

6.3 Rapport du Président du Conseil de Surveillance sur le gouvernement d'entreprise et le Contrôle interne

Chers actionnaires,

La loi fait obligation au Président du Conseil de Surveillance 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 :

- De la composition et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, des références faites à un code de gouvernement d'entreprise et des modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'assemblée générale ;
- Des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société.

Ce rapport précise également 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 de Surveillance le 3 avril 2014 et transmis aux Commissaires aux Comptes.

6.3.1 Le gouvernement d'entreprise

La Société se réfère au code de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes de Middlednext en vertu d'une décision du Conseil de Surveillance du 17 mai 2010.

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.

Ces propositions s'adressent aux trois pouvoirs :

- Exécutif : le Directoire ;
- de Surveillance : le Conseil de Surveillance ;
- Souverain : l'assemblée des actionnaires.

Le code de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes de Middlednext auquel se réfère désormais la Société comporte des recommandations. Le Rapport du Président du Conseil de Surveillance doit indiquer clairement comment elles s'appliquent, ou les raisons pour

lesquelles elles ne sont pas appliquées (« appliquer ou s'expliquer »).

6.3.1.1 Le pouvoir exécutif : le Directoire

Selon les recommandations 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.

Le Conseil de Surveillance 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 adopté le code de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes de Middlednext, elle s'est assurée que la politique de rémunération mise en œuvre pour les membres du Directoire nommés avant l'adoption dudit code était en conformité avec ce dernier et s'est référée à ses recommandations, après avis du Comité des Nominations et des Rémunérations, pour fixer les rémunérations du membre du Directoire nommé postérieurement à ladite adoption.

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...).

6.3.1.1.1 Mandat social et contrat de travail

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

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

6.3.1.1.2 Eléments de rémunération principale

Les rémunérations des membres du Directoire, sont déterminées¹ conformément aux recommandations du code de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes de Middledenext.

La rémunération annuelle des membres du Directoire comporte une part fixe et une part variable.

Détermination de la part fixe de la rémunération

La part fixe de la rémunération annuelle des membres actuels du Directoire correspond à leur rémunération annuelle brute au titre de leur contrat de travail qui les lie à la Société et elle a été fixée respectivement à :

- 350 000 € pour M. Frédéric MICHELLAND
- 250 000 € pour M. Eric GILLARD

La part fixe de la rémunération annuelle des anciens membres du Directoire qui ont cessé leurs fonctions au cours de l'exercice 2013, telle que définie et arrêtée par le Conseil de Surveillance, après consultation du Comité des Nominations et des Rémunérations, lors de leur nomination a été fixée respectivement à :

- 266 400 € pour François BERTRAND
- 265 000 € pour Bertrand PARMENTIER

Détermination de la part variable de la rémunération

La part variable de la rémunération des membres actuels du Directoire a été arrêtée par le Conseil de Surveillance, après consultation du Comité des Nominations et des Rémunérations, lors de sa séance du 4 novembre 2013.

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

Les valeurs des objectifs associés aux critères quantitatifs ne sont pas divulguées de manière

détaillée pour des impératifs de confidentialité et de secret des affaires.

La part variable de la rémunération de Frédéric MICHELLAND est fixée annuellement en fonction de la réalisation d'objectifs déterminés 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 80% de sa rémunération fixe. Au titre de l'exercice 2014 et sous réserve qu'il occupe toujours son poste au 31 décembre 2014, cette part variable ne pourra être inférieure à 150 000 €.
- sur des critères qualitatifs à hauteur d'un montant pouvant aller jusqu'à 20% de sa rémunération fixe. Au titre de l'exercice 2014 et sous réserve qu'il occupe toujours son poste au 31 décembre 2014, cette part variable ne pourra être inférieure à 35 000 €, sans toutefois pouvoir excéder 20% de sa rémunération fixe au titre des critères qualitatifs définis pour l'exercice 2014 correspondant notamment à la qualité de son intégration au sein du Groupe et de ses relations avec le Conseil de Surveillance.

La part variable de la rémunération d'Eric GILLARD est fixée annuellement en fonction de la réalisation d'objectifs déterminés 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 60% 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 des anciens membres du Directoire était déterminée pour l'exercice 2013 de la façon suivante :

- pour 60% de son montant sur 3 critères quantitatifs associés à des objectifs de rentabilité opérationnelle, de désendettement et de retour sur capitaux employés (ROCE)
 - ▶ fixés au niveau du Groupe consolidé et pondérés également pour le Président du Directoire, François BERTRAND et le Directeur Général, Bertrand PARMENTIER ;
 - ▶ fixés en ce qui concerne Eric GILLARD, Membre du Directoire

¹ 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.

plus particulièrement en charge de l'activité Aérostructures pour respectivement :

- 40% au niveau du Groupe consolidé (avec des pondérations respectives de 20% sur le désendettement, 10% sur la rentabilité opérationnelle et 10 % sur le retour sur capitaux employés),
- 20% au niveau de la branche Aérostructures sur un objectif de contribution à la rentabilité opérationnelle de la branche d'activité,
- pour 40 % de son montant sur des critères qualitatifs associés à des objectifs respectivement de management pour 20%, de plan de progrès pour 10%, de préparation de l'avenir et satisfaction des clients pour 5% et de gouvernance (relations avec le Conseil de Surveillance) pour 5%.

