 1<sup>er</sup> mars 2015.

### Comité d'Audit

Conformément au Règlement intérieur, le Comité d'Audit est chargé de formuler des recommandations au Conseil d'administration sur l'approbation des comptes annuels et des comptes intermédiaires (premier trimestre, premier semestre et troisième trimestre), ainsi que sur la nomination d'un auditeur externe et la fixation de sa rémunération. 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 GRE (gestion du risque d'entreprise) 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-Directeur général sont invités à chaque réunion du Comité d'Audit. Le Directeur financier et le responsable du contrôle de gestion et de la comptabilité sont tenus de participer aux réunions du Comité d'Audit afin de présenter des propositions à la Direction et répondre aux questions. De plus, le Directeur de l'Audit interne 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 du Conseil, 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-Directeur général et validation du Président), du Secrétaire général de la Société, des membres du Comité des actionnaires d'Airbus et des Présidents des Conseils de surveillance (ou organes similaires) des autres Unités opérationnelles et entreprises membres importantes du Groupe. Le 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. 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-Directeur général sont invités à chaque réunion du Comité des Rémunérations et des Nominations. Le Directeur des Ressources humaines d'Airbus 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 diversifiée en termes de répartition hommes-femmes, d'expériences, de nationalités, etc. L'application de ces principes directeurs ne doit entraîner aucune forme de restriction sur le plan de la diversité au sein des équipes dirigeantes de la Société.

Le 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 %.

### Comité exécutif en 2014

Le Président-Directeur général, assisté d'un Comité exécutif, est chargé d'assurer la gestion quotidienne de la Société. Le Comité exécutif est présidé par le Président-Directeur général ;

ses membres sont nommés sur la base du mode d'exécution de leurs responsabilités individuelles, ainsi que de leur contribution respective à l'intérêt général d'Airbus Group. Le Comité exécutif s'est réuni à cinq reprises en 2014.

Lors des réunions du Comité exécutif, les questions suivantes sont, entre autres, abordées :

- nomination par les Directeurs des Divisions et les Directions d'Airbus Group ;
- investissements principaux ;
- définition et contrôle de la mise en œuvre de la stratégie pour les activités du Groupe ;
- questions de politique d'Airbus Group, ainsi que structure de gestion et d'organisation des activités ;
- niveau de performance des activités et des fonctions de support du Groupe ; et
- toutes questions liées à l'activité commerciale, y compris le plan opérationnel du Groupe et de ses Divisions et Unités opérationnelles.

Les membres du Comité exécutif ont la responsabilité de contribuer collectivement à l'intérêt général du Groupe, parallèlement à la responsabilité qui leur incombe, à titre individuel, en termes opérationnels et fonctionnels. Dans leur gestion des opérations d'Airbus Group, le Président-Directeur général et le Comité exécutif sont placés sous la supervision du Conseil d'administration, notamment son Président, dont ils reçoivent également le soutien.

Le Président-Directeur général s'efforce de trouver un consensus entre les membres du Comité exécutif. À défaut de consensus, le Président-Directeur général est habilité à trancher la question. Cette décision aura force obligatoire et s'imposera à tous les membres du Comité exécutif. En cas de divergence fondamentale ou importante sur une question non résolue, le membre du Comité exécutif ayant exprimé son désaccord peut demander au Président-Directeur général qu'il soumette cette question au Président en vue de recueillir son opinion.

En vertu du Règlement du Conseil tel qu'en vigueur en 2014, les membres du Comité exécutif ont été nommés par le Conseil d'administration sur proposition du Président-Directeur général, après consultation du Président et du Président du Comité des Rémunérations et des Nominations. Les propositions de nomination s'effectuent en application des principes suivants : (i) préférence au meilleur candidat au poste à pourvoir et (ii) maintien, s'agissant du nombre de membres du Comité exécutif, de l'équilibre observé entre les nationalités des candidats par rapport à la localisation des principaux centres industriels d'Airbus Group (en particulier entre les ressortissants des quatre États membres de l'Union européenne dans lesquels se trouvent ces principaux centres industriels) et (iii) deux tiers au moins des membres du Comité exécutif, dont le Président-Directeur général et le Directeur financier, doivent être des ressortissants et des résidents de l'UE.

## Composition du Comité exécutif en 2014

Nom	Âge	Début de mandat	Fonction principale
Tom Enders	56	2012	Président-Directeur général d'Airbus Group
François Auque	58	2010	Vice-Président-Directeur général de Space Systems au sein d'Airbus Defence and Space
Thierry Baril	49	2012	Directeur des Ressources humaines d'Airbus Group et d'Airbus
Jean J. Botti	57	2011	Directeur technique d'Airbus Group
Fabrice Brégier	53	2012	Président-Directeur général d'Airbus
Günter Butschek*	54	2012	Directeur général délégué d'Airbus
Guillaume Fauray	46	2013	Président-Directeur général d'Airbus Helicopters
Bernhard Gerwert	61	2012	Président-Directeur général d'Airbus Defence and Space
Marwan Lahoud	48	2012	Directeur de la Stratégie et du Marketing d'Airbus Group
John Leahy	64	2012	Directeur général délégué – Clients d'Airbus
Allan McArtor	72	2014	Président-Directeur général d'Airbus Group, Inc.
Domingo Ureña-Raso*	56	2009	Directeur général de Military Aircraft au sein d'Airbus Defence and Space
Harald Wilhelm	48	2012	Directeur financier d'Airbus Group et d'Airbus

Remarque : Statut au 31 décembre 2014. L'adresse professionnelle de tous les membres du Comité exécutif pour toute question relative à Airbus Group est la suivante : Mendelweg 30, 2333 CS Leyde, Pays-Bas.

\* Comme annoncé dans les communiqués de presse correspondants d'Airbus Group datés du 16 décembre 2014 et du 29 janvier 2015, Günter Butschek et Domingo Ureña-Raso ont démissionné de leurs fonctions. Tom Williams et Klaus Richter ont rejoint le Comité exécutif d'Airbus Group au 1<sup>er</sup> janvier 2015.

### Thomas Enders, Président-Directeur général d'Airbus Group

Thomas (« Tom ») Enders a été nommé Président-Directeur général (CEO) d'Airbus Group, le 1<sup>er</sup> juin 2012, après avoir été le Président-Directeur général d'Airbus depuis 2007. Il a auparavant été co-Président-Directeur général d'EADS de 2005 à 2007. Il a dirigé la Division Défense du Groupe entre 2000 et 2005. Tom Enders a étudié l'économie, les sciences politiques et l'histoire à l'Université de Bonn, ainsi qu'à l'Université de Californie, à Los Angeles. Avant de rejoindre l'industrie aérospatiale en 1991, il a travaillé, entre autres, en tant que membre du « Planungsstab » au ministère de la Défense allemand. Tom Enders est membre du Comité exécutif d'Airbus Group depuis sa création en 1999. Il a été Président de la BDLI (Association allemande de l'industrie aérospatiale) entre 2005 et 2012. Il est également membre du Conseil de la Présidence de la BDI (Association de l'industrie allemande) depuis 2009. De 2005 à 2009, il est Président de l'association Atlantik-Brücke e.V. En 2014, Tom Enders a rejoint le Comité consultatif de la Munich Security Conference, ainsi que le Conseil d'administration du Max-Planck-Gesellschaft. Depuis novembre 2011, Tom Enders œuvre au sein du groupe de conseil en affaires du Premier ministre britannique David Cameron. Il siège au Comité consultatif mixte d'Allianz SE depuis 2013.

### François Auque, Vice-Président-Directeur général de Space Systems au sein d'Airbus Defence and Space

François Auque a été nommé Président-Directeur général d'Astrium, aujourd'hui fusionnée avec Cassidian et Airbus Military au sein d'Airbus Defence and Space en 2000. Il était auparavant Directeur financier et Directeur général chez Aérospatiale Matra, responsable des satellites, après avoir été Directeur financier d'Aérospatiale depuis 1991. Il a commencé sa carrière au sein du Groupe Suez et à la Cour des Comptes en France. M. Auque

est diplômé de l'École des Hautes études commerciales et de l'Institut d'études politiques. Il est ancien élève de l'École nationale d'administration.

### Thierry Baril, Directeur des Ressources humaines d'Airbus Group et d'Airbus

Thierry Baril a été nommé Directeur des Ressources humaines d'EADS et d'Airbus en juin 2012. Anciennement Vice-Président-Directeur général des Ressources humaines d'Eurocopter, il entre chez Airbus en 2007 en tant que Vice-Président des Ressources humaines et membre du Comité exécutif d'Airbus. Au préalable, il a acquis de l'expérience dans ce domaine en occupant divers postes RH chez Alcatel, General Electric et Alstom. M. Baril est diplômé de l'Institut de gestion sociale (IGS) depuis 1988, en gestion des Ressources humaines.

### Jean Botti, Directeur technique d'Airbus Group

Jean Botti a été nommé Directeur technique d'EADS en 2006. Il travaillait auparavant chez General Motors, où il a occupé les fonctions de Directeur de la technologie, puis de Directeur de l'activité Transmissions chez Delphi. M. Botti a commencé sa carrière en 1978 en tant qu'ingénieur produit chez Renault. Diplômé de l'INSA Toulouse, il est titulaire d'un MBA de la Central Michigan University et d'un doctorat du Conservatoire des Arts et Métiers. Il a également suivi le cursus de management en recherche et développement du Massachusetts Institute of Technology (MIT). M. Botti est membre de SAE, de l'Académie française de technologie, de l'Académie des technologies en Allemagne (ACATECH) et du Conseil européen des technologies génériques (*European Key enabling technology Board*). Il a obtenu trois doctorats honoraires à l'université de Cardiff, à celle de Bath et celle de South Alabama. Il est membre de l'Académie de l'Air et de l'Espace et a été fait Chevalier de la Légion d'honneur en France.

### **Fabrice Brégier, Président-Directeur général d'Airbus**

M. Brégier a été nommé Président-Directeur général d'Airbus en mai 2012 après en avoir été le Directeur général délégué pendant six ans, tout en assurant les fonctions de Directeur de la Performance opérationnelle du Groupe EADS. Il avait auparavant été nommé Président-Directeur général d'Eurocopter en 2003, Président-Directeur général de MBDA en 2001 et Président-Directeur général de BAe Matra Dynamics en 1998. M. Brégier a rejoint Matra Défense en 1993. Il est diplômé de l'École polytechnique et de l'École des Mines.

### **Günter Butschek, Directeur général délégué d'Airbus**

Après avoir rejoint Airbus en 2011 en tant que Directeur des opérations, M. Butschek a été nommé Directeur général délégué d'Airbus et membre du Comité exécutif d'EADS en 2012. M. Butschek a passé la majeure partie de sa carrière chez Daimler AG où il a occupé plusieurs postes dans les fonctions logistiques, ressources humaines, achats et production, de la division Véhicules de tourisme de Mercedes-Benz. À partir de 2002, il a également dirigé l'entité néerlandaise Netherlands Car B.V., filiale de Mitsubishi et coopération avec DaimlerChrysler. Il a également piloté Beijing Benz Automotive en Chine à partir de 2005. M. Butschek est diplômé en économie.

### **Guillaume Faury, Président-Directeur général d'Airbus Helicopters**

Guillaume Faury a été nommé Président-Directeur général d'Eurocopter, aujourd'hui Airbus Helicopters, en mai 2013. Avant d'être nommé à ce poste, il officiait en qualité de Vice-Président-Directeur général pour la recherche et le développement chez Peugeot S.A., depuis 2009. Avant de rejoindre Peugeot, M. Faury a passé dix ans chez Eurocopter où il a occupé différents postes de direction. Engagé de longue date dans le secteur aérospatial, M. Faury est ingénieur aéronautique et ingénieur navigant d'essais dûment agréé.

### **Bernhard Gerwert, Président-Directeur général d'Airbus Defence and Space**

En 2012, Bernhard Gerwert a été nommé Président-Directeur général de Cassidian, aujourd'hui fusionnée avec Astrium et Airbus Military au sein d'Airbus Defence and Space. Il a auparavant été membre du Directoire de la Division, où il a successivement été nommé Président-Directeur général de Cassidian Air Systems de 2007 à 2011, puis Directeur général délégué à partir de 2011. Il a commencé sa carrière en 1979 en occupant différentes fonctions d'encadrement dans les domaines de l'ingénierie, du support produit, des finances et de la gestion de projets chez MBB, DASA, Dornier, DaimlerChrysler Aerospace et EADS. M. Gerwert est titulaire d'un diplôme d'ingénieur électrique de l'Université de Paderborn et d'un diplôme d'ingénieur industriel de l'Université de Bielefeld.

