

AVIS D'INFORMATION

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE

Mercredi 27 mai 2015 à 14h

à l'hôtel Okura Amsterdam
Ferdinand Bolstraat 333,
1072 LH Amsterdam,
Pays-Bas

- 02 - **Ordre du jour**
- 03 - **Modes de participation à l'Assemblée**
- 05 - **Texte des résolutions proposées
par le Conseil d'administration**
- 07 - **Présentation des résolutions proposées
par le Conseil d'administration**
- 10 - **Exposé sommaire**
- 25 - **États financiers synthétiques**
- 31 - **Informations pratiques**

Traduction pour information seulement, seule la version anglaise faisant foi.

AIRBUS
GROUP

Ordre du jour

1. Ouverture de l'Assemblée générale et déclarations introductives
2. Présentation du Président du Conseil d'administration et du Président exécutif, incluant le rapport du Conseil d'administration sur :
 1. La déclaration sur le gouvernement d'entreprise
 2. Les activités et comptes audités de l'exercice 2014
 3. L'application de la politique de rémunération en 2014
 4. La politique de distribution de dividendes
3. Discussion sur tous les points de l'ordre du jour
4. Vote des résolutions suivantes :
 1. Approbation des comptes audités de l'exercice 2014
 2. Affectation du résultat et décision de distribution
 3. Quitus aux membres non-exécutifs du Conseil d'administration
 4. Quitus au membre exécutif du Conseil d'administration
 5. Nomination de KPMG Accountants N.V. en tant que commissaire aux comptes pour l'exercice 2015
 6. Approbation des modifications apportées à la politique de rémunération et de la rémunération des membres du Conseil d'administration
 7. Transformation de la Société en Société Européenne (*Societas Europaea* – SE) et modifications des Statuts de la Société
 8. Nomination de Mme María Amparo Moraleda Martínez comme membre non-exécutif du Conseil d'administration, en remplacement de M. Josep Piqué i Camps, démissionnaire
 9. Délégation de pouvoirs accordée au Conseil d'administration aux fins d'émettre des actions, d'accorder des droits de souscription d'actions et de limiter ou de supprimer les droits préférentiels de souscription d'actionnaires existants, pour les besoins de plans d'actionnariat salariés
 10. Délégation de pouvoirs accordée au Conseil d'administration aux fins d'émettre des actions, d'accorder des droits de souscription d'actions et de limiter ou de supprimer les droits préférentiels de souscription d'actionnaires existants, pour les besoins de financement de la Société et de ses filiales
 11. Renouvellement de l'autorisation donnée au Conseil d'administration de racheter jusqu'à 10 % du capital social émis de la Société
 12. Autorisation donnée au Conseil d'administration de racheter jusqu'à 10 % du capital social émis de la Société pour un programme exceptionnel de rachat d'actions
 13. Annulation des actions rachetées par la Société
5. Clôture de l'Assemblée générale

Modes de participation à l'Assemblée

Comment justifier de votre qualité d'actionnaire ?

Conformément à la législation néerlandaise en vigueur, pour pouvoir exercer votre droit de participer à l'Assemblée générale annuelle, votre intermédiaire financier ou le Service Titres Airbus Group devra justifier, pour votre compte, de votre qualité de détenteur d'actions Airbus Group en date du **mercredi 29 avril 2015** (date d'enregistrement) à la fermeture des marchés. Vos actions ne seront pas bloquées entre cette date et l'Assemblée.

Comment participer ?

Vous pouvez choisir l'une des quatre options suivantes :

1. Donner pouvoir au Président
2. Donner vos instructions de vote
3. Donner pouvoir à une personne dénommée
4. Assister et voter à l'Assemblée

Vous pouvez exprimer votre choix :

- A. soit à l'aide du formulaire de vote / demande de carte (le « **Formulaire** ») joint en version papier
- B. soit par Internet

A. Avec le Formulaire papier

1. Donner pouvoir au Président

Si vous souhaitez donner pouvoir au Président de voter chaque résolution et, le cas échéant, chaque amendement ou résolution nouvelle présentés en Assemblée, vous devez cocher la case **1** du Formulaire.

2. Donner vos instructions de vote

Si vous souhaitez donner vos instructions de vote à Euroclear France S.A., au nom de laquelle vos actions sont inscrites dans le registre d'actionnaires de la Société, vous devez cocher et remplir la case **2** du Formulaire.

Pour chaque résolution et, le cas échéant, chaque amendement ou résolution nouvelle présentés en Assemblée, **vous pouvez exprimer votre choix de la façon suivante :**

- si vous souhaitez voter **POUR**, noircissez la case **POUR** ;
- si vous souhaitez voter **CONTRE**, noircissez la case **CONTRE** ;
- si vous souhaitez voter **ABSTENTION**, noircissez la case **ABSTENTION**.

3. Donner pouvoir à une personne dénommée

Si vous souhaitez donner pouvoir à une personne dénommée de voter chaque résolution et, le cas échéant, chaque amendement ou résolution nouvelle présentés en Assemblée, vous devez cocher et remplir la case **3** du Formulaire.

Dans ce cas, seule la personne dénommée pourra être admise à l'Assemblée, sur présentation d'une carte d'admission et d'une pièce d'identité en cours de validité.

4. Assister et voter à l'Assemblée

Si vous souhaitez assister et voter à l'Assemblée, vous devez cocher la case **4** du Formulaire, afin de recevoir une carte d'admission de la part du Service Titres Airbus Group.

Dans ce cas, vous ne pourrez être admis à l'Assemblée que sur présentation de cette carte d'admission et d'une pièce d'identité en cours de validité.

Quel que soit votre choix **1**, **2**, **3**, ou **4**, votre Formulaire dûment **rempli, daté et signé**, devra être reçu au plus tard :

- si vos actions sont détenues au **porteur** : le **vendredi 15 mai 2015** par votre intermédiaire financier, qui devra le transmettre au plus tard le **lundi 18 mai 2015** au Service Titres Airbus Group ;
- si vos actions sont détenues au **nominatif** : le **lundi 18 mai 2015** par le Service Titres Airbus Group.

Il ne sera plus tenu compte des Formulaires reçus après les dates mentionnées ci-dessus.

B. Par Internet

Vous bénéficiez des quatre mêmes options que celles proposées dans le Formulaire papier. Ainsi, vous pouvez exprimer votre choix sur le site Internet sécurisé Gisprox, accessible jusqu'au **lundi 18 mai 2015**, à l'aide d'un identifiant et d'un mot de passe.

La procédure par Internet dépend du mode de détention de vos actions (nominatif pur, nominatif administré ou porteur) à la date du **mercredi 29 avril 2015** (date d'enregistrement) à la fermeture des marchés :

■ Mes actions sont au nominatif pur

L'identifiant et le mot de passe nécessaires pour vous connecter à la plateforme de vote Gisprox sont les mêmes que ceux qui vous permettent de consulter votre compte nominatif sur le site internet *Planetshares – My Shares*. Si vous détenez ces deux éléments, vous pouvez vous connecter à la plateforme de vote Gisprox.

Si vous avez égaré votre identifiant et/ou votre mot de passe, la procédure de connexion sera identique à celle prévue pour « Mes actions sont au nominatif administré », présentée ci-dessous.

■ Mes actions sont au nominatif administré

- **Si vous avez choisi de recevoir les informations du Service Titres Airbus Group par courrier postal** : vous trouverez votre identifiant sur le Formulaire papier, dans l'encadré en haut à droite. Avec cet identifiant, vous pouvez vous connecter au site Internet Gisprox et ainsi effectuer une demande de mot de passe. Vous recevrez alors du Service Titres Airbus Group, votre mot de passe par courrier dans les meilleurs délais. Avec ces deux éléments, vous pourrez vous connecter à la plateforme de vote Gisprox.
- **Si vous avez choisi de recevoir les informations du Service Titres Airbus Group par email** : votre identifiant est inscrit dans la « e-information » envoyée par le Service Titres Airbus Group le mercredi 15 avril 2015. Avec cet identifiant, vous pouvez vous connecter au site Internet Gisprox et ainsi effectuer une

demande de mot de passe. Vous recevrez alors par email votre mot de passe. Avec ces deux éléments, vous pourrez alors vous connecter à la plateforme de vote Gisprox.

■ Mes actions sont au porteur

Votre intermédiaire financier devra établir, en votre nom, une attestation de détention* d'actions Airbus Group et la faire parvenir au Service Titres Airbus Group (Tél. : +33 1 57 43 35 00). Dès réception, et sous réserve que le document soit conforme, le Service Titres Airbus Group vous transmettra un identifiant par email. Avec cet identifiant, et le nombre d'actions inscrit sur le formulaire de vote ou sur l'attestation de détention, vous pourrez vous connecter au site Internet Gisprox et ainsi effectuer une demande de mot de passe. Le mot de passe apparaîtra à l'écran. Avec l'identifiant et le mot de passe, vous pourrez alors vous connecter à la plateforme de vote Gisprox.

Si l'attestation de détention d'actions Airbus Group a été établie avant le **mercredi 29 avril 2015** (date d'enregistrement) à la fermeture des marchés, votre intermédiaire financier devra confirmer à nouveau votre détention d'actions Airbus Group à cette date.

La conformité de l'attestation de détention d'actions Airbus Group repose uniquement sur votre intermédiaire financier, seul responsable de cette opération dans le temps imparti et selon votre demande.

* L'attestation de détention doit obligatoirement être délivrée par un intermédiaire financier affilié à Euroclear France S.A. et comporter le nom, prénom, adresse postale et email de l'actionnaire ainsi que le nombre d'actions Airbus Group détenues au **mercredi 29 avril 2015** (date d'enregistrement) à la fermeture des marchés, sur papier à en-tête dûment signé par l'intermédiaire financier. Un formulaire est téléchargeable sur notre site Internet www.airbusgroup.com (Investors & Shareholders > General Meetings).

**La plateforme de vote Gisprox est accessible à l'adresse suivante : <https://gisprox.bnpparibas.com/airbusgroup.pg>
Pour toute question liée au vote par internet, contacter le +33 1 57 43 35 00 ou envoyer un email à airbus-register@bnpparibas.com.**

Document d'Assemblée générale

Le document d'Assemblée générale annuelle (ordre du jour, texte et présentation des résolutions proposées, rapport du Conseil d'administration, comptes annuels audités 2014 et rapport des auditeurs) ainsi que l'ensemble des documents relatifs au projet de transformation en Société Européenne (le projet de transformation, le rapport du conseil d'administration et celui des auditeurs, les nouveaux statuts proposés et le tableau explicatif des amendements proposés) sont disponibles en anglais aux adresses suivantes :

- aux **Pays-Bas**, Mendelweg 30, 2333 CS Leyde ;
- en **Allemagne**, Willy-Messerschmitt-Str. – Tor 1, 85521 Ottobrunn ;
- en **France**, 4, rue du Groupe d'Or, bâtiment AURIGA, 31700 Blagnac et 5, quai Marcel Dassault, 92150 Suresnes ;
- en **Espagne**, Avenida de Aragón 404, 28022 Madrid.

Service Titres Airbus Group :

BNP PARIBAS Securities Services
CTS Assemblées
9, rue du Débarcadère
93761 Pantin Cedex, France
Tél. : +33 1 57 43 35 00
Fax : +33 1 55 77 95 01

Vous pouvez également consulter l'ensemble de ces documents d'assemblée sur notre site Internet www.airbusgroup.com (Investors & Shareholders > General Meetings). La version anglaise originale de ce document est disponible sur notre site internet ainsi que, pour information, les versions allemande et espagnole.

Texte des résolutions proposées par le Conseil d'administration

PREMIÈRE RÉOLUTION

Approbation des comptes audités de l'exercice 2014

L'Assemblée générale approuve les comptes audités de l'exercice écoulé entre le 1^{er} janvier 2014 et le 31 décembre 2014, tels qu'ils lui ont été présentés par le Conseil d'administration.

