

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 26 mars 2013 et transmis aux Commissaires aux Comptes.

6.3.1 Le gouvernement d'entreprise

La Société avait adopté le code de gouvernement d'entreprise de l'AFEP-MEDEF et s'y était référé au cours de l'exercice 2009.

Toutefois, l'organisation de la gouvernance de la Société, sur certains points, n'était pas adapté à ce code qui est plus spécialement utilisé dans les grandes sociétés.

Le 21 avril 2010, le code de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes de Middlednext a été présenté au Conseil de Surveillance. Après étude de ce nouveau code, le Conseil de Surveillance du 17 mai 2010 a décidé de s'y référer désormais.

En effet ce nouveau code est plus particulièrement destiné 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 française » publié en 2009 (rapport Gomez). Il comporte deux catégories de propositions :

- les recommandations, règles auxquelles l'entreprise qui adopte le présent code doit souscrire ; et
- les points de vigilance, sujets sur lesquels l'entreprise qui adopte le 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 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 suivant :

- après avis du Comité des Nominations et des Rémunérations, le Conseil de Surveillance a suspendu le contrat de travail de François BERTRAND, Président du Directoire et de Bertrand PARMENTIER, membre du Directoire et Directeur Général, pour la durée de leur mandat à ce poste. Il en a explicité les raisons lors du rapport à l'assemblée générale du 26 juin 2009 qui a suivi leur nomination ;
- le contrat de travail d'Eric GILLARD n'a pas été suspendu ;
- Roland TARDIEU, dont le mandat de membre du Directoire a pris fin le 17 février 2012, n'avait pas de contrat de travail.

6.3.1.1.2 Eléments de rémunération principale

Lors de sa séance du 21 mars 2012, le Conseil de Surveillance après consultation du Comité des Nominations et des Rémunérations, a décidé d'adapter le système de rémunération des membres du Directoire aux fins de mieux l'aligner sur les priorités quantitatives et qualitatives du Groupe.

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

Détermination de la partie fixe

Le Conseil de Surveillance, après consultation du Comité des Nominations et des Rémunérations, a défini la partie fixe de la rémunération de chaque membre du nouveau Directoire lors de sa nomination, respectivement

- le 6 janvier 2009 en ce qui concerne François BERTRAND, Bertrand PARMENTIER et Roland TARDIEU ;
- le 31 août 2010, en ce qui concerne Eric GILLARD.

Cette partie fixe a été déterminée pour chacun des membres en fonction des tâches opérationnelles qu'ils effectuent, de leur domaine de compétence et de leur expérience. Elle a fait l'objet d'une comparaison avec celles de cadres dirigeants de sociétés comparables.

Lors de sa séance du 21 mars 2012, le Conseil de Surveillance sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations a décidé que la partie fixe de la rémunération des membres du Directoire dont il était jusqu'à maintenant prévu

qu'elle serait chaque année réévaluée en fonction de la moyenne de l'évolution de la rémunération des cadres du Groupe, ne sera désormais plus indexée, cette disposition s'appliquant dès l'exercice 2011.

Lors de sa séance du 26 mars 2013 le Conseil de Surveillance sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations a décidé de réévaluer à compter du 1^{er} janvier 2013 la partie fixe annuelle de la rémunération d'Eric GILLARD en raison de l'élargissement de son périmètre de responsabilités dans la répartition des tâches du Directoire.

Détermination de la part variable de la rémunération

Le Conseil de Surveillance, après consultation du Comité des Nominations et des Rémunérations, a également défini la partie variable de la rémunération de chaque membre du nouveau Directoire. Cette partie variable est fondée sur le degré d'atteinte d'un certain nombre d'objectifs qualitatifs et quantitatifs, qui ne seront pas divulgués de manière détaillée pour des impératifs de confidentialité et de secret des affaires. Ces rémunérations variables ont été établies afin que la partie variable, en fonction des résultats du Groupe, reste inférieure à 50 % du total des rémunérations.

La partie variable de la rémunération des membres du Directoire est assise à compter de l'exercice 2012

- 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, François BERTRAND et le Directeur Général, Bertrand PARMENTIER ;
 - ▶ fixés en ce qui concerne Eric GILLARD, Membre du Directoire 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 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%.