### **Marwan Lahoud, Directeur de la Stratégie et du Marketing d'Airbus Group**

M. Lahoud a été nommé Directeur de la Stratégie et du Marketing d'EADS en juin 2007. Il exerçait auparavant la fonction de Président-Directeur général de MBDA. Il a travaillé pour Aerospatiale lors de

sa fusion avec Matra et sur la création d'EADS. Au sein d'EADS, il a occupé les fonctions de Senior Vice-Président responsable des Fusions-Acquisitions. M. Lahoud est ancien élève de l'École polytechnique et diplômé de l'École nationale supérieure de l'Aéronautique et de l'Espace.

### **John Leahy, Directeur général délégué – Clients d'Airbus**

M. Leahy a été nommé Directeur général délégué – Clients d'Airbus et membre du Comité exécutif d'Airbus en 2005. Ces fonctions se sont cumulées à ses responsabilités de Directeur commercial d'Airbus (depuis 1994). En 2012, il a été nommé membre du Comité exécutif d'EADS. M. Leahy a rejoint Airbus North America en 1985, après avoir passé sept ans chez Piper Aircraft. Il est devenu Directeur des Ventes en 1988, puis Président d'Airbus North America. L'une de ses plus belles réussites réside dans la hausse de la part de marché mondial d'Airbus passée de 18 % en 1995 à plus de 50 % aujourd'hui. M. Leahy est titulaire d'un MBA obtenu à l'Université de Syracuse et d'une licence de l'Université de Fordham.

### **Allan McArtor, Président-Directeur général d'Airbus Group, Inc.**

Depuis juin 2001, Allan McArtor supervise les activités et la stratégie d'Airbus aux États-Unis, au Canada et en Amérique latine. Il a notamment joué un rôle majeur pour asseoir la présence industrielle d'Airbus aux États-Unis avec l'implantation d'une ligne d'assemblage de la famille A320 à Mobile, en Alabama. Avant son arrivée chez Airbus, il a occupé divers postes d'encadrement et de direction dans les secteurs militaire, civil et gouvernemental. Il a été administrateur de la *Federal Aviation Administration* (FAA) sous la présidence de Ronald Reagan. Il a assumé la responsabilité des opérations aériennes de Federal Express dans le monde et a fondé la compagnie aérienne Legend Airlines. Allan McArtor a été pilote de chasse au Vietnam, professeur agrégé de mécanique et d'ingénierie à l'académie de l'armée de l'air et pilote avec les « Thunderbirds » de l'armée de l'air américaine. Diplômé (niveau licence) en 1964 de l'US Air Force Academy (BSE), il est titulaire d'une maîtrise de l'Université de l'Arizona.

### **Domingo Ureña Raso, Directeur général de Military Aircraft au sein d'Airbus Defence and Space**

En tant que Directeur général de Military Aircraft, Domingo Ureña-Raso a été responsable de tous les programmes militaires et de drones d'Airbus Defence and Space. Il a également été membre du Comité exécutif d'Airbus Group, responsable de la représentation des intérêts du Groupe en Espagne. À l'issue de plusieurs missions menées dans différents pays et après avoir assumé la responsabilité des programmes Power8 et « Future EADS », il a été nommé Directeur d'Airbus Military en 2009. M. Ureña-Raso est diplômé de l'université polytechnique de Madrid, de l'ESSEC à Paris et titulaire d'un MBA.

### **Harald Wilhelm, Directeur financier d'Airbus Group et d'Airbus**

M. Wilhelm a été nommé Directeur financier d'EADS et membre du Comité exécutif d'EADS en 2012. Il poursuit parallèlement sa mission en tant que Directeur financier d'Airbus et membre du

Comité exécutif d'Airbus (depuis 2008). M. Wilhelm a rejoint Airbus en 2000, où il a occupé différents postes financiers avant d'être nommé Responsable du contrôle de gestion d'Airbus en 2007. Au tout début de sa carrière, il s'est forgé une solide expérience

dans le domaine des fusions-acquisitions chez DASA. M. Wilhelm est titulaire d'un diplôme d'études commerciales de l'Université de Munich.

### 4.1.3 Code de gouvernance d'entreprise néerlandais, « Respecter ou expliquer »

Conformément au droit néerlandais et aux dispositions du Code néerlandais de gouvernance d'entreprise modifié fin 2008 (le « **Code néerlandais** »), qui incluent un certain nombre de recommandations non contraignantes, la Société applique les dispositions du Code néerlandais ou, le cas échéant, explique les raisons pour lesquelles elle ne les applique pas. Bien que la Société, dans le cadre de ses efforts constants pour respecter les normes les plus exigeantes, applique la plupart des recommandations actuelles du Code néerlandais, elle doit toutefois, en vertu du principe « appliquer ou expliquer », fournir les explications ci-dessous. Pour consulter le texte complet du Code néerlandais, prière de se référer à l'adresse suivante : [www.commissiecorporategovernance.nl](http://www.commissiecorporategovernance.nl).

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

#### 1. Démission des administrateurs

- L'article III.3.6 du Code néerlandais recommande la mise en place d'un calendrier de départs qui permette d'éviter, autant que possible, une situation dans laquelle un trop grand nombre d'administrateurs non exécutifs se retirent en même temps.
- La Société concilie les avantages d'un système de renouvellement échelonné avec le droit légitime des actionnaires d'examiner périodiquement la performance de chaque administrateur. Ainsi, la Société entend remplacer un tiers de son Conseil tous les trois ans, parallèlement au renouvellement du mandat de ses huit autres membres.

#### 2. Durée 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, étant donné que la Société entend remplacer environ un tiers des membres de son Conseil tous les trois ans et que la durée des mandats ne peut aller au-delà de trois ans, la Société devrait respecter le Code néerlandais.

#### 3. Vice-présidence

- L'article III.4.1(f) du Code néerlandais recommande l'élection d'un Vice-Président pour prendre en charge les cas de vacance.
- Le Conseil d'administration est présidé par le Président du Conseil d'administration. En cas de révocation ou démission du 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 soit éligible pour recevoir une indemnité ne dépassant pas deux fois le montant de son salaire annuel.
- La Société prévoit de verser au Président-Directeur général 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-Directeur général 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-Directeur général.

#### 5. Détention d'actions d'Airbus Group en tant que placement à long terme

- L'article III.7.2 du Code néerlandais recommande que les administrateurs non exécutifs qui détiennent des titres de la Société les conservent en tant que placements à long terme. Il n'encourage pas les administrateurs non exécutifs à détenir des actions.
- La Société n'oblige pas ses administrateurs non exécutifs qui détiennent des actions dans son capital social à les conserver comme un placement à long terme. Même si les administrateurs non exécutifs sont les bienvenus s'ils veulent détenir des actions de la Société, celle-ci considère qu'il n'est finalement pas facile de déterminer clairement si la détention d'actions par des administrateurs non exécutifs constitue un facteur d'alignement vertueux sur les intérêts des parties prenantes ou si cela pourrait être à l'origine d'une distorsion allant à l'encontre de décisions prises en toute objectivité.

#### 6. Relations avec les analystes

- L'article IV.3.1 du Code néerlandais recommande que les réunions avec les analystes, les présentations aux analystes, les présentations aux investisseurs et aux investisseurs institutionnels, ainsi que les conférences de presse soient annoncées à l'avance sur le site Internet de la Société et par la voie de communiqués de presse. Il recommande en outre que des dispositions soient prises pour que tous les actionnaires assistent à ces réunions et présentations en temps réel et qu'à l'issue des réunions, les présentations soient disponibles sur le site Internet de la Société.



- La Société 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 en même temps 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. Suite à l'élection de la première femme au Conseil de la Société lors l'Assemblée Générale Extraordinaire de mars 2013, le Conseil d'administration accueille dorénavant 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 sein de son Conseil d'administration en s'efforçant d'augmenter la proportion d'administratrices.

## 4.1.4 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 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 à l'ensemble du Groupe, filiales et principaux fournisseurs compris, la GRE s'efforce d'atteindre et de parvenir à 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 des opportunités, la GRE a pour vocation de protéger la réalisation de ce qui suit :

- Stratégie : sélection d'objectifs stratégiques de haut niveau qui sont cohérents avec la tolérance au risque ;
- Opérations : efficacité et efficience de la gestion, des opérations et de la répartition des ressources, dans la lignée des objectifs de performance et des objectifs 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 (à une fréquence 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 par 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 ;
- la soumission d'informations sur la GRE au Conseil d'administration et au Comité d'Audit respectivement ;
- la tenue d'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.



#### 4.1.4.1 Processus GRE

Les objectifs, principes et procédures de la GRE tels qu'ils sont endossés par le Conseil d'administration sont exposés dans la politique GRE de la Société et communiqués à l'ensemble du Groupe. La politique GRE de la Société est complétée par plusieurs manuels, directives, guides, etc. Le système GRE repose sur le Cadre de Contrôle interne (CI) et de Gestion des risques d'entreprise (GRE) du Comité des organismes commanditaires de la Commission de Treadway (COSO II). Les normes externes qui contribuent également au système GRE de la Société comprennent les procédures-cadres CI et GRE du COSO, ainsi que des normes sectorielles définies par l'Organisation internationale de normalisation (ISO).

Le système GRE comprend une procédure intégrée de 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 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 relatives au contrôle interne et à la gestion du risque, en répondant en parallèle à ces deux thèmes.

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 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 permettant de 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 activités, opérations et services de la Société. Les équipes de Direction à chaque niveau discutent de la GRE dans le cadre de la gestion de leurs activités, de leur prise de décisions et de leurs activités en conséquence. Ainsi, le processus GRE fait partie intégrante du processus de gestion et interagit avec les autres processus. Les modalités d'application du processus GRE varient en fonction de la tolérance au risque de la Direction et de la taille, de la structure et de la nature de l'entité organisationnelle, du programme/projet, du service ou du

processus concerné. Néanmoins, les principes fondamentaux de la politique GRE de la Société s'appliquent de manière générale.

Les principaux risques auxquels le Groupe est exposé sont évoqués au chapitre « Facteurs de risque ».

#### 4.1.4.2 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 évoque les principaux risques au moins tous les trimestres sur la base des rapports GRE ou en fonction des besoins selon le développement des risques opérationnels. Il bénéficie du soutien du Comité d'Audit qui aborde, au moins une fois par an, les activités en lien avec le fonctionnement, la conception et l'efficacité du système GRE, ainsi que tous les changements significatifs et les améliorations prévues avant présentation au Conseil d'administration réuni en séance plénière ;
- le Président-Directeur général du Groupe, assisté du Comité exécutif du Groupe, est responsable de l'efficacité du système GRE de la Société, de l'environnement interne associé (à savoir valeurs et culture) et de la philosophie du risque. Il est 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 critique 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 d'activités de réponse appropriées afin de réduire la probabilité et l'impact des expositions au risque et, à l'inverse, de la mise en place d'activités appropriées afin d'augmenter la probabilité et l'impact de l'exposition aux opportunités.

#### 4.1.4.3 Efficacité du système GRE

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

- le département d'Audit du Groupe, sur la base des rapports d'audit internes ;
- le CoC GRE, sur la base de 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). Pour couvrir toutes ses

activités, la Société a défini 20 procédures opérationnelles de haut niveau. Pour que le système soit efficace, le processus GRE, en tant que démarche globale, doit faire partie intégrante de ces procédures opérationnelles. L'efficacité de la GRE est garantie si la réalisation des objectifs du processus est assurée par des contrôles adéquats, fonctionnant efficacement dans toute l'organisation et correspondant au niveau respectif de tolérance au risque.

L'efficacité opérationnelle est mesurée, entre autres, par une évaluation de toutes défaillances potentielles majeures du système GRE ayant été mises au jour au cours de l'exercice ou de tout changement important apporté au système GRE.

Les contrôles suivants sont conçus pour être combinés de telle sorte d'obtenir une 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-Directeur général/ Directeur financier de la Société.
Direction	<b>Procédure de lettre de confirmation GRE</b> Les responsables des entités et des processus/départements qui participent aux procédures de respect de la conformité GRE annuelles doivent signer des lettres de confirmation GRE, notamment sur l'efficacité du CI et ses défaillances ou faiblesses 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 en gérant le risque opérationnel pour le processus GRE, les normes de référence GRE, etc.
Audit interne	<b>Audits de la GRE</b> Afin de fournir une garantie indépendante au Comité d'Audit de l'efficacité du système GRE.
Éthique et Conformité	<b>Système d'alerte</b> Afin d'apporter des preuves de défaillances du système GRE.

#### 4.1.4.4 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.

Un CoC GRE interdivisionnel a été constitué pour améliorer 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 anticipée des risques et la saisie des opportunités en amont. Il préconise une meilleure culture des risques et opportunités et de l'anticipation au sein du Groupe, et notamment l'examen des risques interdivisionnels.