DEUXIÈME RÉOLUTION

Affectation du résultat et décision de distribution

L'Assemblée générale décide d'incorporer aux réserves le bénéfice net de 2 343 millions d'euros, tel qu'il ressort du compte de résultat audité de l'exercice 2014, et d'effectuer un paiement aux actionnaires d'un montant brut de 1,20 euro par action s'imputant sur les réserves distribuables.

TROISIÈME RÉOLUTION

Quitus aux membres non-exécutifs du Conseil d'administration

L'Assemblée générale donne quitus aux membres non-exécutifs du Conseil d'administration pour l'accomplissement de leurs fonctions au cours de l'exercice 2014, sous réserve que l'activité de ces derniers soit reflétée dans les comptes annuels audités de l'exercice 2014 ou dans le rapport du Conseil d'administration ou le cas échéant ait été communiquée à l'Assemblée générale.

QUATRIÈME RÉOLUTION

Quitus au membre exécutif du Conseil d'administration

L'Assemblée générale donne quitus au membre exécutif du Conseil d'administration pour l'accomplissement de sa fonction au cours de l'exercice 2014, sous réserve que l'activité de ce dernier soit reflétée dans les comptes annuels audités de l'exercice 2014 ou dans le rapport du Conseil d'administration ou le cas échéant ait été communiquée à l'Assemblée générale.

CINQUIÈME RÉOLUTION

Nomination de KPMG Accountants N.V. comme commissaire aux comptes pour l'exercice 2015

L'Assemblée générale décide de nommer KPMG Accountants N.V., domicilié à Laan van Langerhuize 1, 1186 DS Amstelveen, Pays-Bas, en qualité de commissaire aux comptes de la Société pour l'exercice 2015.

SIXIÈME RÉOLUTION

Approbation des modifications apportées à la politique de rémunération et de la rémunération des membres du Conseil d'administration

L'Assemblée générale décide d'approuver les modifications proposées à la politique de rémunération et la rémunération des membres du Conseil d'administration, y compris les droits de souscription d'actions, telles qu'elles figurent dans le rapport du Conseil d'administration.

SEPTIÈME RÉOLUTION

Transformation de la Société en Société Européenne (*Societas Europaea* – SE) et modifications des Statuts de la Société

L'Assemblée générale décide que le projet de transformation de la Société en SE est approuvé, que la Société sera transformée en SE et que les Statuts de la Société sont approuvés et devront être modifiés, le tout conformément aux projets de transformation et de Statuts datés de la convocation de cette Assemblée générale et mis à disposition des actionnaires et des détenteurs de certificats de dépôt dans les bureaux de la Société et sur son site Internet, et autorise le Conseil d'administration, le Président exécutif et la Société à mettre en œuvre cette résolution, avec faculté de déléguer leurs pouvoirs.

HUITIÈME RÉOLUTION

Nomination de Mme María Amparo Moraleda Martínez comme membre non-exécutif du Conseil d'administration, en remplacement de M. Josep Piqué i Camps, démissionnaire

L'Assemblée générale décide de nommer Mme María Amparo Moraleda Martínez comme membre non-exécutif du Conseil d'administration pour une durée de trois ans, prenant fin à la clôture de l'Assemblée générale annuelle qui se tiendra en 2018, afin de remplacer M. Josep Piqué i Camps, dont la démission prendra effet dès la fin de cette Assemblée générale.

NEUVIÈME RÉOLUTION

Délégation de pouvoirs accordée au Conseil d'administration aux fins d'émettre des actions, d'accorder des droits de souscription d'actions et de limiter ou de supprimer les droits préférentiels de souscription d'actionnaires existants pour les besoins de plans d'actionnariat salariés

L'Assemblée générale, conformément aux dispositions statutaires, délègue au Conseil d'administration, sous réserve de révocation, les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à l'émission d'actions, ainsi que les droits de souscrire des actions dans le capital de la Société pour les besoins de plans d'actionnariat salariés dans la limite de 0,1 % du capital autorisé, en plusieurs fois, et de décider de limiter ou de supprimer le droit préférentiel de souscription, dans les deux cas, pour une durée expirant à la date de l'Assemblée générale annuelle qui se tiendra en 2016.

Ces pouvoirs comprennent l'octroi d'options de souscription d'actions pouvant être exercées aux dates et selon les modalités spécifiées aux termes de ces plans, et l'émission d'actions par capitalisation de réserves distribuables. Cependant, ces pouvoirs ne s'étendent pas à l'émission d'actions ou à l'octroi de droits de souscription d'actions (i) à l'égard desquels il n'existe pas de droit préférentiel de souscription (en vertu de la loi néerlandaise ou parce qu'il a été exclu au moyen d'une résolution de l'organe compétent), et (ii) pour un prix d'émission global de plus de 500 millions d'euros par émission d'actions.

DIXIÈME RÉOLUTION

Délégation de pouvoirs accordée au Conseil d'administration aux fins d'émettre des actions, d'accorder des droits de souscription d'actions et de limiter ou de supprimer les droits préférentiels de souscription d'actionnaires existants pour les besoins de financement de la Société et de ses filiales

L'Assemblée générale, conformément aux dispositions statutaires, délègue au Conseil d'administration, sous réserve de révocation, les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à l'émission d'actions, ainsi que les droits de souscrire des actions dans le capital de la Société pour les besoins de financement de la Société et de ses filiales, dans la limite de 0,3 % du capital autorisé, en plusieurs fois, et de décider de limiter ou de supprimer le droit préférentiel de souscription, dans les deux cas, pour une durée expirant à la date de l'Assemblée générale annuelle qui se tiendra en 2016.

Ces pouvoirs comprennent l'émission d'instruments financiers, notamment d'obligations convertibles, pouvant prévoir les droits pour leurs porteurs d'acquérir des actions dans le capital de la Société, exerçables aux dates et selon les modalités spécifiées, ainsi que l'émission d'actions et l'émission d'actions par capitalisation de réserves distribuables. Cependant, ces pouvoirs ne s'étendent pas à l'émission d'actions ou à l'octroi de droits de souscription

d'actions (i) à l'égard desquels il n'existe pas de droit préférentiel de souscription (en vertu de la loi néerlandaise ou parce qu'il a été exclu au moyen d'une résolution de l'organe compétent), et (ii) pour un prix d'émission global de plus de 500 millions d'euros par émission d'actions.

ONZIÈME RÉOLUTION

Renouvellement de l'autorisation donnée au Conseil d'administration de racheter jusqu'à 10 % du capital social émis de la Société

L'Assemblée générale autorise le Conseil d'administration, pour une nouvelle période de 18 mois à compter de la date de la présente Assemblée générale, à racheter des actions de la Société, par tout moyen y compris par le biais de produits dérivés, sur tout marché boursier ou autrement, pour autant que, au titre de ce rachat, la Société ne détienne pas plus de 10 % du capital social émis et à un prix par action qui ne peut être, ni inférieur à la valeur nominale des actions, ni supérieur au prix de la dernière opération indépendante ou, s'il est plus élevé, de l'offre indépendante actuelle la plus élevée sur la place où l'achat est effectué. Cette autorisation annule et remplace l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 27 mai 2014 dans sa dixième résolution.

DOUZIÈME RÉOLUTION

Autorisation donnée au Conseil d'administration de racheter jusqu'à 10 % du capital social émis de la Société pour un programme exceptionnel de rachat d'actions

L'Assemblée générale autorise le Conseil d'administration, pour une période de 18 mois à compter de la date de la présente Assemblée générale, à racheter jusqu'à 10 % du capital social émis de la Société à la date de la présente Assemblée générale, par tout moyen, y compris par le biais de produits dérivés, sur tout marché boursier, dans le cadre d'un achat privé, d'une offre publique d'achat ou autrement, pour autant que le prix soit supérieur à la valeur nominale et au maximum égal à 85 euros par action.

Cette autorisation complète sans préjudice l'autorisation donnée au titre de la onzième résolution.

TREIZIÈME RÉOLUTION

Annulation des actions rachetées par la Société

L'Assemblée générale décide que tout ou partie des actions détenues ou rachetées par la Société au titre des résolutions onze et/ou douze seront annulées (par tranche ou non), et autorise le Conseil d'administration et le Président exécutif à mettre en œuvre cette résolution (y compris à déterminer le nombre exact d'actions devant être annulées), avec faculté de déléguer leurs pouvoirs, conformément à la loi néerlandaise.

Présentation des résolutions proposées par le Conseil d'administration

PREMIÈRE RÉOLUTION

Approbation des comptes audités de l'exercice 2014

Nous recommandons que l'Assemblée générale approuve les comptes audités de l'exercice 2014.

Pour plus d'informations sur les comptes audités de l'exercice 2014, vous pouvez vous référer aux sections 5.1 à 5.3 du rapport du Conseil d'administration.

DEUXIÈME RÉOLUTION

Affectation du résultat et décision de distribution

Nous recommandons que l'Assemblée générale décide d'incorporer aux réserves le résultat net de 2 343 millions d'euros, ressortant du compte de résultat inclus dans les comptes audités de l'exercice 2014, et d'effectuer un paiement aux actionnaires d'un montant brut de 1,20 euro par action s'imputant sur les réserves distribuables. Conformément à une décision du Conseil d'administration, un tel paiement de dividende devra être effectué le 3 juin 2015.

À compter du 1^{er} juin 2015, les actions du Groupe seront cotées ex-dividende sur les marchés boursiers de Francfort, de Paris et d'Espagne. Le paiement de ce dividende sera effectué le 3 juin 2015 aux personnes actionnaires à la date du 2 juin 2015.

Pour plus d'informations sur la politique de dividendes, vous pouvez vous référer à la section 3.5 « Politique de dividendes » du rapport du Conseil d'administration.

TROISIÈME ET QUATRIÈME RÉOLUTIONS

Quitus aux membres du Conseil d'administration

Nous recommandons que l'Assemblée générale donne quitus aux membres du Conseil d'administration pour l'accomplissement de leurs fonctions au cours de l'exercice 2014 sous réserve que l'activité de ces derniers soit reflétée dans les comptes annuels audités de l'exercice 2014 ou dans le rapport du Conseil d'administration ou le cas échéant ait été communiquée à l'Assemblée générale.

CINQUIÈME RÉOLUTION

Nomination du commissaire aux comptes pour l'exercice 2015

Nous recommandons la désignation du cabinet KPMG Accountants N.V. domicilié à Laan van Langerhuize 1, 1186 DS Amstelveen, Pays-Bas, en qualité de commissaire aux comptes de la Société pour l'exercice 2015. Cette recommandation est basée sur les qualifications, les performances et l'indépendance dudit cabinet, comme en ont conclu le Conseil d'administration et le Comité d'Audit.

SIXIÈME RÉOLUTION

Approbation des modifications apportées à la politique de rémunération et de la rémunération des membres du Conseil d'administration

Nous recommandons que cette Assemblée générale approuve les modifications de la politique de rémunération et la rémunération des membres du Conseil d'administration proposées, telles qu'elles figurent dans le rapport du Conseil d'administration. Les modifications seraient effectives à compter du 1^{er} janvier 2015 (voir section 4.3.3 « Modifications proposées concernant la Politique de Rémunération » du rapport du Conseil d'administration).

Pour toute autre information concernant la politique de rémunération, vous pouvez consulter la section 4.3 « Rapport sur la rémunération » figurant dans le rapport du Conseil d'administration.

Pour plus d'informations sur les rémunérations des membres du Conseil d'administration au cours de l'année 2014, vous pouvez consulter la section 4.3.4 « Mise en œuvre de la Politique de Rémunération 2014 : Président exécutif » et la section 4.3.5 « Mise en œuvre de la Politique de Rémunération 2014 : Rémunération des administrateurs non-exécutifs » figurant dans le rapport du Conseil d'administration.

SEPTIÈME RÉOLUTION

Transformation de la Société en Société Européenne (*Societas Europaea* – SE) et modifications des Statuts de la Société

Nous recommandons l'approbation par l'Assemblée générale de la transformation d'Airbus Group N.V. en Société Européenne avec pour dénomination sociale Airbus Group SE, ainsi que de certaines modifications des Statuts de la Société ayant trait essentiellement à cette transformation. Airbus Group SE continuera à avoir son siège social à Amsterdam et son administration centrale aux Pays-Bas. Les actions Airbus Group resteront cotées sur les marchés boursiers de Francfort, de Paris et d'Espagne sans aucun changement.