Les objectifs cibles quantitatifs et qualitatifs associés aux critères ainsi définis ainsi que les montants de la partie variable de la rémunération pour une réalisation de 100% desdits objectifs cibles, seront arrêtés chaque année en début d'exercice à l'occasion de l'approbation des budgets.

Les valeurs des objectifs associés aux critères quantitatifs ne seront pas divulguées de manière détaillée pour des impératifs de confidentialité et de secret des affaires.

6.3.1.1.3 Autres éléments de rémunération

Indemnité due ou susceptible d'être due à raison de la cessation ou du changement des fonctions de dirigeant

Lors de sa séance du 21 mars 2012, le Conseil de Surveillance, après consultation du Comité des Nominations et des Rémunérations, a demandé au Directoire de soumettre à l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 3 mai 2012, des projets de résolution visant à faire évoluer les termes et conditions de l'indemnité due ou susceptible d'être due à raison de la cessation ou du changement des fonctions des membres du Directoire.

Ces résolutions qui ont été approuvées par l'assemblée générale des actionnaires du 3 mai 2012 disposent que l'indemnité due ou susceptible d'être due à raison de la cessation ou du changement des fonctions des membres du Directoire sera désormais fixée à 18 mois de rémunération totale calculée sur la moyenne des trois derniers exercices clos. Son octroi sera conditionné à (i) la cessation ou un changement des fonctions à l'initiative de la Société et à (ii) la réalisation de critères de performance quantitatifs consistant en la réalisation par la Société d'un résultat net consolidé, corrigé de la variation de la juste valeur des instruments financiers, positif durant l'un des deux exercices précédant la cessation ou le changement de fonctions.

Monsieur Roland TARDIEU, qui a cessé de façon anticipée le 17 février 2012 ses fonctions de membre du Directoire de la Société, a perçu conformément aux termes de la résolution approuvée par l'assemblée générale des actionnaires du 3 mai 2012, une indemnité d'un montant de 150.000 € à raison de la cessation de ses fonctions.

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.

Avantages en nature

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

Actions de performance

Lors de sa séance du 21 mars 2012, le Conseil de Surveillance, après consultation du Comité des Nominations et des Rémunérations,

- a proposé au Directoire la mise en place d'un système d'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre de la Société au profit de certaines catégories de membres du personnel salarié du Groupe et des mandataires sociaux éligibles de la Société,
- étant précisé qu'en cas d'autorisation donnée par les actionnaires au Directoire, l'attribution gratuite des actions aux mandataires sociaux serait soumise à la réalisation de conditions de performance qualitatives et quantitatives qui seront déterminées par le Directoire sous réserve d'exceptions expressément prévues et motivées.

La résolution correspondante qui a été soumise à l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 3 mai 2012 n'a pas été approuvée.

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 Middelnext, la Société se montre vigilante sur les points énoncés ci-après.

Le Directoire composé de quatre membres jusqu'au 17 février 2012 a été ramené à trois membres à l'occasion de la cessation anticipée des fonctions de Roland TARDIEU, François BERTRAND reprenant au sein de ce dernier la responsabilité du pilotage de l'activité Système d'Interconnexion du Groupe. Corrélativement, François BERTRAND a été nommé à compter du 17 février 2012 Président de la société LATElec, étant précisé qu'un poste de Directeur Général a été créé au sein de la filiale pour l'assister, auquel a été nommé Daniel BOURGEOIS jusque là Directeur Général Adjoint de LATElec en charge du développement.

