

**Rapport du Président du Conseil d'Administration de Latécoère sur le
gouvernement d'entreprise et le Contrôle interne**



Rapport du Président du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise et le Contrôle interne

Chers actionnaires,

La loi fait obligation au Président du Conseil d'Administration des sociétés anonymes dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé de rendre compte, dans un rapport joint à celui du Conseil d'Administration :

- De la composition et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration ;
- Des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société.

Ce rapport précise également le code de gouvernement d'entreprise et les modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'assemblée générale.

Ce rapport précise enfin les principes et règles arrêtés pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux et les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique.

Le présent rapport a été soumis à l'approbation du Conseil d'Administration le 28 avril 2016 et transmis aux Commissaires aux Comptes.

Le gouvernement d'entreprise

Dans le cadre de la restructuration financière du groupe LATECOERE, et conformément aux stipulations du protocole de conciliation du 26 mai 2015, l'Assemblée générale extraordinaire de la Société, tenue sur seconde convocation le 15 juillet 2015, a décidé de modifier le mode d'administration et de direction de la Société par l'adoption d'une structure de gouvernement d'entreprise à Conseil d'administration régie notamment par les articles L. 225-17 à L. 225-56 du Code de commerce en lieu et place de sa précédente structure de gouvernement d'entreprise à Directoire et Conseil de surveillance régie notamment par les articles L. 225-57 à L. 225-93 du Code de commerce.

Le présent rapport rend compte, au titre de l'exercice 2015 pour la période allant du 1^{er} janvier 2015 au 22 septembre 2015, date du changement de structure de gouvernement d'entreprise, de la composition du Conseil de Surveillance, de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein et des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance.

En outre, compte tenu du changement précité de structure de gouvernement d'entreprise, le présent rapport présente également ces informations pour ce qui concerne le Conseil d'Administration depuis sa mise en place le 22 septembre 2015.

La Société se réfère au code de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes et petites de Middlednext (le « Code Middlednext ») en vertu d'une décision du Conseil de Surveillance du 17 mai 2010. Le Conseil d'Administration a en outre confirmé, lors de sa réunion du 22 septembre 2015, que la Société continue de se référer audit code. Le texte du Code Middlednext peut être consulté sur le site internet de Middlednext (www.middlednext.com).

Ce code de gouvernement d'entreprise s'adresse plus particulièrement aux « VAMPs » (valeurs cotées sur les compartiments « B » et « C » d'Euronext Paris, c'est-à-dire les petites et moyennes capitalisations). Middlednext est une association représentative qui regroupe ces valeurs moyennes. Ce code fait suite à un rapport : « Référentiel pour une gouvernance raisonnable des entreprises françaises » publié en 2009 (rapport Gomez). Il comporte deux catégories de propositions :

- les recommandations, règles auxquelles l'entreprise qui adopte ledit code doit souscrire ; et
- les points de vigilance, sujets sur lesquels l'entreprise qui adopte ledit code doit s'interroger.

Le Code Middlednext auquel se réfère la Société comporte des recommandations. Le Rapport du Président du Conseil d'Administration doit indiquer clairement comment elles s'appliquent, ou les raisons pour lesquelles elles ne sont pas appliquées (« appliquer ou s'expliquer »).

Gouvernement d'entreprise jusqu'au changement de structure de gouvernement d'entreprise

Le pouvoir exécutif : le Directoire

Selon les recommandations du Code Middlednext, les modalités de rémunération des membres du Directoire sont clairement explicitées dans le présent rapport et dans le document de référence de la Société.

Jusqu'au changement de structure de gouvernement d'entreprise, le Conseil de Surveillance arrêtait la politique de rémunération des mandataires sociaux et les rémunérations de chacun d'eux sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations mis en place par le Conseil de Surveillance. La Société ayant adopté le Code Middlednext, elle s'est assurée que la politique de rémunération mise en œuvre pour les membres du Directoire s'est référée à ses recommandations, après avis du Comité des Nominations et des Rémunérations, pour fixer les rémunérations du membre du Directoire.

Cette politique portait de façon exhaustive sur les rémunérations fixes, variables et exceptionnelles auxquelles s'ajoutent les avantages de toute nature consentis par la Société (retraites, indemnités dues ou susceptibles d'être dues à raison de la cessation ou du changement de fonctions...).

Mandat social et contrat de travail

La Société appliquait déjà, avant le changement de structure de gouvernement d'entreprise, le traitement du cumul entre mandat social et contrat de travail.

Ainsi les contrats de travail de Frédéric MICHELLAND et Olivier REGNARD n'ont pas été suspendus.

Éléments de rémunération principale

Jusqu'au changement de structure de gouvernement d'entreprise, les rémunérations des membres du Directoire étaient déterminées conformément aux recommandations du Code Middlednext.

La rémunération annuelle des membres du Directoire comportait une part fixe, dans le cadre d'un contrat de travail avec la Société, et une part variable.

Détermination de la part fixe de la rémunération

La part fixe de la rémunération annuelle des membres du Directoire en fonction au cours de l'exercice 2015 s'élevait à :

- 350 000 € pour Frédéric MICHELLAND qui correspondaient à la rémunération annuelle brute au titre de son contrat de travail avec la Société ;
- 200 000 € pour Olivier REGNARD qui correspondait à la rémunération annuelle brute au titre de son contrat de travail avec la Société.

Détermination de la part variable de la rémunération

La part variable de la rémunération des membres du Directoire au titre de 2014 a été arrêtée par le Conseil de Surveillance, après consultation du Comité des Nominations et des Rémunérations, lors de sa séance du 13 avril 2015.

Cette part variable est déterminée en fonction de l'atteinte d'un certain nombre d'objectifs quantitatifs et qualitatifs.

Le niveau de réalisation requis pour les critères quantitatifs de calcul des éléments variables de rémunération a été établi de manière précise mais n'est pas rendu public pour des impératifs de confidentialité et de secret des affaires.

La part variable de la rémunération de Frédéric MICHELLAND au titre de son mandat social était déterminée annuellement en fonction de la réalisation d'objectifs fixés sur la base des critères quantitatifs et qualitatifs suivants :

- sur des critères de rentabilité opérationnelle et d'endettement net à hauteur d'un montant pouvant aller jusqu'à 85% de sa rémunération fixe ;
- sur des critères qualitatifs à hauteur d'un montant pouvant aller jusqu'à 20% de sa rémunération fixe.

La part variable de la rémunération d'Olivier REGNARD au titre de son mandat social était déterminée annuellement en fonction de la réalisation d'objectifs fixés sur la base des critères quantitatifs et qualitatifs comme suit :

- le montant de cette rémunération était égal à 50 000 € pour une réalisation de 100% de ses objectifs avec une amplitude allant de 0% à 120% ;
- la part des objectifs quantitatifs et qualitatifs représentait respectivement 55% et 45% du montant de cette rémunération.

Autres éléments de rémunération

Indemnité due ou susceptible d'être due à raison de la cessation des fonctions de membres du Directoire

Le Conseil de Surveillance avait arrêté les termes et conditions du versement des indemnités de départ dues ou susceptibles d'être dues à Frédéric MICHELLAND lors de sa réunion du 4 novembre 2014 et à Olivier REGNARD lors de sa réunion du 29 octobre 2014 en cas de cessation de leurs fonctions et de départ contraint du groupe LATECOERE. Lesdits termes et conditions ont été précisés par le Conseil de Surveillance lors de sa réunion du 27 février 2015.

Les termes de ces engagements ont été approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires de la Société qui s'est tenue le 19 mai 2014 ainsi que par l'Assemblée générale des actionnaires qui s'est tenue le 29 juin 2015.

Frédéric MICHELLAND aurait eu droit, à compter de l'exercice social commençant le 1^{er} janvier 2016 afin que les deux premiers exercices sociaux consécutifs de référence aient été accomplis sous le mandat de la présidence du Directoire, à une indemnité de départ si la Société avait enregistré un résultat net consolidé, corrigé de la variation de la juste valeur des instruments financiers, positif durant l'un des deux exercices sociaux consécutifs précédant l'exercice social au cours duquel Frédéric MICHELLAND aurait cessé d'exercer toute fonction au sein du groupe LATECOERE.

En cas de cessation de ses fonctions et de départ contraint du groupe LATECOERE, l'indemnité de départ à laquelle Frédéric MICHELLAND aurait eu droit dans les conditions indiquées ci-avant, aurait correspondu à une indemnité de départ brute égale à 18 mois de rémunération calculée sur la base de la rémunération totale - fixe et variable - qu'il aurait perçue lors de l'exercice social précédant l'exercice social au cours duquel il aurait cessé d'exercer toute fonction au sein du groupe LATECOERE, étant précisé que la part variable de la rémunération prise en compte aurait correspondu au montant le plus élevé entre la rémunération variable effectivement perçue et 75% de la rémunération annuelle fixe brute perçue au titre de son contrat de travail avec la Société.

En cas de cessation de ses fonctions et de départ contraint du groupe LATECOERE de Frédéric MICHELLAND, y compris à son initiative s'il estimait ne pas avoir d'autre choix, et à tout moment postérieurement à (i) un changement de contrôle de la Société, (ii) une modification de la composition du Conseil de Surveillance de la Société non-recommandée par le Conseil ou (iii) une modification de la composition du Conseil de Surveillance entraînant la mise en œuvre d'une stratégie différente de celle souhaitée par le Directoire avant ladite modification et sur laquelle Frédéric MICHELLAND aurait exprimé des divergences de vues, Frédéric MICHELLAND aurait eu droit à une indemnité de départ brute égale à 18 mois de rémunération calculée sur la base de la rémunération totale - fixe et variable - qu'il aurait perçue lors de l'exercice social précédant l'exercice social au cours duquel il aurait cessé d'exercer toute fonction au sein du groupe LATECOERE, étant précisé que la part variable de la rémunération prise en compte aurait correspondu au montant le plus élevé entre la rémunération variable effectivement perçue et 100% de la rémunération annuelle fixe brute perçue au titre de son contrat de travail avec la Société.

Toute indemnité conventionnelle qui aurait été due au titre de la rupture du contrat de travail de Frédéric MICHELLAND avec la Société aurait été imputée sur le montant de l'indemnité de départ qui aurait été due, dans les conditions indiquées ci-avant, qui ne pouvait en aucun cas dépasser 18 mois de rémunération totale.

Il était prévu qu'Olivier REGNARD aurait eu droit à une indemnité de départ si la Société enregistrait un résultat net consolidé, corrigé de la variation de la juste valeur des instruments financiers, positif durant l'un des deux exercices sociaux consécutifs précédant l'exercice social au cours duquel Olivier REGNARD aurait cessé d'exercer toute fonction au sein du groupe LATECOERE, et ce à compter de l'exercice social commençant le 1^{er} janvier 2017 afin que les deux premiers exercices sociaux consécutifs de référence aient été accomplis sous le mandat de Olivier REGNARD en qualité de membre du Directoire.

En conséquence de ce qui précède :

En cas de cessation de ses fonctions et de départ contraint du groupe LATECOERE au cours de l'exercice social 2016, Olivier REGNARD aurait eu droit à une indemnité de départ si le groupe LATECOERE avait eu accès à de nouvelles ressources financières au cours de l'exercice social 2014 ou 2015, notamment dans le cadre d'un accord avec ses banques créancières, ou bien si la Société avait enregistré un résultat net consolidé, corrigé de la variation de la juste valeur des instruments financiers, positif au titre de l'exercice social 2015.

En cas de cessation de ses fonctions et de départ contraint du groupe LATECOERE, l'indemnité de départ à laquelle Olivier REGNARD aurait eu droit dans les conditions indiquées ci-avant, aurait correspondu à une indemnité de départ brute égale à 18 mois de rémunération calculée sur la base de la rémunération totale - fixe et variable - qu'il aurait perçue lors de l'exercice social précédant l'exercice social au cours duquel il aurait cessé d'exercer toute fonction au sein du groupe LATECOERE.

Il est précisé que ce qui précède se serait appliqué en cas de cessation de ses fonctions y compris à son initiative s'il estime ne pas avoir d'autre choix, et à tout moment postérieurement à (i) un changement de contrôle de la Société, (ii) une modification de la composition du Conseil de Surveillance de la Société non-recommandée par le Conseil ou (iii) une modification de la composition du Conseil de Surveillance entraînant la mise en œuvre d'une stratégie différente de celle souhaitée par le Directoire avant ladite modification et sur laquelle Olivier REGNARD aurait exprimé des divergences de vues.

Il est précisé que toute indemnité conventionnelle qui aurait été due au titre de la rupture du contrat de travail d'Olivier REGNARD avec la Société aurait été imputée sur le montant de l'indemnité de départ qui aurait été due dans les conditions indiquées ci-avant, qui ne pouvait en aucun cas dépasser 18 mois de rémunération totale.

Il est précisé que ni Frédéric MICHELLAND ni Olivier REGNARD n'ont cessé d'exercer leurs fonctions au sein de la Société entre le 1^{er} janvier 2015 et la date du changement de structure de gouvernement d'entreprise, et qu'en conséquence aucune des indemnités décrites ci-dessus n'a été due ni versée par la Société.

Assurance chômage

La Société s'était engagée à souscrire à une assurance chômage privée de type GSC permettant de faire bénéficier les membres du Directoire d'indemnités en cas de cessation de leurs fonctions et de départ du groupe LATECOERE. En cas de stipulation d'un délai de carence, la Société s'était engagée à indemniser les membres actuels du Directoire en cas de cessation de leurs fonctions et de départ du groupe LATECOERE jusqu'au terme du délai de carence précité, et ce dans les mêmes conditions que celles prévues par l'assurance chômage privée concernée. Cette indemnité spécifique se serait cumulée avec l'indemnité de départ décrite ci-avant.