Le but principal de cette transformation de la Société en SE est de refléter de manière structurelle la diversité opérationnelle (particulièrement en termes de sites et d'employés) du Groupe dans les différents pays Européens. Combiné au changement de nom en Airbus Group, avoir une Société Européenne comme holding du Groupe améliore l'unification de l'identité de l'entreprise et le sentiment d'appartenance des employés et des autres parties prenantes, et clarifie le caractère international et l'image du Groupe, tout en préservant son visage multinational. La transformation de la Société entraînera un changement de la forme juridique de la Société sans affecter en substance les droits actuels des actionnaires. De plus, la gouvernance, les activités et l'organisation ainsi que la structure actionnariale du Groupe Airbus resteront les mêmes après la transformation.

L'actuel Comité d'Entreprise Européen sera remplacé par le Comité d'Entreprise de la SE comme agréé avec le groupe spécial de négociation, composé de représentants des salariés des différents États Membres de la Zone Économique Européenne et mis en place en vue de la transformation. Le champ d'application et les termes de l'information requise des salariés ainsi que les droits de consultation du Comité d'Entreprise de la SE ne seront pas fondamentalement différents de (et seront même simplifiés comparés à ceux en vigueur) l'actuel Accord de Comité d'Entreprise Européen.

Le projet de transformation, les Statuts de la Société modifiés pour la transformation et le tableau explicatif contenant les sections pertinentes des Statuts actuels ainsi que l'explication de chaque proposition de modification, peuvent être trouvés sur le site Internet de la Société à l'adresse www.airbusgroup.com (Investors & Shareholders > General Meetings) et sont disponibles dans les locaux de la Société.

La transformation et les modifications des Statuts de la Société entreront en vigueur, après l'exécution d'un acte notarié de transformation et de modification, à l'enregistrement de la Société comme Société Européenne et le dépôt de nouveaux Statuts de la Société au Registre du Commerce des Pays-Bas, qui sera fait rapidement après cette Assemblée générale.

HUITIÈME RÉSOLUTION

Nomination de Mme María Amparo Moraleda Martínez comme membre non-exécutif du Conseil d'administration, en remplacement de M. Josep Piqué i Camps, démissionnaire

Nous recommandons que cette Assemblée générale nomme Mme María Amparo Moraleda Martínez comme membre non-exécutif du Conseil d'administration pour un mandat de trois ans, se terminant lors de la clôture de l'Assemblée générale annuelle qui se tiendra en 2018. Mme Moraleda figurera parmi les 10 membres non-exécutifs indépendants du Conseil d'administration, elle est nommée en remplacement de M. Josep Piqué i Camps, dont la démission sera effective dès la clôture de cette Assemblée générale étant donné que ses autres obligations professionnelles ne sont plus compatibles avec sa fonction de membre non-exécutif du Conseil d'administration.

La nomination de Mme Moraleda est la première étape d'une rotation plus optimale au sein du Conseil d'administration, dont le principe d'échelonnement des mandats est prévu par le Règlement Intérieur du Conseil d'administration. Afin d'éviter les remplacements par blocs en une seule fois, avec la perte d'expérience correspondante et des défis d'intégration, le Conseil d'administration envisage un échelonnement plus en douceur sur une base annuelle. De plus, le Conseil d'administration a adopté des critères limitant la nomination d'un administrateur pour un maximum de trois mandats consécutifs de trois ans (avec des exceptions possibles), et fixant une limite d'âge de soixante-quinze ans au moment de la nomination.

Les prochaines étapes de cet échelonnement des mandats au sein du Conseil d'administration seront décidées lors de l'Assemblée générale qui se tiendra en 2016 afin de créer un calendrier de

rotation des mandats cohérent avec les exigences du Code de gouvernance néerlandais ainsi que les dispositions du Règlement Intérieur du Conseil d'administration.

Mme María Amparo Moraleda Martínez



Mme María Amparo Moraleda Martínez est ingénieur industriel, diplômée de l'ICAI (École technique supérieure d'ingénierie industrielle) de Madrid et a un diplôme de l'IESE Business School de Madrid. Entre janvier 2009 et février 2012, elle était Directeur général opérationnel (COO) de la Division internationale Iberdrola S.A. avec la responsabilité du Royaume-Uni et des États-Unis.

Elle a aussi dirigé Iberdrola Engineering et Construction de janvier 2009 à janvier 2011. Auparavant, elle était Manager général d'IBM Espagne et Portugal (2001-2009). En 2005, son champ de responsabilités a été élargi à la Grèce, Israël et la Turquie. Entre 2000 et 2001, elle était chef de cabinet du Président-Directeur Général d'IBM Corporation. De 1998 à 2000 Mme Moraleda était Directeur de l'INSA (une filiale d'IBM Global Services). De 1995 à 1997, elle était Directeur des Ressources humaines pour l'EMEA à IBM Global Services. Mme Moraleda est également membre de plusieurs conseils d'administration de différentes institutions comme l'Académie des sciences sociales et de l'environnement de l'Andalousie, de MD Anderson Cancer Center à Madrid ainsi que membre du Conseil de surveillance de Instituto de Empresa Business School et de IESE.

Mme Moraleda fait partie d'un Comité que KPMG consulte pour évaluer son image, son positionnement marketing et ses opérations en Espagne; s'étant assuré que ce comité consultatif n'est pas un organe directeur de KPMG Espagne, qu'il n'a pas de lien avec les commissaires aux comptes de KPMG Accountants N.V., le Conseil considère que Mme Moraleda remplit les conditions requises en tant que membre indépendant sous les dispositions légales du Code de gouvernement d'entreprise néerlandais et des règles internes du Conseil d'administration.

De plus amples informations sur la candidate susmentionnée sont publiées sur le site internet de la Société www.airbusgroup.com (Group & Vision > Governance > Board of Directors) et sont également disponibles dans les bureaux de la Société.

NEUVIÈME RÉSOLUTION

Délégation de pouvoirs accordée au Conseil d'administration aux fins d'émettre des actions, d'accorder des droits de souscription d'actions et de limiter ou de supprimer les droits préférentiels de souscription d'actionnaires existants pour les besoins de plans d'actionnariat salariés

Nous recommandons à la présente Assemblée générale d'approuver la reconduction de l'autorisation accordée au Conseil d'administration, d'émettre des actions ainsi que les droits de souscrire des actions de la Société dans la limite de 0,1 % du

capital social autorisé de la Société, soit 3 millions d'actions (à la date de la convocation de l'Assemblée générale) représentant 0,38 % du capital social émis, et de décider de limiter ou de supprimer le droit préférentiel de souscription, pour une période qui expirera à la date de l'Assemblée générale annuelle de 2016, et notamment des pouvoirs spécifiques d'approbation de plans d'actionnariat salariés (« **ESOP** »), la précédente autorisation expirant à l'issue de la présente Assemblée générale.

DIXIÈME RÉOLUTION

Délégation de pouvoirs accordée au Conseil d'administration aux fins d'émettre des actions, d'accorder des droits de souscription d'actions et de limiter ou de supprimer les droits préférentiels de souscription d'actionnaires existants pour les besoins de financement de la Société et de ses filiales

En plus de l'autorisation prévue à la neuvième résolution ci-dessus, nous recommandons à la présente Assemblée générale d'approuver l'autorisation d'accorder au Conseil d'administration, d'émettre des actions ainsi que les droits de souscrire des actions de la Société dans la limite de 0,3 % du capital social autorisé, soit 9 millions d'actions (à la date de la convocation de l'Assemblée générale) représentant 1,15 % du capital social émis, pour les besoins de financement de la Société et de ses filiales, et de décider de limiter ou de supprimer le droit préférentiel de souscription, pour une période qui expirera à la date de l'Assemblée générale annuelle de 2016. Ceci dans le but de bénéficier de possibles opportunités sur les marchés financiers et d'avoir la flexibilité d'émettre des instruments financiers, notamment des obligations convertibles, lesquels peuvent prévoir le droit pour leurs porteurs d'acquérir des actions dans le capital de la Société. Cela peut impliquer une ou plusieurs émissions, d'un montant maximal de 500 millions d'euros par émission.

ONZIÈME RÉOLUTION

Renouvellement de l'autorisation donnée au Conseil d'administration pour racheter jusqu'à 10 % du capital social émis de la Société

Nous recommandons à la présente Assemblée générale d'approuver la reconduction, pour une nouvelle période de 18 mois à compter de la date de la présente Assemblée générale, de l'autorisation donnée au Conseil de racheter jusqu'à 10 % du capital social émis de la Société, par tout moyen, y compris par le biais de produits dérivés, sur tout marché boursier ou autrement.

Les objectifs des programmes de rachat d'actions mis en œuvre par la Société seront définis au cas par cas par le Conseil d'administration, en fonction des besoins et des opportunités.

Cette autorisation annule et remplace l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 27 mai 2014.

DOUZIÈME RÉOLUTION

Autorisation donnée au Conseil d'administration de racheter jusqu'à 10 % du capital social émis de la Société pour un programme exceptionnel de rachat d'actions

Nous recommandons que l'Assemblée générale approuve, pour une période de 18 mois à compter de cette Assemblée générale, que l'autorisation soit donnée au Conseil d'administration de racheter jusqu'à 10 % du capital social émis de la Société au jour de cette Assemblée générale, par tout moyen, y compris par le biais de produits dérivés, sur tout marché boursier, dans le cadre d'un achat privé, d'une offre publique d'achat ou autrement, pour autant que le prix ne soit pas inférieur à la valeur nominale et au maximum égal à 85 euros par action. Le Conseil d'administration sera libre de décider de la réalisation de l'opération et des modalités d'acquisition des actions dans le cadre de la réglementation applicable, et s'assurera que les principes généraux d'égalité de traitement des actionnaires soient respectés. La fourchette de prix de rachat autorisé comprise entre la valeur nominale et 85 euros par action a été fixée afin d'éviter de formuler une indication réaliste du prix de rachat à ce stade si le programme exceptionnel de rachat d'actions était mis en œuvre.

L'objectif de ce programme de rachat serait le retour aux actionnaires d'une partie des produits exceptionnels résultants des opérations de désinvestissement. Il est important de noter que le Conseil d'administration décidera de lancer ou non un tel programme de rachat et déterminera son calendrier, son montant, la méthode à utiliser et le prix de rachat sur la base des conditions du marché prévalant au moment de sa décision, ainsi que sur d'autres considérations d'allocation du capital dans le contexte de la refonte du portefeuille d'activités du Groupe. Les actions acquises dans ce contexte seront rapidement annulées.

Cette autorisation se rajoute à l'autorisation donnée dans la onzième résolution, sans lui porter préjudice. Étant entendu que la Société n'a pas l'intention de détenir plus de 10 % de son capital social autorisé, suivant les rachats parallèles d'actions conformément aux 11^e et 12^e résolutions.

Pour plus d'informations sur les programmes de rachat des actions de la Société, notamment en ce qui concerne leurs buts, caractéristiques et statuts, le lecteur devra se référer au site Internet de la Société à l'adresse www.airbusgroup.com (Investors & Shareholders > Share Information).

TREIZIÈME RÉOLUTION

Annulation des actions rachetées par la Société

Nous recommandons que l'Assemblée générale approuve l'annulation (par tranche ou non) de tout ou partie des actions détenues ou rachetées par la Société au titre des résolutions onze et/ou douze. Nous recommandons de même que le Conseil d'administration, le Président exécutif et la Société soient autorisés, avec pouvoirs de substitution, à mettre en œuvre l'annulation (incluant l'autorisation d'établir le nombre exact d'actions rachetées devant être annulées) conformément à la loi néerlandaise.