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

- celle en vigueur au cours de l'exercice 2012 a été arrêtée par le Directoire en fonction des compétences de chacun, lors de sa séance du 17 février 2012 :
 - ▶ François BERTRAND Président, coordonne les activités du Groupe ; il prend plus particulièrement en charge la gestion des fonctions suivantes :
 - Stratégie et Marketing,
 - Ressources humaines,
 - Pilotage de l'activité Systèmes d'Interconnexion (LATElec et ses filiales) depuis la cessation du mandat de membre du Directoire de Roland TARDIEU,
 - Supervision de l'activité Ingénierie et Services (LATecis et ses filiales).
 - Bertrand PARMENTIER Directeur Général, prend plus particulièrement en charge les fonctions Finances, Juridique, Assurances, Système d'Informations et Communication institutionnelle financière ;
 - ▶ Eric GILLARD prend plus particulièrement en charge l'activité Aérostructure dont il pilote les fonctions opérationnelles.
- Lors de sa séance du 25 mars 2013, le Directoire a décidé de faire évoluer la répartition des fonctions entre ses membres en lien avec le rattachement du sous-groupe constitué par la société LATecis et ses filiales à l'activité Aérostructure :
 - ▶ François BERTRAND Président, coordonne les activités du Groupe ; il prend plus particulièrement en charge la gestion des fonctions suivantes :
 - Stratégie et Marketing
 - Ressources humaines
 - Pilotage de l'activité Systèmes d'Interconnexion
 - Pilotage du Portail transverse Ingénierie
 - ▶ Bertrand PARMENTIER Directeur Général, prend plus particulièrement en charge les fonctions Finances, Juridique, Assurances, Organisation & Systèmes d'Information et Communication institutionnelle financière ;
 - ▶ Eric GILLARD membre, prend plus particulièrement en charge l'activité Aérostructure élargie à LATecis et ses filiales, dont il pilote les fonctions opérationnelles et fonctionnelles.

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 chaque semaine.

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 parties fixe et variable : une partie fixe correspondant à leur compétence et à leur champ de responsabilité, une partie 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 Middlednext et validés par le Comité des Nominations et des Rémunérations.

Deux femmes sont entrées au Conseil de Surveillance au cours des 24 derniers mois, respectivement Claire DREYFUS-CLOAREC nommée par l'assemblée générale des actionnaires du 30 juin 2011 et Valérie GUIMBER, représentante des salariés, 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. 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.

Deux membres du Conseil de surveillance, Yves DA COSTA salarié de Latécoère et Valérie GUIMBER salariée de LATElec, représentent les salariés au

sein du Conseil ; 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 Middenext. 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 Middenext. 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 2012 et au 1^{er} trimestre 2013

Le Conseil s'est réuni 6 fois au cours de l'année 2012 et 1 fois au 1^{er} trimestre 2013.

Les réunions se sont tenues au siège social.

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

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 25 janvier 2012, le Conseil de Surveillance a validé le projet de budget pour l'année 2012 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 17 février 2011) ;
 - des comptes consolidés du premier semestre 2012 (séance du 31 août 2012) ;
 - des comptes consolidés et sociaux de l'exercice 2012 (séance du 26 mars 2013) ;arrêtés par le Directoire. Ces comptes et les éléments de situation prévisionnelle les accompagnant ont fait l'objet de présentations détaillées par le Directeur Général en charge des finances, 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 21 mars 2013, le Conseil de Surveillance a validé le projet de budget pour l'année 2013 présenté par le Directoire, qui avait été préalablement revu les 19 décembre 2012 et 13 février 2013 par le Comité d'Audit et des Comptes dont le président a rendu compte des travaux recommandant son approbation.
- Lors de sa séance du 21 mars 2012, le Conseil de Surveillance a validé l'ensemble des documents établis par le Directoire en vue
 - des Assemblées Générales Ordinaire et Extraordinaire des actionnaires du 3 mai 2012 ;
 - de l'assemblée générale des détenteurs de BSA du 3 mai 2012

Concernant la situation économique et financière du Groupe :

- Tout au long de l'exercice 2012, 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,
- du suivi de l'exécution des accords de refinancement conclus en décembre 2011,