Par ailleurs, il est précisé que si compte-tenu des circonstances de la cessations des fonctions et du départ contraint de Frédéric MICHELLAND, la garantie de l'assurance chômage privée souscrite par LATECOERE à son profit conformément aux délibérations du Conseil de Surveillance était venue à ne pas s'appliquer, LATECOERE s'engageait à lui verser une indemnité spécifique correspondant au montant auquel il aurait pu prétendre au titre de ladite assurance, étant précisé que ce montant se serait cumulé à toute autre indemnité qui lui aurait été versée au titre de la cessation de ses fonctions et de départ contraint du groupe LATECOERE. Cet engagement avait fait l'objet d'une résolution soumise à l'approbation des actionnaires en assemblée générale ordinaire.

Prime exceptionnelle liée à l'exercice des bons de souscription d'actions

Il était prévu que Frédéric MICHELLAND puisse bénéficier d'une prime exceptionnelle de 200 000 € si, au 30 juillet 2015, 90% au moins des bons de souscription d'actions émis par la Société avaient été exercés.

La condition précitée n'ayant pas été réalisée, cette prime n'a pas été versée à Frédéric MICHELLAND.

Retraites

Les membres du Directoire ne bénéficiaient d'aucune retraite spécifique, autre que les retraites complémentaires légales attribuées à tous les autres salariés cadres de la Société.

Le montant des sommes provisionnées au titre des retraites et autres avantages pour les membres du Directoire s'élevait à 10 608 €.

Avantages en nature

Les membres du Directoire bénéficiaient d'une voiture de fonction prise en compte dans les avantages en nature. Par ailleurs, le Président du Directoire bénéficiait d'une assurance-chômage des dirigeants qui était prise en compte dans les avantages en nature.

Stock-options

Il n'existait pas, avant le changement de structure de gouvernement d'entreprise, de système de stock-options ou d'attribution gratuite d'actions au sein du Groupe.

Changement de structure de gouvernement d'entreprise

Le Conseil de Surveillance, après consultation du comité de nominations et des rémunérations, avait défini qu'en cas de changement du mode de gouvernance de LATECOERE qui passerait d'une forme dualiste à Conseil de surveillance et directoire à une forme moniste à Conseil d'administration, décidé par les actionnaires en assemblée générale extraordinaire, l'ensemble du dispositif précité devrait être adapté afin d'être applicable *mutatis mutandis* aux fonctions qui seraient celles de Frédéric MICHELLAND et d'Olivier REGNARD dans une société anonyme à forme moniste.

Points de vigilance

Comme le préconise le Code Middlednext, la Société s'est montrée vigilante sur les points énoncés ci-après entre le 1^{er} janvier et la date de changement de structure de gouvernement d'entreprise.

Le Directoire était composé de deux membres.

Le Directoire s'appuyait sur un Comité Exécutif (COMEX) constitué des membres du Directoire et d'autres membres désignés par le Directoire - après consultation du Président du Conseil de Surveillance - en raison de leurs responsabilités opérationnelles ou fonctionnelles dans le Groupe.

Le Comité Exécutif avait pour mission d'aborder les sujets d'actualité courante du groupe LATECOERE et les projets stratégiques (développement et organisation des activités). Il se réunissait au minimum deux fois par mois.

La rémunération des membres du Directoire était décidée par le Conseil de Surveillance sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations. Elle était composée de deux parts fixe et variable : une part fixe correspondant à leur compétence et à leur champ de responsabilité, une part variable fondée sur le degré d'atteinte d'un certain nombre d'objectifs liés à des critères qualitatifs et quantitatifs. La pondération entre rémunérations fixe et variable avait été fixée de manière à ne pas limiter la capacité de jugement des membres du Directoire et donc de contrarier l'esprit de leur mission.

Par ailleurs, le Comité des Nominations et des Rémunérations veillait à l'évolution des membres du Directoire en fonction de leurs responsabilités et en tenant compte de la limite d'âge statutaire. Il en rendait périodiquement compte au Conseil de Surveillance.

[Le pouvoir de surveillance : le Conseil de Surveillance](#)

Composition

Depuis l'Assemblée générale du 29 juin 2015 et jusqu'au changement de structure de gouvernement d'entreprise, le Conseil de Surveillance était composé de [4] membres ; 3 d'entre eux : Pierre GADONNEIX, Claire DREYFUS-CLOAREC, et Jean GOUMY étaient considérés comme indépendants, à la lecture des critères indiqués dans les recommandations du Code Middlednext et validés par le Comité des Nominations et des Rémunérations.

Pour la période allant du 1^{er} janvier 2015 au 22 septembre 2015, date du changement de structure de gouvernement d'entreprise, la Société se conformait à la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à l'application équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle compte tenu de la présence de deux femmes parmi les treize membres du Conseil de Surveillance.

Par ailleurs Jean-Louis PELTRIAUX, salarié de la société LATECOERE, représentait le Fonds Commun de Placement d'Entreprise (FCPE) « B », actionnaire de la Société.

Règlement intérieur

Le Conseil de Surveillance avait adopté le 19 mai 2006 un règlement intérieur qui a ensuite été révisé le 24 avril 2009 pour intégrer notamment les règlements intérieurs du Comité d'Audit et des Comptes et du Comité des Nominations et des Rémunérations. Une mise à jour avait été effectuée lors de la réunion du Conseil de Surveillance du 17 mai 2010 pour entériner l'adoption du Code Middlenext. Le 27 octobre 2010, le Conseil de Surveillance avait amendé ce règlement en intégrant la création d'un Comité Stratégique. Ce règlement était signé par tous les membres du Conseil de Surveillance dès leur entrée en fonction.

Déontologie

Le règlement interne du Conseil de Surveillance et de ses comités rappelait les règles de déontologie devant être suivies par les membres du Conseil de Surveillance. Lors de leur nomination, chaque membre recevait un exemplaire de règlement ainsi que du Code Middlenext. Chaque membre devait signer ce règlement.

Par ailleurs, d'une façon générale, à la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent rapport, il n'existait, jusqu'au changement de structure de gouvernement d'entreprise, aucun conflit d'intérêt entre les devoirs de chacun des membres du Conseil de Surveillance vis-à-vis de la Société et leurs intérêts privés ou autres devoirs.

Choix des membres du Conseil de Surveillance

Jusqu'au changement de structure de gouvernement d'entreprise, les membres du Conseil de Surveillance étaient cooptés ou nommés par le Conseil de Surveillance, après avis du comité des nominations et des rémunérations. Lors du vote soumis à l'assemblée générale, leurs C.V., leur parcours et leurs compétences étaient explicités.

Activités du Conseil de Surveillance jusqu'au changement de structure de gouvernement d'entreprise

Le Conseil de Surveillance s'est réuni six fois au cours de la période allant du 1^{er} janvier 2015 au 22 septembre 2015, c'est-à-dire jusqu'au changement de structure de gouvernement d'entreprise.

Sur cette période, l'assiduité des membres aux réunions du Conseil de Surveillance ressortait à 85%.

Les délégués du Comité d'Entreprise ont été convoqués à toutes les réunions du Conseil de Surveillance. Ils y ont assisté régulièrement.

Les Commissaires aux Comptes ont été convoqués à toutes les réunions du Conseil de Surveillance, et notamment à celles qui arrêtaient les comptes annuels, les comptes semestriels et les documents de gestion prévisionnelle. Ils y ont effectivement participé.

Conformément aux dispositions de son règlement intérieur, certaines délibérations du Conseil de Surveillance ont été préparées, dans les domaines relevant de leurs compétences, par les comités spécialisés créés en son sein et qui lui ont rendu compte de leurs travaux et lui ont soumis leurs avis et propositions.

Les principales activités du Conseil de Surveillance au cours de cette période ont été les suivantes :

Dans le cadre de sa mission de contrôle :

- Le Conseil de Surveillance a procédé, après qu'ils ont été arrêtés par le Directoire :
 - à l'examen des comptes consolidés et sociaux de l'exercice 2015 (réunion du 13 avril 2015) ;
 - à l'examen des comptes consolidés du premier trimestre 2015 (réunion du 27 avril 2015).

- Ces comptes et les éléments de situation prévisionnelle les accompagnant ont fait l'objet de présentations détaillées par le Directeur Administratif et Financier, suivis de compte rendus du président du Comité d'Audit et des Comptes et des Commissaires aux Comptes sur les diligences effectuées et les conclusions de leurs travaux ; ils ont été approuvés par le Conseil de Surveillance.
- Lors de sa réunion du 27 février 2015, le Conseil de Surveillance a validé le projet de budget pour l'exercice 2015 présenté par le Directoire. Il avait été préalablement revu par le Comité d'Audit et des Comptes dont la présidente a rendu compte des travaux recommandant son approbation.

Concernant la situation économique et financière du groupe LATECOERE :

- Du 1^{er} janvier 2015 au 22 septembre 2015, le Conseil de Surveillance a été régulièrement tenu informé par le Président et le Directoire, notamment à l'occasion (i) des présentations des rapports trimestriels d'activité et (ii) des comptes rendus des travaux du comité stratégique :
 - de l'avancement des négociations menées avec les créanciers et de la présentation du schéma de restructuration financière envisagé,
 - des faits marquants de l'activité du Groupe, de la conjoncture aéronautique, de l'évolution de l'activité des branches, de la situation financière du Groupe, des couvertures de change ainsi que des négociations commerciales significatives en cours ;
 - de l'économie des programmes majeurs,
 - de l'avancement du Plan Boost.

Concernant la rémunération des dirigeants mandataires sociaux

- Le Conseil de Surveillance a retenu :
 - lors de sa réunion du 27 février 2015, les propositions du Comité des Nominations et des Rémunérations du même jour relatives à la détermination des objectifs quantitatifs et qualitatifs concourant à l'établissement des parts variables des rémunérations des membres du Directoire au titre de l'exercice 2015 ;
 - lors de sa réunion du 13 avril 2015, les propositions du Comité des Nominations et des Rémunérations du 10 avril 2015 relatives à l'appréciation des résultats obtenus par Frédéric MICHELLAND et Olivier REGNARD par rapport aux objectifs quantitatifs et qualitatifs concourant à l'établissement des parts variables de leurs rémunérations au titre de l'exercice 2014 ;
 - lors de sa réunion du 19 mai 2015, les propositions du comité des nominations et des rémunérations du même jour relatives la fixation de la rémunération fixe et variable d'Olivier REGNARD à compter du 1^{er} juillet 2015

En matière de gouvernement d'entreprise :

Le Conseil de Surveillance n'a, avant le changement de structure de gouvernement d'entreprise, procédé à aucune révocation ou nomination. Toutefois, le mandat des membres suivants du Conseil de Surveillance a expiré à l'issue de l'Assemblée générale du 29 juin 2015 et il n'a pas été procédé à leur renouvellement dans la perspective du changement de structure de gouvernement d'entreprise lié à la restructuration financière du groupe LATECOERE : Jean-Claude CHAUSSONNET, Christian DUVILLET, Pierre LATECOERE, Christian BEUGNET, Patrick CHOLLET, Christian RAYNAUD, Yves DA COSTA et Valérie GUIMBERT.

En outre, dans le cadre de la restructuration financière du Groupe, le Conseil de Surveillance a été informé de la nomination des membres du futur Conseil d'Administration.

En matière de rémunération des membres du Conseil de Surveillance

L'Assemblée générale des actionnaires du 3 mai 2012 avait voté une résolution portant le montant global annuel attribuable au titre des jetons de présence à 120 000 €. Cette décision était valable pour l'exercice 2012 et les exercices suivants jusqu'au changement de structure de gouvernement d'entreprise, conformément aux décisions des actionnaires de la Société réunis en Assemblée Générale Mixte le 29 juin 2015.

Les comités du Conseil de Surveillance

Le Conseil de Surveillance avait mis en place pour l'assister dans ses travaux trois comités :

- deux comités permanents : le Comité d'Audit et des Comptes et le Comité des Nominations et des Rémunérations, et
- et un Comité Stratégique.

Le Comité d'Audit et des Comptes

Jusqu'à l'Assemblée générale du 29 juin 2015 le Comité d'Audit et des Comptes était composé de cinq membres : Claire DREYFUS-CLOAREC (Président), Jean-Claude CHAUSSONNET, Christian REYNAUD, Jean-Jacques PIGNERES et Patrick CHOLLET, dont quatre membres indépendants au sens du Code Middledent (Christian REYNAUD, Jean-Claude CHAUSSONNET, Claire DREYFUS-CLOAREC et Patrick CHOLLET).

Ces membres avaient été choisis en fonction de leur expérience et leur compétence en matière financière et comptable.

Le Président du Conseil de Surveillance, Pierre GADONNEIX participait régulièrement aux réunions de ce comité.

Entre l'Assemblée générale du 29 juin 2015 et le 22 septembre 2015, ce comité était composé des membres suivants : Claire DREYFUS-CLOAREC, Jean GOUMY et Pierre GADONNEIX.

Les missions de ce comité étaient les suivantes : il était chargé d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière, de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de la gestion des risques. Il émettait des recommandations sur la nomination des Commissaires aux Comptes et s'assurait de leur contrôle légal.

Lors des réunions consacrées aux arrêtés annuels et semestriels, il faisait part au Conseil de Surveillance de ses observations sur ces comptes.

Le comité d'audit et des comptes s'est réuni 4 fois au cours de la période allant du 1^{er} janvier 2015 au 22 septembre 2015, c'est-à-dire jusqu'au changement de structure de gouvernement d'entreprise ; ses travaux ont notamment couvert :

- la présentation du budget 2015 (séance du 2 février 2015) ;
- la situation de trésorerie (séance du 2 février 2015) ;
- l'arrêté des comptes 2014 (séance du 13 avril 2015) ;
- le projet de restructuration financière (séance du 13 avril 2015) ;
- le suivi de la marche des affaires (séances des 27 février 2015 et 13 avril 2015) ;
- le suivi de la politique de couverture du risque de change (séances 2 février 2015, 27 février et 13 avril 2015)
- l'arrêté des comptes du 1^{er} semestre 2015 (séance du 16 septembre 2015) ;
- l'analyse des indicateurs de performance opérationnelle (séance du 9 décembre 2015).