Exposé sommaire

1. Présentation générale

Avec un chiffre d'affaires consolidé de 60,7 milliards d'euros en 2014, le Groupe est le leader européen de l'industrie aérospatiale et de défense et l'une des plus importantes entreprises de ce secteur sur le plan mondial. En termes de parts de marché, le Groupe compte parmi les deux premiers constructeurs mondiaux d'avions commerciaux, d'hélicoptères civils, de lanceurs spatiaux commerciaux et de missiles, et parmi les premiers fournisseurs d'avions militaires, de satellites et d'électronique de défense. En

2014, le Groupe a réalisé environ 82 % de son chiffre d'affaires dans le domaine civil et 18 % dans le domaine militaire. Au 31 décembre 2014, l'effectif du Groupe s'élevait à 138 622 employés.

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

2. Synthèse 2014

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

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

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

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

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

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

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

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

En début d'année, Airbus Group avait fixé les **Priorités du Groupe pour 2014** et les avait partagées avec tous ses collaborateurs :

1. la construction de l'avenir et la poursuite de l'innovation ;
2. l'internationalisation ;
3. la consolidation du succès d'Airbus Group (l'« Équipe Airbus ») ;

4. les collaborateurs ;
5. de nouveaux efforts pour améliorer encore la satisfaction de nos clients ;
6. l'amélioration des performances ;
7. le Programme Éthique et Compliance ;
8. la cybersécurité et la protection de nos actifs.

En 2014, le Groupe a constaté une nette amélioration de sa rentabilité et de sa génération de trésorerie grâce à un carnet de commandes record et une solide performance opérationnelle dans la plupart des domaines. Les prises de commandes du Groupe se sont élevées à 166,4 milliards d'euros (2013 : 216,4 milliards d'euros), avec un carnet de commandes d'une valeur record de 857,5 milliards d'euros en fin d'année (fin 2013 : 680,6 milliards d'euros). Airbus a reçu 1 456 commandes nettes d'avions commerciaux (2013 : 1 503), avec un rapport prise de commandes/livraisons net

supérieur à deux, et un carnet de commandes de 6 386 avions en fin d'exercice. Les prises de commandes nettes chez Airbus Helicopters se sont élevées à 369 unités (2013 : 422 unités), ce qui comprend un ajustement du carnet de commandes de 33 NH90. La valeur des prises de commandes d'Airbus Defence and Space a progressé de 4 %, grâce à la persistance de la bonne dynamique des systèmes spatiaux et un bon niveau de commandes d'avions militaires moyens et légers.

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

3. Gouvernement d'entreprise

3.1 Direction et contrôle

Réunions du Conseil d'administration

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

Tout au long de l'année 2014, le Conseil d'administration a reçu des rapports sur l'avancement technique et commercial des principaux programmes, tels que l'A350 XWB, l'A400M, l'A380 et le Super Puma. Lors de deux réunions du Conseil d'administration délocalisées hors du siège – l'une à Marignane chez Airbus Helicopters et l'autre à Toulouse chez Airbus –, le Conseil d'administration a profité de l'occasion pour rencontrer les équipes de direction locales, ainsi que les effectifs opérationnels ; il s'est rendu sur la ligne d'assemblage final du Super Puma, a assisté à une présentation du concept de l'hélicoptère X6 et a embarqué pour un vol à bord de l'A350 XWB le jour de sa certification.

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

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

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

* 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.

de départs et d'intégrations échelonné qui soit cohérent avec le Code néerlandais de Gouvernement d'entreprise et l'actuel Règlement intérieur du Conseil d'administration.

Participation au Conseil d'administration

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

Évaluation du Conseil d'administration en 2014

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

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

Les membres du Conseil ont, à l'unanimité, estimé que le Conseil d'administration satisfait aux normes les plus élevées au plan international. Ils ont souligné les progrès réguliers accomplis par le Conseil, notamment depuis la mise en place de la nouvelle

gouvernance, jugée équilibrée et efficace. Le dynamisme du Conseil et sa performance sont évalués comme étant de niveau élevé. Le processus décisionnel au sein du Conseil coïncide avec les attentes des administrateurs et de la Direction et la contribution des comités constitués en son sein est importante. Il existe une grande confiance mutuelle entre le Conseil et la Direction.

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

Documentation :

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

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

- multiplier les occasions pour que le Conseil rencontre les dirigeants des Unités opérationnelles, notamment dans le cadre de réunions organisées sur les sites industriels ;
- institutionnaliser ces pratiques pour les programmer régulièrement sur des créneaux des seuls membres du Conseil ou en présence des administrateurs non-exécutifs.

Contenu :

- mieux impliquer les membres du Conseil dans la préparation de la session stratégique du Conseil ;
- améliorer la capacité de réaction aux événements imprévus ;
- revisiter et analyser les grandes décisions passées et leur mise en œuvre.

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

3.2 Code néerlandais de Gouvernement d'entreprise

Conformément au droit néerlandais et aux dispositions du Code néerlandais de Gouvernement d'entreprise, qui inclut un certain nombre de recommandations non contraignantes, la Société applique les dispositions du Code néerlandais ou, le cas échéant, explique de manière détaillée les raisons pour lesquelles elle ne les applique pas. Bien que la Société, dans le cadre de ses efforts constants pour respecter les normes les plus exigeantes, applique la plupart des recommandations actuelles du Code néerlandais,

elle doit toutefois, en vertu du principe « appliquer ou expliquer », fournir les explications incluses dans le Rapport du Conseil (section 4.2).

Pour consulter le texte complet du Code néerlandais, veuillez vous référer au site Internet suivant : www.commissiecorporategovernance.nl.

3.3 Programme Éthique et Compliance

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

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

Ainsi, le Directeur Éthique et Compliance (*Ethics & Compliance Officer*, « **ECO** ») du Groupe, qui est nommé par le Conseil d'administration, rend compte à la fois au Président exécutif du Groupe et au Comité d'Audit du Conseil d'administration de la Société, tandis que les responsables E&C des Divisions rendent compte au Président exécutif de leur Division et à l'ECO. Chaque Responsable E&C de Division gère un programme E&C qui est intégré aux activités de sa Division par l'intermédiaire d'un

réseau de représentants E&C. En 2014, la Société a augmenté le nombre de ses représentants E&C, qui sont maintenant présents dans toutes ses fonctions et dans tous ses lieux d'activités. Ces représentants sont la voix et le visage du programme E&C et aident à mettre en place une culture d'éthique et de conformité. En 2014, la Société a élargi l'envergure du programme E&C d'Airbus Group en nommant un Responsable E&C qui couvre tous les sites d'Airbus Group en Chine. Cette nomination vient compléter un réseau de quatre responsables E&C basés au Brésil, en Russie, en Inde et au Moyen-Orient. Ces Responsables E&C en réfèrent au Directeur Éthique et Compliance (ECO).

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

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

3.4 Rapport sur la rémunération

3.4.1 Introduction

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

Ce Rapport se compose des sections suivantes :

- la section **3.4.2** présente la politique de rémunération de la Société (y compris certaines modifications de celle-ci, mentionnées séparément à la section 3.4.3, qui doivent être adoptées lors de l'Assemblée générale (« **AG** ») de 2015) ;
- la section **3.4.3** expose les changements de la politique de rémunération qui seront proposés au vote lors de l'AG de 2015 ;
- la section **3.4.4** montre comment la politique de rémunération a été appliquée en 2014 en ce qui concerne le Président exécutif, seul membre exécutif du Conseil d'administration. (La rémunération cumulée de tous les membres du Comité exécutif du Groupe est présentée dans les « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) – Note 36 : Transactions avec les parties liées ») ;
- la section **3.4.5** décrit comment la politique de rémunération a été appliquée en 2014 en ce qui concerne les administrateurs non-exécutifs du Conseil d'administration ;

- la section **3.4.6** décrit le plan d'actionnariat salarié (*Employee Share Ownership Plan* ou « **ESOP** ») ;
- la section **3.4.7** regroupe des dispositions diverses.

3.4.2 Politique de rémunération

La politique de rémunération concerne tous les membres du Conseil d'administration : le Président exécutif (qui est le seul administrateur exécutif) et le reste du Conseil (qui ne compte que des administrateurs non-exécutifs).

Il convient de noter que, bien que la politique de rémunération des cadres dirigeants ne mentionne que le Président exécutif, ses principes sont également appliqués aux autres membres du Comité exécutif du Groupe, qui ne font pas partie du Conseil d'administration, et dans une plus large mesure à l'ensemble des cadres dirigeants du Groupe. Sur proposition du Président exécutif, le CRN analyse et émet un avis sur la rémunération des membres du Comité exécutif du Groupe, puis le Conseil d'administration prend la décision finale.

3.4.2.1 Rémunération des dirigeants – applicable au Président exécutif

a) Principes de rémunération

Les principes de rémunération de la Société ont pour objectif de proposer une rémunération permettant d'attirer, de retenir et de motiver des cadres hautement compétents, car leur contribution est un gage pour que la Société atteigne ses objectifs stratégiques et opérationnels, offrant ainsi à tous les actionnaires des rendements durables à long terme.

Le Conseil d'administration et le CRN s'engagent à veiller à ce que la structure de rémunération des cadres dirigeants soit transparente et intelligible, aussi bien pour les cadres que pour les investisseurs, et à ce que la rémunération accordée aux cadres dirigeants soit cohérente et alignée avec les intérêts des actionnaires à long terme.

Avant de définir les objectifs de performance à proposer pour adoption au Conseil d'administration, le CRN étudie les conséquences financières possibles que pourrait avoir l'atteinte de ces objectifs de performance ainsi que leur performance maximale, tout en évaluant l'impact sur le niveau et la structure de rémunération des cadres.

b) Rémunération directe totale et groupe de référence (*peer group*)

La rémunération directe totale du Président exécutif comprend un salaire de base, une rémunération variable annuelle (« **RV** ») et un plan de rémunération à long terme (*Long-Term Incentive Plan* ou « **LTIP** »). Les trois composantes de la rémunération directe représentent chacune un tiers de celle-ci, en supposant que les objectifs de performance soient atteints à 100 %.

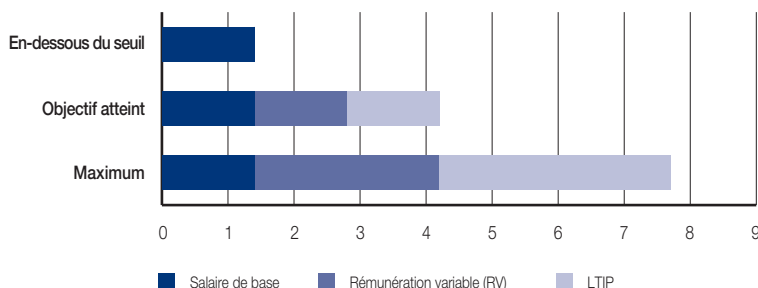
Le niveau de la rémunération directe totale du Président exécutif est déterminé en fonction de la médiane d'un large groupe de sociétés de référence. Cette valeur de référence est régulièrement revue par le CRN et repose sur un groupe qui comprend :

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

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

Composantes de la rémunération	Principaux critères	Indicateurs de performance	Objectif et maximum
Salaire de base	Reflète la valeur de marché du poste.	Non applicable	1/3 de la rémunération directe totale (si les objectifs de performance sont atteints à 100 %).
Rémunération Variable annuelle (RV)	Récompense la performance annuelle en se fondant sur les indicateurs de performance de la Société et sur les objectifs individuels.	Collectif (50 % de la RV) : réparti entre l'EBIT* (45 %), le flux de trésorerie disponible (45 %) et le RoCE (10 %). Individuel (50 % de la RV) : réalisation des objectifs individuels annuels, divisés en objectifs de résultats opérationnels et la manière avec laquelle ils sont atteints.	La RV vise à atteindre 100 % du salaire de base pour le Président exécutif et, en fonction de l'évaluation de la performance, peut aller de 0 % à 200 % du salaire de base. Elle ne peut pas dépasser 200 % du salaire de base.
Plan de rémunération à long terme (LTIP)	Récompense l'engagement personnel et la performance de la Société sur le long terme, ainsi que la réalisation d'objectifs financiers sur une période de cinq ans.	L'acquisition varie de 0 % à 150 % de l'attribution initiale, sous réserve d'atteinte des conditions de performance cumulée sur une période de trois ans. En principe, aucune acquisition n'est possible si l'EBIT* cumulé est négatif. Si l'EBIT* est positif, l'acquisition peut aller de 50 % à 150 % de l'attribution, en fonction du BPA (75 %) et du flux de trésorerie disponible (25 %).	L'attribution d'origine faite au Président exécutif est limitée à 100 % du salaire de base au moment de l'attribution. Depuis 2012, le versement total ne peut pas dépasser 250 % de la valeur initiale de l'attribution. La valeur qui pourrait résulter d'une augmentation du prix des actions est limitée à 200 % du cours de référence à la date de l'attribution.