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

- la pérennité de l'aspect conformité ;
- la proximité avec l'activité et la priorité accordée 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 qui nécessitent le soutien et l'expertise d'autres parties du CoC ;

- le développement d'un solide réseau au sein du Groupe, en établissant des liens entre les diverses communautés en vue d'un partage de bonnes pratiques ;
- les défis transversaux et le brassage d'idées nouvelles entre les Divisions.

#### 4.1.4.5 Déclaration du Conseil

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

Aussi bien conçus soient-ils, tous les systèmes GRE comportent des limites intrinsèques, telles que la vulnérabilité face à des actes de mise en échec de ces systèmes ou le non-respect des contrôles en place par des membres de la Direction. Par conséquent, aucune assurance ne peut être donnée sur l'efficacité totale du système et des procédures GRE de la Société, malgré toute la vigilance et les efforts déployés.

#### 4.1.4.6 Procédures opérationnelles couvertes par le système GRE

Une vingtaine de procédures opérationnelles de haut niveau ont été identifiées au sein de la Société sur la base de ses activités. Elles sont classées en procédures fondamentales (recherche et développement, production, ventes, service après-vente et gestion de programmes), procédures de support (achats, ressources humaines, comptabilité, immobilisations, trésorerie, informatique, fusions et acquisitions, juridique et assurances) et procédures de gestion (stratégie, audit interne, contrôle, conformité, gestion des risques d'entreprise et contrôle de gestion). Ces procédures opérationnelles, et les processus GRE correspondants, couvrent les risques pouvant affecter de manière significative la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe. Ci-dessous sont décrites les principales procédures opérationnelles au niveau de chaque siège qui ont été mises en place en 2014.

##### Comptabilité

Le système GRE de la Société repose avant tout sur des procédures et des dispositifs de contrôle comptables destinés à donner une assurance raisonnable sur la fiabilité du reporting financier et de la préparation des comptes et autres informations financières, utilisés par la Direction et communiqués aux investisseurs et aux autres parties prenantes de la Société. Cette approche intégrée de planification et de reporting vise à renforcer la communication interne et la transparence dans l'ensemble des départements et Unités organisationnelles de la Société.

Le modèle de contrôle financier de la Société définit les procédures de planification et de reporting applicables à l'ensemble des Unités opérationnelles du Groupe, de même que les responsabilités du Directeur financier, chargé de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi de ces procédures. L'une des principales tâches incombant au Directeur financier consiste à superviser la préparation des comptes consolidés d'Airbus Group N.V., effectuée sous le contrôle direct du Directeur comptable. Ce dernier est chargé de l'application des systèmes et règles de consolidation du Groupe et de la définition des politiques comptables correspondant aux normes IFRS, des règles de reporting et des directives financières, afin d'assurer la cohérence et la qualité des informations financières transmises par les Divisions et les Unités opérationnelles. Les pratiques comptables de la Société sont décrites dans un manuel de comptabilité validé par les commissaires aux comptes externes de la Société. Toute modification du manuel de comptabilité de la Société est soumise à l'approbation du Directeur comptable et, lorsqu'il s'agit de modifications importantes, du Directeur financier ou du Conseil d'administration (sur la base des recommandations du Comité d'Audit).

Le contrôle des processus de planification et de reporting financiers est réalisé non seulement au moyen de systèmes et politiques comptables mis en œuvre dans l'ensemble du Groupe, mais aussi par un processus organisé de remontée en temps voulu des informations actualisées produites par les unités concernées, sous une forme permettant la prise de décision et le contrôle de la performance opérationnelle du

Groupe. Ces informations comprennent des rapports réguliers sur la situation et les opérations de trésorerie, ainsi que d'autres informations financières utilisées pour la planification stratégique et opérationnelle et le contrôle et suivi des risques économiques liés aux activités du Groupe. Les Directeurs financiers de chaque Division rencontrent fréquemment le Directeur comptable et son équipe afin de discuter des informations financières produites par les Divisions.

Avant d'être communiqués au public puis soumis à l'approbation des actionnaires, les comptes consolidés de l'exercice sont vérifiés par les commissaires aux comptes externes de la Société, examinés par le Comité d'Audit puis soumis à l'approbation du Conseil d'administration. Une procédure similaire s'applique aux clôtures semestrielles et trimestrielles. Les commissaires aux comptes du Groupe interviennent avant que les comptes de la Société soient présentés au Conseil d'administration.

##### Trésorerie

Les procédures de gestion de trésorerie définies par le service central de trésorerie de la Société au siège du Groupe améliorent la capacité de la Direction à identifier et à évaluer les risques de liquidité, de taux de change et de taux d'intérêt. Les filiales contrôlées sont soumises aux procédures de gestion centralisée de la trésorerie. Les entreprises contrôlées conjointement, par exemple MBDA, font l'objet de procédures de contrôle analogues.

**Gestion des liquidités.** La gestion des liquidités destinées au financement de l'activité constitue l'une des principales missions du service central de trésorerie de la Société. La planification régulière et le reporting mensuel de trésorerie préparé par le service central de trésorerie, en collaboration avec le département de reporting/planification, fournissent à la Direction les informations nécessaires pour contrôler la situation de la trésorerie du Groupe et prendre les mesures nécessaires pour assurer la liquidité. Afin de maintenir la liquidité nécessaire et protéger sa trésorerie, la Société a instauré un système de centralisation des liquidités, alimenté par un système de collecte quotidienne des liquidités auprès des filiales contrôlées, vers des comptes dont la gestion est centralisée. Des procédures de prévention de fraude sur les paiements ont été établies et communiquées dans l'ensemble du Groupe. Concernant les risques de crédit liés aux instruments financiers, voir « Notes annexes aux comptes consolidés (IFRS) Note 34a) : Informations relatives aux instruments financiers — Gestion des risques financiers ».

**Gestion de couverture.** Les opérations commerciales créent une exposition importante au risque de change et de taux d'intérêt. Une politique de couverture au sein du Groupe est définie et mise à jour régulièrement par le Conseil d'administration. Le service central de trésorerie de la Société effectue toutes les transactions de couverture afin d'assurer leur conformité à la politique de couverture du Groupe. Il effectue également une analyse permanente du risque et propose aux Divisions et aux Unités opérationnelles des mesures appropriées pour gérer le risque de change et de taux d'intérêt. Il incombe aux filiales de déterminer, de mettre à jour et de suivre leur exposition aux risques de change et de taux d'intérêt et d'en rendre compte chaque mois au service

central de trésorerie de la Société, conformément aux procédures en matière de trésorerie en vigueur. Voir « — Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation — 2.1.7 Activités de couverture ».

**Financement des ventes.** S'agissant de certains contrats commerciaux, la Société peut être amenée à conclure des accords de financement des ventes. Le financement des ventes d'Airbus fait l'objet d'un budget annuel défini dans le cadre du processus de planification opérationnelle de la Société. Les opérations de financement des ventes sont approuvées au cas par cas en accord avec la Direction générale, conformément aux directives d'évaluation des risques. Ces opérations sont gérées par une organisation intégrée au niveau du Groupe.

## Ventes

Les contrats commerciaux conclus par les filiales opérationnelles de la Société sont susceptibles d'exposer le Groupe à des risques financiers, d'exploitation et juridiques importants. Afin de maîtriser ces risques, la Direction a élaboré des procédures d'examen des propositions pour éviter que la Société ne conclue des contrats commerciaux l'exposant à un risque inacceptable ou incompatible avec les objectifs du Groupe. Ces procédures reposent sur : (i) des seuils et des critères établis par le Conseil d'administration pour déterminer le profil de risque et de rentabilité et (ii) un processus de validation préalable des contrats jugés à haut risque. Les contrats franchissant des seuils définis doivent être approuvés par le Directeur financier de la Division concernée. Les contrats considérés à « haut risque » et dépassant certains seuils doivent être soumis à un Comité commercial permanent (le Directeur financier de la Société et le Directeur de la Stratégie et du Marketing de la Société agissant en qualité de Présidents, le Président-Directeur général étant impliqué s'il y a lieu). Ce comité examine la proposition et émet, s'il y a lieu, les recommandations sur la base desquelles l'Unité opérationnelle concernée est autorisée à remettre son offre. Dans le cas d'Airbus, étant donné la nature et l'envergure des activités concernées, les contrats sont approuvés selon des règles de gouvernance propres à Airbus, basées sur les directives de la Société et suivant les mêmes principes, avec la participation de la Société. En général, le Comité commercial est chargé de déterminer la position de la Société au regard des contrats commerciaux proposés par les filiales dont le contrôle est partagé avec un tiers.

## Lois et réglementations

La Société est soumise à de nombreuses obligations juridiques en vigueur dans les pays où le Groupe exerce ses activités. La mission du département juridique de la Société consiste à promouvoir et défendre activement les intérêts du Groupe sur tous les aspects juridiques et assurer en permanence sa sécurité juridique, en coordination avec les départements juridiques des Divisions et des Unités opérationnelles. Pour accomplir sa mission, le département juridique s'assure de la mise en place et du suivi de procédures visant à garantir la conformité des activités de la Société avec l'ensemble des lois, règlements et autres exigences légales en vigueur. Il supervise également tout

litige majeur affectant le Groupe, y compris en matière de propriété intellectuelle.

Le département juridique de la Société joue, avec le Secrétaire général de la Société, un rôle essentiel dans l'élaboration et l'administration (i) des procédures de gouvernance au sein de la Société et (ii) de la documentation juridique relative aux délégations de pouvoirs et de responsabilités, qui déterminent le cadre de gestion et de contrôle interne de la Société.

## Audit interne et vérification

Le département d'audit interne et de vérification de la Société, sous la direction du Président-Directeur général, fournit au Comité exécutif et aux membres du Comité d'Audit, une évaluation en toute indépendance sur la base d'un plan d'audit annuel agréé et orienté sur les risques. Le département d'audit interne et de vérification examine (i) la réalisation des objectifs stratégiques, financiers et opérationnels du Groupe, (ii) la fiabilité et l'intégrité du reporting du Groupe, (iii) l'efficacité du système GRE, (iv) l'efficacité des processus, entités ou fonctions sélectionnés et (v) la conformité aux lois, règlements, directives et procédures du Groupe. Le département d'Audit interne et de vérification effectue également des examens ponctuels, à la demande des membres du Comité exécutif du Groupe. En 2011, suite à un examen de l'audit interne, l'Institut français de l'Audit et du Contrôle internes (IFACI) a attesté que ce dernier remplit les obligations du Cadre des pratiques professionnelles internationales (*International Professional Practices Framework*). Le département d'audit interne et de vérification s'est également doté d'une équipe d'experts spécialisés chargée de conduire des enquêtes dans le cadre des allégations relatives au respect de la conformité.

## Approvisionnement

Les performances de la Société dépendent, dans une large mesure, de sa chaîne d'approvisionnement. Les approvisionnements représentent donc un effet de levier clé pour la Société sur son marché.

La taille et la complexité de la Société requièrent l'adoption d'une approche commune pour tirer profit au maximum de l'effet de levier sur le marché et éviter les inefficiences dans le processus d'approvisionnement. Pour faire en sorte que le processus d'approvisionnement soit le plus rentable, efficace et éthique possible, un ensemble de processus d'achat communs, basé sur une stratégie d'approvisionnement commune et, en dernier ressort, sur la stratégie et la vision du Groupe, est défini par le Directeur des Approvisionnements et l'Équipe des Directeurs des Approvisionnements au niveau du Groupe.

L'approche et les processus communs sont alors mis en œuvre et optimisés dans toutes les Divisions par l'intermédiaire des comités et réseaux d'approvisionnement. Ces comités et réseaux d'approvisionnement comprennent des représentants de toutes les Divisions. Ils sont chargés, par l'Équipe des Directeurs des Approvisionnements au niveau du Groupe, de définir et déployer, à tous les échelons de la Société, des thèmes stratégiques liés aux approvisionnements, tels que la gestion des relations

avec les fournisseurs, les processus et outils communs, les approvisionnements mondiaux, les approvisionnements communs, la conformité, la responsabilité sociale d'entreprise, le programme d'achats et d'approvisionnement (*Procurement Academy*) et la gestion de l'efficacité du système d'approvisionnement. Les processus d'approvisionnement font l'objet d'un examen régulier par

le biais d'indicateurs de performance, d'audits et d'auto-évaluations et sont donc constamment remis en question et optimisés.

### Éthique et Conformité

Voir ci-dessous « — 4.1.5 Programme Éthique et Conformité ».