Pour ce qui est de la part variable de la rémunération d'Eric GILLARD au titre de l'exercice 2013, celle-ci a été fixée en fonction de la réalisation d'objectifs déterminés sur la base des critères quantitatifs et qualitatifs suivants, tels que modifiés le 16 mai 2013 pour tenir compte de ses nouvelles attributions :

- pour 60% de son montant sur 3 critères quantitatifs associés à des objectifs de rentabilité opérationnelle, de désendettement et de retour sur capitaux employés (ROCE)
 - ▶ fixés au niveau du Groupe consolidé et pondérés également pour le Président du Directoire, Bertrand PARMENTIER et le Directeur des opérations, Eric GILLARD ;
- pour 40 % de son montant sur des critères qualitatifs associés à des objectifs respectivement de management pour 15%, de plan de progrès pour 10%, de préparation de l'avenir et satisfaction des clients pour 10% et de gouvernance (relations avec le Conseil de Surveillance) pour 5%.

Lors de sa séance du 26 février 2014, le Conseil de Surveillance sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations a arrêté les

parts variables des membres du Directoire au titre de l'exercice 2013 en fonction des performances réalisées par rapport aux objectifs assignés comme suit :

- 77 000 € pour Eric GILLARD correspondant à un taux de réalisation de 60%.
- 90 000 € pour Bertrand PARMENTIER, correspondant à un taux de réalisation de 56% *pro rata temporis*.

6.3.1.1.3 Autres éléments de rémunération

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

Lors de sa séance du 4 novembre 2013, le Conseil de Surveillance, après consultation du Comité des Nominations et des Rémunérations, a approuvé les engagements pris par la Société en faveur des membres du Directoire visant à faire évoluer les termes et conditions de l'indemnité due ou susceptible d'être due à raison de la cessation des fonctions des membres du Directoire.

Les termes de ces engagements vont être soumis à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires de la Société convoquée le 19 mai 2014 :

Frédéric MICHELLAND 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, 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 Latécoère, et ce à compter de l'exercice social commençant le 1er 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.

En conséquence de ce qui précède :

- En cas de cessation de ses fonctions et de départ contraint du groupe Latécoère au cours de l'exercice social 2014, Frédéric MICHELLAND aura droit à une indemnité de départ si le groupe Latécoère a eu accès à de nouvelles ressources financières au cours de cet exercice, notamment dans le cadre d'un accord avec ses banques créancières ; et

- En cas de cessation de ses fonctions et de départ contraint du groupe Latécoère au cours de l'exercice social 2015, Frédéric MICHELLAND aura droit à une indemnité de départ si le groupe Latécoère a eu accès à de nouvelles ressources financières au cours de l'exercice social 2014,

notamment dans le cadre d'un accord avec ses banques créancières, ou bien 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 2014.

En cas de cessation de ses fonctions et de départ contraint du groupe Latécoère, 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 Latécoère, 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 Latécoère de Frédéric MICHELLAND avant le 31 décembre 2014, la part variable de la rémunération prise en compte correspondra à la rémunération garantie de 150 000 € au titre des critères quantitatifs à laquelle s'ajoutera la part variable de la rémunération liée aux critères qualitatifs d'un montant compris entre 35 000 € et 70 000 €.

En cas de cessation de ses fonctions et de départ contraint du groupe Latécoère de Frédéric MICHELLAND, y compris à son initiative s'il estime ne pas avoir d'autre choix, consécutif 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 conduite par la Société avant ladite modification et sur laquelle Frédéric MICHELLAND aura exprimé des divergences de vues, 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 Latécoère, 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 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.

Eric GILLARD 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, positif durant l'un des deux exercices sociaux précédant l'exercice social au cours duquel Eric GILLARD viendrait à cesser d'exercer toute fonction au sein du groupe Latécoère.

En cas de cessation de ses fonctions et de départ contraint du groupe Latécoère, l'indemnité de départ à laquelle Eric GILLARD aura droit dans les conditions indiquées ci-avant, correspondra à une indemnité de départ brute égale à 18 mois de rémunération totale - fixe et variable - calculée sur la base de la moyenne des rémunérations - fixe et variable - perçues par Eric GILLARD au cours des trois derniers exercices clos.