STRUCTURE DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT EXÉCUTIF



Les données sont indiquées en millions d'euros.

« En dessous du seuil » comprend le salaire de base annuel, une rémunération variable annuelle à 0 % et les critères de performance ne donnant pas lieu à une acquisition du LTIP.

« Objectif atteint » comprend le salaire de base, une rémunération variable annuelle à 100 % et un LTIP correspondant à la valeur nominale de l'attribution.

« Maximum » comprend le salaire de base, la rémunération variable annuelle maximum (200 %) et un LTIP maximum atteignant 250 % de la valeur de l'attribution à la date d'acquisition.

c) Salaire de base

Le salaire de base du Président exécutif est fixé par le Conseil d'administration en prenant en compte l'analyse du groupe de référence mentionnée ci-dessus.

d) Rémunération variable annuelle

La RV est un paiement en numéraire effectué chaque année en fonction de la réalisation d'objectifs de performance spécifiques et ambitieux. La RV vise à atteindre 100 % du salaire de base pour le Président exécutif ; elle ne peut pas dépasser 200 % du salaire de base. Si les objectifs de performance ne sont pas atteints, aucune RV n'est payée.

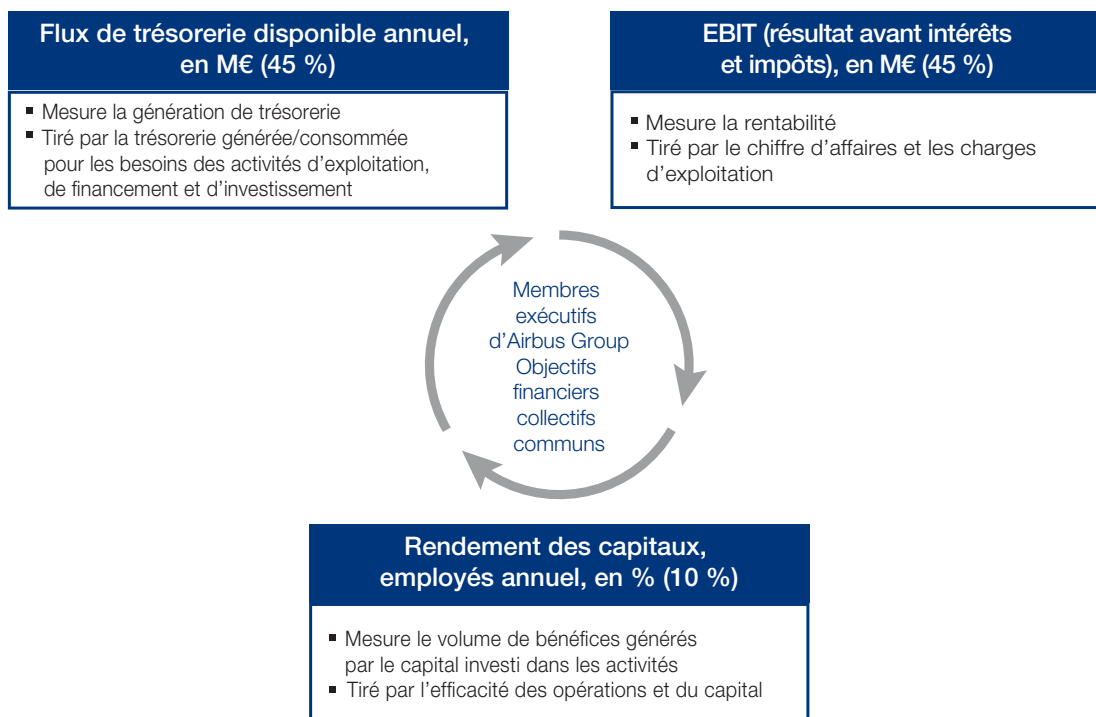
Les indicateurs de performance étudiés lors de la définition de la RV du Président exécutif sont équitablement répartis entre des indicateurs de performance collective et des indicateurs de performance individuelle.

Indicateur de performance collective

L'indicateur de performance collective repose sur des objectifs d'EBIT* (à hauteur de 45 %), de flux de trésorerie disponible (45 %) et de RoCE (10 %). Chaque année, le Conseil d'administration d'Airbus Group fixe les objectifs à atteindre à l'échelle du Groupe

et des Divisions en ce qui concerne ces principaux générateurs de valeur. Les objectifs financiers collectifs communs sont étroitement liés à la planification interne et aux informations communiquées au marché financier (même s'ils peuvent différer de celles-ci).

Les niveaux de réalisation annuels des objectifs collectifs sont calculés en comparant l'EBIT*, le flux de trésorerie disponible et le RoCE effectivement réalisés par rapport aux objectifs fixés pour l'année. Cette comparaison forme la base du calcul des niveaux de réalisation. Il est à noter que l'EBIT*, le flux de trésorerie disponible et le RoCE sont parfois ajustés pour tenir compte d'un nombre limité de facteurs qui échappent au contrôle de la Direction (certaines influences des taux de change ou activités de fusions-acquisitions imprévues). L'intention du CRN est ici de fixer des objectifs financiers ambitieux et de pousser le Président exécutif à s'engager à les atteindre.



Indicateur de performance individuelle

L'indicateur de performance individuelle se concentre sur les **résultats opérationnels** et la manière de les atteindre (**comportements**). C'est en effet sous ces deux angles importants qu'est évaluée la performance individuelle :

- **résultats** englobent les différentes contributions que le Président exécutif peut apporter au succès de l'entreprise : les résultats commerciaux spécifiques qu'il aide à atteindre, les projets qu'il dirige et les processus qu'il contribue à améliorer. Les objectifs individuels du Président exécutif sont exhaustifs et communiqués aux employés par l'intermédiaire des grandes priorités de la Société ;
- **comportements** évaluent la manière dont les résultats ont été obtenus, ce qui est essentiel pour pérenniser la réussite : comment le Président exécutif travaille en équipe avec le Conseil d'administration ; comment il dirige le Comité exécutif du Groupe ; la qualité de sa communication ; son engagement en faveur de l'innovation, etc. Une partie spécifique de l'évaluation des comportements concerne les questions d'éthique, de conformité et de qualité.

e) Plan de rémunération à long terme (LTIP)

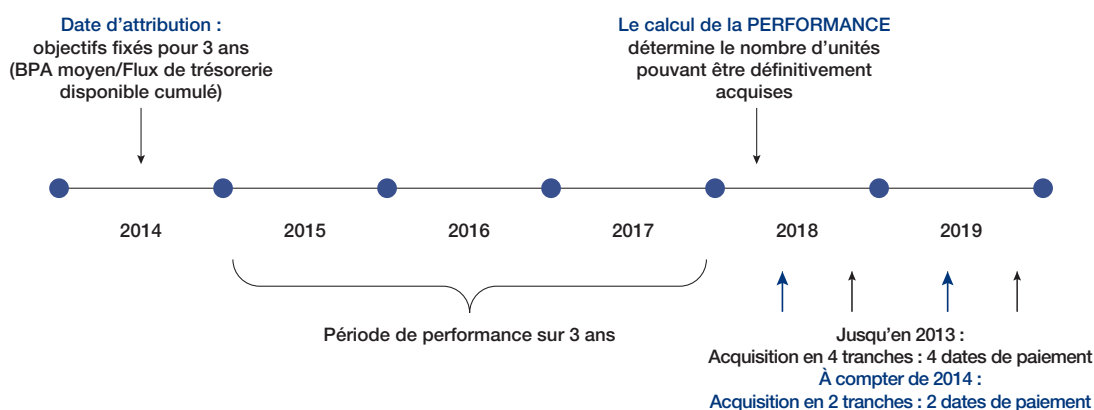
En ce qui concerne le Président exécutif, le plan de rémunération à long terme actuel de la Société est exclusivement composé d'Unités soumises à des conditions de performance. Une Unité a la même valeur qu'une action d'Airbus Group.

Le Conseil d'administration peut, à sa seule discrétion et sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de l'AG, remplacer la totalité ou une partie des futures attributions LTIP par des instruments comparables, tels que des actions liées à des conditions de performance ou tout autre moyen de rémunération en actions. Comme pour les Unités soumises à des conditions de performance, la valeur de l'attribution du LTIP du Président exécutif sera toujours limitée à un pourcentage de son salaire de base à la date de l'attribution et sujette à des conditions de performance comparables.

Unités soumises à des conditions de performance (*Performance Units*)

Les Unités soumises à des conditions de performance sont attribuées au Président exécutif chaque année. Les attributions dans le cadre du LTIP sont faites tous les ans. Chaque allocation est sujette à des conditions de réalisation d'objectifs de performance cumulée sur trois ans. À la fin de la période de trois ans, l'attribution fait l'objet d'un calcul de performance pour déterminer si, et dans quelle mesure, les unités sont acquises. Sous réserve d'une présence continue au sein du Groupe, les plans attribués jusqu'en 2013 donneront lieu à acquisition en quatre tranches, environ 6, 12, 18 et 24 mois après la date de calcul de la performance. Sous réserve d'une présence continue au sein du Groupe, les plans attribués à compter de 2014 donneront lieu à acquisition en deux tranches, environ 6 et 18 mois après la date de calcul de la performance.

DISPOSITIF LTIP



Le Président exécutif doit décider à la date d'attribution quelle partie de l'allocation (en fonction du calcul de performance) sera versée en numéraire et quelle partie sera convertie en actions. Au moins 25 % (et au plus 75 %) de l'allocation doit être convertie en actions, qui ne seront versées qu'à la dernière date de paiement.

En ce qui concerne les paiements en numéraire, une Unité est égale à la valeur d'une action Airbus Group au moment de l'acquisition. La valeur d'une action Airbus Group est définie comme la moyenne des cours d'ouverture à la Bourse de Paris pour les vingt jours précédant et incluant les dates respectives d'acquisition. Dans le cas de la conversion des unités en actions, une Unité correspond à une action Airbus Group.

Dans le cas du Président exécutif, la valeur de l'attribution en Unités de performance est limitée, à la date de l'attribution, à 100 % du salaire de base. Le nombre d'Unités définitivement acquises peut représenter de 0 % à 150 % des Unités attribuées. Le niveau d'acquisition est soumis aux indicateurs de performance suivants :

- 0-50 % de l'attribution : cette partie de la rétribution en Unités de performance sera acquise à moins qu'Airbus Group n'affiche un

EBIT* cumulé négatif. Dans ce cas, le Conseil d'administration peut, à sa seule discrétion, revoir l'acquisition de cette portion en unités de performance ;

- 50-150 % de l'attribution : cette partie de la rétribution en Unités de performance est basée sur un critère de performance : le **bénéfice par action** moyen. À partir du plan 2013, la Société propose qu'elle soit basée sur deux critères de performance : le **bénéfice par action** moyen (75 %) et le **flux de trésorerie disponible** cumulé (25 %).