## 4.1.5 Programme Éthique et Conformité

Comme le souligne son Président-Directeur général, « Chez Airbus Group, ce ne sont pas seulement les résultats qui comptent ; c'est aussi la manière d'y parvenir ». Le programme Éthique et Conformité du Groupe (le « **programme E&C du Groupe** ») vise à garantir la conformité des pratiques commerciales du Groupe aux lois et réglementations en vigueur, ainsi qu'aux principes d'éthique des affaires adoptés par le Groupe. Il vise également à promouvoir une culture de l'intégrité. Nous sommes convaincus qu'une telle culture contribue à préserver la compétitivité mondiale du Groupe.

Le programme E&C du Groupe s'appuie sur deux documents fondamentaux : le « Code de conduite des affaires » qui a été révisé en 2013 et les « Principes en matière d'intégrité », qui recensent les six principaux engagements du Groupe en matière d'éthique et de conformité ; ce dernier document a été diffusé à travers le Groupe et distribué à chaque collaborateur par son supérieur hiérarchique en 2013.

Le programme E&C du Groupe vise à établir un équilibre entre la proximité avec les activités quotidiennes et le niveau d'autonomie nécessaire. Ainsi, le Directeur Éthique et Conformité du Groupe, nommé par le Conseil d'administration, en réfère à la fois au Président-Directeur général du Groupe et au Comité d'Audit, alors que les responsables Éthique et Conformité nommés au sein des Divisions en réfèrent tant au Président-Directeur général de leur Division qu'au Directeur Éthique et Conformité du Groupe. Chaque Division compte un responsable Éthique et Conformité chargé d'un programme E&C, intégré au cœur des activités par l'intermédiaire d'un réseau de représentants E&C. Ces dernières années, nous avons élargi l'ancrage des représentants E&C et ceux-ci sont désormais présents dans toutes les fonctions et sur tous les sites de la Société. Ils incarnent le programme E&C du Groupe dont ils véhiculent

les messages afin de contribuer à bâtir une véritable culture de l'éthique et de la conformité. En 2014, nous avons continué d'élargir l'envergure du programme E&C d'Airbus Group en nommant un Responsable E&C en Chine. Cette nomination vient compléter un réseau de quatre Responsables E&C basés au Brésil, en Inde, en Russie et en Arabie saoudite. Les Responsables nationaux E&C en réfèrent au Directeur Éthique et Conformité.

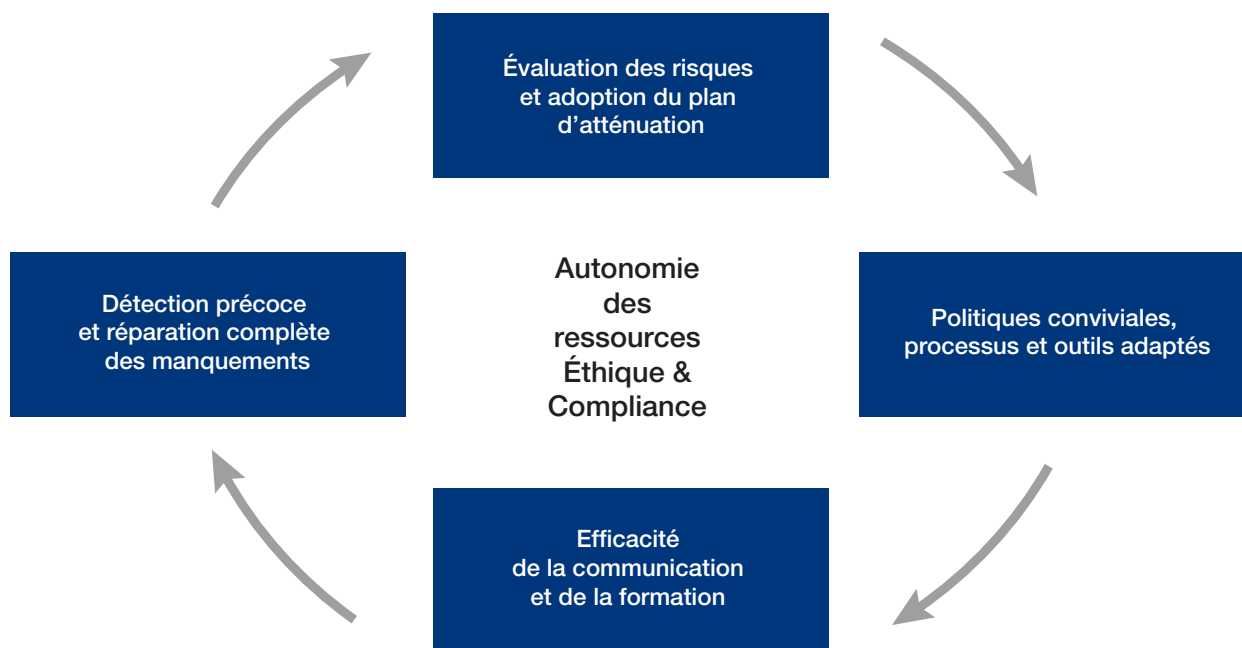
Au niveau du Groupe, des responsables se consacrent aux risques liés à la conformité ; ils sont habilités à émettre des normes applicables à travers le Groupe, tester leur efficacité et contrôler leur respect. Le Bureau international de la Conformité du Groupe traite les risques liés à la corruption et aux pots-de-vin. Le Bureau de la Conformité des exportations du Groupe vise à garantir la conformité à toutes les règles applicables au contrôle des exportations, ainsi qu'à la politique interne concernant les pays dits « sensibles ». Le Responsable de la Conformité pour les approvisionnements du Groupe assure le respect de la conformité au niveau de la chaîne logistique, tandis que le Responsable de la Conformité pour la protection des données du Groupe est chargé de veiller aux risques liés à la protection des données privées.

Ces différents responsables de risques liés à la Conformité gèrent un réseau de plus de 100 spécialistes du risque qui sont intégrés au sein des Divisions dans les différentes Unités opérationnelles.

Comme lors des précédents exercices, l'Éthique et la Conformité ont fait partie des priorités majeures du Groupe en 2014 et toute une série d'objectifs avait été fixée à l'organisation E&C. De même, chacun des dirigeants du Groupe était tenu de remplir des objectifs E&C.



Le Cycle E&C du Groupe suit les étapes décrites ci-après, dont la mise en œuvre incombe aux ressources E&C désignées :



Collaborateurs, clients, fournisseurs et intermédiaires tiers sont invités à faire part en toute liberté de leurs inquiétudes relatives à l'E&C à la Direction ou aux ressources E&C. Le système d'alerte confidentiel OpenLine permet aux salariés de signaler leurs inquiétudes sans crainte de représailles. Sous réserve des restrictions juridiques locales, OpenLine est mis à la disposition des collaborateurs employés dans les entités sous le contrôle du Groupe en France, en Allemagne, en Espagne, au Royaume-Uni, en Australie, au Brésil et au Canada. En 2014, il a été étendu à la Chine, au Mexique et à l'Arabie saoudite. OpenLine d'Airbus Group permet aux salariés de faire part de leurs inquiétudes sur des questions de corruption et de fraude, de comptabilité, de finance, des pratiques anti-concurrentielles, de harcèlement, des conflits d'intérêts, des problèmes de qualité ou de sécurité des produits.

Le Directeur Éthique et Conformité du Groupe remet, deux fois par an, au Comité d'Audit un rapport sur les allégations relatives à la conformité. Ce rapport contient les précisions utiles sur les principales allégations relatives à la conformité concernant le Groupe, y compris celles décrites au point « — 1. Informations sur les activités

du Groupe — 1.1.8 Procédures judiciaires et arbitrales ». Dans une démarche de transparence et afin d'en tirer des enseignements, ce rapport est partagé avec la Direction générale.

En 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.

Comme lors des précédents exercices, en 2014, le Groupe a participé à diverses actions collectives sur les thèmes de l'éthique et de la conformité, ainsi que sur la lutte contre la corruption. Airbus Group a notamment souscrit à l'appel à agir baptisé *A Call from Business to Governments to Address Corruption and Foster Good Governance*, lancé dans le cadre des dix principes du Pacte mondial des Nations unies. En 2014, Airbus Group a également continué d'assumer la présidence de l'IFBEC (*International Forum for Business Ethical Conduct*), l'association industrielle qui élabore des normes éthiques et de conformité mondiales, applicables au secteur de l'aéronautique, de l'espace et de la défense.



## 4.2 Intérêts des administrateurs et des principaux dirigeants

### 4.2.1 Politique de rémunération

La Politique de rémunération concerne tous les membres du Conseil d'administration : le Président-Directeur général (qui est le seul administrateur exécutif) et les autres membres 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-Directeur général, 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-Directeur général, le Comité des Rémunérations et des Nominations (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.

Pour en savoir plus sur les changements apportés à la Politique de rémunération qui seront proposés aux fins de leur adoption par l'Assemblée générale des actionnaires de 2015, voir « — 4.2.1.3 — Propositions de modifications de la politique de rémunération ».

Pour savoir comment la Politique de rémunération a été appliquée en 2014 en ce qui concerne le Président-Directeur général (seul et unique administrateur exécutif au Conseil)<sup>(1)</sup>, voir « — 4.2.1.4 — Mise en œuvre de la Politique de rémunération en 2014 : Président-Directeur général ».

Pour savoir comment la Politique de rémunération a été appliquée en 2014 en ce qui concerne les administrateurs non exécutifs qui siègent au Conseil d'administration, voir « — 4.2.1.5 — Mise en œuvre de la Politique de rémunération en 2014 : rémunération des administrateurs non exécutifs ».

#### 4.2.1.1 Rémunération applicable au Président-Directeur général

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

Les principes de rémunération de la Société sont de proposer une rémunération permettant d'attirer, de retenir et de motiver des

cadres hautement compétents car leur contribution assurera que la Société atteigne ses objectifs stratégiques et opérationnels, offrant ainsi à tous les actionnaires des rendements durables à long terme.

Le Conseil d'administration et le CRN s'engagent à veiller à ce que la structure de rémunération des cadres dirigeants soit transparente et intelligible, aussi bien pour les cadres que pour les investisseurs, et à ce que la rémunération accordée aux cadres dirigeants soit cohérente et alignée avec les intérêts des actionnaires à long terme.

Avant de définir les objectifs de performance à proposer pour adoption au Conseil d'administration, le CRN étudie les différentes conséquences financières possibles que pourraient avoir le fait d'atteindre ces objectifs de performance et le fait de réaliser une performance maximum, et quels effets pourraient avoir celles-ci sur le niveau et la structure de rémunération des cadres.

##### b) Rémunération directe totale et groupe de référence (*peer group*)

La rémunération directe totale du Président-Directeur général comprend un salaire de base, une rémunération variable annuelle (« **RV** ») et un plan de rémunération à long terme (« **LTIP** »). Les trois composantes de la rémunération directe représentent chacune un tiers de celle-ci, en supposant que les objectifs de performance soient atteints à 100 %.

Le niveau de la rémunération du Président-Directeur général 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 :

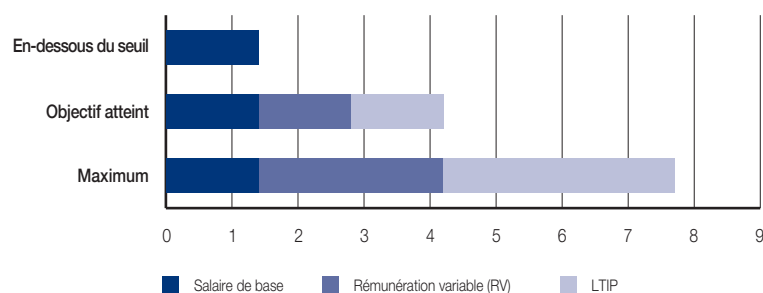
- des entreprises internationales actives sur les principaux marchés d'Airbus Group (France, Allemagne, Royaume-Uni et États-Unis) ; et
- des entreprises opérant à l'international dans les mêmes secteurs d'activité qu'Airbus Group.

(1) La rémunération cumulée de tous les membres du Comité exécutif est présentée dans la Note 36 aux États financiers.

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

Éléments de rémunération	Principaux critères	Indicateurs de performance	Objectif et maximum
<b>Salaire 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 entre objectifs de résultats opérationnels et manière dont ils sont atteints.	La RV vise à atteindre 100 % du salaire de base pour le Président-Directeur général 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-Directeur général 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 à la date de l'attribution. La valeur qui pourrait résulter d'une augmentation du prix des actions est limitée à 200 % du cours de référence à la date de l'attribution.

## STRUCTURE DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT EXÉCUTIF



Les données sont indiquées en millions d'euros.

« En dessous du seuil » comprend le salaire de base annuel, une rémunération variable annuelle à 0 % et les critères de performance ne donnant pas lieu à une acquisition du LTIP.

« Objectif atteint » comprend le salaire de base, une rémunération variable annuelle à 100 % et un LTIP correspondant à la valeur nominale de l'attribution.