Il est précisé que toute indemnité conventionnelle qui sera due, le cas échéant, au titre de la rupture du contrat de travail d'Eric GILLARD 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.

Assurance Chômage

La Société s'est engagée à souscrire à une assurance chômage privée de type GSC permettant de faire bénéficier les membres actuels du Directoire d'indemnisés en cas de cessation de leurs fonctions et de départ du groupe Latécoère. Si ladite assurance prévoit un délai de carence, la Société s'est engagée à indemniser les membres actuels du Directoire en cas de cessation de leurs fonctions et de départ du groupe Latécoère 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.

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

Frédéric MICHELLAND et Eric GILLARD bénéficieront d'une prime exceptionnelle de respectivement 200 000 € et 100 000 € si, au 30 juillet 2015, 90% au moins des bons de souscription d'actions émis par la Société ont été exercés.

Retraites

Les membres du Directoire 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 les membres du Directoire s'élève à 21 000 €.

Avantages en nature

Les membres du Directoire bénéficient d'une voiture de fonction qui est prise en compte dans les avantages en nature.

Par ailleurs, à compter de la date de prise d'effet des fonctions de membre et Président du Directoire de Frédéric MICHELLAND et jusqu'à l'installation de sa famille dans la région toulousaine (qui devra intervenir au plus tard lors de la rentrée scolaire 2014) la Société s'est engagée à prendre en charge les frais de loyer d'un appartement de deux pièces meublé, des frais de déplacement pour rejoindre sa famille à hauteur d'un billet d'avion aller-retour Paris Toulouse hebdomadaire et des frais d'acheminement correspondants vers les aéroports. Enfin la Société s'est engagée à prendre en charge les frais de son déménagement lors de l'installation de sa famille dans la région toulousaine, dans une limite raisonnable.

Stock options

Il n'existe pas de système de stock options ou d'attribution gratuite d'actions au sein du Groupe.

6.3.1.1.4 Points de vigilance

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

Le Directoire composé de trois membres jusqu'au 17 mai 2013 a été ramené à deux membres à l'occasion de la cessation anticipée des fonctions de François BERTRAND, Bertrand PARMENTIER reprenant au sein de ce dernier la responsabilité de Président du Directoire. Suite au départ de Bertrand PARMENTIER, Frédéric MICHELLAND a été nommé Président du Directoire le 4 novembre 2013. Ce dernier a pris ses fonctions le 9 décembre 2013. Eric GILLARD a été Président du Directoire par intérim entre ces deux dates.

Eric GILLARD a été nommé Président de la société LATElec à compter du 14 juin 2013. Patrick LONGUET, qui a rejoint le Groupe le 1^{er} avril 2013,

a été nommé Président de la société Latécoère Services (précédemment dénommée Latecis).

Le Conseil de Surveillance a donné au Directoire la possibilité de répartir les fonctions de direction entre ses membres.

Lors de sa séance du 6 janvier 2014 et suite aux changements ayant eu lieu au sein du Directoire, la répartition des fonctions de direction ont été réparties comme suit :

- ▶ Frédéric MICHELLAND Président, coordonne l'ensemble des activités du Groupe ;
- ▶ Eric GILLARD, Directeur Général, prend plus particulièrement en charge la gestion opérationnelle des activités du Groupe.

Le Directoire s'appuie 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 a pour mission d'aborder les sujets d'actualité courante du Groupe et les projets stratégiques (développement et organisation des activités). Il se réunit au minimum deux fois par mois.

La rémunération des membres du Directoire est décidée par le Conseil de Surveillance 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, 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 des membres du Directoire et donc de contrarier l'esprit de leur mission.

Par ailleurs, le Comité des Nominations et des Rémunérations veille à l'évolution des membres du Directoire en fonction de leur âge et de leurs responsabilités. Il en rend périodiquement compte au Conseil de Surveillance.

6.3.1.2 Le pouvoir de surveillance : le Conseil de Surveillance

Composition

Le Conseil de Surveillance est composé de 13 membres ; huit d'entre eux : Pierre GADONNEIX, Jean-Claude CHAUSSONNET, Patrick CHOLLET, Claire DREYFUS-CLOAREC, Christian DUVILLET, Jean GOUMY, Pierre LATECOERE et Christian REYNAUD, sont considérés comme indépendants,

à la lecture des critères indiqués dans les recommandations du Code Middlenext et validés par le Comité des Nominations et des Rémunérations.