Le taux de participation aux réunions de ce comité était de 80% sur la période considérée.

Les membres du Comité d'Audit et des Comptes ont eu à leur disposition les analyses, documents financiers et comptables en relation avec leurs travaux ; ils ont eu la possibilité d'entendre les Commissaires aux Comptes, le Directeur Administratif et Financier ainsi que, en fonction des ordres du jour, les membres du Directoire concernés.

Le Comité d'Audit et des Comptes a régulièrement rendu compte de ses travaux au Conseil de Surveillance qui en avait pris acte et a suivi l'ensemble de ses recommandations.

Le Comité des Nominations et des Rémunérations

Jusqu'à l'Assemblée générale du 29 juin 2015 le Comité des Nominations et des Rémunérations était composé de cinq membres : Christian BEUGNET (Président), Jean-Claude CHAUSSONNET, Pierre LATECOERE, Christian DUVILLET et Jean GOUMY, dont quatre membres indépendants au sens du Code Middenext (Christian DUVILLET, Jean GOUMY, Jean-Claude CHAUSSONNET et Pierre LATECOERE).

Le Président du Conseil de Surveillance, Pierre GADONNEIX participait régulièrement aux réunions de ce comité.

Les missions du Comité des Nominations et des Rémunérations étaient les suivantes : il faisait au Conseil de Surveillance toutes recommandations concernant les nominations des membres du Conseil de Surveillance, du Directoire, des mandataires sociaux des filiales et des membres du Comité Exécutif. Il faisait également les recommandations concernant les rémunérations des membres du Directoire et la partie variable des mandataires sociaux des filiales et des membres du Comité Exécutif. Il examinait les conséquences des dispositions légales concernant les membres du Directoire.

Le Comité des Nominations et des Rémunérations s'était réuni trois fois au cours de la période allant du 1^{er} janvier 2015 au 22 septembre 2015, c'est-à-dire jusqu'au changement de structure de gouvernement d'entreprise ; il avait notamment formulé et travaillé sur des recommandations au Conseil de Surveillance :

- dans sa séance du 27 février 2015 relatives à :
 - la détermination des objectifs quantitatifs et qualitatifs concourant à l'établissement des parts variables des rémunérations des membres du Directoire au titre de l'exercice 2015 ;
 - La transposition des éléments de rémunération et autres avantages accordés aux membres du Directoire si le mode de gouvernance du groupe LATECOERE venait à évoluer (forme dualiste à forme moniste).
- dans sa séance du 10 avril 2015, les propositions relatives à l'appréciation des résultats obtenus par Frédéric MICHELLAND et Olivier REGNARD par rapport aux objectifs quantitatifs et qualitatifs concourant à l'établissement des parts variables de leurs rémunérations au titre de l'exercice 2014.
- dans sa séance du 19 mai 2015, les propositions relatives à la fixation de la rémunération fixe et variable d'Olivier Regnard à compter du 1^{er} juillet 2015.

Le Comité des Nominations et des Rémunérations a régulièrement rendu compte de ses travaux au Conseil de Surveillance qui en a pris acte et a suivi l'ensemble de ses recommandations.

Le taux de participation aux réunions de ce comité était 90 % sur la période considérée.

Le comité stratégique

Jusqu'à l'Assemblée générale du 29 juin 2015 ce comité était composé de six membres : Pierre GADONNEIX (Président), Jean-Claude CHAUSSONNET, Christian DUVILLET, Claire DREYFUS-CLOAREC, Jean GOUMY et Christian REYNAUD.

Entre l'Assemblée générale du 29 juin 2015 et le 22 septembre 2015, ce comité était composé des membres suivants : Pierre GADONNEIX (Président), Claire DREYFUS-CLOAREC et Jean GOUMY.

Les membres du Directoire participaient aux réunions de ce comité.

La mission du Comité Stratégique était d'exprimer au Conseil de Surveillance son avis sur les grandes orientations stratégiques du groupe LATECOERE et sur la politique de développement présentée par le Directoire (accords stratégiques, partenariats, stratégies financières et boursières).

Le comité stratégique s'était réuni trois fois au cours de la période allant du 1^{er} janvier 2015 au 22 septembre 2015, c'est-à-dire jusqu'au changement de structure de gouvernement d'entreprise.

Les membres du Comité Stratégique avaient à leur disposition les analyses, documents financiers et comptables en relation avec leurs travaux.

Le Comité Stratégique a été régulièrement tenu au courant du contenu des discussions avec les nouveaux créanciers impliqués dans la restructuration financière du groupe LATECOERE et des différentes options examinées par le Directoire avec son accord.

Il s'était par ailleurs vu présenté par le Directoire les différents scénarii stratégiques envisageables dans le cadre de la restructuration financière, ainsi que le projet d'implantation du groupe LATECOERE au Maroc.

Le Comité Stratégique a régulièrement rendu compte de ses travaux au Conseil de Surveillance qui en a pris acte et a suivi l'ensemble de ses recommandations.

Le taux de participation aux réunions de ce comité était 100 % sur la période considérée.

Evaluation des travaux du Conseil de Surveillance

La gouvernance de la Société ayant connu de profonds changements depuis 2010, le Conseil de Surveillance avait décidé de procéder à une évaluation formelle de ses travaux au cours de l'année 2015. Toutefois, le rythme des réunions du Conseil de Surveillance et de ses comités et la complexité des sujets abordés au cours des neuf premiers mois de l'exercice 2015 en lien notamment avec la restructuration financière du Groupe, n'ont pas permis la réalisation d'une évaluation formelle du Conseil de Surveillance préalablement au changement de structure de gouvernement d'entreprise.

Points de vigilance relatifs à la fonction de surveillance

Comme le préconise le Code Middlednext, la Société s'est montrée vigilante sur les points suivants.

Séparation des pouvoirs

Les missions et rôles du Conseil de Surveillance et du Directoire étaient clairement définis dans le règlement intérieur du Conseil de Surveillance et les statuts de la Société.

Devoir de surveillance

Le Directoire a rendu régulièrement compte de ses décisions et de ses résultats au Conseil de Surveillance. Les deux premiers comités créés, le Comité des Nominations et des Rémunérations et le Comité d'Audit et des Comptes, contribuaient par leurs travaux à la connaissance et à l'information du Conseil de Surveillance. La création du Comité Stratégique en 2010 a renforcé l'implication du Conseil de Surveillance dans les décisions stratégiques du groupe LATECOERE et les négociations avec ses créanciers.

La composition du Conseil de Surveillance assurait la représentativité de l'actionnariat jusqu'à l'Assemblée générale du 29 juin 2015 dans la mesure où les intérêts des actionnaires salariés étaient représentés par trois membres, et les intérêts des autres actionnaires étaient représentés par les huit membres indépendants.

Moyens matériels

Comme indiqué précédemment, tous les éléments permettant au Conseil de Surveillance d'exercer ses missions lui étaient transmis, préalablement dans la mesure du possible, lui permettant de connaître des sujets traités et de se forger un jugement.

Les délibérations du Conseil de Surveillance étaient reportées dans des procès-verbaux traçant les différentes opinions exprimées avant la prise de décision collégiale.

Par ailleurs, tout nouveau membre qui n'avait pas une connaissance préalable du groupe LATECOERE et de son activité bénéficiait d'une présentation détaillée des spécificités du secteur et des sociétés, accompagnée d'une visite des principaux sites de production et d'une rencontre avec les principaux cadres dirigeants.

Compétence adaptée

Les membres du Conseil de Surveillance étaient choisis en fonction de leur parcours, de leur expérience et de leurs compétences. Certains avaient plus particulièrement une forte expérience de l'industrie en général et aéronautique en particulier. D'autres avaient un profil plus financier. La présence de membres indépendants au sens des recommandations du Code Middlednext assurait la diversité nécessaire à la pertinence de la surveillance du pouvoir exécutif.

Conditions d'exercice du travail

La rémunération des membres du Conseil de Surveillance (cf. chapitre précédent) ne les rendait pas dépendants de la Société. La durée de leur mandat, égale à 6 ans, était suffisamment longue pour leur permettre de bénéficier d'un effet d'expérience.

Le pouvoir souverain : l'assemblée générale des actionnaires

Comme le préconise le Code Middlednext, la Société s'est montrée vigilante sur les points suivants au cours de la période comprise entre le 1^{er} janvier 2015 et la date du changement de structure de gouvernement d'entreprise.

Participation des actionnaires à l'assemblée générale

Jusqu'à la date du changement de structure de gouvernement d'entreprise, les modalités de participation des actionnaires aux assemblées générales figuraient à l'article 18 des anciens statuts :

« Les assemblées d'actionnaires sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par le Code de Commerce.

Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu du même département.

Le droit de participer aux Assemblées Générales est subordonné, à l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte, au troisième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

Tout actionnaire propriétaire d'actions d'une catégorie déterminée peut participer aux assemblées spéciales des actionnaires de cette catégorie, dans les conditions visées ci-dessus.

Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les actionnaires qui participent à l'assemblée générale par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification et dont la nature et les conditions d'application sont déterminées par la réglementation en vigueur.

Les votes s'expriment soit à main levée soit par appel nominal. Il ne peut être procédé à un scrutin secret dont l'assemblée générale fixera alors les modalités, qu'à la demande de membres représentant, par eux-mêmes ou comme mandataires, la majorité requise pour le vote de la résolution en cause.

Un droit de vote double de celui conféré aux actions eu égard à la quotité de capital social qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative, depuis quatre ans au moins, au nom du même actionnaire. En outre, en cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double est conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit. »

Eléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Ces éléments sont exposés au paragraphe « Informations concernant l'actionnariat » du Document de Référence.

Points de vigilance relatifs à la fonction souveraine

Comme le préconise le Code Middlednext, la Société s'est montrée vigilante sur les points suivants au cours de la période comprise entre le 1^{er} janvier 2015 et la date du changement de structure de gouvernement d'entreprise.

Information des actionnaires sur les risques

Les risques liés à l'activité de la Société étaient clairement explicités dans les documents publiés. Le Document de Référence, comportant les comptes arrêtés par le Directoire, reprend l'ensemble de ces risques.

Choix des membres du Conseil de Surveillance

Les actionnaires historiques ou majeurs notamment, les salariés actionnaires choisissaient leurs représentants.

Participation aux votes

Lors des assemblées des actionnaires, le quorum était en général dépassé, assurant la validité des décisions. Par exception, le quorum n'a pas été réuni pour les résolutions à caractère extraordinaire lors de l'Assemblée générale mixte convoquée sur première convocation le 29 juin 2015, ce qui a nécessité qu'une Assemblée générale extraordinaire soit convoquée sur seconde convocation le 15 juillet 2015.

Protection des intérêts minoritaires

Les transactions avec les parties liées sont clairement explicitées dans le Document de Référence. Les conventions réglementées sont également explicitées. Elles ont fait l'objet d'un rapport des Commissaires aux Comptes, inclus dans le Document de Référence. L'ensemble de ces informations est porté à la connaissance des actionnaires avant l'assemblée générale.

Gestion de l'actionnariat sur la durée

Préalablement à la réalisation de la restructuration financière du Groupe, la Société était confrontée à une très importante dispersion de son actionnariat. Néanmoins, la Société bénéficiait d'une forte fidélité de ce dernier et a veillé à le gérer sur la durée.

Gouvernement d'entreprise depuis le changement de structure de gouvernement d'entreprise

Le pouvoir exécutif : la Direction générale

A la suite du changement de structure de gouvernement d'entreprise décidé par les actionnaires de la Société lors de l'Assemblée générale extraordinaire tenue le 15 juillet 2015 sur seconde convocation, et conformément aux dispositions du protocole de conciliation du 26 mai 2015 et à l'article 14 des statuts mis à jour en date du 22 septembre 2015, la Société est désormais dirigée par Frédéric MICHELLAND en qualité de Directeur Général, assisté d'Olivier REGNARD en qualité de Directeur Général Délégué, et administrée par un Conseil d'Administration. Dans ce cadre, le Conseil d'Administration a décidé, lors de sa réunion du 22 septembre 2015, de dissocier les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général.

Selon les recommandations du Code Middlenext, les modalités de rémunération du Directeur Général et du/des Directeur(s) Général(aux) Délégué(s) sont clairement explicitées dans le présent rapport et dans le Document de Référence de la Société.

Le Conseil d'Administration arrête la politique de rémunération des mandataires sociaux et les rémunérations de chacun d'eux sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations. La Société ayant décidé de continuer à se référer au Code Middlenext, elle s'est assurée que la politique de rémunération mise en œuvre pour le Directeur Général et le Directeur Général Délégué est conforme à ses recommandations.

Cette politique porte de façon exhaustive sur les rémunérations fixes, variables et exceptionnelles auxquelles s'ajoutent les avantages de toute nature consentis par la Société (retraites, indemnités dues ou susceptibles d'être dues à raison de la cessation ou du changement de fonctions...) au Directeur Général et au Directeur Général Délégué.

Mandat social et contrat de travail

La Société applique le traitement du cumul entre mandat social et contrat de travail.

Ainsi Frédéric MICHELLAND et Olivier REGNARD disposent de contrats de travail qui n'ont pas été suspendus.

Éléments de rémunération principale

Les rémunérations du Directeur Général et du Directeur Général Délégué sont déterminées conformément aux recommandations du Code Middlenext.

La rémunération annuelle de Frédéric MICHELLAND et Olivier REGNARD comporte une part fixe et une part variable.

Lors de réunion du 22 septembre 2015, le Conseil d'Administration a décidé que les termes et conditions de la rémunération devaient pour l'essentiel demeurer inchangés par rapport aux termes et conditions de leur

rémunération approuvée par la Société sous son ancienne forme de société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance.

Détermination de la part fixe de la rémunération

La part fixe de la rémunération annuelle de Frédéric MICHELLAND et Olivier REGNARD s'élève à :

- 350 000 € pour Frédéric MICHELLAND qui correspond à la rémunération annuelle brute au titre de son contrat de travail qui le lie à la Société ;
- 200 000 € pour Olivier REGNARD qui correspond à la rémunération annuelle brute au titre de son contrat de travail qui le lie à la Société.