« Maximum » comprend le salaire de base, la rémunération variable annuelle maximum (200 %) et un LTIP maximum atteignant 250 % de la valeur de l'attribution à la date d'acquisition.

### c) Salaire de base

Le salaire de base du Président-Directeur général 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

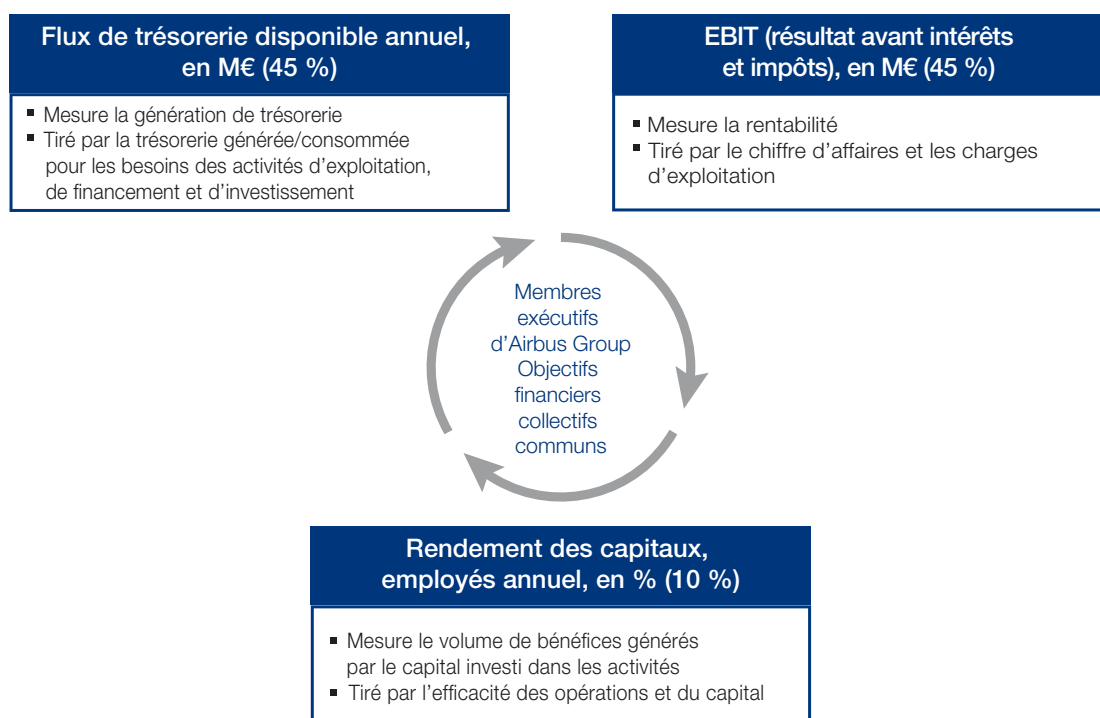
ambitieux. La RV vise à atteindre 100 % du salaire de base pour le Président-Directeur général ; elle ne peut pas dépasser 200 % du salaire de base. Si les objectifs de performance ne sont pas atteints, aucune RV n'est payée.

Les indicateurs de performance étudiés lors de la définition de la RV du Président-Directeur général sont équitablement répartis entre des indicateurs de performance collective et des indicateurs de performance individuelle.

### Indicateur de performance collective

L'indicateur de performance collective repose sur des objectifs d'EBIT\* (à hauteur de 45 %), de flux de trésorerie disponible (45 %) et de RoCE (10 %). Chaque année, le Conseil d'administration d'Airbus Group fixe les objectifs à atteindre à l'échelle du Groupe et des Divisions en ce qui concerne ces principaux moteurs de valeur. Les objectifs financiers collectifs communs sont étroitement liés à la planification interne et aux informations communiquées au marché financier (même s'ils peuvent différer de ceux-ci).

Les niveaux de réalisation annuels des objectifs collectifs sont calculés en comparant l'EBIT\*, le flux de trésorerie disponible et le RoCE effectivement réalisés par rapport aux objectifs fixés pour l'année. Cette comparaison forme la base du calcul des niveaux de réalisation. Il est à noter que l'EBIT\*, le flux de trésorerie disponible et le RoCE sont parfois ajustés pour tenir compte d'un nombre limité de facteurs (tels que l'influence des taux de change ou des activités de fusion-acquisition imprévues). L'intention du CRN est ici de fixer des objectifs financiers ambitieux et de pousser le Président-Directeur général à s'engager à les atteindre.



### Indicateur de performance individuelle

L'indicateur de performance individuelle se concentre sur les **résultats opérationnels** et la **manière de les atteindre (comportement)**. C'est en effet sous ces deux angles importants qu'est évaluée la performance individuelle :

- **les résultats** concernent les différentes contributions que le Président-Directeur général 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-Directeur général sont exhaustifs et communiqués aux employés par l'intermédiaire des grandes priorités de la Société ;
- **le comportement** fait référence à la manière dont les résultats ont été obtenus, ce qui est essentiel pour pérenniser la réussite ; notamment comment le Président-Directeur général travaille en équipe avec le Conseil d'administration, comment il dirige le Comité exécutif du Groupe, la qualité de sa communication, son engagement en faveur de l'innovation, etc. Une partie

spécifique de cette évaluation est liée aux questions d'éthique, de conformité et de qualité.

### e) Plan de rémunération à long terme (LTIP)

En ce qui concerne le Président-Directeur général, le plan de rémunération à long terme est exclusivement composé d'Unités soumises à des conditions de performance. Une Unité a la même valeur qu'une action d'Airbus Group.

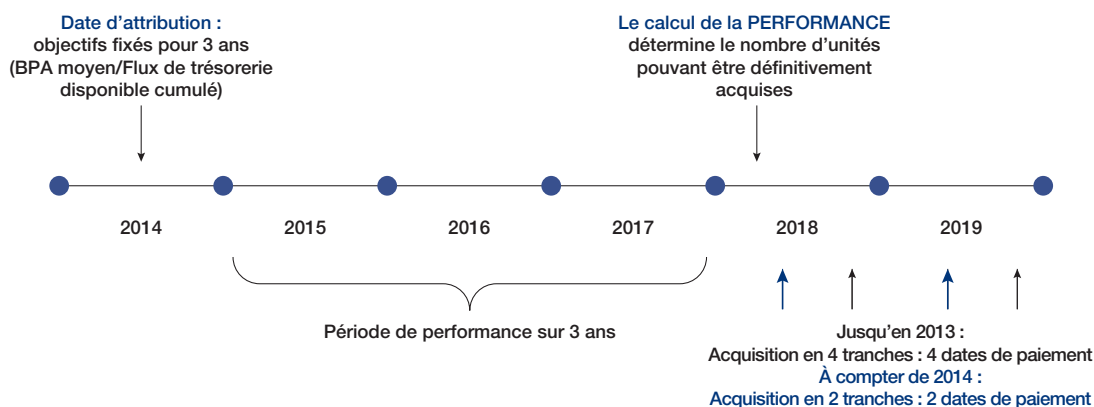
Le Conseil d'administration peut, à sa seule discrétion et sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de l'AGA, remplacer tout ou partie des futures attributions de LTIP par des instruments comparables, tels que des actions liées à des conditions de performance ou tout autre véhicule de rémunération en actions. Comme pour les unités de performance, la valeur de l'attribution du LTIP du Président-Directeur général serait toujours limitée à un pourcentage de son salaire de base à la date de l'attribution et serait sujette à des conditions de performance comparables.

## Unités soumises à des conditions de performance (*Performance Units*)

Les unités soumises à des conditions de performance sont attribuées au Président-Directeur général chaque année. Les attributions dans le cadre du LTIP ont lieu 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, le versement de l'acquisition jusqu'en 2013 se fait 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, le versement des acquisitions après 2014 se fera en deux tranches, environ 6 et 18 mois après la date de calcul de la performance.

### DISPOSITIF LTIP



Le Président-Directeur général 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 d'Airbus Group au moment de l'acquisition. La valeur d'une action d'Airbus Group est définie comme la moyenne des cours d'ouverture à la Bourse de Paris pour les vingt jours précédant et incluant les dates respectives d'acquisition. Dans le cas de la conversion des unités en actions, une unité correspond à une action d'Airbus Group.

Dans le cas du Président-Directeur général, 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 : **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 mis en place une politique d'actionnariat salarié selon laquelle le Président-Directeur général doit acquérir des actions d'Airbus Group à hauteur de 200 % de son salaire de base et les conserver pour toute la durée de son mandat.

#### g) Avantages

Les avantages offerts au Président-Directeur général comprennent une voiture de fonction et une assurance contre les accidents. Le remboursement de ses frais de déplacement se fait selon la politique de voyages d'affaires de la Société.

#### h) Retraite

Le Président-Directeur général a droit à une prestation de retraite. La politique de la Société est de verser une pension à l'âge de la retraite correspondant à 50 % du salaire de base, si le Président-Directeur général 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-Directeur général a droit à une indemnité égale à 1,5 fois son salaire annuel cible total (défini comme étant la somme du salaire de base et de la rémunération variable annuelle cible), sous réserve des obligations juridiques locales en vigueur, le cas échéant. Cette disposition ne s'applique pas si le mandat du Président-Directeur général est interrompu pour un motif valable, en cas de révocation, de démission du Président-Directeur général ou si ce dernier a atteint l'âge de la retraite.

Le contrat du Président-Directeur général contient une clause de non-concurrence valable pendant au moins un an et pouvant être prolongée d'un an à l'initiative de la Société. Le Conseil d'administration dispose du pouvoir discrétionnaire de décider de cette prolongation. La rémunération pour chaque année d'application de cette clause s'élève à 50 % du dernier salaire annuel total (défini comme étant la somme du salaire de base et de la rémunération variable annuelle les plus récemment payés), sous réserve de l'application des obligations juridiques locales en vigueur.

Les attributions de LTIP 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 de droits 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, le cas échéant, la décision sera prise par le Conseil d'administration.

### j) Clause de récupération (clawback)

De récentes modifications de la loi néerlandaise ont introduit la possibilité pour la Société, sous certaines conditions, de déduire ou de récupérer une partie de la rémunération variable en numéraire (c.-à-d. de la rémunération variable annuelle) ou de la rémunération en actions (à l'exclusion de la partie du LTIP réglée en numéraire) qu'elle aurait versée au Président-Directeur général.

Toute révision, récupération ou déduction de montants de la rémunération du Président-Directeur général sera mentionnée dans les notes financières du Rapport annuel concerné.

### k) Prêts

Airbus Group n'accorde pas de prêts ou d'avances au Président-Directeur général.

#### 4.2.1.2 Rémunération non exécutive – applicable aux administrateurs non exécutifs

La Politique de rémunération de la Société en ce qui concerne les membres non exécutifs du Conseil d'administration vise à leur assurer une compensation équitable et à protéger leur indépendance.

### Honoraires et droits

Les administrateurs non exécutifs ont droit aux rémunérations suivantes :

- une rémunération fixe pour la présence effective ou la présidence au Conseil ;
- une rémunération pour la participation ou la présidence aux comités du Conseil ;
- des jetons de présence pour la participation aux réunions du Conseil.

Chacune de ces rémunérations est fixe. Les membres non exécutifs du Conseil ne reçoivent aucune rémunération liée à la performance ou aux actions et n'accumulent pas de droit à la retraite auprès de la Société dans le cadre de leur mandat d'administrateur non exécutif, exception faite de leur rémunération au titre d'un mandat exécutif actuel ou passé. Ces mesures visent à garantir l'indépendance des administrateurs et à renforcer l'efficacité générale de la gouvernance de la Société.

La Société n'encourage pas les administrateurs non exécutifs à souscrire des actions d'Airbus Group.

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).

#### 4.2.1.3 Propositions de modification de la politique de rémunération

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

Ces amendements sont les suivants :

- le premier projet d'amendement concerne l'admissibilité au plan LTIP, qui n'est pas automatiquement accordée et l'instauration d'une politique de non-attribution pour les collaborateurs sur le départ ;
- le deuxième projet de changement consiste à ramener le nombre de dates d'acquisition de droits du LTIP à deux réparties sur la quatrième et la cinquième années du plan, alors que ces dates sont aujourd'hui au nombre de quatre ;
- le troisième projet d'amendement consiste à ramener à cinq actions le minimum d'acquisition, ce qui permet d'élargir l'accès et de plafonner le niveau d'actions abondées.



#### 4.2.1.4 Mise en œuvre de la politique de rémunération 2014 : Président-Directeur général

##### a) Analyse comparative

Le CRN compare régulièrement la rémunération directe totale du Président-Directeur général (salaire de base, rémunération annuelle variable et LTIP) à celle d'un large groupe de référence (*peer group*).