Deux femmes sont entrées au Conseil de Surveillance au cours des 36 derniers mois, respectivement Claire DREYFUS-CLOAREC nommée par l'assemblée générale des actionnaires du 30 juin 2011 et Valérie GUIMBER, dont la cooptation le 25 janvier 2012 en remplacement d'Hervé COSTES, membre démissionnaire a été ratifiée par l'assemblée générale des actionnaires du 3 mai 2012. Au 31 décembre 2013, la Société s'est conformée 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.

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

Règlement intérieur

Le Conseil de Surveillance a adopté le 19 mai 2006 un règlement intérieur qui a 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 a été effectuée lors de la réunion du Conseil de Surveillance du 17 mai 2010 pour entériner l'adoption du code de Gouvernement d'Entreprise de Middlenext. Le 27 octobre 2010, le Conseil de surveillance a amendé ce règlement en intégrant la création d'un Comité Stratégique. Ce règlement est 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 rappelle les règles de déontologie que doivent suivre les membres du Conseil. Lors de leur nomination, chaque membre reçoit un exemplaire de règlement ainsi que du code de gouvernement d'entreprise 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 de Surveillance vis à vis de la Société et leurs intérêts privés ou autres devoirs.

Choix des membres du Conseil de Surveillance

Les futurs membres du Conseil de Surveillance sont 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 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

Tout nouveau membre qui n'avait pas une connaissance préalable du Groupe 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.

Pour permettre aux membres du Conseil de participer utilement aux réunions, le Président s'efforce de leur communiquer toutes informations ou documents nécessaires.

Chaque fois qu'un membre du Conseil en a fait la demande, le Président lui a communiqué dans la mesure du possible, les informations et documents complémentaires qu'il désirait recevoir.

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

Réunions du Conseil de Surveillance

Le Conseil de Surveillance se réunit au moins quatre fois par an. Les convocations sont transmises par tous moyens.

Un calendrier prévisionnel de réunions est proposé pour l'année au plus tard lors de la première réunion qui suit l'ouverture de l'exercice social au Conseil de Surveillance pour l'exercice suivant.

Avant chaque réunion et dans un délai d'une semaine environ avant la date fixée, les membres du Conseil de Surveillance reçoivent par courrier ou courriel électronique, l'ordre du jour ainsi que le projet de procès-verbal de la séance précédente.

L'ordre du jour est proposé par le Président. Il tient compte des travaux des comités du Conseil de Surveillance et des propositions émises par les membres du Conseil de Surveillance.

La présence de la moitié au moins des membres du Conseil de surveillance est nécessaire pour la validité des délibérations.

Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés, chaque membre présent ou représenté disposant d'une

voix et chaque membre présent ne pouvant disposer que d'un seul pouvoir. La voix du Président est prépondérante en cas de partage.

Activités du Conseil de Surveillance au cours de l'exercice 2013 et au 1^{er} trimestre 2014

Le Conseil s'est réuni 6 fois au cours de l'année 2013 et 2 fois au cours du premier trimestre de 2014.

Les réunions se sont tenues au siège social.

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

Les délégués du Comité d'Entreprise ont été convoqués à toutes les réunions du Conseil. 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 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, certaines délibérations du Conseil de Surveillance 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 de Surveillance au cours de cette période ont été les suivantes :

Dans le cadre de sa mission de contrôle :

- Lors de sa séance du 26 mars 2013, le Conseil de Surveillance a validé le projet de budget pour l'année 2013 présenté par le Directoire et revu par le Comité d'Audit et des Comptes dont le président a rendu compte des travaux recommandant son approbation.
- Le Conseil de Surveillance a procédé :
 - à l'examen des comptes consolidés et sociaux de l'exercice 2012 (séance du 26 mars 2013) ;
 - à l'examen des comptes consolidés du premier semestre 2013 (séance du 29 août 2013) ;
 - à l'examen des comptes consolidés et sociaux de l'exercice 2013 (séance du 26 février 2014) ;

arrêtés par le Directoire. 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 séance du 26 février 2014, le Conseil de Surveillance a validé le projet de budget pour l'année 2014 présenté par le Directoire, qui avait été préalablement revu les 9 décembre 2013 et 7 février 2014 par le Comité d'Audit et des Comptes dont le président a rendu compte des travaux recommandant son approbation.
- Lors de sa séance du 3 avril 2014, le Conseil de Surveillance a validé l'ensemble des documents établis par le Directoire en vue
 - De l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires convoquée le 19 mai 2014 ;
 - De l'Assemblée Générale des porteurs de BSA convoquée le 19 mai 2014 ;

Concernant la situation économique et financière du Groupe :

- Tout au long de l'exercice 2013, 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
 - 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'évolution de la situation en Tunisie,
 - de l'avancement des projets d'implantation au Mexique,
 - des plans de transformation conduits dans les branches d'activité.