En matière de gouvernement d'entreprise

- Le Conseil de Surveillance après avis et recommandations du Comité des Nominations et des Rémunérations :
 - a coopté, comme membre du Conseil de Surveillance, Valérie GUIMBER (séance du 25 janvier 2012) salariée de LATElec, en remplacement d'Hervé COSTES, démissionnaire ; cette cooptation a été ratifiée par l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 3 mai 2012 ;
 - a nommé :
 - ▶ Jean GOUMY membre du Comité des Nominations et des Rémunérations (séance du 17 février 2012) ;
 - ▶ membre du Comité d'Audit et des Comptes, Claire DREYFUS-CLOAREC (séance du 25 janvier 2012).
- Concernant la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, le Conseil de Surveillance a retenu
 - dans sa séance du 25 janvier 2012 la proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations relative aux modalités de départ de Roland Tardieu ; il a demandé au Directoire de soumettre une résolution à l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 3 mai 2012, visant à approuver l'exécution d'un engagement pris au bénéfice de Monsieur Roland TARDIEU et consistant dans le versement d'une indemnité due à raison de la cessation anticipée de ses fonctions d'un montant de 150.000 € ; cette résolution a été approuvée par ladite assemblée ;
 - dans sa séance du 21 mars 2012, les propositions du Comité des Nominations et des Rémunérations du 9 décembre 2011 sur la fixation de la rémunération variable des membres du Directoire au titre de l'exercice 2011. Il a, au cours de cette même séance, approuvé les propositions du Comité ;
 - ▶ de ne plus indexer les rémunérations fixes du Directoire, qui n'ont pas évolué depuis leurs nominations respectives,

sur la moyenne des augmentations des cadres de Latécoère ; il a validé les critères de détermination ainsi que les objectifs et quantums associés des parts variables proposés par le Comité pour l'exercice 2012 ;

- ▶ de mettre en place un mécanisme de rémunération à long-terme prenant la forme d'attribution d'actions de performance ; il a demandé au Directoire de soumettre une résolution autorisant le Directoire à procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre, au profit de certaines catégories de membres du personnel salarié et des mandataires sociaux éligibles, à l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 3 mai 2012 ; cette résolution n'a pas été approuvée par ladite assemblée ;
 - ▶ de faire évoluer les 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'exposées dans le paragraphe 6.1.7 ; il a demandé au Directoire de soumettre trois résolutions approuvant les engagements pris au bénéfice de Messieurs François BERTRAND, Bertrand PARMENTIER et Eric GILLARD à l'assemblée générale des actionnaires du 3 mai 2012 qui les a approuvées.
- dans sa séance du 26 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 ;

En matière de politique sociale

- Concernant l'actionariat 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

- Le Conseil de Surveillance, lors de sa réunion du 21 mars 2012, après avis et recommandations du Comité des Nominations et des Rémunérations,
 - ▶ a demandé au Directoire de soumettre à l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 3 mai 2012, une résolution visant à porter le montant global annuel attribué au titre des jetons de présence à 120.000 €, à répartir entre les membres du Conseil de Surveillance en fonction de leurs contributions aux travaux des Comités, étant précisé que le montant total des rémunérations des membres du Conseil de Surveillance au titre de leurs mandats sur l'exercice 2012, si cette résolution était adoptée, resterait inférieur à celui de l'exercice 2011 compte tenu de la décision par ailleurs prise au cours de cette même séance du Conseil, de mettre fin à la rémunération monétaire fixe du Vice-président du Conseil de Surveillance à l'issue du 1er trimestre 2012. Cette résolution a été adoptée par l'assemblée générale des actionnaires du 3 mai 2012.
 - ▶ a approuvé la rémunération exceptionnelle de Monsieur Pierre Gadonneix, fixée à 175.000 € au titre du rôle que le Président du Conseil de Surveillance serait amené à jouer dans le cadre de la participation de Latécoère au mouvement de consolidation du secteur de l'aéronautique et du rapprochement du Groupe Latécoère avec un partenaire industriel qui pourrait en résulter, et dont le versement sera conditionné à la réalisation d'un tel rapprochement entre le Groupe Latécoère et un partenaire industriel. L'attribution de cette rémunération exceptionnelle, soumise aux dispositions des articles L. 225-86 à L. 225-90 du Code de commerce en application de l'article L. 225-84 du même Code, a été approuvée par le Conseil de Surveillance en date du 21 mars 2012.