L'acquisition des unités de performance est sujette aux limites suivantes :

- le niveau maximum d'acquisition ne peut dépasser 150 % du nombre d'unités attribuées ;
- la valeur qui pourrait résulter d'une augmentation du prix des actions est limitée à 200 % du cours de référence à la date de l'attribution ;
- le versement total ne peut pas dépasser 250 % de la valeur initiale de l'attribution.

f) Exigences en matière de propriété d'action

Le Conseil d'administration a adopté une politique de rémunération, selon laquelle le Président exécutif doit acquérir des actions Airbus Group à hauteur de 200 % de son salaire de base et les conserver pour toute la durée de son mandat.

g) Avantages

Les avantages offerts au Président exécutif comprennent une voiture de fonction et une assurance contre les accidents. Le remboursement de ses frais de déplacement se fait selon la politique de voyages d'affaires de la Société applicable à tous les employés.

h) Retraite

Le Président exécutif a droit à une prestation de retraite. La politique de la Société consiste à verser une pension à l'âge de la retraite correspondant à 50 % du salaire de base, si le Président exécutif a travaillé cinq ans au sein du Comité exécutif du Groupe. Cette pension peut progressivement augmenter pour atteindre 60 % du salaire de base pour les dirigeants qui ont fait partie du Comité exécutif pendant plus de dix ans et qui ont travaillé pour Airbus Group pendant au moins 12 ans.

i) Contrats et licenciement

En cas de résiliation de son contrat de travail, le Président exécutif a droit à une indemnité égale à 1,5 fois son salaire annuel cible total (défini comme la somme du salaire de base et de la rémunération variable annuelle cible) sous réserve des obligations juridiques locales en vigueur, le cas échéant. Cette disposition ne s'applique pas si le mandat du Président exécutif est interrompu pour un motif valable, en cas de révocation, de démission du Président exécutif ou si ce dernier a atteint l'âge de la retraite.

Le contrat du Président exécutif contient une clause de non-concurrence valable pendant au moins un an et pouvant être prolongée d'un an à l'initiative de la Société. Le Conseil d'administration dispose du pouvoir discrétionnaire de décider de cette prolongation. La rémunération pour chaque année d'application de cette clause s'élève à 50 % du dernier salaire annuel total (défini comme la somme du salaire de base et de la rémunération variable annuelle les plus récemment payés), sous réserve de l'application des obligations juridiques locales en vigueur, le cas échéant.

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

j) Clause de récupération (*Clawback*)

De récentes modifications de la loi néerlandaise ont introduit la possibilité pour la Société, sous certaines conditions, de déduire ou de récupérer une partie de la rémunération variable en numéraire

(c'est-à-dire la RV) ou de la rémunération en actions (à l'exclusion de la partie du LTIP réglée en numéraire) qu'elle aurait versée au Président exécutif.

Toute révision, récupération ou déduction de montants de la rémunération du Président exécutif sera mentionnée dans les notes financières du Rapport annuel concerné.

k) Prêts

Airbus Group n'accorde pas de prêts ou d'avances au Président exécutif.

3.4.2.2 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 constitués au sein du Conseil ;
- des jetons de présence pour la participation aux réunions du Conseil.

Chacune de ces rémunérations est fixe. Les membres non-exécutifs du Conseil ne reçoivent aucune rémunération liée à la performance ou en actions et n'accumulent pas de droit à la retraite auprès de la Société dans le cadre de leur mandat d'administrateur non-exécutif, exception faite de leur rémunération au titre d'un mandat exécutif actuel ou passé. Ces mesures visent à garantir l'indépendance des administrateurs et à renforcer l'efficacité globale de la gouvernance de la Société.

La Société n'encourage pas les administrateurs non-exécutifs à souscrire des actions de la Société.

Dans le cadre de la politique de rémunération en vigueur, les administrateurs non-exécutifs bénéficient du traitement suivant :

Rémunération fixe pour la participation au Conseil, en euros/an

- Président du Conseil : 180 000
- Membre du Conseil : 80 000

Rémunération fixe pour la participation à un comité, en euros/an

- Président d'un comité : 30 000
- Membre d'un comité : 20 000

Jetons de présence, en euros/réunion du Conseil

- Président : 10 000
- Membre : 5 000

Les rémunérations des Présidents et membres des Comités se cumulent lorsque des administrateurs non-exécutifs participent à deux Comités différents. Ces rémunérations sont versées deux fois par an, à la clôture de chaque semestre (à la date la plus proche possible de celle des réunions du Conseil d'administration).

3.4.3 Propositions de modification de la politique de rémunération

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

Les modifications proposées sont les suivantes :

- la première proposition de modification concerne le droit au plan LTIP, qui n'est pas automatiquement accordé, et l'instauration d'une politique de non-attribution pour les collaborateurs sur le départ ;
- la deuxième proposition de modification consiste à réduire le nombre de dates d'acquisition de droits du LTIP à deux, réparties sur les quatrième et cinquième années du plan, alors que ces dates sont aujourd'hui au nombre de quatre ;
- la troisième proposition de modification consiste à ramener le minimum d'acquisitions à 5 actions, ce qui permet d'élargir l'accès et de plafonner le niveau d'actions abonnées.

3.4.4 Mise en œuvre de la politique de rémunération 2014 : Président exécutif

a) Analyse comparative

Le Comité des Rémunérations compare régulièrement la rémunération directe totale du Président exécutif (salaire de base, rémunération annuelle variable et LTIP) à celle d'un large groupe de référence (*peer group*).

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

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

b) Salaire de base

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

c) Rémunération variable annuelle

Comme le stipule la politique de rémunération de la Société, la rémunération variable annuelle cible du Président exécutif s'élève à 100 % de son salaire de base et ne peut pas dépasser 200 % de celui-ci. Son montant est lié à la réalisation d'objectifs de performance collectifs et individuels.

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

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

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

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

Le **RoCE** n'a eu qu'une influence limitée sur la performance collective.

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

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

Les **principaux facteurs** qui justifient cette évaluation de niveau élevé sont les suivants : des résultats avérés en ce qui concerne les efforts d'amélioration des performances à court terme et durables, y compris la restructuration en cours de l'organisation d'Airbus

(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.

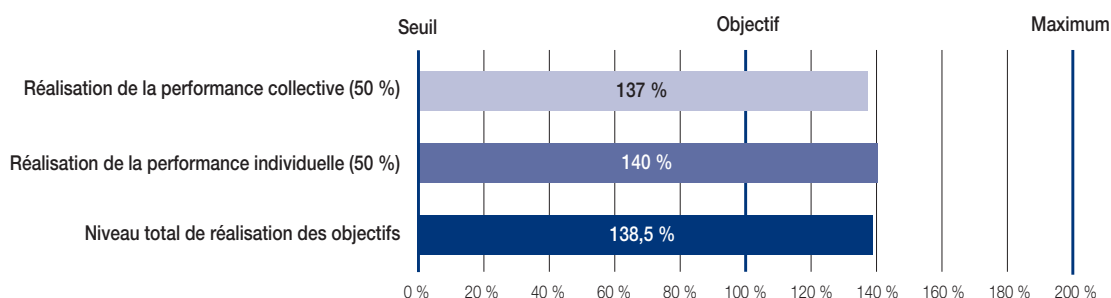
États-Unis : AT&T, Boeing, Caterpillar, Cisco Systems, Coca-Cola, General Electric, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Microsoft, Pfizer, Procter and Gamble, United Technologies et Verizon.

Defence and Space, et de solides progrès dans le cadre d'une initiative pour rendre les fonctions du siège plus rationnelles et efficaces (projet baptisé *Corporate Function Reshaping*). En ce qui concerne la définition et la mise à exécution de la stratégie : examen complet du portefeuille de produits de la division Airbus Defence and Space, séparation des actifs non stratégiques, et initiative pour assurer l'avenir de lanceurs spatiaux dans une configuration différente en termes de structure de détention et d'organisation industrielle ; actions pour garantir que les produits chez Airbus (A330neo) et Airbus Helicopters conservent leur compétitivité ; nombreuses rencontres avec les principales parties prenantes sur les principaux marchés. Dans le domaine de l'innovation : initiatives à l'échelle du Groupe (comme eFan) et développement d'un plan directeur uniforme en Recherche et Technologie, en mettant particulièrement l'accent sur l'efficacité des technologies de fabrication, des concepts hybrides et électriques, l'énergie et l'autonomie embarquées de pointe. Dans la gestion humaine, au-delà des mesures sociales significatives pour atténuer l'impact des restructurations, engagement en faveur d'une planification approfondie des plans de succession et d'une sélection de talents aux postes de hauts dirigeants. En

ce qui concerne la qualité : améliorations de la satisfaction client, déploiement d'une politique Qualité « tout compris » et progrès dans la protection du Groupe en termes de cyber-sécurité. Eu égard aux réalisations précitées, le CRN et le Conseil d'administration ont estimé que le rôle joué par le Président exécutif avait été décisif.

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

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

Le tableau ci-dessous présente une vue d'ensemble des Unités de performance attribuées au Président exécutif en 2014 dans le cadre du plan de rémunération à long terme* :

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

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

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

- **numéraire** : le total en numéraire versé au Président exécutif s'est élevé à 2 374 997 euros.

- **actions** : dans le cadre de l'attribution du LTIP 2009, le Président exécutif a choisi de convertir 25 % de sa rétribution en actions. Le Président exécutif a donc reçu 14 145 actions à la quatrième date de paiement du plan LTIP de 2009 (19 novembre 2014).

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

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

Date d'attribution	Nombre	Prix de l'action à la date d'attribution	Valeur à la date d'attribution	Sous conditions	Niveau de réalisation des objectifs	Unités soumises à des conditions de performance	Dates d'acquisition	Cours aux dates d'acquisition 2014
2009	46 000	14,50 €	667 000 €	Sous conditions	123 %	56 580	4 paiements en 2013-2014	3 ^e paiement – 28 mai 2014 : 50,37 € 4 ^e 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 ^{er} paiement – 16 mai 2014 : 50,24 € 2 ^e paiement – 19 novembre 2014 : 46,72 €
2011*	51 400	21,41 €	1 100 474 €	Sous conditions	128 %*	65 792	4 paiements en 2015 - 2016	Pas encore connu
2012	50 300	27,83 €	1 399 849 €	Sous conditions	Pas encore connu	Pas encore connu	4 paiements en 2016 - 2017	Pas encore connu
2013	30 300	46,17 €	1 398 951 €	Sous conditions	Pas encore connu	Pas encore connu	4 paiements en 2017 - 2018	Pas encore connu
2014	29 500	47,45 €	1 399 775 €	Sous conditions	Pas encore connu	Pas encore connu	2 paiements en 2018 - 2019	Pas encore connu

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

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

e) Stock-options

Le plan de stock-options de la Société a été suspendu et il n'y a eu aucune attribution de stock-options depuis 2006.

Sur les conseils du CRN et en conformité avec les recommandations de l'AMF en la matière, le Conseil d'administration a proposé à certains dirigeants la mise en place de mandats de gestion sans droit de regard, auxquels certains dirigeants ont adhéré après l'AG du Groupe, fin mai 2013. Le caractère indépendant de cette gestion garantit l'intégrité des dirigeants concernés et assure la conformité avec toutes les réglementations de marché applicables.

Le Président exécutif a lui-même signé un mandat de gestion concernant les stock-options qui lui ont été attribuées entre 2003 et 2006, abandonnant ainsi tout contrôle sur les décisions de négociation de ses options. En vertu de ce système, les critères déterminant les décisions de négociation sont fixés à l'avance dans le mandat et sont appliqués par la banque concernée après une période de carence de trois mois, sans connaissance ou influence préalable du mandant.