En matière de gouvernement d'entreprise

Le Conseil de Surveillance après avis et recommandations du Comité des Nominations et des Rémunérations a :

- révoqué François BERTRAND de son poste de Président du Directoire (séance du 10 mai 2013) ;
- nommé Bertrand PARMENTIER, Président du Directoire (séance du 10 mai 2013) ;

- nommé Frédéric MICHELLAND, Président du Directoire (séance du 4 novembre 2013) suite à la démission de Bertrand PARMENTIER ;
 - nommé Eric GILLARD, Directeur Général (séance du 4 novembre 2013) ;
 - nommé Claire DREYFUS-CLOAREC, Présidente du Comité d'Audit et des Comptes (séance du 26 février 2014).
- Concernant la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, le Conseil de Surveillance a retenu :
 - dans sa séance du 27 mars 2013, les propositions du Comité des Nominations et des Rémunérations du même jour relatives :
 - ▶ à l'appréciation des résultats obtenus par les membres du Directoire par rapport aux objectifs quantitatifs et qualitatifs concourant à l'établissement des parts variables de leurs rémunérations au titre de l'exercice 2012 ;
 - ▶ à l'évolution de la rémunération fixe et de la partie de rémunération variable d'Eric GILLARD pour une réalisation de 100% de ses objectifs ;
 - ▶ à la détermination des objectifs quantitatifs et qualitatifs concourant à l'établissement des parts variables des rémunérations du Directoire au titre de l'exercice 2013 ;
 - dans sa séance du 16 mai 2013, les propositions du Comité des Nominations et des Rémunérations relatives :
 - ▶ à la révocation de François BERTRAND de son poste de Président du Directoire
 - ▶ à la nomination de Bertrand PARMENTIER au poste de Président du Directoire
 - ▶ à la détermination de la rémunération fixe et variable des membres du Directoire compte-tenu de leurs nouvelles fonctions
 - dans sa séance du 28 août 2013, l'organisation du recrutement du futur Président du Directoire
 - dans sa séance du 19 septembre 2013, l'analyse des candidatures au poste de Président du Directoire
 - dans sa séance du 4 novembre 2013, les propositions du Comité des Nominations et des Rémunérations relatives :
 - à l'évolution de la rémunération variable d'Eric GILLARD pour une réalisation de 100% de ses objectifs suite à sa nomination aux fonctions de Directeur Général ;
 - à la rémunération fixe variable de Frédéric MICHELLAND ;
 - au versement aux membres du Directoire d'une rémunération exceptionnelle en cas d'exercice de plus de 90% des BSA avant le 30 juin 2015 ;
 - aux modalités de calcul de l'indemnité due ou susceptible d'être due en raison de la cessation ou du changement de fonctions de son bénéficiaire telles qu'exposé au paragraphe 6.1.2.7.
 - dans sa séance du 26 février 2014, les propositions du Comité des Nominations et des Rémunérations du même jour relatives :
 - ▶ à l'appréciation des résultats obtenus par Bertrand PARMENTIER et Eric GILLARD par rapport aux objectifs quantitatifs et qualitatifs concourant à l'établissement des parts variables de leurs rémunérations au titre de l'exercice 2013 ;
 - ▶ à la détermination des objectifs quantitatifs et qualitatifs concourant à l'établissement des parts variables des rémunérations du Directoire au titre de l'exercice 2014.

En matière de politique sociale

- Concernant l'actionnariat salarié, le Conseil de Surveillance après avis et recommandations du Comité des Nominations et des Rémunérations, a approuvé dans sa séance du 21 mars 2012 la proposition du Directoire visant à soumettre une résolution donnant délégation de compétence au Directoire pour décider l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant ou pouvant donner accès au capital de la Société réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise à l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 3 mai 2012 ; cette résolution a été adoptée par ladite assemblée.

En matière de rémunération des membres du Conseil de Surveillance

L'assemblée générale des actionnaires du 3 mai 2012 a voté une résolution portant le montant global annuel attribuable au titre des jetons de présence à 120 000 €. Cette décision est valable pour l'exercice 2012 et les exercices suivants jusqu'à l'intervention d'une nouvelle décision de l'Assemblée Générale.

Les comités du Conseil de Surveillance

Le Conseil de Surveillance a 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 un Comité Stratégique.

Le Comité d'Audit et des Comptes

Le Comité d'Audit et des Comptes est composé de cinq membres. Il s'agit de Christian REYNAUD (Président), Jean-Claude CHAUSSONNET, Claire DREYFUS-CLOAREC, Jean-Jacques PIGNERES et Patrick CHOLLET.

Quatre membres sont indépendants au sens du Code Middlednext : Christian REYNAUD, Jean-Claude CHAUSSONNET, Claire DREYFUS-CLOAREC et Patrick CHOLLET.