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 8 fois entre janvier 2012 et mars 2013 ; ses travaux ont notamment couvert :

- la revue du budget 2012 (séance du 25 janvier 2012) ;
- l'arrêté des comptes 2011 (séance du 16 février 2012) ;
- la politique de couverture des risques de taux et de change (séances des 16 février 2012, 31 août 2012 et 13 février 2013) ;
- les enjeux des principaux contrats de construction (séances des 16 février 2012, 31 août 2012 et 13 février 2013)
- la revue technique des résolutions 12 à 16 (relatives à la 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'AGE des actionnaires de Latécoère du 3 mai 2012 ;
- la revue du projet de document de référence 2011 ;
- l'arrêté des comptes du 1^{er} semestre 2012 (séance du 31 août 2012) ;

- l'analyse des conséquences de la crise tunisienne et l'établissement du communiqué d'avertissement sur résultats du 31 octobre 2012 (séances des 31 octobre, 19 décembre 2012, 13 février 2013 et 26 mars 2013)
- la revue du budget 2013 (séances des 19 décembre 2012 et 13 février 2013)
- l'arrêté des comptes 2012 (séances des 13 février 2013 et 26 mars 2013)

Le taux de participation à ce Comité a été de 79% 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 général en charge des finances 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 4 fois entre février 2012 et mars 2013 ; il a notamment travaillé et formulé des recommandations au Conseil de Surveillance :

- sur les nominations de nouveaux membres du Conseil de Surveillance et de ses Comités (séance du 17 février 2012) ;
- sur les modalités de rémunération des membres du Directoire, de certaines catégories des membres du personnel salarié et du Conseil de Surveillance ainsi que sur l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise (séances du 17 février 2012, du 7 mars 2012, du 21 mars 2012, du 26 mars 2013) ;
- sur l'établissement des objectifs concourant à la détermination des éléments de rémunération variable des membres du Directoire et au suivi de leur réalisation (séances du 17 février 2012 et du 26 mars 2013) ;
- sur l'allocation de l'enveloppe de jetons de présence arrêtée au titre de l'exercice 2012 entre les membres du Conseil de Surveillance (séance du 26 mars 2013)

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 à ce Comité a été de 87 % 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 présentées par le Directoire (accords stratégiques, partenariats, stratégies financières et boursières).

Le Comité Stratégique s'est réuni 4 fois sur la période 2012 – 1^{er} trimestre 2013, respectivement les 22 juin 2012, 31 juillet 2013, 31 octobre 2012 et 13 février 2013 avec un taux de participation de 83%.

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 au cours l'année 2012. Le rythme des réunions du Conseil et de ses Comités et la complexité des sujets abordés au long de l'année 2012, ont conduit le Conseil de Surveillance à considérer comme plus pertinente la réalisation de cet exercice au cours de l'année 2013.

6.3.1.2.3 Points de vigilance relatifs à la fonction de surveillance

Comme le préconise le Code de gouvernement d'entreprise de Middlenext, 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 dit précédemment, tous les éléments permettant au Conseil de Surveillance d'exercer sa fonction 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 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 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 Middlenext, 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, bénéfiques 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'actionariat » 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 des 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 ses 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, va permettre de réaliser les développements en 2013 pour un déploiement opérationnel à partir de 2014.

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 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.

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 14.3 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 2012, environ 97 % 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 permettent d'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 (« 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.

6.3.2.2.5 Risques juridiques et fiscaux

La société LATECOERE fait l'objet d'un contrôle fiscal comme mentionné dans la note 25.4 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 68 % de ses ventes en dollars et achète environ 42 % 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 2012, le Groupe a protégé environ 90% de son exposition jusques fin 2014 par des ventes à terme et des tunnels d'options à des cours €/ \$ au pire de respectivement 1,364 pour 2013 et 1,322 pour 2014. Au 26 mars 2013, environ le quart

de l'exposition 2015 est couverte de la même manière à des cours €/\\$ au pire de 1,335.

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 Letov 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 10 de l'annexe aux comptes consolidés.

L'incidence des opérations de couvertures dollars inscrites en chiffre d'affaires s'élève à -1,2 M€ en 2012 contre +6,2M€ en 2011.

L'exposition du Groupe au risque de change et l'analyse de sensibilité sont détaillées dans la note 23.3 de l'annexe aux comptes consolidés. Les caractéristiques des instruments financiers sont décrites dans les notes 2.17 et note 10 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 2012 s'élève à 5,2 %.

L'exposition du Groupe au risque de taux et l'analyse de sensibilité sont mentionnées dans la note 23.4 de l'annexe aux comptes consolidés.