Détermination de la part variable de la rémunération

La part variable de la rémunération du Directeur Général et du Directeur Général Délégué a été arrêtée par le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 22 septembre 2015.

Cette part variable est déterminée en fonction de l'atteinte d'un certain nombre d'objectifs quantitatifs et qualitatifs.

Le niveau de réalisation requis pour les critères quantitatifs de calcul des éléments variables de rémunération a été établi de manière précise mais n'est pas rendu public pour des impératifs de confidentialité et de secret des affaires.

La part variable de la rémunération de Frédéric MICHELLAND au titre de son mandat de Directeur Général est déterminée annuellement en fonction de la réalisation d'objectifs fixés sur la base des critères quantitatifs et qualitatifs suivants :

- sur des critères de rentabilité opérationnelle et d'endettement net à hauteur d'un montant pouvant aller jusqu'à 85% de sa rémunération fixe ;
- sur des critères qualitatifs à hauteur d'un montant pouvant aller jusqu'à 20% de sa rémunération fixe.

La part variable de la rémunération d'Olivier REGNARD au titre de son mandat de Directeur Général Délégué est fixée annuellement sur la base d'un montant de rémunération cible égale à 30% de sa rémunération fixe annuelle brute en fonction de la réalisation d'objectifs fixés sur la base des critères quantitatifs et qualitatifs suivants :

- sur des critères de rentabilité opérationnelle et d'endettement net à hauteur d'un montant pouvant aller jusqu'à 27,6% de la rémunération cible ;
- sur des critères qualitatifs à hauteur d'un montant pouvant aller jusqu'à 8,4% de la rémunération cible.

Lors de sa réunion du 2 mars 2016, le Conseil d'Administration sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations a arrêté les parts variables du Directeur Général et du Directeur Général Délégué au titre de l'exercice 2015 en fonction des performances réalisées par rapport aux objectifs assignés comme suit :

- 231 000 € pour Frédéric MICHELLAND au titre de son mandat de Directeur Général, correspondant à un taux de réalisation de 70% ; et
- 23 017€ pour Olivier REGNARD au titre de son mandat Directeur Général Délégué, correspondant à un taux de réalisation de 72,5%.

Autres éléments de rémunération

Indemnité due ou susceptible d'être due à raison de la cessation des fonctions de Directeur Général et Directeur Général Délégué.

Le Conseil d'Administration a arrêté les termes et conditions du versement des indemnités de départ dues ou susceptibles d'être dues à Frédéric MICHELLAND et à Olivier REGNARD lors de sa réunion du 22 septembre 2015 en cas de cessation de leurs fonctions et de départ contraint du groupe LATECOERE, étant précisé que ces termes et conditions sont restés pour l'essentiel inchangés par rapport à ceux qui avaient été approuvés par la Société sous son ancienne forme de société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance.

Les termes de ces engagements feront l'objet d'une résolution soumise à l'approbation des actionnaires en assemblée générale ordinaire.

A compter de l'exercice social commençant le 1^{er} janvier 2016 afin que les deux premiers exercices sociaux consécutifs de référence aient été accomplis sous le mandat de Frédéric MICHELLAND à la présidence du Directoire puis à la Direction générale de la Société, ce dernier aura droit à une indemnité de départ si la Société a enregistré un résultat net consolidé, corrigé de la variation de la juste valeur des instruments financiers, des coûts associés à la restructuration financière du groupe LATECOERE et des coûts de mise en œuvre du plan stratégique, positif durant l'un des deux exercices sociaux consécutifs précédant l'exercice social au cours duquel Frédéric MICHELLAND viendrait à cesser d'exercer toute fonction au sein du groupe LATECOERE, étant rappelé que la condition susvisée a été remplie pour l'exercice clos le 31 décembre 2014 et pour l'exercice clos le 31 décembre 2015.

En cas de cessation de ses fonctions, de mandataire social comme de salarié, et de départ contraint du groupe LATECOERE, l'indemnité de départ à laquelle Frédéric MICHELLAND aura droit dans les conditions indiquées ci-avant, correspondra à une indemnité de départ brute égale à 18 mois de rémunération calculée sur la base de la rémunération totale - fixe et variable - qu'il aura perçue lors de l'exercice social précédant l'exercice social au cours duquel il viendrait à cesser d'exercer toute fonction au sein du groupe LATECOERE, étant précisé que la part variable de la rémunération prise en compte correspondra au montant le plus élevé entre la rémunération variable effectivement perçue et 75% de la rémunération annuelle fixe brute qu'il percevra au titre du contrat de travail qui le lie à la Société.

En cas de cessation de ses fonctions et de départ contraint du groupe LATECOERE de Frédéric MICHELLAND, y compris à son initiative s'il estime ne pas avoir d'autre choix, et à tout moment postérieurement à (i) un changement de contrôle de la Société, et/ou (ii) à la survenance d'un désaccord persistant avec le Conseil d'Administration, Frédéric MICHELLAND aura droit à une indemnité de départ brute égale à 18 mois de rémunération calculée sur la base de la rémunération totale - fixe et variable - qu'il aura perçue lors de l'exercice social précédant l'exercice social au cours duquel il viendrait à cesser d'exercer toute fonction au sein du groupe LATECOERE, étant précisé que la part variable de la rémunération prise en compte correspondra au montant le plus élevé entre la rémunération variable effectivement perçue et 100% de la rémunération annuelle fixe brute qu'il percevra au titre du contrat de travail qui le lie à la Société.

Il est précisé que la cessation des fonctions de Frédéric MICHELLAND et son départ contraint du groupe LATECOERE « à son initiative et à tout moment s'il estime ne pas avoir d'autre choix » consécutif à la survenance de l'un des événements listés aux points (i) et (ii) ci-dessus, pourra résulter :

- de sa démission de ses fonctions de Directeur Général et d'administrateur ;
- de sa demande d'être démis de ses fonctions de Directeur Général et d'administrateur ; ou
- de son souhait de ne pas être renouvelé dans ses fonctions de Directeur Général et d'administrateur.

Toute indemnité conventionnelle qui sera due, le cas échéant, au titre de la rupture du contrat de travail de Frédéric MICHELLAND avec la Société viendra s'imputer sur le montant de l'indemnité de départ qui sera due, le cas échéant, dans les conditions indiquées ci-avant, qui ne pourra en aucun cas dépasser 18 mois de rémunération totale.

En cas de cessation de ses fonctions, de mandataire social comme de salarié, à l'initiative de la Société et de départ contraint du groupe LATECOERE de Olivier REGNARD au cours de l'exercice social 2016, Olivier REGNARD aura droit à une indemnité de départ si (i) le groupe LATECOERE a eu accès à de nouvelles ressources financières au cours de l'exercice social 2014 ou 2015, notamment dans le cadre d'un accord avec ses banques créancières, ou bien (ii) si la Société a enregistré un résultat net consolidé, corrigé de la variation de la juste valeur des instruments financiers, positif au titre de l'exercice social 2015, étant rappelé que les deux conditions (i) et (ii) susvisées ont été remplies.

A compter de l'exercice social commençant le 1^{er} janvier 2017 afin que deux premiers exercices sociaux consécutifs de référence aient été accomplis par Olivier REGNARD au titre de son mandat social de membre du Directoire puis de Directeur Général Délégué de la Société, ce dernier aura droit à une indemnité de départ si la Société a enregistré un résultat net consolidé, corrigé de la variation de la juste valeur des instruments financiers, des coûts associés à la restructuration financière du groupe LATECOERE et des coûts de mise en œuvre du plan stratégique, positif durant l'un des deux exercices sociaux consécutifs précédant l'exercice social au cours duquel Olivier REGNARD viendrait à cesser d'exercer toute fonction au sein du groupe LATECOERE.

En cas de cessation de ses fonctions, de mandataire social comme de salarié, à l'initiative de la Société et de départ contraint du groupe LATECOERE, l'indemnité de départ à laquelle Olivier REGNARD aura droit dans les

conditions indiquées ci-avant, correspondra à une indemnité de départ brute égale à 18 mois de rémunération calculée sur la base de la rémunération totale - fixe et variable - qu'il aura perçue lors de l'exercice social précédant l'exercice social au cours duquel il viendrait à cesser d'exercer toute fonction au sein du groupe LATECOERE.

Ce qui précède viendrait à s'appliquer en cas de cessation de ses fonctions, y compris à son initiative s'il estime ne pas avoir d'autre choix, et à tout moment postérieurement à (i) un changement de contrôle de la Société, et/ou (ii) à la survenance d'un désaccord persistant avec la Société.

Il est précisé que la cessation des fonctions d'Olivier REGNARD et son départ contraint du groupe LATECOERE « à son initiative et à tout moment s'il estime ne pas avoir d'autre choix » consécutif à la survenance de l'un des événements listés aux points (i) et (ii) ci-dessus, pourra résulter :

- de sa démission de ses fonctions de Directeur Général Délégué ;
- de sa demande d'être démis de ses fonctions de Directeur Général Délégué ; ou
- de son souhait de ne pas être renouvelé dans ses fonctions de Directeur General Délégué.

Il est précisé que toute indemnité conventionnelle qui sera due, le cas échéant, au titre de la rupture du contrat de travail d'Olivier REGNARD avec la Société viendra s'imputer sur le montant de l'indemnité de départ qui sera due, le cas échéant, dans les conditions indiquées ci-avant, qui ne pourra en aucun cas dépasser 18 mois de rémunération totale.

Les termes de ces engagements feront l'objet d'une résolution soumise à l'approbation des actionnaires en assemblée générale ordinaire.

Assurance Chômage

Comme rappelé par le Conseil d'Administration lors de sa réunion du 22 septembre 2015, la Société a, conformément aux délibérations du Conseil de Surveillance du 4 novembre 2013, souscrit à une assurance chômage privée de type GSC au profit de Frédéric MICHELLAND. Cette assurance chômage privée a été maintenue au profit de Frédéric MICHELLAND dans le cadre de sa désignation aux fonctions de Directeur Général, et s'applique en cas de cessation de ses fonctions et de départ du groupe LATECOERE. Si ladite assurance prévoit un délai de carence, la Société s'est engagée à indemniser le Directeur Général en cas de cessation de ses fonctions et de départ du groupe LATECOERE jusqu'au terme du délai de carence précité, et ce dans les mêmes conditions que celles prévues par l'assurance chômage privée concernée. Cette indemnité spécifique se cumulera avec l'indemnité de départ décrite ci-avant.

Par ailleurs, il est précisé que si compte-tenu des circonstances de la cessation des fonctions et du départ contraint de Frédéric MICHELLAND, la garantie de l'assurance chômage privée souscrite par LATECOERE à son profit venait à ne pas s'appliquer, LATECOERE s'est engagée à lui verser une indemnité spécifique correspondant au montant auquel il aurait pu prétendre au titre de ladite assurance dans la limite de 150 000 € par ans, étant précisé que ce montant se cumulera à toute autre indemnité qui lui sera versée au titre de la cessation de ses fonctions et de départ contraint du groupe LATECOERE. Cet engagement fera l'objet d'une résolution soumise à l'approbation des actionnaires en assemblée générale ordinaire.

Il est précisé que compte tenu de la réponse reçue de Pôle Emploi dans le cadre du rescrit qui a été initié lors de la désignation d'OLIVIER REGNARD comme mandataire social, la Société n'a pas souscrit d'assurance chômage privée de type GSC au profit de celui-ci. Si une telle assurance chômage privée est souscrite à l'avenir eu égard à Olivier REGNARD et si ladite assurance prévoit un délai de carence entre la date de cessation du mandat et le début de l'indemnisation, la Société indemniserait Olivier REGNARD, en cas de cessation de ses fonctions et de départ contraint du groupe LATECOERE de celui-ci, jusqu'au terme du délai de carence précité, et ce dans les mêmes conditions que celles prévues par l'assurance chômage privée concernée. Cette indemnité spécifique se cumulera avec l'indemnité de départ décrite ci-avant. Il est toutefois précisé que, dans l'hypothèse où Olivier REGNARD bénéficierait, du fait de la cessation de ses fonctions et de départ contraint du groupe LATECOERE pendant le délai de carence précité, d'une indemnisation, même partielle, de la part de Pôle Emploi, le montant de l'indemnité due par Latécoère dans les conditions précitées sera réduit à due concurrence du montant de l'indemnité effectivement versée par Pôle Emploi à Olivier REGNARD.

Retraites

Le Directeur Général et le Directeur Général Délégué ne bénéficient d'aucune retraite spécifique, autre que les retraites complémentaires légales attribuées à tous les autres salariés cadres de la Société.

Le montant des sommes provisionnées au titre des retraites et autres avantages pour le Directeur Général et le Directeur Général Délégué s'élève à 10 608 €.

Avantages en nature

Le Directeur Général et le Directeur Général Délégué bénéficient d'une voiture de fonction. Comme indiqué ci-avant, Frédéric MICHELLAND bénéficie également d'une assurance-chômage des dirigeants. Ces éléments sont pris en compte dans les avantages en nature.

Stock-options et attributions gratuites d'actions

Le Conseil d'Administration a, lors de sa réunion en date du 22 septembre 2015 et faisant usage des pouvoirs qui lui ont été conférés par les actionnaires de la Société réunis en Assemblée générale extraordinaire sur seconde convocation le 15 juillet 2015, décidé la mise en place d'un plan d'attribution gratuite d'actions de la Société au bénéfice de certains mandataires sociaux et salariés membres du comité exécutif de la Société.

L'attribution gratuite d'actions de la Société dans le cadre de ce plan porte sur un nombre total maximum de 2 333 680 actions de la Société, devant se faire en 4 tranches successives correspondant respectivement aux exercices sociaux de référence 2015, 2016, 2017 et 2018 de la Société, sous réserve de la constatation par le Conseil d'Administration des conditions d'attribution prévues par le plan.