Quatre membres ont été choisis en fonction de leur expérience et leur compétence en matière financière et comptable.

Le Président du Conseil de Surveillance, Pierre GADONNEIX participe régulièrement aux réunions de ce Comité.

Les missions du Comité sont les suivantes : il est 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 émet des recommandations sur la nomination des Commissaires aux Comptes et s'assure du contrôle légal qu'ils effectuent.

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

Le Comité d'Audit et des Comptes s'est réuni 6 fois entre janvier 2013 et mars 2014 ; ses travaux ont notamment couvert :

- la revue du budget 2013 (séances du 13 février 2013) ;
- l'arrêté des comptes 2012 (séance du 26 mars 2013) ;
- la politique de couverture des risques de taux et de change (séances des 13 février 2013 et 29 août 2013) ;
- les enjeux de la crise tunisienne et les conséquences financières associées (séances des 13 février et 26 mars 2013) ;
- les enjeux des principaux contrats de construction (séances des 29 août et 9

décembre 2013, séance du 26 février 2014)

- la revue du budget 2014 (séances des 7 et 26 février 2014) ;
- l'arrêté des comptes du 1^{er} semestre 2013 (séance du 29 août 2013) ;
- la revue technique des résolutions 14 à 26 (relatives à la modification des termes et conditions des Bons de Souscription d'Actions et à faculté d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant ou pouvant donner accès au capital de la société et/ou des valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créances) soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de Latécoère convoquée le 19 mai 2014 ;
- l'arrêté des comptes 2013 (séance du 26 février 2013) ;

Le taux de participation aux réunions de ce Comité a été de 77% 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 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 5 membres : Christian BEUGNET (Président), Jean-Claude CHAUSSONNET, Pierre LATECOERE, Christian DUVILLET et Jean GOUMY (depuis le 17 février 2012, en remplacement d'Hervé COSTES démissionnaire) ;
- dont 4 membres sont indépendants au sens du Code Middlednext : Christian DUVILLET, Jean GOUMY, Jean-Claude CHAUSSONNET et Pierre LATECOERE.

Le Président du Conseil de Surveillance, Pierre GADONNEIX participe régulièrement aux réunions de ce Comité.

Les missions du Comité des Nominations et des Rémunérations sont les suivantes : il fait 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 fait 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 examine les conséquences des dispositions légales concernant les membres du Directoire.

Le Comité des Nominations et des Rémunérations s'est réuni 6 fois au cours de l'année 2013 et du premier trimestre 2014 ; il a notamment travaillé et formulé des recommandations au Conseil de Surveillance :

- dans sa séance du 27 mars 2013, relatives :
 - ▶ à l'appréciation des résultats obtenus par les membres du Directoire par rapport aux objectifs quantitatifs et qualitatifs concourant à l'établissement des parts variables de leurs rémunérations au titre de l'exercice 2012 ;
 - ▶ à l'évolution de la rémunération fixe et de la partie de rémunération variable d'Eric GILLARD pour une réalisation de 100% de ses objectifs ;
 - ▶ à la détermination des objectifs quantitatifs et qualitatifs concourant à l'établissement des parts variables des rémunérations du Directoire au titre de l'exercice 2013 ;
- dans sa séance du 16 mai 2013, relatives :
 - ▶ à la révocation de François BERTRAND de son poste de Président du Directoire
 - ▶ à la nomination de Bertrand PARMENTIER au poste de Président du Directoire
 - ▶ à la détermination des parts fixe et variable de la rémunération des membres du Directoire compte-tenu de leurs nouvelles fonctions
- dans sa séance du 28 août 2013, relatives à l'organisation du recrutement du futur Président du Directoire
- dans sa séance du 19 septembre 2013, relatives à l'analyse des candidatures au poste de Président du Directoire
- dans sa séance du 4 novembre 2013, relatives à la nomination des membres du Directoire, la détermination de leurs rémunérations fixes et variables
- dans sa séance du 26 février 2014, relatives :

- ▶ à l'appréciation des résultats obtenus par les membres du Directoire par rapport aux objectifs quantitatifs et qualitatifs concourant à l'établissement des parts variables de leurs rémunérations au titre de l'exercice 2013 ;
- ▶ à la détermination des objectifs quantitatifs et qualitatifs concourant à l'établissement des parts variables des rémunérations du Directoire au titre de l'exercice 2014

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 a été de 80 % sur la période considérée.

Le Comité Stratégique

Ce Comité créé au 4^e trimestre 2010, est composé à ce jour de 6 membres : Pierre GADONNEIX (Président), Jean-Claude CHAUSSONNET, Christian DUVILLET, Claire DREYFUS-CLOAREC, Jean GOUMY et Christian REYNAUD ; les membres du Directoire participent aux réunions de ce Comité.