La dernière comparaison a été faite en octobre 2014, 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 observé, cette année encore, que la rémunération directe totale du Président-Directeur général 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 à l'année précédente). Le salaire de base du Président-Directeur général a été défini en juillet 2012, peu après sa nomination. Le Conseil d'administration a l'intention de ne pas revoir le niveau de ce salaire de base en 2015. Tout examen du salaire de base du Président-Directeur général 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 annuelle variable cible du Président-Directeur général 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, la 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 une réalisation à 137 % des objectifs d'EBIT\*, de flux de trésorerie disponible et de RoCE :

Cette évaluation reflète principalement une surperformance significative au niveau du **flux de trésorerie disponible** par rapport à l'objectif fixé et aux prévisions initiales communiquées au marché financier ; les principaux moteurs 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 fixé et aux prévisions initiales communiquées au marché financier, 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.

**Des 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 réel et exclure 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 aux fins du 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 sur la base de la performance et du comportement du Président-Directeur général, principalement par rapport aux huit priorités du Groupe telles que définies au début de l'année. Pour chacune de ces priorités, les résultats obtenus, le leadership, les performances personnelles et les contributions ont été examinés.

Les **principaux facteurs** qui justifient cette évaluation de niveau élevé sont les suivants : 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 solides progrès dans le cadre d'une initiative pour rendre le siège plus rationnel et efficace (projet baptisé *Corporate Function Reshaping*). En ce qui concerne la définition et la mise à exécution de la stratégie : refonte complète du portefeuille de produits de la Division Airbus Defence and Space, séparation consécutive des actifs non centraux 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 gammes de produits chez Airbus (A330neo) et Airbus Helicopters conservent leur modernité et leur compétitivité ; 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 de Recherche et Technologie, en mettant particulièrement l'accent sur l'efficacité des technologies de fabrication, les concepts hybrides et électriques, l'énergie et l'autonomie embarquées de pointe. En ce qui concerne la gestion des ressources humaines, au-delà des mesures d'atténuation sociale significatives pour amortir l'impact des restructurations, engagement en faveur d'une planification approfondie des relèves et d'une sélection de talents aux postes

(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.

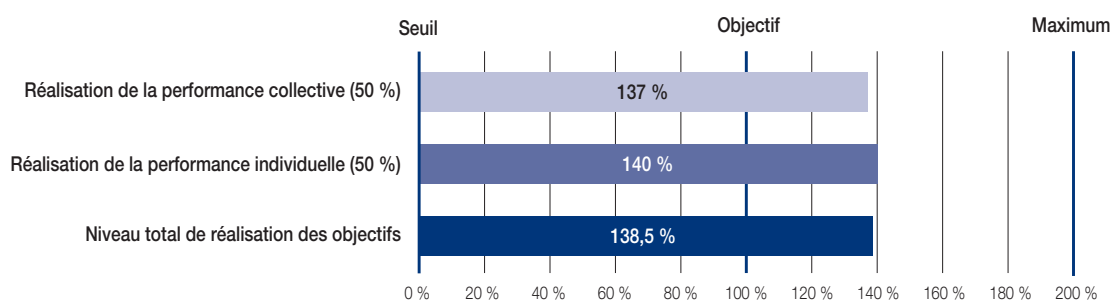
**États-Unis** : AT&T, Boeing, Caterpillar, Cisco Systems, Coca-Cola, General Electric, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Microsoft, Pfizer, Procter and Gamble, United Technologies et Verizon.

de hauts dirigeants. Dans le domaine de la qualité : amélioration de la satisfaction client, déploiement d'une politique Qualité « tout compris » et progrès relatifs à la protection du Groupe en termes de cybersécurité. En ce qui concerne les réalisations énumérées ci-dessus, le CRN et le Conseil ont établi que le rôle du Président-Directeur général a été décisif.

En revanche, **certains domaines** considérés comme des travaux en cours ont contribué à faire **baisser l'évaluation de la réalisation**, notamment les déceptions 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 ceux se rapportant au fait de continuer à imposer une autorité venue d'en haut en ce qui concerne la mise à jour des processus étayant la démarche d'éthique et de conformité ; l'achèvement d'une vision de Groupe sur la responsabilité et l'éco-efficience, ainsi que l'introduction d'une politique environnementale à l'échelle du Groupe actualisée ; la mise en œuvre d'un mode de management « à tête unique » des activités dans les principaux pays. Le CRN et le Conseil d'administration ont noté que l'évaluation des performances du Président-Directeur général est également conforme à la moyenne des résultats des évaluations des membres du Comité exécutif.

## COMPARAISON ENTRE PERFORMANCE RÉALISÉE ET OBJECTIFS FIXÉS 2014



### d) Plan de rémunération à long terme (LTIP)

Comme l'indique la politique de rémunération de la Société, le Président-Directeur général a droit à l'attribution d'unités de performance dans le cadre du plan de rémunération à long terme (LTIP). Le montant de cette rétribution est limité à 100 % de son salaire de base au moment de l'attribution. En 2014, le Président-Directeur général 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-Directeur général en 2014 dans le cadre du plan de rémunération à long terme\* :

LTIP : Nombre d'unités soumises à des conditions de performance		
Octroyées en 2014	Dates d'acquisition	
Thomas Enders	29 500	Le calendrier des dates d'acquisition compte 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 supervision financière d'informer l'AFM des unités en numéraire attribuées dans le cadre du LTIP. Les unités en numéraire du Président-Directeur général n'apparaissent donc plus dans le registre de l'AFM.

En 2014, le Président-Directeur général a reçu à la fois des paiements en numéraire et des actions liés à l'acquisition des plans LTIP de 2009 et 2010 :

**Numéraire** : le total en numéraire versé au Président-Directeur général s'élevait à 2 374 997 euros.

**Actions** : dans le cadre de la rétribution LTIP 2009, le Président-Directeur général a choisi de convertir 25 % de sa rétribution en actions. Il a par conséquent reçu 14 145 actions acquises définitivement à la dernière date de paiement du LTIP 2009 (le 19 novembre 2014).

Dans le cadre de la rétribution LTIP 2010, le Président-Directeur général a choisi de convertir 25 % de sa rétribution en actions. Par conséquent, l'acquisition définitive de 9 248 unités soumises à des conditions de performance a été différée et sera transférée sous forme d'actions à la dernière date de paiement du LTIP 2010 (qui interviendra en 2015).

Dans le cadre de la rétribution LTIP 2011, le Président-Directeur général a choisi de convertir 25 % de sa rétribution en actions. Par conséquent, l'acquisition définitive de 16 448 unités soumises à des conditions de performance sera différée et transférée sous forme d'actions à la dernière date de paiement du 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 du LTIP 2011 se situe au niveau de 128 %. Le BPA moyen sur trois ans, corrigé des impacts de la comptabilisation selon la norme IAS 11 et des effets de change, a été de 2,10 euros, soit 35 % de plus que l'objectif comparable fixé au moment de l'attribution initiale.

## e) Stock-options

Le plan de stock-options de la Société a été suspendu et il n'y a plus aucune attribution dans ce cadre depuis 2006.

Sur les conseils du CRN et en conformité avec les recommandations de l'AMF en la matière, le Conseil d'administration a proposé à certains dirigeants la mise en place de mandats de gestion programmée, auxquels certains dirigeants ont adhéré après l'AGA 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-Directeur général a lui-même signé un mandat de gestion concernant les stock-options qui lui ont été attribuées entre 2003 et 2006, abandonnant ainsi tout contrôle sur les décisions de négociation de ses options. En vertu de ce système, les critères déterminant les décisions de négociation sont fixés à l'avance dans le mandat et sont appliqués par la banque concernée après une période de carence de trois mois, sans droit de regard du mandant.

Toutes les ventes réalisées en 2014 l'ont été dans le cadre du mandat de gestion programmée et sont relatives aux plans de stock-options mentionnés ci-dessus. Elles figurent, ainsi que les stock-options attribuées du Président-Directeur général, dans « Annexes aux comptes consolidés – Note 11 : Rémunération ».

## f) Avantages

Comme le stipule la politique de rémunération de la Société, les avantages du Président-Directeur général 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 de l'obligation de retraite à prestations définies du Président-Directeur général 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 une décote de 3,6 % en 2013, contre une décote 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-Directeur général représentait des charges de 1 043 679 euros. Cette obligation figure dans les comptes consolidés.

L'obligation de retraite à prestations définies du Président-Directeur général est liée à la politique de retraite de la Société telle que décrite ci-dessus et tient compte (1) de l'ancienneté du Président-Directeur général au sein de la Société et en tant que membre du Comité exécutif et (2) de l'engagement de retraite du régime de sécurité sociale allemand, nettement inférieur à celui du régime français.

## h) Récupération (*clawback*)

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

### 4.2.1.5 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-Directeur général 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 administrateurs non exécutifs (actuels et précédents) en 2014 et 2013 :

	Rémunération des administrateurs pour 2014 *			Rémunération des administrateurs pour 2013 *		
	Part fixe	Jetons de présence	Total	Part fixe	Jetons de présence	Total
	(en €)	(en €)	(en €)	(en €)	(en €)	(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 Lambert <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>	S/O	S/O	S/O	30 000	10 000	40 000
Arnaud Lagardère <sup>(13)</sup>	S/O	S/O	S/O	45 000	20 000	65 000
Wilfried Porth <sup>(14)</sup>	S/O	S/O	S/O	25 000	10 000	35 000
Bodo Uebber <sup>(15)</sup>	S/O	S/O	S/O	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.

## 4.2.2 Rémunérations à long terme accordées au Président-Directeur général

Voir « — 4.3.3 Plans de rémunération à long terme ».

### 4.2.3 Conventions réglementées

Reflet de l'article 2 :129(6) du Code Civil néerlandais, l'article 18.5 des Statuts prévoit que : « *Un administrateur ne participe pas aux délibérations ni aux décisions s'il a un intérêt personnel direct ou indirect contraire aux intérêts de la Société et de l'entreprise qui s'y rattache. Si, de ce fait, le Conseil d'administration ne peut pas adopter une résolution, celle-ci est adoptée par l'Assemblée générale* ».

Au cours des exercices 2012, 2013 et 2014, aucune convention n'a été conclue entre la Société et l'un des membres de son Conseil d'administration ou de ses principaux dirigeants ou encore avec un actionnaire détenant plus de 5 % des droits de vote de la Société, autres que des conventions courantes conclues à des conditions normales. Voir « — Notes annexes aux comptes

consolidés (IFRS) — Note 36 : Transactions des parties liées » pour l'exercice clos le 31 décembre 2014 et « Notes aux comptes consolidés (IFRS) — Note 36 : Transactions des parties liées » pour l'exercice clos le 31 décembre 2013, incorporées par référence au présent document.

Pour une description des relations entre la Société et ses principaux actionnaires, voir « — Description générale de la Société et de son capital social — 3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires ». En dehors des relations entre la Société et ses principaux actionnaires décrites dans ce document, il n'existe aucun conflit d'intérêts potentiel entre les obligations des administrateurs envers la Société et leurs intérêts privés ou d'autres obligations.

## 4.3 Plans de participation et d'intéressement en faveur des salariés

### 4.3.1 Plans de participation et d'intéressement actuels en faveur des salariés

La Politique de rémunération de la Société est étroitement liée à la réalisation des objectifs des salariés individuellement et de la Société, tant au niveau de chaque Division que du Groupe. En 2012, un plan d'attribution limitée d'unités soumises à des conditions de performance et de présence a été mis en place pour les dirigeants du Groupe (voir « — 4.3.3 Plans de rémunération à long terme »). Des actions ont été offertes aux salariés à des

conditions favorables à l'occasion d'un nouveau plan d'actionnariat salarié (voir « — 4.3.2 Plans d'actionnariat salarié »).

Les régimes d'intéressement de la Société en France, en Allemagne, en Espagne et au Royaume-Uni suivent un même ensemble de règles communes au Groupe, assurant une application cohérente dans ces quatre pays.

## 4.3.2 Plans d'actionnariat salarié

Airbus Group adhère au principe d'une solide culture de l'actionnariat salarié. Depuis sa création, la Société a régulièrement offert aux salariés admissibles l'occasion d'acquérir des actions à des conditions favorables dans le cadre de plans d'actionnariat salarié ou a octroyé des actions gratuites dans le cadre d'un plan d'attribution d'actions.

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.