L'attribution gratuite des actions de la Société est en effet soumise à la (i) satisfaction d'une condition de présence, et est fonction (ii) de la réalisation d'une condition de performance boursière et (ii) d'une condition d'EBITDA économique.

Frédéric MICHELLAND et Olivier REGNARD figurent parmi les bénéficiaires de ce plan, qui est présenté de façon plus détaillée au chapitre 3 note 10.4 du Document de Référence.

Dans sa réunion du 2 mars 2016, le Conseil d'Administration a, sur la base du rapport établi par le Comité des Nominations et des Rémunérations, examiné et constaté la réalisation par les bénéficiaires concernés des conditions d'attribution gratuite d'actions au titre de l'exercice 2015, puis entériné :

- L'attribution gratuite à Frédéric MICHELLAND pour l'exercice 2015 d'un nombre total de 192 528 actions ;
- L'attribution gratuite à Olivier REGNARD pour l'exercice 2015 d'un nombre total de 124 518 actions.

Par ailleurs, il est précisé qu'hormis le plan d'attribution gratuite d'actions visé ci-dessus, il n'existe pas d'autre plan de stock-options ou d'attribution gratuite d'actions au bénéfice des membres de la Direction générale.

Points de vigilance

Comme le préconise le Code Middlednext, la Société, depuis le changement de structure de gouvernement d'entreprise, se montre vigilante sur les points énoncés ci-après.

La Direction générale est composée de deux membres : Frédéric MICHELLAND en tant que Directeur Général et Olivier REGNARD en tant que Directeur Général Délégué.

La rémunération du Directeur Général et du Directeur Général Délégué est décidée par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations. Elle est composée de deux parts fixe et variable : une part fixe correspondant à leur compétence et à leur champ de responsabilité dans le cadre d'un contrat de travail qui les lie avec la Société, une part variable fondée sur le degré d'atteinte d'un certain nombre d'objectifs qualitatifs et quantitatifs. La pondération entre rémunérations fixe et variable a été fixée de manière à ne pas limiter la capacité de jugement du Directeur Général et du Directeur Général Délégué et donc de contrarier l'esprit de leur mission.

Par ailleurs, le Comité des Nominations et des Rémunérations veille à l'évolution du Directeur Général et du Directeur Général Délégué en fonction de leurs responsabilités et en tenant compte de la limite d'âge statutaire. Il en rend périodiquement compte au Conseil d'Administration.

Le pouvoir d'orientation et de de contrôle : le Conseil d'Administration

Rémunération principale du Président du Conseil d'Administration

Selon les recommandations du Code Middlednext, les modalités de rémunération du Président du Conseil d'Administration sont clairement explicitées dans le présent rapport et dans le Document de Référence de la Société.

La rémunération annuelle du Président du Conseil d'Administration est fixée à un montant forfaitaire brut égal à 200 000 €.

Autres éléments de rémunération

Prime exceptionnelle

Pierre GADONNEIX bénéficiera d'une prime exceptionnelle d'un montant de 200 000 € qui lui sera versé à la seconde date anniversaire de la date de sa nomination en qualité de Président du Conseil d'Administration, c'est-à-dire le 22 septembre 2017, sous réserve que Pierre GADONNEIX soit toujours Président du Conseil d'Administration de la Société à cette date.

Indemnité due ou susceptible d'être due à raison de la cessation des fonctions de Président du Conseil d'Administration.

Une indemnité de départ d'un montant brut égal à 200 000 € pourra être versée à Pierre GADONNEIX si Pierre GADONNEIX est révoqué de ses fonctions de Président du Conseil d'Administration avant la seconde date anniversaire de la date de sa nomination en qualité de Président du Conseil d'Administration.

Le versement de l'indemnité de départ ainsi octroyée à Pierre GADONNEIX sera conditionnée à la constatation par le Conseil d'Administration, après avis du Comité des Nominations et des Rémunérations, de la réalisation de la condition suivante :

- organisation des travaux de fonctionnement du Conseil d'Administration permettant au Conseil d'Administration de prendre les décisions nécessaires à l'accompagnement de la restructuration financière du groupe LATECOERE réalisée en septembre 2015 et à la mise en œuvre de son projet stratégique.

En cas de réalisation de cette condition, l'indemnité de départ sera versée à Pierre GADONNEIX en intégralité et en une fois dans un délai maximum d'un mois à compter de la date de la prise d'effet de sa révocation de ses fonctions de Président du Conseil d'Administration de la Société.

Les termes de ces engagements feront l'objet d'une résolution soumise à l'approbation des actionnaires en assemblée générale ordinaire.

Composition

A la date du présent rapport, le Conseil d'Administration est composé de 11 membres ; cinq d'entre eux : Pierre GADONNEIX, Frédéric MICHELLAND, Isabelle AZEMARD, Claire DREYFUS-CLOAREC, et Francis NISS, sont considérés comme indépendants, à la lecture des critères indiqués dans les recommandations du Code Middlednext et validés par le Comité des Nominations et des Rémunérations.

A la date du présent rapport, le Conseil d'Administration compte la présence de deux femmes parmi ses onze membres. La Société est consciente des exigences liées à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance à compter du 1^{er} janvier 2017. A ce titre, des réflexions sont menées sur la composition du Conseil d'Administration afin de permettre une mise en conformité de la Société avec ces exigences.

Par ailleurs Jean-Louis PELTRIAUX, salarié de la Société, représente les salariés actionnaires.

Règlement intérieur

Le Conseil d'Administration a adopté le 22 septembre 2015 un règlement intérieur qui a été mis à jour a lors des réunions du Conseil d'Administration des 15 décembre 2015 et 2 mars 2016. Cette dernière modification a coïncidé avec l'adoption du règlement intérieur du Comité des Nominations et des Rémunérations du Conseil d'Administration à cette même date. Le règlement du Conseil d'Administration est signé par tous les membres du Conseil d'Administration dès leur entrée en fonction.

Déontologie

Le Règlement intérieur du Conseil d'Administration et de ses Comités rappelle les règles de déontologie que doivent suivre les membres du Conseil d'Administration. Lors de leur nomination, chaque membre reçoit un exemplaire de ce règlement ainsi que du Code Middlenext. Chaque membre doit signer ce règlement.

Par ailleurs, d'une façon générale, à la connaissance de la Société, au jour de l'établissement du présent rapport, il n'existe aucun conflit d'intérêt entre les devoirs de chacun des membres du Conseil d'Administration vis-à-vis de la Société et leurs intérêts privés ou autres devoirs.

Choix des membres du Conseil d'Administration

Les futurs membres du Conseil d'Administration sont cooptés ou nommés par le Conseil d'Administration, après avis du Comité des Nominations et des Rémunérations. Lors du vote soumis à l'assemblée générale, leurs C.V., leur parcours et leurs compétences sont explicités.

Durée des mandats

Afin de profiter pleinement de la compétence des membres et étant donné l'activité à long cycle du Groupe, la durée des mandats a été fixée à six ans.

Information des membres

Le Président du Conseil d'Administration a veillé à ce que les administrateurs disposent en temps utile et sous une forme claire et appropriée des informations nécessaires à l'exercice de leurs missions. Il a demandé tout document ou information propre à éclairer le Conseil d'Administration dans le cadre de la préparation des réunions.

Pour participer efficacement aux travaux et aux délibérations du Conseil d'Administration, chaque membre du Conseil d'Administration a pu se faire communiquer les documents qu'il a estimés utiles, sur demande formulée auprès du Président du Conseil d'Administration.

Chaque membre du Conseil d'Administration a pu bénéficier, lorsqu'il l'a jugé nécessaire, d'une formation sur les spécificités de la Société, ses métiers et son secteur d'activité.

En dehors des réunions du Conseil d'Administration, les membres du Conseil d'Administration ont été informés de tout événement affectant de manière significative les opérations du groupe LATECOERE.

Les délégués du Comité d'Entreprise ont bénéficié dans les mêmes délais, des mêmes informations que les membres du Conseil d'Administration.

Réunions du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration se réunit aussi souvent que l'exige l'intérêt social et dans tous les cas au moins une fois par trimestre.

Le Conseil d'Administration est convoqué par écrit par le Président du Conseil d'Administration au moins cinq jours ouvrés avant la date de réunion. En cas d'urgence, la convocation peut être faite sans délai. Le Conseil d'Administration se réunit également sur convocation écrite du Directeur Général ou d'au moins trois membres du Conseil d'Administration en fonction envoyée au moins cinq jours ouvrés avant la date de réunion. Sauf en cas d'urgence, les membres du Conseil d'Administration reçoivent avec la convocation l'ordre du jour de la réunion du Conseil d'Administration ainsi que les éléments nécessaires à leur réflexion et leur permettant de prendre une décision éclairée sur les sujets inscrits à l'ordre du jour. Les réunions du Conseil d'Administration se tiennent en tout lieu fixé dans la convocation.

Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents (ou réputés tels en cas de recours aux moyens de visioconférence ou de télécommunication) ou représentés. En cas de partage, la voix du président de séance n'est jamais prépondérante.

Le Conseil d'Administration ne délibère valablement que si la moitié de ses membres sont présents (ou réputés tels en cas de recours aux moyens de visioconférence ou de télécommunication).

Conformément à son règlement intérieur, les membres du Conseil d'Administration peuvent participer aux réunions du Conseil d'Administration par des moyens de visioconférence ou de télécommunication, sauf pour l'adoption des décisions qui ont pour objet :

- l'arrêté des comptes sociaux et consolidés ;
- l'établissement des rapports de gestion sociaux et consolidés.

Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents (ou réputés tels en cas de recours aux moyens de visioconférence ou de télécommunication) ou représentés. En cas de partage, la voix du président de séance n'est jamais prépondérante. Par dérogation à ce qui précède, le Conseil d'Administration adopte à la majorité des 8/11èmes des membres présents, réputés présents ou représentés, parmi lesquels doivent figurer deux membres indépendants autres que le Président du Conseil d'Administration, les décisions suivantes :

- opération de fusion ou de scission ou de scission partielle ou toute autre opération ayant un effet similaire ;
- cession, par la société ou ses filiales, de participations significatives ou d'actifs stratégiques ;
- l'acquisition, par la société ou ses filiales, de participations ou d'actifs pour un prix excédant 50 000 000 € ; et
- la création, par la société ou ses filiales, de toute entreprise commune (joint-venture) significative.

Les personnes participant aux réunions du Conseil d'Administration sont tenues à une stricte obligation de confidentialité.

Activités du Conseil d'Administration depuis le changement de structure de gouvernement d'entreprise

Le Conseil d'Administration s'est réuni cinq fois depuis le changement de structure de gouvernement d'entreprise.

Sur cette période, l'assiduité des membres aux réunions du Conseil d'Administration ressort à 87 %.

Les délégués du Comité d'Entreprise ont été convoqués à toutes les réunions du Conseil d'Administration. Ils y ont assisté régulièrement.

Les Commissaires aux Comptes ont été convoqués à toutes les réunions du Conseil d'Administration, et notamment à celles qui arrêtent les comptes annuels, les comptes semestriels et les documents de gestion prévisionnelle. Ils y ont effectivement participé.

Conformément aux dispositions de son règlement intérieur, et à celles du règlement intérieur du Comité des Nominations et des Rémunérations, certaines délibérations du Conseil d'Administration ont été préparées, dans les domaines relevant de leurs compétences, par les comités spécialisés qu'il a créés en son sein et qui lui ont rendu compte de leurs travaux et lui ont soumis leurs avis et propositions.

Les principales activités du Conseil d'Administration depuis le changement de structure de gouvernement d'entreprise le 22 septembre 2015 ont été les suivantes :

Dans le cadre de sa mission d'orientation et de de contrôle :

- Lors de sa réunion du 22 septembre 2015, le Conseil d'Administration a :
 - Examiné et arrêté les comptes semestriels sociaux et consolidés au 30 juin 2015, et approuvé les rapports y afférents ;
 - Autorisé la signature d'un avenant n°5 au crédit syndiqué dans le cadre de la restructuration financière du groupe LATECOERE, ainsi que la constitution de sûretés devant être consenties par la Société en application de cet avenant ;
 - Approuvé les termes et conditions d'un avenant à un contrat de prêt d'associé entre la Société et LATElec du 21 décembre 2011, et autorisé la constitution de sûretés devant être consenties par la Société au titre de sommes dues en vertu dudit prêt d'associé ;
 - Autorisé un plafond global annuel aux fins d'octroi de cautions, avals et garanties par le Directeur Général ;
 - Été informé sur la mise en œuvre du mécanisme d'accompagnement des salariés prévu en marge de la restructuration financière du groupe LATECOERE,
- Lors de sa réunion du 28 octobre 2015, le Conseil d'Administration a :

- Approuvé les seuils d'approbation par le Conseil d'Administration des appels d'offres ;
 - Bénéficié d'une présentation sur les comptes au 30 septembre 2015 ;
 - Approuvé le projet de communiqué de presse sur le chiffres d'affaire au 30 septembre 2015 ;
 - Validé le montant des honoraires des conseils à l'occasion de la restructuration financière du groupe LATECOERE.
- Lors de sa réunion du 15 décembre 2015, le Conseil d'Administration a :
 - Etudié le processus de clôture comptable mensuel et les voies d'amélioration ;
 - Pris connaissance du projet de budget 2016 ;
 - Pris acte des comptes rendus du Comité d'Audit Interne et du Comité Stratégique ;
 - Approuvé les modalités relatives à l'augmentation de capital réservée aux salariés de la Société.
- Lors de sa réunion du 19 janvier 2016, le Conseil d'Administration a :
 - Approuvé le budget 2016 et pris acte du compte rendu du Comité d'Audit Interne sur celui-ci ;
 - Délégué sa compétence au Directeur Général aux fins de mettre en œuvre le programme de rachat d'actions voté par l'Assemblée générale du 29 juin 2015 notamment dans le contexte de l'augmentation de capital réservée aux salariés.
- Lors de sa réunion du 2 mars 2016, le Conseil d'Administration a :
 - Approuvé les comptes sociaux et consolidés de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2015 ;
 - Approuvé le projet de communiqué de presse relatif aux résultats de l'exercice 2015 ;
 - Constaté la réalisation de l'augmentation de capital réservée aux salariés ;
 - Autorisé le plafond global annuel aux fins d'octroi de cautions, aval et garanties par le Directeur Général.