Tous les exercices ou ventes réalisés en 2014 l'ont été dans le cadre du mandat et sont relatifs aux plans de stock-options mentionnés ci-dessus. À ce sujet, voir « Notes annexes aux États financiers consolidés — Note 11 : Rémunération ».

f) Avantages

Comme le stipule la politique de rémunération de la Société, les avantages du Président exécutif comprennent une voiture de fonction et une assurance contre les accidents. La valeur de ces avantages en nature s'élevait à 68 415 euros en 2014.

g) Retraite

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

L'obligation de retraite à prestations définies du Président exécutif est liée à la politique de retraite de la Société telle que décrite ci-dessus et tient compte (1) de l'ancienneté du Président exécutif au sein de la Société et en tant que membre du Comité exécutif et (2) de l'engagement de retraite du régime de sécurité sociale allemand, nettement inférieur à celui du régime français.

h) Clause de récupération (clawback)

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

3.4.5 Mise en œuvre de la politique de rémunération 2014 : rémunération des administrateurs non exécutifs

Comme l'a conseillé le CRN, le Conseil d'administration a décidé de ne pas augmenter les rémunérations des administrateurs non-exécutifs en 2014, qui restent donc au niveau fixé en octobre 2007. Le Président exécutif est le seul membre du Conseil d'administration qui ne reçoit pas de rémunération pour sa participation au Conseil.

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

* 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^{er} avril 2013 (jetons de présence jusqu'au 1^{er} septembre 2013 uniquement ; versement d'une rémunération fixe au prorata après cette date).
- (2) Nouveau membre du Conseil d'administration de la Société à partir du 1^{er} avril 2013.
- (3) Nouveau membre du Conseil d'administration de la Société à partir du 1^{er} avril 2013.
- (4) Nouveau membre du Conseil d'administration de la Société et du CRN à partir du 1^{er} avril 2013.
- (5) Membre du Conseil d'administration de la Société et Président du Comité d'Audit pour toute l'année 2013, membre du CRN jusqu'au 31 mars 2013.
- (6) Nouveau membre du Conseil d'administration de la Société et du Comité d'Audit à partir du 1^{er} avril 2013.
- (7) Membre du Conseil d'administration de la Société pour toute l'année 2013, nouveau membre du CRN à partir du 1^{er} avril 2013.
- (8) Membre du Conseil d'administration de la Société et Président du CRN pour toute l'année 2013, membre du Comité d'Audit jusqu'au 31 mars 2013.
- (9) Membre du Conseil d'administration de la Société pour toute l'année 2013, nouveau membre du Comité d'Audit à partir du 1^{er} avril 2013.
- (10) Membre du Conseil d'administration de la Société pour toute l'année 2013, nouveau membre du Comité d'Audit à partir du 1^{er} avril 2013.
- (11) Membre du Conseil d'administration de la Société pour toute l'année 2013, nouveau membre du CRN à partir du 1^{er} avril 2013.
- (12) Membre du Conseil d'administration de la Société, du Comité d'Audit et du CRN jusqu'au 31 mars 2013.
- (13) Président du Conseil d'administration de la Société jusqu'au 31 mars 2013.
- (14) Membre du Conseil d'administration de la Société et du CRN jusqu'au 31 mars 2013.
- (15) Membre du Conseil d'administration de la Société et du Comité d'Audit jusqu'au 31 mars 2013.

3.4.6 Plan d'actionnariat salarié (ESOP)

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

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

Futur plan d'actionnariat salarié

La Société prévoit la mise en place d'un plan d'actionnariat salarié en 2015 doté d'une structure modifiée, sous réserve

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

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

3.4.7 Divers

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

La Société a pour politique générale de ne pas accorder de prêt à ses administrateurs. Sauf disposition contraire prévue par la loi, les administrateurs se verront remboursés par la Société tous leurs frais et dépenses, notamment les frais raisonnablement encourus pour leur défense dans le cadre d'actions en justice.

Dans certaines circonstances, notamment dans le cas d'un acte ou d'un défaut d'action de la part d'un administrateur, pouvant être qualifié d'intentionnel, de délibéré imprudent ou de gravement coupable, ce droit à remboursement des frais de justice sera supprimé. La Société a également souscrit une assurance responsabilité civile (« **A&D** » – Administrateurs & Dirigeants) pour les personnes concernées.

4. Principaux éléments financiers et autres

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

4.1 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe a augmenté de 5 % pour atteindre le niveau record de 60,7 milliards d'euros (2013 après retraitement : 57,6 milliards d'euros). Le chiffre d'affaires de la division Airbus a progressé, pour sa part, de 7 %, reflétant la hausse des livraisons à son niveau record de 629 appareils (2013 : 626 livraisons) et un mix plus favorable de livraisons, avec notamment 30 A380 livrés, contre 25 en 2013. Au cours du quatrième trimestre, le premier A350 XWB a été livré comme prévu à Qatar Airways et la norme comptable IAS 11 a été mise en œuvre pour les contrats signés avec les compagnies de lancement. Le chiffre d'affaires de la

division Airbus Helicopters a progressé de 4 %, celle-ci ayant bénéficié principalement des programmes gouvernementaux, et notamment de la montée en puissance de l'activité NH90. Au total, les livraisons d'hélicoptères se sont élevées à 471 unités (2013 : 497 unités), avec notamment l'entrée en service réussie de l'EC175 au quatrième trimestre, qui a suivi celle de l'EC145 T2 et de l'EC135 T3, plus tôt au cours de l'exercice. Le chiffre d'affaires de la division Defence and Space a été globalement stable, avec au total huit livraisons d'A400M à quatre pays au cours de l'exercice, ainsi que six lancements d'Ariane 5.

4.2 EBIT* et résultat financier

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

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

- d'une charge nette au 4^e trimestre de 551 millions due aux retards sur le programme A400M comme indiqué aux résultats des neuf premiers mois de 2014. Le planning des améliorations militaires progressives et des livraisons associées est actuellement en cours de négociation avec les clients, pour refléter la situation du programme et le calendrier des livraisons révisés. Au cours du

dernier trimestre 2014, la direction a passé en revue l'évolution du programme, principalement en raison des défis liés aux fonctionnalités militaires et à la montée en cadence, ainsi que les mesures correctives. D'importantes mesures ont été lancées en vue de garantir les futures livraisons, et le programme fait l'objet d'un suivi rigoureux ;

- d'une contribution positive de 142 millions d'euros, liée à l'écart de paiement avant livraison en dollars et aux réévaluations bilancielle ;
- d'un total de 383 millions d'euros lié aux plus-values issues de la cession de 8 % de la participation de la société dans Dassault Aviation et de la vente de la participation dans Patria.

L'EBIT* avant éléments non récurrents du Groupe est un indicateur de la marge commerciale sous-jacente, excluant des charges ou bénéfiques significatifs non récurrents induits par les variations des provisions relatives aux programmes ou restructurations, ou par l'impact des effets de change. L'EBIT* s'est amélioré en passant à 4 066 millions d'euros (2013 après retraitement : 3 537 millions d'euros). L'EBIT* avant éléments non récurrents de la division Airbus a augmenté pour atteindre 2 529 millions d'euros (2013

après retraitement : 2 214 millions d'euros), ce qui démontre une solide performance. L'EBIT* avant éléments non récurrents de la division Airbus Helicopters a légèrement augmenté à 413 millions d'euros (2013 : 397 millions d'euros), malgré des dépenses de recherche et développement (R&D) plus élevées et un effet mix moins favorable en termes de chiffres d'affaires. L'EBIT* avant éléments non récurrents de la division Airbus Defence and Space est resté stable à 920 millions d'euros (2013 après retraitement : 911 millions d'euros).

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

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

TABLEAU 1 – EBIT* ET CHIFFRE D'AFFAIRES PAR DIVISION

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

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

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

4.3 Trésorerie nette

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

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

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

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

4.4 Prises de commandes et carnet de commandes

Les prises de commandes du Groupe en 2014 se sont élevées à 166,4 milliards d'euros (2013 après retraitement : 216,4 milliards d'euros), et la valeur du carnet de commandes a atteint la valeur record de 857,5 milliards d'euros à la fin de l'exercice (fin 2013 après retraitement : 680,6 milliards d'euros). Airbus a reçu 1 456 commandes nettes d'avions commerciaux (2013 : 1 503 commandes nettes), avec un rapport prises de commandes/livraisons supérieur à deux, et un carnet de commandes de 6 386

appareils en fin d'année. Les prises de commandes nettes chez Airbus Helicopters se sont élevées à 369 unités (2013 : 422 unités), ce qui comprend un ajustement du carnet de commandes de 33 NH90. La valeur des prises de commandes d'Airbus Defence and Space a progressé de 4 %, portée par la persistance d'une puissante dynamique des systèmes spatiaux et un bon niveau de commandes d'avions militaires moyens et légers.

TABLEAU 2 – PRISES DE COMMANDES ET CARNET DE COMMANDES PAR DIVISION

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

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

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

4.5 Effectifs

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

fin 2013 : 138 404 employés après retraitement en février 2014, en vertu de l'application des normes IFRS 10 et 11).

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

4.6 Politique de dividendes

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

Par conséquent, sur la base d'un bénéfice par action (BPA) de 2,99 euros, le Conseil d'administration proposera lors de

l'Assemblée Générale des actionnaires, le paiement d'un dividende de 1,20 euro par action le 3 juin 2015 (2013 : 0,75 euro par action). La date d'enregistrement devrait être fixée au 2 juin 2015. Le dividende proposé représente un taux de distribution des bénéfices de 40 %, pour une croissance annuelle du dividende par action de 60 %.

États financiers synthétiques

Les États financiers 2014 sont disponibles en anglais sur le site Internet d'Airbus Group www.airbusgroup.com (Investors & Shareholders).

1. Airbus Group N.V. — États financiers consolidés (IFRS)

Airbus Group N.V. — Comptes de résultat consolidés (IFRS) pour les exercices clos aux 31 décembre 2014 et 2013

<i>(en millions d'€)</i>	2014	2013 ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	60 713	57 567
Coût des produits vendus	(51 776)	(49 613)
Marge brute	8 937	7 954
Frais commerciaux	(1 063)	(1 140)
Frais administratifs	(1 538)	(1 622)
Frais de recherche et développement	(3 391)	(3 118)
Autres produits	330	272
Autres charges	(179)	(259)
Quote-part des résultats des sociétés mises en équivalence	840	434
Autres produits liés aux participations	55	49
Résultat avant résultat financier et impôts sur les bénéfices	3 991	2 570
Produits d'intérêts	142	161
Charges d'intérêts	(462)	(493)
Autres éléments du résultat financier	(458)	(278)
Résultat financier	(778)	(610)
Impôts sur les bénéfices	(863)	(477)
Bénéfice net de l'exercice	2 350	1 483
Imputable aux :		
Actionnaires de la société mère (Bénéfice net/(Perte nette))	2 343	1 473
Participations ne donnant pas le contrôle	7	10
Résultat par action	€	€
De base	2,99	1,86
Dilué	2,99	1,85

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

Airbus Group N.V. – Bilans consolidés (IFRS) aux 31 décembre 2014 et 2013

<i>(en millions d'€)</i>	2014	2013 ⁽¹⁾
Actif		
Actifs non courants		
Immobilisations incorporelles	12 758	12 500
Immobilisations corporelles	16 321	15 585
Immeubles de placement	67	69
Participations mises en équivalence	3 391	3 858
Autres participations financières et actifs financiers non courants	1 769	1 756
Autres actifs financiers non courants	586	2 076
Autres actifs non courants	1 822	1 651
Impôts différés actifs	5 717	3 733
Valeurs mobilières de placement non courantes	5 989	4 298
	48 420	45 526
Actifs courants		
Stocks	25 355	24 023
Créances clients	6 798	6 628
Portion courante des autres actifs financiers non courants	167	132
Autres actifs financiers courants	1 164	1 591
Autres actifs courants	2 389	1 960
Actifs d'impôts courants	605	628
Valeurs mobilières de placement courantes	3 183	2 585
Disponibilités	7 271	7 201
	46 932	44 748
Actifs des groupes d'actifs à céder classés comme disponibles à la vente	750	0
Total actifs	96 102	90 274