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

Le Comité Stratégique s'est réuni une fois en 2013 (le 28 août).

Les membres du Comité Stratégique ont eu à leur disposition les analyses, documents financiers et comptables en relation avec leurs travaux ; ils ont eu la possibilité d'entendre les conseils de l'entreprise intervenant sur les processus examinés.

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.

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. Le rythme des réunions du Conseil et de ses Comités et la complexité des sujets abordés au long de l'année

2013, ont conduit le Conseil de Surveillance à considérer comme plus pertinente la réalisation de cet exercice au cours de l'année 2014.

6.3.1.2.3 Points de vigilance relatifs à la fonction de surveillance

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

Séparation des pouvoirs

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

Devoir de surveillance

Le Directoire rend 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, contribuent 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.

La composition du Conseil de Surveillance assure la représentativité de l'actionnariat. Les intérêts des actionnaires salariés sont représentés par trois membres, et les intérêts des autres actionnaires sont représentés par les huit membres indépendants.

Moyens matériels

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

Les délibérations des Conseils sont 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 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 de Surveillance 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. La présence de membres indépendants au sens des recommandations du Code Middlednext assure 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 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.

6.3.1.3 Le pouvoir souverain : l'assemblée générale des actionnaires

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

6.3.1.3.1 Participation des actionnaires à l'assemblée générale

Les modalités de participation des actionnaires aux Assemblées Générales figurent à l'article 18 des 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. »

6.3.1.3.2 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.

6.3.1.3.3 Points de vigilance relatifs à la fonction souveraine

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

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 Directoire, reprend l'ensemble de ces risques ; il est examiné par le Conseil de Surveillance et expliqué à l'assemblée des actionnaires avant d'en demander l'approbation.

Choix des membres du Conseil de Surveillance

Les actionnaires historiques ou majeurs choisissent les membres du Conseil de Surveillance chargés de les représenter. Notamment, les salariés actionnaires choisissent leurs représentants.

Participation aux votes

Lors des Assemblées des actionnaires, le quorum est toujours largement dépassé, assurant la validité des décisions et montrant l'implication des actionnaires.

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.

Gestion de l'actionnariat sur la durée

Malgré la très importante dispersion de son actionnariat, la Société bénéficie d'une forte fidélité de ce dernier et veille à le gérer sur la durée.

6.3.2 Les procédures de contrôle interne et de gestion des risques

6.3.2.1 Les procédures de contrôle interne

6.3.2.1.1 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.

6.3.2.1.2 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 le Directoire.

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 manageriale 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, de la parité €/ \$ et des scénarios 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 du Directoire.

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 complète au cours de l'exercice précédent 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.

6.3.2.1.3 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.

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, défini en 2010, a pour objectif de faire évoluer cette solution vers un « core-model finance » applicable à l'ensemble du groupe Latécoère. La conception détaillée, menée en 2012, a permis de commencer les développements en 2013 pour un déploiement opérationnel début 2015.

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.

Deux Data-Center indépendants et redondants assurent une continuité du service par la réplique 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.

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

6.3.2.1.4 Communication financière et comptable

Un calendrier des échéances de communication financière obligatoires, qu'elles soient liées aux exigences légales, fiscales ou boursières est établi avant la fin de chaque année.

La Société fait partie, du compartiment « C » 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 le Directoire. Avant leur diffusion, les informations sont soumises au contrôle du Conseil de Surveillance.

6.3.2.2 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 2011 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 :

6.3.2.2.1 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 pour 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.

6.3.2.2.2 Risque lié aux cadences de livraison des avionneurs

Le rythme des commandes d'avions présente des tendances cycliques liées à l'évolution du trafic pour passagers, au rythme de vieillissement et de renouvellement des flottes d'avions, aux décisions d'équipements et à la santé financière des compagnies aériennes et également de façon plus générale à l'évolution 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 2013, environ 96 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe concerne les activités d'aviation civile.

Pour faire face au risque lié à des baisses 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.

6.3.2.2.3 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 V 2000 EN 9100 par les sociétés du Groupe visent à assurer une fiabilité irréprochable des produits livrés. Une démarche de certification ISO 14001 a été entreprise ; deux des établissements du Groupe ont déjà été certifiés, l'extension aux autres établissements et sociétés est en cours. Par ailleurs, une assurance sur risques produits est souscrite par le Groupe.

6.3.2.2.4 Risque matières

Les approvisionnements des matières premières (aluminium, acier et titane) sont couverts principalement par des contrats gérés par les donneurs d'ordre (combinds) 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.

6.3.2.2.5 Risques juridiques et fiscaux

La société LATECOERE fait l'objet d'un contrôle fiscal comme mentionné dans la note 24.4 de l'annexe aux comptes consolidés.