Concernant la situation économique et financière du groupe LATECOERE :

- Depuis le 22 septembre 2015 jusqu'à la date du présent rapport, le Conseil d'Administration a été régulièrement tenu informé par les membres de la Direction Générale, notamment à l'occasion (i) des présentations des rapports trimestriels d'activité et (ii) des comptes rendus des travaux du Comité Stratégique :
 - des faits marquants de l'activité du groupe LATECOERE, de la conjoncture aéronautique, de l'évolution de l'activité des branches, de la situation financière du groupe LATECOERE, des couvertures de change ainsi que des négociations commerciales significatives en cours ;
 - de l'économie des programmes majeurs ;
 - de l'avancement du Plan Boost ;

En matière de gouvernement d'entreprise :

- Lors de sa réunion du 22 septembre 2015, le Conseil d'Administration a :
 - Décidé à la création d'un Comité d'Audit Interne, d'un Comité des Nominations et des Rémunérations et d'un Comité Stratégique ;
 - Adopté un règlement intérieur du Conseil d'Administration ;
 - Examiné la nouvelle politique anti-corruption du groupe LATECOERE.

- Lors de sa réunion du 15 décembre 2015, le Conseil d'Administration a amendé son règlement intérieur.
- Lors de sa réunion du 2 mars 2016, le Conseil d'Administration a adopté un règlement intérieur du Comité des Nominations et des Rémunérations et, en conséquence, amendé une seconde fois le règlement intérieur du Conseil d'Administration.
- Le Conseil d'Administration a :
 - nommé Pierre GADONNEIX en qualité de Président du Conseil d'Administration (réunion du 22 septembre 2015) ;
 - nommé Frédéric MICHELLAND en qualité de Directeur Général (réunion du 22 septembre 2015) ;
 - nommé Olivier REGNARD en qualité de Directeur Général Délégué (réunion du 22 septembre 2015) ;
 - nommé Claire DREYFUS- CLOAREC en qualité de Présidente du Comité d'Audit Interne (réunion du 22 septembre 2015) ;
 - nommé Francis NISS en qualité de membre du Comité d'Audit Interne (réunion du 22 septembre 2015) ;
 - nommé Matthew GLOWASKY en qualité de membre du Comité d'Audit Interne (réunion du 22 septembre 2015) ;
 - nommé Pierre GADONNEIX en qualité de membre du Comité des Nominations et des Rémunérations (réunion du 22 septembre 2015) ;
 - nommé Christophe VILLEMIN en qualité de membre du Comité des Nominations et des Rémunérations (réunion du 22 septembre 2015) ;
 - nommé Pierre GADONNEIX en qualité de Président du Comité Stratégique (réunion du 22 septembre 2015) ;
 - nommé Frédéric MICHELLAND en qualité de membre du Comité Stratégique (réunion du 22 septembre 2015) ;
 - nommé Francis NISS en qualité de membre du Comité Stratégique (réunion du 22 septembre 2015) ;
 - nommé Matthew GLOWASKY en qualité de membre du Comité Stratégique (réunion du 22 septembre 2015) ;
 - nommé Christophe VILLEMIN en qualité de membre du Comité Stratégique (réunion du 22 septembre 2015) ;
 - coopté Isabelle AZEMARD en qualité de membre du Conseil d'Administration en remplacement de Eve-Lise BLANC-DELEUZE, démissionnaire (réunion du 28 octobre 2015) ;
 - nommé Isabelle AZEMARD en qualité de Présidente du Comité des Nominations et des Rémunérations (réunion du 15 décembre 2015) ;
 - coopté Ralph ACKERMANN en qualité de membre du Conseil d'Administration en remplacement de Jean-Luc ALLAVENA, démissionnaire (réunion du 2 mars 2016) ;
 - nommé Matthew GLOWASKY en qualité de membre du Comité des Nominations et des Rémunérations (réunion du 2 mars 2016) ;
 - nommé Francis NISS en qualité de membre du Comité des Nominations et des Rémunérations (réunion du 2 mars 2016).
- Concernant la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, le Conseil d'Administration a :
 - Lors de sa réunion du 22 septembre 2015, établi les principes des modalités de rémunération et d'indemnité de départ du Président du Conseil d'Administration, du Directeur Général et du Directeur Général Délégué ;

- Lors de sa réunion du 22 septembre 2015, approuvé la mise en place d'un plan d'attribution gratuite d'actions au bénéfice de certains membres du Comité Exécutif ;
- Lors de sa réunion du 2 mars 2016, entériné l'attribution gratuite de la première tranche d'actions de la Société aux membres du Comité Exécutif conformément au plan ;
- Lors de sa réunion du 2 mars 2016, validé les propositions du Comité des Nominations et des Rémunérations du même jour relatives à :
 - l'appréciation de la réalisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs concourant à l'établissement des parts variables des rémunérations du Directeur Général et du Directeur Général Délégué au titre de l'exercice 2015 ;
 - la fixation des objectifs quantitatifs et qualitatifs concourant à l'établissement des parts variables des rémunérations du Directeur Général et du Directeur Général Délégué pour l'exercice 2016.

En matière de politique sociale

- Il est rappelé que l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires de la Société réunie sur seconde convocation le 15 juillet 2015 a autorisé le Conseil d'Administration à procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, au profit des membres du personnel salarié ou de certains catégories d'entre eux, et des mandataires sociaux, ou de certains d'entre eux, de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées. Comme indiqué ci-avant, un plan d'attribution gratuite d'actions a, sur le fondement de cette autorisation, été mis en place par le Conseil d'Administration lors de sa réunion du 22 septembre 2015 au profit de certains membres du Comité Exécutif.
- En outre, et conformément à l'autorisation qui lui a été conférée par l'Assemblée générale extraordinaire précitée, le Conseil d'Administration a, lors de ses réunions du 22 septembre 2015, 28 octobre 2015, et 19 janvier 2016, étudié et approuvé les modalités de mise en œuvre d'une augmentation de capital en numéraire réservée aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise en vigueur au sein du groupe LATECOERE. Lors de sa réunion du 3 mars 2016, le Conseil d'Administration a constaté la réalisation de cette augmentation de capital réservée.
- Lors de sa réunion du 2 mars 2016, le Conseil d'Administration a approuvé la charte éthique de la société.

En matière de rémunération des membres du Conseil d'Administration

L'Assemblée générale mixte du 29 juin 2015 a voté une résolution portant le montant global annuel attribuable au titre des jetons de présence à 480 000 € alloués aux membres du Conseil d'Administration à compter de la date du changement de structure de gouvernement d'entreprise. Ce montant s'applique *pro rata temporis* pour la période allant de la date du changement de gouvernement d'entreprise à la date de la clôture de l'exercice 2015. Le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 22 septembre 2015, a arrêté ce montant à 72 602,75 €.

Au terme du protocole de conciliation du 26 mai 2015, il est prévu que les membres du Conseil d'Administration aient droit à une part fixe en considération de leurs fonctions d'administrateurs égale à 50 000 € par an. Cependant, conformément audit protocole, aucun jeton de présence n'est versé (i) aux membres du Conseil d'Administration qui sont des employés mandataires sociaux d'APOLLO et de MONARCH, (ii) au représentant des salariés actionnaires et (iii) aux membres du Conseil d'Administration qui exercent simultanément les fonctions de Directeur Général. Par ailleurs, une rémunération annuelle supplémentaire de 10 000 euros sera allouée au président de chaque comité (hormis le Président du Conseil d'Administration).

Les comités du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration a mis en place pour l'assister dans ses travaux trois comités lors de sa réunion du 22 septembre 2015 : le Comité d'Audit Interne, le Comité des Nominations et des Rémunérations, et le Comité Stratégique.

Le Comité d'Audit Interne

Le Comité d'Audit Interne est composé de trois membres. Il s'agit de Claire DREYFUS- CLOAREC (Présidente), Francis NISS et Matthew GLOWASKY. Deux membres sont indépendants au sens du Code Middlednext : Claire DREYFUS- CLOAREC et Francis NISS.

Le Président du Conseil d'Administration, Pierre GADONNEIX participe régulièrement aux réunions de ce Comité.

Les missions du Comité d'Audit Interne sont les suivantes : il est chargé d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière et du budget, de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de la gestion des risques. Il émet des recommandations sur la nomination des Commissaires aux Comptes, vérifie leur indépendance et s'assure du contrôle légal des comptes qu'ils effectuent.

Lors des séances consacrées aux arrêtés des comptes annuels et semestriels, il fait part au Conseil d'Administration de ses observations sur ces comptes.

Le Comité d'Audit Interne s'est réuni 6 fois depuis le changement de structure de gouvernement d'entreprise, et ses travaux ont notamment couvert :

- L'examen des comptes trimestriels au 30 septembre 2015 (séance du 28 octobre 2015);
- le projet de budget pour l'exercice 2016 (séance du 9 décembre 2015 et du 19 janvier) ;
- L'avancement du projet d'accélération des délais de clôture ;
- L'examen des comptes consolidés et sociaux de la société (séances du 12 février et 25 février 2016) ;
- L'examen de l'ensemble des documents inclus dans le Document de Référence (séance du 28 avril 2016).

Le taux de participation aux réunions de ce Comité a été de 100% sur la période considérée.

Les membres du Comité d'Audit Interne ont eu à leur disposition les analyses, documents financiers et comptables en relation avec leurs travaux ; ils ont eu la possibilité d'entendre les Commissaires aux Comptes, le Directeur Administratif et Financier ainsi que, en fonction des ordres du jour, les membres du Conseil d'Administration concernés.

Le Comité d'Audit Interne a régulièrement rendu compte de ses travaux au Conseil d'Administration qui en a pris acte et a suivi l'ensemble de ses recommandations.

Le Comité des Nominations et des Rémunérations

Le Comité des Nominations et des Rémunérations est composé de cinq membres : Isabelle AZEMARD (Présidente), Pierre GADONNEIX, Christophe VILLEMIN, Matthew GLOWASKY, et Francis NISS. Trois membres sont indépendants au sens du Code Middlednext : Isabelle AZEMARD, Pierre GADONNEIX, et Francis NISS.

Les missions du Comité des Nominations et des Rémunérations en matière de nominations sont les suivantes : il donne son avis sur la dissociation ou le cumul des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général ; il donne son avis sur les projets de nomination et de révocation du Président du Conseil d'Administration ; donne son avis sur les projets de nomination et de révocation du Directeur Général et du ou des Directeur(s) Général(aux) Délégué(s) par le Conseil d'Administration et peut également proposer des candidats ; il établit également un plan de succession et assiste le Conseil d'Administration dans le choix et l'évaluation du Président du Conseil d'Administration, du Directeur Général et du ou des Directeur(s) Général(aux) Délégué(s) selon le cas, formule des propositions sur la sélection des membres du Conseil d'Administration et des membres des Comités, et plus généralement sur la composition du Conseil d'Administration et des Comités, examine l'indépendance des membres du Conseil d'Administration et des candidats à un poste de membre du Conseil d'Administration ou d'un Comité.

Le Comité des Nominations et des Rémunérations est informé de la politique élaborée par la Direction générale de la Société en matière de gestion des cadres dirigeants du groupe LATECOERE (mandataires dirigeants de filiales et membres du Comité Exécutif).

En matière de rémunérations, il fait également toutes recommandations au Conseil d'Administration concernant les rémunérations des membres des membres de la Direction générale de la Société et notamment sur la partie variable du Directeur Général et du ou des Directeur(s) Général(aux) Délégué(s).

Par ailleurs, le Comité des Nominations et des Rémunérations peut être consulté par le Conseil d'Administration sur tout projet concernant la politique d'intéressement des cadres dirigeants du groupe LATECOERE (mandataires dirigeants de filiales et membres du Comité Exécutif) qui serait susceptible de donner lieu à l'attribution, au profit de ces derniers, d'options de souscription d'actions, d'options d'achat d'actions ou encore

d'actions gratuites ou, plus généralement, à la mise en œuvre de tout autre dispositif permettant d'accéder au capital de la Société.

Le Comité des Nominations et des Rémunérations s'est réuni trois fois depuis le changement de structure de gouvernement d'entreprise ; il a notamment travaillé et formulé des recommandations au Conseil d'Administration :

- dans sa séance du 28 octobre 2015 relative à la cooptation de Isabelle AZEMARD en tant que nouvel administrateur ;
- dans sa séance du 28 octobre 2015 relative à la nomination d'Isabelle AZEMARD en tant que Présidente du Comité des Nominations et Rémunérations ;
- dans sa séance du 2 mars 2016 relative à :
 - la cooptation de Ralph ACKERMANN en tant que nouvel administrateur ;
 - la fixation des objectifs quantitatifs et qualitatifs concourant à l'établissement des parts variables des rémunérations du Directeur Général et du Directeur Général Délégué au titre de l'exercice 2016 ;
 - à l'appréciation des résultats obtenus par Frédéric MICHELLAND et Olivier REGNARD par rapport aux objectifs quantitatifs et qualitatifs concourant à l'établissement des parts variables de leurs rémunérations au titre de l'exercice 2015.

Le Comité des Nominations et des Rémunérations a régulièrement rendu compte de ses travaux au Conseil d'Administration qui en a pris acte et a suivi l'ensemble de ses recommandations.

Le taux de participation aux réunions de ce Comité a été de 100 % sur la période considérée.

Le Comité Stratégique

Le Comité Stratégique est composé de cinq membres : Pierre GADONNEIX (Président), Frédéric MICHELLAND, Francis NISS, Matthew GLOWASKY et Christophe VILLEMIN.

La mission du Comité Stratégique est d'exprimer au Conseil d'Administration son avis sur les grandes orientations stratégiques du groupe LATECOERE et sur la politique de développement présentées par le Directeur Général (accords stratégiques, partenariats).

