
2

Gouvernement d'Entreprise

2.1	Direction et contrôle	p. 132	2.3	Participation et intéressement	p. 156
2.1.1	Conseil d'administration, <i>Chairmen et Chief Executive Officers</i>	<i>p. 132</i>	2.3.1	Plans de participation et d'intéressement existant en faveur des salariés	p. 156
2.1.2	Comité d'Audit	p. 142	2.3.2	Offres d'actions aux salariés	p. 156
2.1.3	Comité des Rémunérations et des Nominations	p. 142	2.3.3	Options consenties aux salariés	p. 159
2.1.4	Comité Exécutif	p. 143			
2.1.5	Contrôle interne et systèmes de gestion des risques	p. 145			
2.2	Intérêts des administrateurs et des dirigeants	p. 153			
2.2.1	Rémunérations et avantages en nature accordés aux administrateurs et aux principaux dirigeants	p. 153			
2.2.2	Options accordées aux deux <i>Chief Executive Officers</i>	<i>p. 154</i>			
2.2.3	Conventions réglementées	p. 154			
2.2.4	Prêts et garanties	p. 155			

EADS est une société de droit néerlandais cotée en France, en Allemagne et en Espagne. Compte tenu des multiples régimes de gouvernement d'entreprise qui lui sont applicables, EADS a adopté un ensemble de principes et de recommandations communs afin d'être conforme aux meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise applicables dans ces juridictions.

En particulier et en vertu du droit néerlandais, la Société applique les dispositions du Code néerlandais du gouvernement d'entreprise (le « **Code néerlandais** ») ou, le cas échéant, explique dans le Rapport du Conseil d'administration les raisons pour lesquelles ces dispositions ne sont pas appliquées conformément au principe « appliquer ou expliquer ». En conséquence, à l'alinéa 4.2 intitulé « Code du gouvernement d'entreprise néerlandais » de son Rapport du Conseil d'administration pour l'exercice 2004, approuvé par l'Assemblée Générale annuelle du 11 mai 2005, EADS a fourni des explications détaillées sur la non-application des dispositions III.2.1, III.3.6, III.4.1(f), III.5.1, III.5.6, III.5.11, III.5.12, III.8.3, III.5.13(a), III.5.13(d) (provenant essentiellement du fait qu'EADS est une Société contrôlée et qu'en conséquence, la plupart des membres du Conseil d'administration, du Comité d'Audit et du Comité des Rémunérations et des Nominations peuvent être nommés et éventuellement révoqués par les actionnaires majoritaires), II.2.6, III.7.3, III.7.2, II.1.1, III.3.5, IV.3, IV.2 et IV.1.7

(provenant essentiellement du fait qu'EADS est admise à la cote des bourses de Francfort, de Paris et d'Espagne et de son engagement à respecter strictement les règlements correspondants et cela conformément aux pratiques générales en vigueur sur ces marchés de protection de l'ensemble des parties prenantes). En 2005, les états financiers 2004 d'EADS ont été modifiés en ce qui concerne les dispositions II.2.1, II.2.2, II.2.7 (rémunérations des membres du Conseil d'administration), II.1.4 (cadres du contrôle interne et de la gestion des risques) et II.1.6 (systèmes d'alerte en matière d'éthique).

Le Rapport du Conseil d'administration d'EADS est inclus dans la documentation d'Assemblée Générale annuelle (disponible sur le site d'EADS à l'adresse www.eads.net dans la section « Gouvernement d'entreprise ») ; les déclarations qu'elle contient en matière de gouvernement d'entreprise (Section 4.2 « Code du gouvernement d'entreprise néerlandais ») pour les exercices 2004 et 2005 sont réputées incluses dans le présent Document d'Enregistrement et faire partie intégrante de celui-ci.

En conséquence, EADS respecte le Code néerlandais depuis que l'Assemblée Générale annuelle des actionnaires de la Société a approuvé la section relative au Gouvernement d'entreprise incluse dans le Rapport du Conseil d'administration en 2003.

2.1 Direction et contrôle

2.1.1 Conseil d'administration, *Chairmen* et *Chief Executive Officers*

En vertu des Statuts de la Société, le Conseil d'administration est chargé de la gestion et des affaires de la Société.

Le Conseil d'administration comprend onze membres au plus, qui sont nommés et révoqués par l'assemblée des actionnaires. Le Conseil d'administration a adopté un règlement d'ordre intérieur (le « **Règlement Intérieur** ») lors d'une réunion qui s'est tenue le 7 juillet 2000. Le Règlement Intérieur a été modifié lors de la réunion du Conseil d'administration qui s'est tenue le 5 décembre

2003 afin de prendre en compte des recommandations en matière de gouvernement d'entreprise. Le Règlement Intérieur précise la composition, le rôle et les principales responsabilités du Conseil d'administration. Il établit le mode de désignation et les responsabilités des *Chairmen* et des *Chief Executive Officers*. Le Règlement Intérieur prévoit également la création de deux comités (le Comité d'Audit et le Comité des Rémunérations et des Nominations) dont il fixe la composition, les rôles et les règles de fonctionnement.