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.

6.3.2.2.6 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 des ses achats en \$ US. Ainsi, le Groupe facture environ 63 % de ses ventes en dollars et achète environ 44 % de fournitures ou sous-traitance en dollars. La couverture naturelle du Groupe sur le \$ US représente environ 30 %.

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 €/\$.

Au 31 décembre 2013, le Groupe a protégé environ 90% de son exposition 2014 par des ventes à terme et des tunnels d'options à des cours €/ \$ au pire de 1,324 et 40% de son exposition 2015 à des cours €/ \$ au pire de 1,325.

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 + 2,6 M€ en 2013 contre - 1,2 M€ en 2012.

L'exposition du Groupe au risque de change et l'analyse de sensibilité sont détaillées dans la note 22.3 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.

6.3.2.2.7 Risque de taux

La quasi-totalité de l'endettement net est basé sur des référentiels courts termes. Le groupe LATECOERE bénéficie de couvertures de taux

(échange d'index variables avec cap protégeant à la hausse) lui permettant de limiter les impacts d'une forte volatilité des taux sur lesquels sa dette est indexée. Le taux d'intérêt moyen porté par le Groupe en 2013 s'élève à 4,6 %.

L'exposition du Groupe au risque de taux et l'analyse de sensibilité sont mentionnées dans la note 22.4 de l'annexe aux comptes consolidés.

6.3.2.2.8 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 2013 s'élève à 104 K€.

Compte tenu du fait qu'à la clôture de l'exercice la Société ne détient que 8 200 de ses propres actions dans le cadre du contrat de liquidité, l'impact de variation du cours serait insignifiant. 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.

6.3.2.2.9 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.

Du fait de sa structure financière, le Groupe n'est excédentaire en trésorerie que sur des périodes

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

6.3.2.2.10 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.

A la clôture, le Groupe a tiré l'ensemble des ressources mises à sa disposition. Cependant, le mécanisme du factor, qui impose de mobiliser la totalité des créances rattachées aux clients cédés sans lien avec le besoin de trésorerie réel, a eu pour conséquence de générer une trésorerie active qui compte pour l'essentiel des 19,5 M€ de trésorerie et équivalents de trésorerie comptabilisés au 31 décembre 2013.

Suite à la dépréciation exceptionnelle constatée par le Groupe fin 2013, les « covenants » du crédit syndiqué n'ont pas pu être respectés. A cette occasion, le Groupe s'est rapproché de ses partenaires financiers et a obtenu une dispense (« waivers ») de la clause d'exigibilité immédiate de la dette. En complément, le Groupe a convenu avec ses partenaires financiers de revoir la totalité du profil d'amortissement du crédit syndiqué d'ici fin 2014. Dans ce contexte, les échéances 2014 ont notamment été reportées à fin 2015. Cette échéance sera réappréciée dans le cadre des discussions à venir.

Ainsi le Groupe considère être en mesure de faire face à ses échéances à venir.

L'exposition du Groupe au risque de liquidité a été présentée dans la note 22.2 de l'annexe aux comptes consolidés.

6.3.2.2.11 Continuité du système d'information

La Direction du Système d'Information (DSI) garantit 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. Celle-ci applique une Politique de Sécurité du SI audité et mise à jour tous les ans. Depuis 2011, un plan de maîtrise des risques

informatiques définit les priorités et les actions associées afin de réduire l'exposition aux menaces externes et internes.

Le Schéma Directeur du Système d'Information (SDSI) mis en œuvre depuis 2012 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 pluriannuels met en œuvre des solutions informatiques pour répondre à des besoins métiers déclinés dans des processus formellement décrits, s'appuyant notamment sur une politique de standard et de progiciels éprouvés afin de garantir une pérennité de ces solutions dans le temps tout en bénéficiant des dernières avancées techniques ou améliorations fonctionnelles. Il fait l'objet d'une mise à jour annuelle 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.

6.3.2.2.12 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 Latécoère est membre exécutif,
- le développement de doubles sources pour les approvisionnements les plus critiques.
- Un suivi juridique des réclamations éventuelles des fournisseurs sensibles

6.3.2.2.13 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. Les

perturbations importantes subies par la branche Systèmes d'Interconnexion en Tunisie à partir d'octobre 2012 suite à des mouvements sociaux non coordonnés ont été progressivement résorbées en 2013. La gestion de cette crise a permis à LATElec de tenir ses engagements vis-à-vis de ses clients. Elle a également été l'occasion d'aligner sur la politique déjà pratiquée au sein de la branche Aérostructure la composante géographique de sa 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.

6.3.2.2.14 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 3 avril 2014

Le Président du Conseil de Surveillance