Le Comité Stratégique s'est réuni s'est réuni 1 fois depuis le changement de structure de gouvernement d'entreprise. Il a notamment travaillé et formulé des recommandations au Conseil d'Administration sur la mise en oeuvre du Plan Boost.

Les membres du Comité Stratégique ont eu à leur disposition les analyses, documents financiers et comptables en relation avec leurs travaux.

Le Comité Stratégique a été régulièrement tenu au courant du contenu des discussions avec les nouveaux créanciers et des différentes options examinées par le Directeur Général avec son accord.

Le Comité Stratégique a régulièrement rendu compte de ses travaux au Conseil d'Administration qui en a pris acte et a suivi l'ensemble de ses recommandations.

Le taux de participation aux réunions de ce Comité a été de 100 % sur la période considérée.

Evaluation des travaux du Conseil d'Administration

Le règlement intérieur du Conseil d'Administration tel qu'approuvé par le Conseil d'Administration le 2 mars 2016 prévoit une évaluation annuelle du Conseil d'Administration.

Cependant, le changement de structure de gouvernement d'entreprise ayant été réalisé à la fin du 3^{ème} trimestre du dernier exercice, le Conseil d'Administration a estimé plus pertinent de procéder cet exercice d'évaluation pour la première fois au titre de l'exercice 2016.

Points de vigilance relatifs au fonctionnement du Conseil d'Administration

Comme le préconise le Code Middlenext, la Société se montre vigilante sur les points suivants.

Séparation des pouvoirs

Les missions et rôles du Conseil d'Administration et de la Direction générale sont clairement définis dans le règlement intérieur du Conseil d'Administration et les statuts de la Société.

Contrôle du Conseil d'Administration

La Direction Générale rend régulièrement compte de ses décisions et de ses résultats au Conseil d'Administration. Le Comité des Nominations et des Rémunérations et le Comité d'Audit Interne, contribuent par leurs travaux à la connaissance et à l'information du Conseil d'Administration. Le Comité Stratégique contribue à renforcer l'implication du Conseil d'Administration dans les décisions stratégiques du groupe LATECOERE et la politique de développement de celui-ci.

La composition du Conseil d'Administration assure la représentativité de l'actionnariat, tel que résultant de la restructuration financière du groupe LATECOERE. Les intérêts des actionnaires salariés sont représentés par 1 membre.

Moyens matériels

Comme indiqué précédemment, le Président du Conseil d'Administration veille à ce que les administrateurs disposent en temps utile et sous une forme claire et appropriée des informations nécessaires à l'exercice de leurs missions.

Pour participer efficacement aux travaux et aux délibérations du Conseil d'Administration, chaque membre du Conseil d'Administration peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles, sur demande formulée auprès du Président du Conseil d'Administration.

Chaque membre du Conseil d'Administration peut bénéficier, lorsqu'il le juge nécessaire, d'une formation sur les spécificités de la Société, ses métiers et son secteur d'activité.

En dehors des réunions du Conseil d'Administration, les membres du Conseil d'Administration sont informés de tout événement affectant de manière significative les opérations du groupe LATECOERE.

Les délibérations du Conseil d'Administration sont reportées dans des procès-verbaux traçant les différentes opinions exprimées avant la prise de décision collégiale.

Le français et l'anglais sont les langues de travail du Conseil d'Administration. Chaque administrateur est libre de s'exprimer soit en anglais soit en français. Les documents de travail ainsi que les convocations et les procès-verbaux sont rédigés en anglais et en français. Durant les réunions un traducteur est mis à la disposition des membres du Conseil d'Administration qui le souhaitent.

En fonction des points inscrits à l'ordre du jour, le Président du Conseil d'Administration peut décider, sur proposition d'un membre du Conseil d'Administration, d'inviter toute personne non membre du Conseil d'Administration dont la présence est jugée utile ou nécessaire.

En outre, conformément au règlement intérieur du Conseil d'Administration, les administrateurs représentant APOLLO, d'une part, et les administrateurs représentant MONARCH, d'autre part, ont la faculté d'inviter à participer aux réunions du Conseil d'Administration, en qualité d'observateur, une personne extérieure au groupe LATECOERE, non-membre du Conseil d'Administration et ayant, selon le cas, la qualité de salarié ou de représentant d'APOLLO ou de MONARCH.

Par ailleurs, tout nouveau membre qui n'avait pas une connaissance préalable du groupe LATECOERE et de son activité bénéficie d'une présentation détaillée des spécificités du secteur et des sociétés, accompagnée d'une visite des principaux sites de production et d'une rencontre avec les principaux cadres dirigeants *Compétence adaptée*

Les membres du Conseil d'Administration sont choisis en fonction de leur parcours, de leur expérience et de leurs compétences. Certains ont plus particulièrement une forte expérience de l'industrie en général et aéronautique en particulier. D'autres ont un profil plus financier, notamment ceux représentant les actionnaires APOLLO et MONARCH. La présence de membres indépendants au sens des recommandations du Code Middlenext assure la diversité nécessaire à la pertinence de la surveillance du pouvoir exécutif.

Conditions d'exercice du travail

La rémunération des membres du Conseil d'Administration (cf. chapitre précédent) ne les rend pas dépendants de la Société. La durée de leur mandat, égale à 6 ans, est suffisamment longue pour leur permettre de bénéficier d'un effet d'expérience.

Le pouvoir souverain : l'assemblée générale des actionnaires

Comme le préconise le Code Middlednext, la Société se montre vigilante sur les points suivants.

Participation des actionnaires à l'assemblée générale

Les modalités de participation des actionnaires aux assemblées générales figurent à l'article 18 des statuts mis à jour en date du 22 septembre 2015 :

« Les assemblées d'actionnaires sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par le Code de commerce.

Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu, en France, indiqué dans l'avis de convocation.

Tout actionnaire a le droit d'assister, sur justification de son identité et de sa qualité, aux assemblées générales et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire, sous réserve que les titres soient enregistrés comptablement à son nom ou au nom de l'intermédiaire inscrit pour son compte au deuxième jour ouvré précédant l'assemblée, à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

Tout actionnaire propriétaire d'actions d'une catégorie déterminée peut participer aux assemblées spéciales des actionnaires de cette catégorie.

Tout actionnaire peut se faire représenter par un autre actionnaire, son conjoint ou partenaire avec lequel il a conclu un pacte civil de solidarité, ou encore par toute personne physique ou morale de son choix, conformément aux dispositions législatives et réglementaires.

Tout actionnaire peut également voter par correspondance conformément aux dispositions législatives et réglementaires. Pour être pris en compte, tout formulaire de procuration et de vote doit avoir été reçu par la société trois jours avant l'assemblée générale.

Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les actionnaires qui participent à l'assemblée générale par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification et dont la nature et les conditions d'application sont déterminées conformément aux dispositions législatives et réglementaires.

L'actionnaire qui a exprimé son vote par correspondance ou à distance ne peut plus choisir un autre mode de participation à l'assemblée générale.

Chaque membre de l'assemblée générale a un nombre de voix proportionnel à la fraction du capital social correspondant aux actions qu'il possède ou représente, à la condition que celles-ci ne soient pas privées du droit de vote.

Toutefois, un droit de vote double est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative, depuis quatre (4) ans au moins, au nom du même actionnaire. En outre, en cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double est conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit. »

Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Ces éléments sont exposés au paragraphe « Informations concernant l'actionnariat » du Document de Référence.

Points de vigilance relatifs à la fonction souveraine

Comme le préconise le Code Middlednext, la Société se montre vigilante sur les points suivants depuis le changement de structure de gouvernement d'entreprise.

Information des actionnaires sur les risques

Les risques liés à l'activité de la Société sont clairement explicités dans les documents publiés. Le Document de Référence, comportant les comptes arrêtés par le Conseil d'Administration, reprend l'ensemble de ces risques ; il est expliqué à l'assemblée générale des actionnaires avant d'en demander l'approbation.

Choix des membres du Conseil d'Administration

Conformément aux termes du règlement intérieur du Conseil d'Administration et du protocole de conciliation signé le 26 mai 2015 et homologué par le Tribunal de commerce de Toulouse le 15 juin 2015, 3 membres du Conseil d'Administration sont nommés parmi les candidats proposés par APOLLO et 2 membres du Conseil d'Administration sont nommés parmi les candidats proposés par MONARCH.

Par ailleurs, les salariés, qui étaient ensemble historiquement les actionnaires majeurs de la Société, choisissent leur représentant.

Protection des intérêts minoritaires

Les transactions avec les parties liées sont clairement explicitées dans le Document de Référence. Les conventions réglementées sont également explicitées. Elles font l'objet d'un rapport des Commissaires aux Comptes, inclus dans le Document de Référence. L'ensemble de ces informations est porté à la connaissance des actionnaires avant l'assemblée générale.

Les procédures de contrôle interne et de gestion des risques

Les procédures de contrôle interne

Définition et objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne du Groupe est en liaison avec le cadre légal applicable aux sociétés cotées. Il s'inspire du cadre de référence publié par l'AMF en 2008, actualisé en juillet 2010, et concernant les valeurs moyennes et petites.

Le contrôle interne est un ensemble de dispositifs qui vise à maîtriser les activités du Groupe et de donner une assurance raisonnable que les principaux risques sont traités.

Le contrôle interne vise plus particulièrement à assurer la protection du patrimoine, la fiabilité des informations financières, le respect des lois et règles et l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale.

Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

La direction financière est responsable de l'information financière, en liaison avec la direction générale.

A ce titre, la direction financière est principalement en charge :

- du contrôle de gestion et de l'animation du cycle plan / budget / reporting,
- de la production comptable et de l'établissement des comptes,
- de la gestion prévisionnelle de la trésorerie,
- de la gestion des couvertures de devises et de taux,
- du contrôle interne.

Le contrôle de gestion est organisé à un double niveau budgétaire par nature / responsabilité managériale et analytique par programme / ligne de produits. Le contrôle de gestion gère la comptabilité analytique par affaire, et notamment le suivi et la valorisation des stocks et encours. Les contrats à long terme (contrat de construction) font l'objet de révisions périodiques en fonction de l'évolution des coûts, et des scénarii industriels associés.

Les prévisions de cadences de livraisons des différents avions, qui déterminent les plans de charge des activités Aérostructure et Systèmes d'Interconnexion et donc l'élaboration du budget et des ré estimés en cours d'exercice, sont revues périodiquement.

Les procédures budgétaires définies transversalement au niveau du Groupe sont déclinées dans les filiales françaises et étrangères. Le suivi de l'exécution des budgets fait l'objet de reportings mensuels (indicateurs opérationnels et financiers clés, comptes de résultats, prévisionnels de trésorerie) et trimestriels (bilans, comptes de résultats, tableaux des flux) impliquant l'ensemble des responsables sous le contrôle de la direction générale.

Les postes budgétaires les plus importants (frais de personnel, achats matières et sous-traitance, investissements) sont analysés et suivis mensuellement. Les décisions pouvant impacter ces postes, et notamment l'évolution des effectifs internes au Groupe sont soumis à l'approbation de la direction générale.

Les procédures comptables et administratives de la Société ont fait l'objet d'une mise à jour s'appuyant sur les processus clés de la Société :

- des procédures couvrant les sous-processus suivants : Prévoir (sous-processus budgétaire), Enregistrer, Clôturer les comptes, Analyser, Consolider et Gérer les risques financiers (notamment les risques de change et de taux)
- des instructions métiers expliquant pour chaque sous-processus les tâches à effectuer
- des guides outils couvrant principalement l'ERP du Groupe, le logiciel de consolidation et de trésorerie, et les outils de reporting et d'analyse

La plupart de ces informations sont disponibles au travers de l'intranet de la Société et sont applicables aux principales filiales étrangères.

En complément de ce dispositif, le Groupe s'appuie également sur un manuel des règles comptables IFRS.

Les principes comptables et les retraitements IFRS sont centralisés au niveau de la maison-mère.

Les comptes consolidés du Groupe sont établis par la direction financière de la maison mère. Cette direction est chargée de la mise à jour des procédures de consolidation, de la formation et de l'intégration des filiales dans le périmètre de consolidation. Elle est en outre en charge du traitement de l'information, de la maintenance et des développements de l'outil de consolidation pour le Groupe.

Système d'information comptable et financier

Le Système d'Information comptable et financier répond aux exigences des processus de comptabilisation et du contrôle de gestion définis par la Direction Financière du Groupe.

Il s'appuie sur le progiciel intégré SAP. Cette solution, implantée dans l'ensemble des sociétés de l'activité « Aérostructures », couvre principalement la comptabilité générale, le contrôle de gestion, les achats, l'administration des ventes et la facturation, la « supply chain » et la gestion de production.

Le Schéma directeur du Système d'information, a pour objectif de faire évoluer cette solution vers un « core-model finance » applicable à l'ensemble du groupe LATECOERE. Le déploiement de cette solution est prévu fin 2016 pour les sociétés de Systèmes d'Interconnexions.

La conformité des développements vis-à-vis des exigences métier est garantie par un processus strict de maintenance confié au centre de compétence SAP interne Groupe.

La supervision de ce système est assurée par un service exploitation interne assurant la disponibilité des données et la surveillance des interfaces avec les autres systèmes de l'entreprise qui alimentent le système de gestion SAP.

La maîtrise des risques liés au Système d'Information est décrite dans le chapitre 5 « Facteurs de risques » au paragraphe 5.3.1.

Communication financière et comptable

Un calendrier des échéances de communication financière obligatoires, qu'elles soient liées aux exigences légales, fiscales ou boursières est en général établi en début d'année.

La Société fait partie, du compartiment « B » du NYSE Euronext, à ce titre elle doit répondre à certaines obligations : communication régulière (en français et en anglais), tenue de réunions d'analystes et d'investisseurs, mise à dispositions des informations financières sur un site web. La veille réglementaire est assurée par la Direction Générale.