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

<i>(en millions d'€)</i>	2014	2013 ⁽¹⁾
Capitaux propres et dettes		
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la Société mère		
Capital social	785	783
Primes d'apport ou d'émission	4 500	5 049
Report à nouveau	2 989	2 167
Autres éléments du résultat global cumulés (AOCI)	(1 205)	2 915
Actions propres	(8)	(50)
	7 061	10 864
Participations ne donnant pas le contrôle	18	42
Total capitaux propres	7 079	10 906
Dettes non courantes		
Provisions non courantes	10 400	9 604
Dettes financières non courantes	6 278	3 804
Autres dettes financières non courantes	9 922	7 154
Autres dettes non courantes	12 849	10 764
Impôts différés passifs	1 130	1 454
Produits constatés d'avance non courants	267	237
	40 846	33 017
Dettes courantes		
Provisions courantes	5 712	5 222
Dettes financières courantes	1 073	1 826
Dettes fournisseurs	10 183	9 668
Autres dettes financières courantes	3 480	1 465
Autres dettes courantes	25 222	26 570
Dettes d'impôts courantes	738	616
Produits constatés d'avance courants	1 089	984
	47 497	46 351
Dettes des groupes de passifs à céder classés comme disponibles à la vente	680	0
Total dettes	89 023	79 368
Total capitaux propres et dettes	96 102	90 274

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

Airbus Group N.V. – Tableau des flux de trésorerie consolidés (IFRS) pour les exercices clos aux 31 décembre 2014 et 2013

(en millions d'€)	2014	2013 ⁽¹⁾
Bénéfice net/(perte nette) de l'exercice imputable aux actionnaires de la Société mère	2 343	1 473
Part relative aux participations ne donnant pas le contrôle	7	10
<i>Retraitements pour rétablir la concordance entre le bénéfice net de l'exercice et les flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation :</i>		
Produits d'intérêts	(142)	(161)
Charges d'intérêts	462	493
Intérêts financiers perçus	99	99
Intérêts financiers payés	(303)	(304)
Charge d'impôt sur les bénéfices	863	477
Impôts sur les bénéfices payés	(115)	(243)
Dotations aux amortissements et aux provisions sur actif immobilisé	2 150	1 927
Dotations/(reprises) aux provisions pour dépréciation	562	48
(Plus)/Moins-values sur cessions d'actifs non courants	(93)	(58)
Part des résultats des participations mises en équivalence	(840)	(434)
Dotations aux provisions pour risques et charges courantes et non courantes	415	816
Remboursement sur les/apports aux actifs du régime	(462)	(223)
Variation des autres actifs et passifs courants	(2 386)	(2 091)
▪ Stocks	(3 252)	(3 102)
▪ Créances clients	(700)	(83)
▪ Dettes fournisseurs	130	522
▪ Avances et acomptes reçus	1 715	580
▪ Autres actifs et passifs	(387)	311
▪ Financement des ventes/Clients	124	(327)
▪ Dettes financement des ventes/Clients	(16)	8
Flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation	2 560	1 829
Investissements :		
▪ Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles, immeubles de placement	(2 548)	(2 918)
▪ Produits de cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles, immeubles de placement	232	48
▪ Acquisitions de filiales, de coentreprises, d'activités et de participations ne donnant pas le contrôle (nettes de trésorerie)	(47)	(16)
▪ Produits de cession de filiales (nets de trésorerie)	(34)	0
▪ Décaissements au titre des participations dans les sociétés, coentreprises, autres participations et actifs financiers non courants	(36)	(293)
▪ Produits de cessions des participations dans les sociétés, coentreprises, autres participations et actifs financiers non courants	1 083	154
▪ Dividendes reçus des participations mises en équivalence	143	146
Acquisitions de valeurs mobilières de placement	(5 526)	(1 398)
Produits de cessions des valeurs mobilières de placement	3 510	2 665
Flux de trésorerie provenant des/(affectés aux) activités d'investissement	(3 223)	(1 612)
Augmentation des dettes financières	2 038	1 667
Remboursement des dettes financières	(1 108)	(534)
Distribution aux actionnaires d'Airbus Group N.V.	(587)	(467)
Dividendes versés au titre des participations ne donnant pas le contrôle	(2)	(2)
Variations du capital et des participations ne donnant pas le contrôle	52	171
Variations des actions propres	102	(1 915)
Flux de trésorerie provenant des/(affectés aux) activités de financement	495	(1 080)
Incidence sur la trésorerie des variations des taux de change	256	(107)
Augmentation (diminution) nette des comptes de trésorerie	88	(970)
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice	7 201	8 171
Trésorerie à la clôture de l'exercice	7 289	7 201
dont présentée en argent comptant	7 271	7 201
dont présentée en quote-part des groupes d'actifs à céder classés comme disponibles à la vente	18	0

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

Airbus Group N.V. — États consolidés du Résultat global (IFRS) pour les exercices clos aux 31 décembre 2014 et 2013

<i>(en millions d'€)</i>	2014	2013 ⁽¹⁾
Bénéfice net/(perte nette) de l'exercice	2 350	1 483
Autres éléments du résultat global		
<i>Éléments non reclassés en résultat :</i>		
Réévaluation du passif (actif) au titre des prestations définies	(2 034)	(67)
Réévaluation du passif (actif) au titre des prestations définies liées aux participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	(131)	(1)
Impôts associés aux éléments non reclassés en résultat	577	20
<i>Éléments reclassés en résultat :</i>		
Écarts de change pour les opérations étrangères	244	(138)
Portion effective des variations de la juste valeur des couvertures de flux de trésorerie	(6 748)	1 841
Variation nette de la juste valeur des couvertures de flux de trésorerie enregistrée au compte de résultat	358	425
Variation nette de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	90	12
Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente enregistrée au compte de résultat	(19)	(30)
Variation des autres éléments du résultat global liés aux participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	(22)	(12)
Impôts associés sur les produits et les charges constatés directement en capitaux propres	1 961	(702)
Autres éléments du résultat global après impôt	(5 724)	1 348
Total des autres éléments du résultat global de l'exercice	(3 374)	2 831
<i>Attribuable aux :</i>		
Actionnaires de la Société mère	(3 362)	2 829
Participations ne donnant pas le contrôle	(12)	2

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

2. États financiers statutaires

Bilan statuaire

	Au 31 décembre	
<i>(en millions d'€)</i>	2014	2013
Actif		
Actifs non courants⁽²⁾		
Écarts d'acquisition	4 354	4 354
Actifs financiers ⁽²⁾	9 587	13 960
Valeurs mobilières de placement non courantes	5 809	4 179
	19 750	22 493
Actifs courants		
Créances et autres actifs	9 526	10 073
Valeurs mobilières de placement courantes	3 077	2 430
Disponibilités	6 200	6 126
	18 803	18 629
Total Actif⁽²⁾	38 553	41 122
Passif et capitaux propres		
Capitaux propres^{(1), (2)}		
Capital social souscrit et versé	785	783
Primes d'apport	4 500	5 049
Autres éléments du résultat global cumulés (AOCI) ⁽²⁾	(2 640)	1 726
Réserves réglementées ⁽²⁾	3 809	4 440
Actions propres	(8)	(50)
Reports à nouveau ⁽²⁾	(1 728)	(2 557)
Résultat de l'exercice ⁽²⁾	2 343	1 473
	7 061	10 864
Passifs non courants		
Dettes financières non courantes	5 551	3 514
	5 551	3 514
Passifs courants		
Dettes financières courantes	-	914
Autres dettes	25 941	25 830
	25 941	26 744
Total passif et capitaux propres⁽²⁾	38 553	41 122

(1) Les capitaux propres sont présentés avant affectation du résultat net de l'exercice.

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

Compte de résultat statuaire

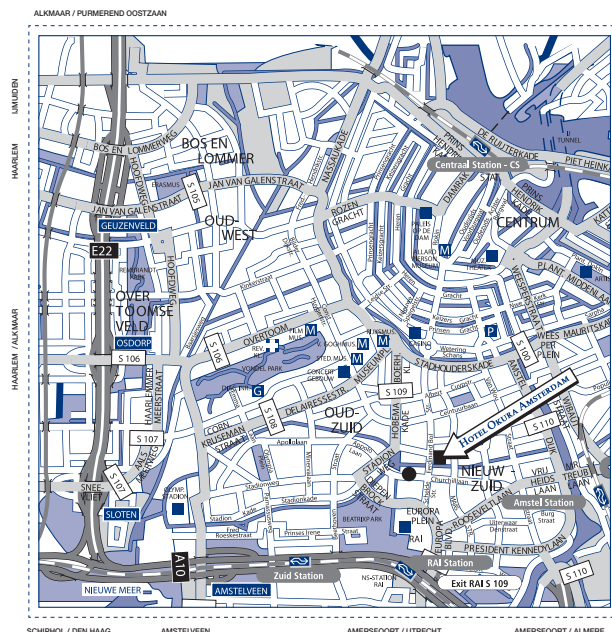
<i>(en millions d'€)</i>	2014	2013
Résultats des participations ⁽¹⁾	2 412	1 474
Autres (charges)/produits	(69)	(1)
Résultat net de l'exercice⁽¹⁾	2 343	1 473

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

Informations pratiques

Comment se rendre à l'Assemblée générale

**Hôtel Okura Amsterdam,
Ferdinand Bolstraat 333,
1072 LH Amsterdam, Pays-Bas
Tél. : +31 (0)20 678 71 11**



En voiture

L'hôtel Okura est situé en centre ville à côté du « RAI Congress Center », à 30 minutes environ de l'aéroport international d'Amsterdam Schiphol.

En provenance de toutes les directions, suivre le « Ring » d'Amsterdam (A10). Prendre la sortie RAI (S109) et tourner à droite

au feu, en direction de RAI/centre (S109). Suivre la direction Zuid (S109). Après le rond-point, prendre la deuxième rue à droite (Scheldestraat). Au bout de 500 mètres, l'hôtel Okura apparaît sur votre droite.

Le stationnement peut se faire sur le parking de l'hôtel Okura.

En transport en commun

Depuis l'aéroport international d'Amsterdam Schiphol

- **Premier itinéraire** : Sur la place d'arrivée principale, prendre le train (ligne directe, 15 minutes) sur les quais 1 et 2, en direction de Centraal Station-CS. Ensuite, se référer aux indications ci-après.
- **Deuxième itinéraire** : Prendre le train, direction Lelystad Centrum, Hilversum ou Utrecht Centraal jusqu'au premier arrêt (Zuid Station). Ensuite, se référer aux indications ci-après.
- **Troisième itinéraire** : Prendre le train, direction Hilversum ou Almere Oostvaarders jusqu'à la station RAI. Ensuite, se référer aux indications ci-après.

Depuis Centraal Station – CS

Prendre le métro ligne 51, 53 ou 54 jusqu'au 5^e arrêt (Amstel Station). Ensuite se référer aux indications ci-après.

Depuis RAI Station

Marcher en direction d'Europa Boulevard. Aller tout droit jusqu'à Europaplein puis jusqu'à la rue Scheldestraat. Après 500 mètres, l'hôtel Okura apparaît sur votre droite, juste après le pont. Environ 10 minutes de marche.

Depuis Amstel Station

Prendre le tram 12, direction Station Sloterdijk jusqu'au 5^e arrêt (Scheldestraat, voir carte ●) ou le bus 15 direction Station Zuid jusqu'au 7^e arrêt (Scheldestraat, voir carte ●). Prendre la rue Churchillaan sur 100 mètres puis prendre à gauche la rue Ferdinand Bolstraat. Après 100 mètres, l'hôtel Okura apparaît sur votre droite, juste après le pont. Environ 3 minutes de marche.

Depuis Zuid Station

Prendre le bus 65 direction KNSM Eiland jusqu'au 4^e arrêt (Scheldestraat, voir carte ●). Prendre la rue Churchillaan sur 100 mètres puis à gauche Ferdinand Bolstraat. Après 100 mètres, juste après le pont, l'hôtel Okura apparaît sur votre droite. Environ 3 minutes de marche.

www.airbusgroup.com



Information Actionnaires

Appel gratuit depuis :

France : 0 800 01 2001

Allemagne : 00 800 00 02 2002

Espagne : 00 800 00 02 2002

Téléphone : + 33 800 01 2001

E-mail : ir@airbus.com



Airbus Group N.V.

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



Ce document est imprimé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert
sur un papier certifié PEFC, issu de ressources contrôlées et gérées durablement.