Le tableau suivant résume les principales conditions de ces plans d'actionnariat salarié de 2000 à 2013<sup>(3)</sup> :

Année	Prix par action	Valeur nominale par action	Nombre d'actions émises	Date d'émission
2000	15,30 €	1 €	11 769 259	21 septembre 2000
2001	10,70 €	1 €	2 017 894	5 décembre 2001
2002	8,86 € <sup>(1)</sup> /7,93 € <sup>(2)</sup>	1 €	2 022 939	4 décembre 2002
2003	12,48 €	1 €	1 686 682	5 décembre 2003
2004	18 €	1 €	2 017 822	3 décembre 2004
2005	18,86 €	1 €	1 938 309	29 juillet 2005
2007	19,62 € <sup>(1)</sup> /17,16 € <sup>(2)</sup>	1 €	2 037 835	9 mai 2007
2008	12,79 € <sup>(1)</sup> /11,70 € <sup>(2)</sup>	1 €	2 031 820	25 juillet 2008
2009	10,76 €	1 €	1 358 936	18 décembre 2009
2011	22,15 € <sup>(1)</sup> /21,49 € <sup>(2)</sup>	1 €	2 445 527	29 juillet 2011
2012	28,55 € <sup>(1)</sup> / 27,07 € <sup>(2)</sup>	1 €	2 177 103	30 juillet 2012
2013	42,02 € <sup>(1)</sup> /44,20 € <sup>(2)</sup>	1 €	2 113 245	29 juillet 2013

(1) Actions acquises dans le cadre du plan d'épargne du Groupe.

(2) Actions directement acquises.

(3) En 2010, le plan d'actionnariat salarié normal a été remplacé par un plan mondial d'attribution d'actions gratuites spécial, à l'occasion des dix ans d'EADS. Ce plan a concerné environ 118 000 salariés dans 29 pays. Chaque salarié éligible a reçu dix actions gratuites EADS N.V., occasionnant la distribution d'un total de 1 184 220 actions. Ces actions ayant été distribuées par prélèvement sur le stock d'actions d'autocontrôle, elles n'ont, par conséquent, eu aucun impact sur le capital social émis.

### 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 deux millions d'actions de la Société, soit jusqu'à 0,45 % de son capital

social émis, pour tous les salariés éligibles (y compris le Président-Directeur général). 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 peuvent être admis dans le cadre du futur plan d'actionnariat salarié.



### 4.3.3 Plans de rémunération à long terme

En se fondant sur l'autorisation qui lui a été accordée par les actionnaires réunis en Assemblée (voir ci-dessous la date des Assemblées générales), le Conseil d'administration a approuvé les plans d'octroi de souscription d'actions en 2004, 2005 et 2006. En 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 et 2014, le Conseil d'administration a approuvé l'attribution d'unités soumises à des conditions de performance et à des conditions de présence dans la Société. L'attribution de ces « unités » ne sera pas matérialisée sous

forme d'actions, mais correspond à un plan soldé en espèces conformément à la norme IFRS 2.

Les principales caractéristiques de ces options, ainsi que des unités soumises à des conditions de performance et de présence au 31 décembre 2014 sont présentées dans les « Notes annexes aux comptes consolidés (IFRS) — Note 35 : Paiements en actions ». Elles sont également reprises en synthèse dans le tableau ci-dessous :

		<b>Sixième tranche</b>
Date de l'Assemblée générale des actionnaires		6 mai 2003
Date de la réunion du Conseil d'administration (date d'attribution)		8 octobre 2004
		<b>Plan d'options de souscription d'actions</b>
Nombre d'options attribuées		7 777 280
Nombre d'options en circulation <sup>(1)</sup>		-
Options attribuées :		
▪ à M. Philippe Camus		135 000
▪ à M. Rainer Hertrich		135 000
▪ aux dix salariés auxquels il a été attribué le plus grand nombre d'options au cours de l'année 2003 (cinquième tranche) et 2004 (sixième tranche)		808 000
Nombre total de salariés admissibles		1 495
Date d'exercice	50 % des options peuvent être exercées au terme d'une période de deux ans et quatre semaines à compter de la date d'attribution des options ; 50 % des options peuvent être exercées à la troisième date anniversaire à compter de la date d'attribution des options (sous réserve des dispositions spécifiques contenues dans le Règlement des opérations d'initiés – voir « — Description générale de la Société et de son capital social — 3.1.11 Déclaration des participations »).	
Date d'expiration		7 octobre 2014
Droit de conversion		Une option pour une action
Acquisition des droits		100 % <sup>(1)</sup>
Prix d'exercice		24,32 €
Conditions du prix d'exercice	110 % de la juste valeur de marché des actions à la date d'attribution	
Nombre d'options exercées		5 034 613

(1) En ce qui concerne la sixième tranche, l'acquisition d'une partie des options attribuées aux cadres supérieurs d'Airbus Group était subordonnée à des conditions de performance. De ce fait, une partie de ces options conditionnelles n'a pas été acquise et les droits y afférents ont donc été perdus au cours de l'exercice 2007.

### Septième tranche

Date de l'Assemblée générale des actionnaires	11 mai 2005
Date de la réunion du Conseil d'administration (date d'attribution)	9 décembre 2005
<b>Plan d'options de souscription d'actions</b>	
Nombre d'options attribuées	7 981 760
Nombre d'options en circulation <sup>(1)</sup>	1 729 141
Options attribuées :	
▪ à M. Thomas Enders	135 000
▪ à M. Noël Forgeard	135 000
▪ aux dix salariés auxquels il a été attribué le plus grand nombre d'options au cours de l'année 2005 (septième tranche)	940 000
Nombre total de bénéficiaires éligibles	1 608
Date d'exercice	50 % des options peuvent être exercées au terme d'une période de deux ans à compter de la date d'attribution des options ; 50 % des options peuvent être exercées à la troisième date anniversaire de l'attribution des options (sous réserve des dispositions spécifiques contenues dans le Règlement des opérations d'initiés — voir « — Description générale de la Société et de son capital social — 3.1.11 Déclaration des participations »). En ce qui concerne la septième tranche, une partie des options octroyées aux cadres supérieurs d'Airbus Group était subordonnée à des conditions de performance.
Date d'expiration	8 décembre 2015
Droit de conversion	Une option pour une action
Acquisition des droits	100 % <sup>(1)</sup>
Prix d'exercice	33,91 €
Conditions du prix d'exercice	110 % de la juste valeur de marché des actions à la date d'attribution
Nombre d'options exercées	3 536 793

(1) En ce qui concerne la septième tranche, l'acquisition d'une partie des options attribuées aux cadres supérieurs d'Airbus Group était subordonnée à des conditions de performance. De ce fait, une partie de ces options conditionnelles n'a pas été acquise et les droits y afférents ont donc été perdus au cours de l'exercice 2008.

### Huitième tranche

Date de l'Assemblée générale des actionnaires	4 mai 2006
Date de la réunion du Conseil d'administration (date d'attribution)	18 décembre 2006
<b>Plan d'options de souscription d'actions</b>	
Nombre d'options attribuées	1 747 500
Nombre d'options en circulation <sup>(1)</sup>	511 750
Options attribuées :	
▪ à M. Thomas Enders	67 500
▪ à M. Louis Gallois	67 500
▪ aux dix salariés auxquels il a été attribué le plus grand nombre d'options au cours de l'année 2006 (huitième tranche)	425 000
Nombre total de bénéficiaires éligibles	221
Date à partir de laquelle les options peuvent être exercées	50 % des options peuvent être exercées au terme d'une période de deux ans à compter de la date d'attribution des options ; 50 % des options peuvent être exercées à la troisième date anniversaire de la date d'attribution des options (sous réserve des dispositions spécifiques contenues dans le Règlement des opérations d'initiés — voir « — Description générale de la Société et de son capital social — 3.1.11 Déclaration des participations »).
Date d'expiration	16 décembre 2016
Droit de conversion	Une option pour une action
Acquisition des droits	100 %
Prix d'exercice	25,65 €
Conditions du prix d'exercice	110 % de la juste valeur de marché des actions à la date d'attribution
Nombre d'options exercées	1 034 750

**Onzième tranche**

Date de la réunion du Conseil d'administration (date d'attribution)	13 novembre 2009	
<b>Plan d'unités soumises à des conditions de performance et de présence</b>		
	<b>Unités soumises à des conditions de performance (Performance Units)</b>	<b>Unités soumises à des conditions de présence</b>
Nombre d'unités attribuées <sup>(1)</sup>	2 697 740	928 660
Nombre d'unités en circulation <sup>(2)</sup>	-	-
Unités attribuées :		
▪ à M. Louis Gallois*	46 000	-
▪ aux dix salariés auxquels il a été attribué le plus grand nombre d'unités au cours de l'année 2009 (onzième tranche)	356 000	96 000
Nombre total de bénéficiaires éligibles		1 749
Dates d'acquisition	<p>Les unités soumises à des conditions de performance et de présence ne seront acquises que si l'attributaire est encore employé par une société du Groupe aux dates d'acquisition respectives et, dans le cas des unités soumises à des conditions de performance, si les objectifs de performance commerciale à moyen terme sont satisfaits.</p> <p>Le calendrier des dates d'acquisition compte quatre dates de paiement échelonnées sur deux ans :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 25 % prévus en mai 2013 ;</li> <li>▪ 25 % prévus en novembre 2013 ;</li> <li>▪ 25 % prévus en mai 2014 ;</li> <li>▪ 25 % prévus en novembre 2014.</li> </ul>	
Nombre d'unités acquises <sup>(2)</sup>	3 133 644	898 855

(1) Sur la base de la réalisation à 100 % des objectifs de performance. Un minimum de 50 % des unités soumises à des conditions de performance sera acquis, 100 % en cas de performance égale à l'objectif et jusqu'à 150 % au maximum en cas de dépassement des critères de performance. En cas de résultats négatifs en valeur absolue (EBIT\* cumulé d'Airbus Group) lors de la période de performance considérée, le Conseil d'administration peut décider de revoir l'acquisition définitive des unités soumises à des conditions de performance, y compris la part de 50 % qui n'est pas soumise à des conditions de performance (condition d'acquisition supplémentaire).

(2) Réévaluation basée sur l'atteinte d'une performance de 123 % pour les unités soumises à des conditions de performance en circulation restantes.

\* Pour plus d'informations sur les unités accordées au Président-Directeur général, se reporter aux « Notes aux comptes statutaires - Note 11 : Rémunération ».

**Douzième tranche**

Date de la réunion du Conseil d'administration (date d'attribution)	10 novembre 2010	
<b>Plan d'unités soumises à des conditions de performance et de présence</b>		
	<b>Unités soumises à des conditions de performance (Performance Units)</b>	<b>Unités soumises à des conditions de présence (Restricted Units)</b>
Nombre d'unités attribuées <sup>(1)</sup>	2 891 540	977 780
Nombre d'unités en circulation <sup>(2)</sup>	1 919 982	456 400
Unités attribuées :		
▪ à M. Louis Gallois*	54 400	-
▪ aux dix salariés auxquels il a été attribué le plus grand nombre d'unités au cours de l'année 2010 (douzième tranche)	341 600	79 000
Nombre total de bénéficiaires éligibles		1 711
Dates d'acquisition	<p>Les unités soumises à des conditions de performance et de présence ne seront acquises que si l'attributaire est encore employé par une société du Groupe aux dates d'acquisition respectives et, dans le cas des unités soumises à des conditions de performance, si les objectifs de performance commerciale à moyen terme sont satisfaits.</p> <p>Le calendrier des dates d'acquisition compte quatre dates de paiement échelonnées sur deux ans :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 25 % prévus en mai 2014 ;</li> <li>▪ 25 % prévus en novembre 2014 ;</li> <li>▪ 25 % prévus en mai 2015 ;</li> <li>▪ 25 % prévus en novembre 2015.</li> </ul>	
Nombre d'unités acquises <sup>(2)</sup>	1 795 100	467 640

(1) Sur la base de la réalisation à 100 % des objectifs de performance. Un minimum de 50 % des unités soumises à des conditions de performance sera acquis, 100 % en cas de performance égale à l'objectif et jusqu'à 150 % au maximum en cas de dépassement des critères de performance. En cas de résultats négatifs en valeur absolue (EBIT\* cumulé d'Airbus Group) lors de la période de performance considérée, le Conseil d'administration peut décider de revoir l'acquisition définitive des unités soumises à des conditions de performance, y compris la part de 50 % qui n'est pas soumise à des conditions de performance (condition d'acquisition supplémentaire).

(2) Réévaluation basée sur l'atteinte d'une performance de 136 % pour les unités soumises à des conditions de performance en circulation restantes.

\* Pour plus d'informations sur les unités accordées au Président-Directeur général, se reporter aux « Notes aux comptes statutaires - Note 11 : Rémunération ».