Avant leur diffusion, les informations financières obligatoires sont soumises au contrôle du conseil d'administration.

La gestion des risques

Notre Groupe s'efforce en permanence, et en particulier au niveau de sa Direction Générale, d'anticiper au mieux les risques liés à nos activités. Les processus mis en place sont les suivants :

Le Comité Exécutif analyse régulièrement les risques liés au marché, à l'activité aux exigences juridiques et réglementaires ainsi que ceux découlant des aspects environnementaux.

La cartographie des risques a fait l'objet d'une mise à jour au cours de l'exercice 2010. Les principaux risques ont été revus, et les personnes qui en ont la maîtrise identifiées. Le risque brut (risque inhérent) a été tout d'abord évalué. Les procédures et contrôles mis en place ont été identifiés afin de définir un risque net (risque résiduel). Cette analyse n'a pas fait apparaître de nouveaux risques ni de modification d'appréciation sur leur contrôle par la Société. La société a procédé à une revue limitée des risques au cours de l'exercice 2015 et n'a pas détecté d'évolution notable de la cartographie.

Les principaux risques identifiés et suivis par les procédures de contrôle interne sont les suivants :

Risque « programme »

Risque commercial

Le choix stratégique des programmes futurs est réalisé dans un environnement technologique évolutif et implique la mise en jeu d'investissements importants notamment en matière de Recherche et Développement. Ces programmes d'investissement supposent une rentabilité à long terme. De la réussite commerciale du programme dépend la rentabilité du Groupe. Les hypothèses commerciales et de rentabilité retenues par le Groupe pourraient ne pas se vérifier et les produits ayant fait l'objet de ces investissements pourraient ne pas tous connaître un succès commercial permettant de rentabiliser l'investissement initial.

Pour faire face à ce risque, le Groupe a diversifié ses programmes et a obtenu sur certains programmes des avances remboursables finançant une partie des frais de Développement, ces avances n'étant remboursées qu'en cas de succès du programme. Le détail de ces avances se retrouve en note 13.3 de l'annexe aux comptes consolidés.

Risque de retard de programme

Les constructeurs d'avions peuvent rencontrer des difficultés quant au respect du calendrier de leurs programmes. Des retards dans le planning de réalisation des nouveaux avions peuvent provoquer des reports de livraisons et affecter ainsi le rythme de réalisation du chiffre d'affaires du Groupe.

Pour limiter ce risque, le Groupe a fait appel à des fournisseurs « coopérants » de deuxième niveau, soumis aux mêmes contraintes. Les avances remboursables obtenues permettent également de réduire ce risque car les remboursements dépendent des livraisons effectuées. Par ailleurs, le Groupe peut être amené de manière ponctuelle à ouvrir des négociations avec ses clients lui permettant de diminuer ce risque. Ces négociations accompagnent et sécurisent le financement des programmes concernés.

Risque lié aux cadences de livraison des avionneurs

Le rythme des commandes d'avions présente des tendances cycliques liées à l'évolution du trafic passagers, au rythme de vieillissement et de renouvellement des flottes d'avions, aux décisions d'équipements, à la santé financière des compagnies aériennes et également de façon plus générale à l'évolution du PIB mondial et du commerce international. L'activité du Groupe résultant directement des cadences des avionneurs, les variations de cadences impactent son niveau d'activité et peuvent affecter sa situation financière. Par ailleurs, des événements exceptionnels (terrorisme, pandémie, catastrophes aériennes) pourraient avoir de fortes répercussions sur le trafic aérien et par voie de conséquence sur les programmes aéronautiques auxquels participe le Groupe. En 2015, environ 97 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe concerne les activités d'aviation civile.

Pour faire face au risque lié aux variations de cadences des avionneurs, notamment en période de retournement de cycle, le Groupe développe une politique industrielle visant à assurer une bonne réactivité de sa structure de coûts et dans laquelle s'inscrit le choix de recourir à des fournisseurs « coopérants » de deuxième niveau, soumis aux mêmes contraintes.

Risque produit

Le constructeur s'engage sur la navigabilité d'un appareil livré. En cas de défaillance, LATECOERE, en tant que fournisseur, pourrait être appelé en responsabilité. Les normes qualité très strictes (sélection des fournisseurs, procédures de contrôle qualité internes,....) mises en œuvre dans le référentiel ISO 9001/ EN 9100 V2009 par les sociétés du Groupe visent à assurer une fiabilité irréprochable des produits livrés. Une démarche de certification ISO 14001 a été entreprise ; cinq des établissements du Groupe ont déjà été certifiés, l'extension à deux autres établissements est en cours. Par ailleurs, une assurance sur risques produits est souscrite par le Groupe.

Risque matières

Les approvisionnements des matières premières (aluminium, acier et titane) sont couverts principalement par des contrats gérés par les donneurs d'ordre (combids) et par des contrats longue durée contenant des clauses limitant l'impact des fluctuations de prix. Seule une portion négligeable des approvisionnements correspond à des achats sur le marché, et représente la seule part de nos achats de matières premières soumise aux fluctuations de prix.

Risques juridiques et fiscaux

Hormis les litiges décrits dans cette rubrique, il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont le Groupe a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe.

Risque de change

De par son exposition internationale et les facturations faites en devises dollar à ses clients français, le Groupe est confronté à des risques de change. Le risque lié aux fluctuations du dollar est couvert pour partie par des contrats de ventes à terme et des tunnels d'options. Le taux du dollar et le risque de change associé font partie des hypothèses futures estimées dans le cadre des contrats de construction pour la détermination des marges à terminaison. Les fluctuations des parités peuvent entraîner des conséquences sur la marge opérationnelle, le résultat financier, les capitaux propres et l'endettement net.

Le Groupe a par conséquent développé une politique de couverture naturelle en effectuant une partie de ses achats en USD. Ainsi, le Groupe facture environ 78 % de ses ventes en dollars et achète environ 54 % de fournitures ou sous-traitance en dollars. La couverture naturelle du Groupe sur le dollar USD représente environ 34 %.

Pour couvrir son exposition nette résiduelle, le Groupe utilise des instruments financiers de couverture de change, de type ventes à terme ou tunnels d'options. Les tunnels d'options mis en place donnent la possibilité au Groupe d'être associé à une revalorisation du cours €/USD.

Au 31 mars 2016, le Groupe a protégé environ 95% de son exposition 2016 par des ventes à terme et des tunnels d'options à des cours €/USD au pire de 1,20, 85% de son exposition 2017 à des cours €/USD au pire de 1,16 et 20% de son exposition 2018 à des cours €/USD au pire de 1,17.

Le Groupe dispose également de couvertures de change visant à se protéger des fluctuations de la couronne tchèque contre l'euro liées à sa filiale LATECOERE Czech Republic s.r.o. et des fluctuations du réal brésilien par rapport au dollar liées à sa filiale LdB.

Le détail de ces instruments dérivés et de leurs impacts sur les états financiers figure dans la note 9 de l'annexe aux comptes consolidés.

L'incidence des opérations de couvertures dollars inscrites en chiffre d'affaires s'élève à - 44,3 M€ en 2015 contre + 3,9 M€ en 2014.

L'exposition du Groupe au risque de change et l'analyse de sensibilité sont détaillées dans la note 21.3 de l'annexe aux comptes consolidés. Les caractéristiques des instruments financiers sont décrites dans les notes 2.17 et note 9 de l'annexe aux comptes consolidés.

Risque de taux

La quasi-totalité de l'endettement net est basé sur des référentiels courts termes. Le taux d'intérêt moyen porté par le Groupe en 2015 s'élève à 4,8%.

L'exposition du Groupe au risque de taux et l'analyse de sensibilité sont mentionnées dans la note 21.4 de l'annexe aux comptes consolidés.

Risques sur actions

Le Groupe détient essentiellement des actions LATECOERE, dont les variations sont ajustées en fonction du cours de clôture. Les titres auto-détenus sont comptabilisés en diminution des capitaux propres dans les comptes consolidés. Le montant des titres auto-détenus au 31 décembre 2015 s'élève à 120 K€.

Compte tenu du fait qu'à la clôture de l'exercice la Société ne détient que 29 432 de ses propres actions dans le cadre du contrat de liquidité, l'impact de variation du cours serait non significatif.

Par ailleurs, le Groupe ne détient pas d'autres actions significatives cotées et n'est à ce titre pas exposé au risque de fluctuation des cours de bourse.

Risques de contreparties

Le Groupe est principalement exposé au risque de crédit et de contrepartie concernant les clients et les instruments financiers dérivés et les placements financiers temporaires.

Le risque de défaillance de contreparties lié aux clients est très limité du fait de la catégorie des principaux clients (avionneurs de 1^{er} rang) des branches Aérostructure et Systèmes d'interconnexions.

Les contreparties relatives à la branche Ingénierie sont plus nombreuses et peuvent présenter un risque plus élevé. Cependant, ce risque est jugé peu significatif au regard des principales contreparties du Groupe.

A la clôture de l'exercice, le Groupe n'a pas identifié de risque de crédit significatif sur ces actifs échus non provisionnés.

Le Groupe met en place des instruments financiers dérivés dans le but de réduire son exposition aux risques de change et de taux. Ces opérations sont contractées de gré à gré avec des banques de 1^{er} rang et ne présentent pas à ce titre de risque de défaillance.

La trésorerie est placée au travers d'instruments monétaires sans risque auprès d'établissements bancaires de 1^{er} rang.

Risque de liquidité

Le Groupe gère sa trésorerie de manière centralisée. Les excédents ou les besoins de financement de ses filiales sont placés ou financés par la société mère à des conditions de marché. Le service trésorerie du Groupe gère le financement, courant et prévisionnel du Groupe et assure la capacité de celui-ci à faire face à ses engagements financiers.

En avril 2015, le Groupe a changé de partenaire financier dans le cadre du financement de ses créances (affacturation). Le nouveau contrat permettra de mieux accompagner la croissance d'activité du Groupe lors des prochaines années notamment en déplaçant le montant du financement au titre des créances cédées.

A la clôture, le Groupe a tiré l'ensemble des ressources mises à sa disposition au titre de l'affacturation dont le principe de fonctionnement impose la mobilisation de la totalité des créances rattachées aux clients cédés sans lien avec le besoin de trésorerie réel.

L'exposition du Groupe au risque de liquidité a été présentée dans la note 21.2 de l'annexe aux comptes consolidés.

Continuité du système d'information

La Direction du Système d'Information (DSI) est responsable de la continuité de l'ensemble des services liés au Système d'Information (SI) du Groupe.

La DSI compte parmi ses missions, le maintien en condition opérationnel et la gestion de l'intégrité du Système d'Information.

Le maintien en condition opérationnel est assuré par une organisation groupe structurée en centres de compétence transverses. L'intégrité du SI est garantie à travers un plan de maîtrise des risques informatiques qui définit les priorités et les actions associées afin de réduire l'exposition aux menaces externes et internes.

Un Schéma Directeur du Système d'Information (SDSI) permet d'aligner le SI sur la stratégie du Groupe et sur les besoins opérationnels tout en améliorant les performances et la sécurité des infrastructures. Ce plan pluriannuel met en œuvre des solutions informatiques pour répondre à des besoins métiers déclinés dans des processus formellement décrits. Ces solutions s'appuient sur une politique de standard et de progiciels éprouvés afin de garantir leur pérennité dans le temps tout en bénéficiant des dernières avancées techniques ou améliorations fonctionnelles.

Il fait l'objet d'une mise à jour annuelle, validée par le Comex, en fonction des évolutions de la stratégie et des métiers du groupe.

Une méthodologie de gestion de projet permet de piloter et garantir les investissements humains et financiers inscrits dans ce schéma directeur.

Deux Data-Center indépendants et redondants assurent une continuité des services par la réplication des données entre eux grâce à un réseau local lui aussi redondant.

Une stratégie de sauvegarde partagée entre les métiers et la DSI garantit une restauration des données en cas d'incident ou pour chaque besoin des métiers.

Cette stratégie définit notamment la périodicité des sauvegardes, les conditions de stockage ainsi que les règles des durées de conservations des supports physiques.

Risque fournisseurs

De façon générale, le Groupe LATECOERE travaille dans le cadre de partenariats avec des coopérants et fournisseurs. Les événements de nature à affecter ces partenaires peuvent avoir une incidence sur l'activité du Groupe (surcoûts, retards de production, ...). Pour limiter ce risque, le Groupe mène différentes actions :

- une surveillance individualisée par le biais d'audits réguliers (qualité et logistique),
- une assistance technique et organisationnelle,
- une aide au développement de la maturité des fournisseurs à travers ressources internes ou à travers organisation SPACE dont LATECOERE est membre exécutif,
- le développement de doubles sources pour les approvisionnements les plus critiques.
- Un suivi juridique des réclamations éventuelles des fournisseurs sensibles

Risque pays

Du fait de sa présence dans plus d'une dizaine de pays, le Groupe LATECOERE peut être exposé à des risques politiques ou sociaux. Le Groupe pratique une stratégie industrielle vers des schémas de double source, dès lors que les cadences de production le permettent et en lien avec ses donneurs d'ordre, aux fins de mieux maîtriser le risque pays.

Assurances

La souscription de contrats d'assurances Groupe permet de couvrir de manière optimisée un éventail très large de risques dont notamment :

- les dommages aux biens du Groupe ou aux biens confiés ainsi que la perte d'exploitation qui pourrait résulter de ces dommages et ce pour une période de 18 mois d'activité,
- les risques de mise en cause de la responsabilité civile du Groupe pour des sinistres intervenus à l'occasion de la réalisation de prestations ou pour garantir les conséquences des défauts d'un produit y compris d'un produit aéronautique ou spatial, en cas d'événement accidentel,
- le risque d'arrêt des vols ("grounding"),

Par ailleurs, des programmes locaux d'assurance sont souscrits dans les pays où le groupe est implanté s'il s'agit de couvrir des risques spécifiques ou de répondre à une réglementation locale d'assurance.

A Toulouse, le 28 avril 2016

Le Président du conseil d'administration