Le Conseil d'administration a également adopté les règles relatives au Délit d'initié, qui imposent à ses membres des restrictions concernant la négociation des actions EADS dans certaines circonstances (pour plus d'informations, voir « Partie 2/3.1.3 Droit applicable – Réglementation néerlandaise »).

Les parties au *Participation Agreement* sont convenues que les droits de vote attachés aux actions indirectes EADS seront exercés par EADS Participations B.V. de façon à ce que le Conseil d'administration d'EADS soit composé des administrateurs d'EADS Participations B.V., ainsi que de deux administrateurs indépendants qui ne sont ni dirigeant, administrateur, salarié ou agent des groupes DaimlerChrysler, Société de Gestion de Participations Aéronautiques (« **SOGEPA** »), Lagardère ou de l'État et qui n'ont aucun lien professionnel ou commercial significatif avec ces derniers. En vertu du *Participation Agreement*, le premier Conseil d'administration comprend dix membres dont :

- quatre désignés par DaimlerChrysler ;
- quatre désignés par la Société de Gestion de l'Aéronautique, de la Défense et de l'Espace (« **SOGEADE** ») ; et
- deux administrateurs indépendants, dont l'un désigné par DaimlerChrysler et l'autre par SOGEADE.

En outre, bien que Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (« **SEPI** ») n'ait plus le droit de désigner un administrateur depuis le 8 juillet 2003, l'assemblée des actionnaires d'EADS du 11 mai 2005 a nommé un administrateur espagnol supplémentaire, portant ainsi à onze le nombre total d'administrateurs.

Conformément aux Statuts, chaque membre du Conseil d'administration est resté en fonction jusqu'à l'Assemblée Générale annuelle de la Société tenue le 11 mai 2005. Cette Assemblée Générale a reconstitué le Conseil d'administration pour une durée de cinq ans qui prendra fin à la clôture de l'Assemblée Générale annuelle qui se tiendra en 2010. Les membres du Conseil d'administration seront élus tous les cinq ans lors de l'Assemblée Générale annuelle.

L'assemblée des actionnaires peut décider, à tout moment, de suspendre ou de révoquer un membre du Conseil d'administration. Le nombre de mandats successifs pour lesquels un administrateur peut être nommé n'est pas limité.

Le Conseil d'administration a nommé deux *Chairmen*, l'un choisi parmi les administrateurs désignés par DaimlerChrysler, l'autre choisi parmi les administrateurs désignés par SOGEADE.

Les *Chairmen* assurent le bon fonctionnement du Conseil d'administration, en particulier dans ses relations avec les *Chief Executive Officers* à qui ils apporteront leurs concours en ce qui concerne les discussions stratégiques de haut niveau avec les partenaires extérieurs.

Le Conseil d'administration a également nommé deux *Chief Executive Officers* qui sont responsables de la Direction au quotidien de la Société, dont l'un a été choisi parmi les administrateurs désignés par DaimlerChrysler et l'autre parmi les administrateurs désignés par SOGEADE.

La Société est représentée par le Conseil d'administration ou par les deux *Chief Executive Officers* agissant conjointement. En outre, la Société a donné à chacun des deux *Chief Executive Officers* un pouvoir général pour pouvoir représenter chacun individuellement la Société.

En cas de désaccord entre les deux *Chief Executive Officers*, la question objet du désaccord sera soumise aux deux *Chairmen*.

Les *Chief Executive Officers* ne concluront pas d'opérations qui relèvent des responsabilités principales du Conseil d'administration à moins que ces opérations n'aient été approuvées par ce dernier.

Les responsabilités principales du Conseil d'administration comprennent entre autres :

- l'approbation de toute modification dans la nature et le domaine d'activité du Groupe ;
- l'approbation de la stratégie d'ensemble et du plan stratégique du Groupe ;
- l'approbation du business plan et du budget annuel du Groupe ;
- la fixation des principaux objectifs de performance du Groupe ;
- la nomination des membres du Comité Exécutif (voir ci-dessous) et du Secrétaire Général (*Corporate Secretary*) ;
- l'approbation des propositions de nomination des membres du Comité des Associés et du Comité Exécutif d'Airbus et des Présidents du Conseil de surveillance (ou organes équivalents) et *Chief Executive Officers* (ou fonction équivalente) d'importantes sociétés du Groupe et des Unités Opérationnelles ;

Gouvernement d'entreprise

2.1 Direction et contrôle

- l'approbation des modifications importantes de la structure organisationnelle du Groupe ;
- l'approbation des principales décisions relatives aux investissements, projets, produits ou désinvestissements du Groupe, prévus au business plan et dont la valeur est supérieure à 200 000 000 d'euros ;
- l'approbation des alliances stratégiques et partenariats majeurs du Groupe ;
- l'approbation de toute décision importante affectant l'activité missiles balistiques du Groupe ;
- l'approbation des questions relatives à la politique actionnariale et des mesures ou annonces importantes vis-à-vis du marché ; et
- l'approbation d'autres mesures et activités d'une importance fondamentale pour le Groupe ou impliquant un niveau de risque inhabituel.