**Treizième tranche**

Date de la réunion du Conseil d'administration (date d'attribution)	9 novembre 2011	
<b>Plan d'unités soumises à des conditions de performance et de présence</b>		
	<b>Unités soumises à des conditions de performance (Performance Units)</b>	<b>Unités soumises à des conditions de présence (Restricted Units)</b>
Nombre d'unités attribuées <sup>(1)</sup>	2 588 950	877 750
Nombre d'unités en circulation	2 496 688	841 950
Unités attribuées :		
▪ à M. Louis Gallois*	51 400	-
▪ aux dix salariés auxquels il a été attribué le plus grand nombre d'unités au cours de l'année 2011 (treizième tranche)	320 050	-
Nombre total de bénéficiaires éligibles		1 771
Dates d'acquisition	<p>Les unités soumises à des conditions de performance et de présence ne seront acquises que si l'attributaire est encore employé par une société du Groupe aux dates d'acquisition respectives et, dans le cas des unités soumises à des conditions de performance, si les objectifs de performance commerciale à moyen terme sont satisfaits.</p> <p>Le calendrier des dates d'acquisition compte quatre dates de paiement échelonnées sur deux ans :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 25 % prévus en mai 2015 ;</li> <li>▪ 25 % prévus en novembre 2015 ;</li> <li>▪ 25 % prévus en mai 2016 ;</li> <li>▪ 25 % prévus en novembre 2016.</li> </ul>	
Nombre d'unités acquises	2 500	4 375

(1) Sur la base de la réalisation à 100 % des objectifs de performance. Un minimum de 50 % des unités soumises à des conditions de performance sera acquis, 100 % en cas de performance égale à l'objectif et jusqu'à 150 % au maximum en cas de dépassement des critères de performance. En cas de résultats négatifs en valeur absolue (EBIT\* cumulé d'Airbus Group) lors de la période de performance considérée, le Conseil d'administration peut décider de revoir l'acquisition définitive des unités soumises à des conditions de performance, y compris la part de 50 % qui n'est pas soumise à des conditions de performance (condition d'acquisition supplémentaire).

\* Pour plus d'informations sur les unités accordées au Président-Directeur général, se reporter aux « Notes aux comptes statutaires - Note 11 : Rémunération ».

**Quatorzième tranche**

Date de la réunion du Conseil d'administration (date d'attribution)	13 décembre 2012	
<b>Plan d'unités soumises à des conditions de performance et de présence</b>		
	<b>Unités soumises à des conditions de performance (Performance Units)</b>	<b>Unités soumises à des conditions de présence (Restricted Units)</b>
Nombre d'unités attribuées <sup>(1)</sup>	2 121 800	623 080
Nombre d'unités en circulation	2 065 012	600 740
Unités attribuées :		
▪ à M. Thomas Enders*	50 300	-
▪ aux dix salariés auxquels il a été attribué le plus grand nombre d'unités au cours de l'année 2012 (quatorzième tranche)	251 800	-
Nombre total de bénéficiaires éligibles		1 797
Dates d'acquisition	<p>Les unités soumises à des conditions de performance et de présence ne seront acquises que si l'attributaire est encore employé par une société du Groupe aux dates d'acquisition respectives et, dans le cas des unités soumises à des conditions de performance, si les objectifs de performance commerciale à moyen terme sont satisfaits.</p> <p>Le calendrier des dates d'acquisition compte quatre dates de paiement échelonnées sur deux ans :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 25 % prévus en mai 2016 ;</li> <li>▪ 25 % prévus en novembre 2016 ;</li> <li>▪ 25 % prévus en mai 2017 ;</li> <li>▪ 25 % prévus en novembre 2017.</li> </ul>	
Nombre d'unités acquises	1 000	2 800

(1) Sur la base de la réalisation à 100 % des objectifs de performance. Un minimum de 50 % des unités soumises à des conditions de performance sera acquis, 100 % en cas de performance égale à l'objectif et jusqu'à 150 % au maximum en cas de dépassement des critères de performance. En cas de résultats négatifs en valeur absolue (EBIT\* cumulé d'Airbus Group) lors de la période de performance considérée, le Conseil d'administration peut décider de revoir l'acquisition définitive des unités soumises à des conditions de performance, y compris la part de 50 % qui n'est pas soumise à des conditions de performance (condition d'acquisition supplémentaire).

\* Pour plus d'informations sur les unités accordées au Président-Directeur général, se reporter aux « Notes aux comptes statutaires - Note 11 : Rémunération ».

**Quinzième tranche**

Date de la réunion du Conseil d'administration (date d'attribution)	13 novembre 2013	
<b>Plan d'unités soumises à des conditions de performance et de présence</b>		
	<b>Unités soumises à des conditions de performance (Performance Units)</b>	<b>Unités soumises à des conditions de présence (Restricted Units)</b>
Nombre d'unités attribuées <sup>(1)</sup>	1 241 020	359 760
Nombre d'unités en circulation	1 229 660	355 640
Unités attribuées :		
▪ à M. Thomas Enders*	30 300	-
▪ aux dix salariés auxquels il a été attribué le plus grand nombre d'unités au cours de l'année 2013 (quatorzième tranche)	173 100	-
Nombre total de bénéficiaires éligibles		1 709
Dates d'acquisition	<p>Les unités soumises à des conditions de performance et de présence ne seront acquises que si l'attributaire est encore employé par une société du Groupe aux dates d'acquisition respectives et, dans le cas des unités soumises à des conditions de performance, si les objectifs de performance commerciale à moyen terme sont satisfaits. Le calendrier des dates d'acquisition compte quatre dates de paiement échelonnées sur deux ans :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 25 % prévus en mai 2017 ;</li> <li>▪ 25 % prévus en novembre 2017 ;</li> <li>▪ 25 % prévus en mai 2018 ;</li> <li>▪ 25 % prévus en novembre 2018.</li> </ul>	
Nombre d'unités acquises	-	-

(1) Sur la base de la réalisation à 100 % des objectifs de performance. Un minimum de 50 % des unités soumises à des conditions de performance sera acquis, 100 % en cas de performance égale à l'objectif et jusqu'à 150 % au maximum en cas de dépassement des critères de performance. En cas de résultats négatifs en valeur absolue (EBIT\* cumulé d'Airbus Group) lors de la période de performance considérée, le Conseil d'administration peut décider de revoir l'acquisition définitive des unités soumises à des conditions de performance, y compris la part de 50 % qui n'est pas soumise à des conditions de performance (condition d'acquisition supplémentaire).

\* Pour plus d'informations sur les unités accordées au Président-Directeur général, se reporter aux « Notes aux comptes statutaires - Note 11 : Rémunération ».

**Seizième tranche**

Date de la réunion du Conseil d'administration (date d'attribution)	13 novembre 2014	
<b>Plan d'unités soumises à des conditions de performance et de présence</b>		
	<b>Unités soumises à des conditions de performance (Performance Units)</b>	<b>Unités soumises à des conditions de présence (Restricted Units)</b>
Nombre d'unités attribuées <sup>(1)</sup>	1 100 620	292 580
Nombre d'unités en circulation	1 100 620	292 580
Unités attribuées :		
▪ à M. Thomas Enders*	29 500	-
▪ aux dix salariés auxquels il a été attribué le plus grand nombre d'unités au cours de l'année 2014 (quatorzième tranche)	176 460	-
Nombre total de bénéficiaires éligibles		1 621
Dates d'acquisition	<p>Les Unités soumises à des conditions de performance et de présence ne seront acquises que si l'attributaire est encore employé par une société du Groupe aux dates d'acquisition respectives et, dans le cas des Unités soumises à des conditions de performance, si les objectifs de performance commerciale à moyen terme sont satisfaits. Le calendrier des dates d'acquisition compte quatre dates de paiement échelonnées sur deux ans :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 50 % prévus en juin 2018 ;</li> <li>▪ 50 % prévus en juin 2019.</li> </ul>	
Nombre d'unités acquises	-	-

(1) Sur la base de la réalisation à 100 % des objectifs de performance. Un minimum de 50 % des unités soumises à des conditions de performance sera acquis, 100 % en cas de performance égale à l'objectif et jusqu'à 150 % au maximum en cas de dépassement des critères de performance. En cas de résultats négatifs en valeur absolue (EBIT\* cumulé d'Airbus Group) lors de la période de performance considérée, le Conseil d'administration peut décider de revoir l'acquisition définitive des unités soumises à des conditions de performance, y compris la part de 50 % qui n'est pas soumise à des conditions de performance (condition d'acquisition supplémentaire).

\* Pour plus d'informations sur les unités accordées au Président-Directeur général, se reporter aux « Notes aux comptes statutaires - Note 11 : Rémunération ».

L'information relative aux options, aux actions soumises à conditions de performance et aux actions soumises à conditions de présence dans le Groupe qui ont été annulées ou exercées pendant l'année est présentée dans les « Notes aux comptes consolidés (IFRS) – Note 35 : Paiements en actions ».

#### DÉTENTION D'ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ PAR LES ADMINISTRATEURS

Administrateur	Actionnariat
▪ M. Thomas Enders	46 025 actions ordinaires 0 stock-option
▪ M. Denis Ranque	2 000 actions ordinaires
▪ M. Manfred Bischoff	1 292 actions ordinaires
▪ M. Ralph D. Crosby, Jr.	40 000 stock-options

Les autres administrateurs ne détiennent ni actions ni autres valeurs mobilières émises par la Société.





5

## Entité responsable du Document d'Enregistrement

5.1	Entité responsable du Document d'Enregistrement	166
5.2	Attestation de l'entité assumant la responsabilité du Document d'Enregistrement	166
5.3	Politique en matière d'information	167
5.4	Engagements de la Société en matière d'information	167
5.5	Changements significatifs	167

## 5.1 Entité responsable du Document d'Enregistrement

Airbus Group N.V.

## 5.2 Attestation de l'entité assumant la responsabilité du Document d'Enregistrement

La Société déclare qu'après avoir pris toutes les mesures raisonnables à cet effet, les informations contenues dans le présent Document d'Enregistrement sont, à la connaissance de la Société, conformes à la réalité et ne comprennent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

Airbus Group N.V. est représenté par :

Thomas Enders

*Président-Directeur général*

## 5.3 Politique en matière d'information

- Personne à contacter pour toute information :  
M. Philippe Balducchi  
Directeur des Relations investisseurs et de la Communication financière, Airbus Group N.V.  
1, rond-point Maurice-Bellonte  
P.O. Box B03-5A4  
31707 Blagnac France  
Téléphone : +33 5 82 05 57 57  
Courriel : [ir@airbus.com](mailto:ir@airbus.com)
- Des numéros verts (appel gratuit) sont à la disposition des actionnaires en France (0 800 01 2001), en Allemagne (00 800 00 02 2002) et en Espagne (00 800 00 02 2002). Un numéro de téléphone international est également disponible pour le reste du monde (+33 800 01 2001).
- Une adresse électronique est réservée aux messages des actionnaires : [ir@airbus.com](mailto:ir@airbus.com)

Le site Internet, [www.airbusgroup.com](http://www.airbusgroup.com), fournit des informations détaillées sur la Société, et notamment le Rapport du Conseil d'administration. En outre, pendant tout le cycle de vie du Document d'Enregistrement, des exemplaires :

- des Statuts de la Société ;
- du Document d'Enregistrement déposé en anglais auprès de l'AFM le 3 avril 2013 et approuvé par celle-ci ;
- du Document d'Enregistrement déposé en anglais auprès de l'AFM le 4 avril 2014 et approuvé par celle-ci ; et
- des comptes consolidés (IFRS) et des comptes de la Société Airbus Group N.V. pour les exercices clos les 31 décembre 2012, 2013 et 2014, avec les rapports correspondants des commissaires aux comptes, peuvent être inspectés au siège de la Société dont l'adresse est : Airbus Group N.V., Mendelweg 30, 2333 CS Leyde, Pays-Bas ; siège social (*statutaire zetel*) Amsterdam, Tél. : + 31 (0)71 5245 600.

## 5.4 Engagements de la Société en matière d'information

Les actions de la Société étant admises aux négociations sur Euronext Paris, sur le *regulierter Markt* (sous-compartiment Prime Standard) de la Bourse de Francfort et sur les Bourses de Madrid, Bilbao, Barcelone et Valence, la Société est soumise à certaines lois et réglementations applicables en France, en Allemagne et en

Espagne en matière d'information, dont les principales dispositions sont résumées dans la « Description générale de la Société et de son capital social — 3.1.3 Droit applicable et information du public ».

## 5.5 Changements significatifs

À la date du présent Document d'Enregistrement, aucun changement significatif affectant la situation financière ou commerciale du Groupe n'est intervenu depuis le 31 décembre 2014.







2014

RAPPORT ANNUEL

[www.airbusgroup.com](http://www.airbusgroup.com)



**Airbus Group N.V.**

Mendelweg 30  
2333 CS Leyde  
Pays-Bas

Bâtiment Auriga  
4, rue du Groupe d'Or - BP 90112  
31703 Blagnac cedex - France

**AIRBUS**  
GROUP