Les index de taux variables retenus dans le cadre du refinancement de la dette du Groupe opéré en fin d'année 2011 n'ont pas été modifiés de façon substantielle. Seules la structuration de la dette (nature et maturité) et les conditions économiques associées ont été l'objet principal du refinancement. De ce fait, les instruments de couvertures de taux précédemment mis en œuvre par le Groupe ont été maintenus (nature des produits et maturité).

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 2012 s'élève à 80 K€.

Compte tenu du fait qu'à la clôture de l'exercice la Société ne détient que 10 621 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.

Afin de faire face à son risque de liquidité, le Groupe a refinancé 96% de sa dette en 2011 en mettant en place un crédit syndiqué et un contrat d'affacturage (factor, syndiqué entre 4 sociétés d'affacturage). Dans le contexte de la crise tunisienne, ces lignes ont été réaménagées avec une augmentation du plafond du contrat d'affacturage de 10 % à près de 84 M€, en cohérence avec la dynamique de croissance du chiffre d'affaires observée et un report des échéances 2013 du crédit syndiqué (8 M€) à fin 2015.

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 27,8 M€ de trésorerie et équivalents de trésorerie comptabilisés au 31 décembre 2012.

Certains contrats de financements font l'objet de « covenants », détaillés en note 14.2 des annexes des comptes consolidés. Les principaux ratios sont cependant applicables pour la première fois à l'exercice clos le 31 décembre 2013. Par ailleurs, le Groupe a souscrit un certain nombre d'engagements complémentaires, usuels dans le cadre du crédit syndiqué comme dans le cadre des avenants aux contrats d'émission des obligations convertibles, encadrant respectivement la politique d'investissements industriels et /ou consacrés à des opérations de croissance externe, les cessions d'actifs, la levée de nouveaux endettements, l'octroi de nouvelles sûretés et d'engagements hors bilan.

Le Groupe a respecté ces engagements au 31 décembre 2012.

L'exposition du Groupe au risque de liquidité a été présentée dans la note 23.2 de l'annexe aux comptes consolidés. Le Groupe a procédé à une revue spécifique de son risque de liquidité et il considère être en mesure de faire face à ses échéances à venir.

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).

Un Schéma Directeur du Système d'Information (SDSI) approuvé en 2010 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. Le SDSI 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. Sa mise en œuvre se déroule conformément au plan, révisé chaque année.

La DSI compte parmi ses missions, le maintien en condition opérationnel et la gestion de l'intégrité du Système d'Information. Celle-ci s'appuie sur la Politique de Sécurité du SI auditée 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.

Une méthodologie de gestion de projet permet de piloter et garantir ces investissements humains et financiers.

6.3.2.2.12 Risque fournisseurs

De façon générale, le Groupe LATECOERE travaille dans le cadre de partenariats avec des coopérateurs 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 des zones géographiques sensibles

La société LATElec est présente depuis 1998 en Tunisie à travers sa filiale SEA-LATElec qui employait à fin 2011 plus de 900 personnes. La révolution de Jasmin de janvier 2011 et ses conséquences dans la durée sur l'environnement de la filiale SEA-LATElec ont conduit le Groupe à réévaluer la prise en compte du risque pays dans sa stratégie industrielle. En effet, après 21 mois d'un pilotage délicat ayant permis d'absorber les perturbations générées au plan industriel par un environnement instable et aux évolutions aléatoires, l'activité Systèmes d'Interconnexion a été sévèrement perturbée en octobre 2012 par des mouvements sociaux non coordonnés désorganisant brutalement la production tunisienne et qui ont conduit l'entreprise à mettre en œuvre sans délai des solutions massives de délestage en dehors du pays pour assurer le planning des livraisons aux clients. Au-delà d'une gestion immédiate de la crise qui a permis à LATElec de tenir ses engagements vis-à-vis de ses clients, l'entreprise, forte de cette expérience, va faire évoluer en lien avec ses donneurs d'ordre la composante géographique de sa stratégie industrielle manufacturing vers des schémas de double sourcing, dès lors que les cadences de production série le permettent, aux fins de mieux maîtriser les risques pays. Cette orientation qui prévalait déjà au sein de l'activité Aérostructure est désormais élargie à l'activité Systèmes d'Interconnexion.

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 26 mars 2013

Le Président du Conseil de Surveillance