Le Conseil d'administration s'est réuni sept fois en 2005 et a été régulièrement tenu informé de l'évolution des différents sujets au moyen de rapports d'activités présentés par les *Chief Executive Officers* comprenant des calendriers prévisionnels et des plans stratégiques et opérationnels. Le taux moyen de participation aux réunions a été de 91 %. Parmi les sujets ayant fait l'objet de discussions intenses et les activités autorisées dans le cadre de ces réunions figurent la stratégie d'EADS, les réorganisations (telles que la refonte des Divisions d'EADS et l'organisation du siège), les grands projets d'investissement (tels que la décision de lancement industriel de l'A350, la future politique de produits d'Airbus, la stratégie d'EADS en matière de défense y compris la consolidation du secteur industriel en Europe et l'acquisition d'Atlas Elektronik en partenariat avec ThyssenKrupp Technologies, l'examen des programmes UAV d'EADS, le développement en partenariat avec la Chine de l'hélicoptère EC175 et l'examen de la stratégie future de Sogerma), l'approbation des plans opérationnels, des budgets, des rémunérations (y compris un plan d'options de souscription d'actions et un plan d'actionnariat salarié), les résultats et prévisions financiers du Groupe, mais aussi l'optimisation financière et le traitement de la gestion des risques et des contrôles internes. Le Conseil d'administration a également abordé des sujets concernant les Ressources Humaines et le personnel, tels que la gestion de la qualification mais aussi l'attrait, la rétention et le développement de cadres à haut potentiel dans le but d'assurer la qualité future de la Direction d'EADS et le caractère international de sa structure de Direction. Lors de son Assemblée Générale tenue le 11 mai

2005, Manfred Bishoff et Arnaud Lagardère ont été réélus Présidents et les deux Comités ont été reconstitués avec les mêmes membres qu'auparavant. Le Conseil d'administration a également procédé le 25 juin 2005 à la nomination de deux *Chief Executive Officers*, Thomas Enders et Noël Forgeard, du Président et *Chief Executive Officer* d'Airbus, du Directeur de la Division Systèmes de Défense et de Sécurité et du Directeur d'Eurocopter comme membre du Comité Exécutif ; tout en confirmant les autres membres du Comité Exécutif.

Suite aux modifications en matière de gouvernement d'entreprise applicables à EADS décidées en 2003 à la lumière des meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise établies dans les pays où EADS est implantée, le Conseil d'administration a veillé à la mise en œuvre de telles décisions au cours de l'exercice 2005. Entre autres, le thème de la remise aux nouveaux membres du Conseil d'administration de primes d'accueil après leur nomination par l'Assemblée Générale annuelle (« **AGA** ») a été traité.

Outre le Règlement Intérieur, le travail du Conseil d'administration est régi par les directives internes des administrateurs (les « **Directives des Administrateurs** ») adoptées lors de la réunion du 10 décembre 2004, conformément aux meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise. Les Directives des Administrateurs sont constituées d'une charte des administrateurs (la « **Charte des Administrateurs** ») définissant les droits et obligations des membres du Conseil d'administration, d'une charte du Comité d'Audit (la « **Charte du Comité d'Audit** ») et d'une charte du Comité des Rémunérations et des Nominations (la « **Charte du Comité des Rémunérations et des Nominations** »), décrivant chacune le rôle respectif renforcé des Comités.

La Charte des Administrateurs définit les principes fondamentaux qui lient tous les administrateurs ; ce qui leur impose, notamment, d'agir dans l'intérêt de la Société et de toutes les personnes ayant un intérêt dans celle-ci en consacrant le temps ainsi que l'attention nécessaires à l'exécution de leurs fonctions et en évitant tout conflit d'intérêt.

Les mandats de tous les membres du Conseil d'administration ont expiré à l'Assemblée Générale des actionnaires d'EADS tenue le 11 mai 2005. Sur la base des nominations des principaux actionnaires d'EADS, DaimlerChrysler et SOGEADE (Lagardère et l'État français), le Conseil d'administration a décidé le 8 mars 2005 de proposer à cette Assemblée Générale des actionnaires

de reconstituer le Conseil d'administration en nommant Manfred Bischoff et Arnaud Lagardère (en tant que *Chairmen*), Thomas Enders et Noël Forgeard (en tant que *Chief Executive Officers*), Jean-Paul Gut et Hans Peter Ring en tant que membres du Comité Exécutif, Juan Manuel Eguiagaray Ucelay, Louis Gallois et Rüdiger Grube en tant qu'administrateurs non membres du Comité Exécutif et François David et Michael Rogowski en tant qu'administrateurs indépendants, chacun d'entre eux pour un mandat de cinq ans expirant à la fin de l'Assemblée Générale des actionnaires qui se tiendra en 2010.

Chaque administrateur dispose d'une voix, étant entendu toutefois qu'en cas de vacance au sein du Conseil d'administration d'un poste d'administrateur désigné par DaimlerChrysler ou par SOGEADE, les administrateurs désignés par DaimlerChrysler et qui sont présents ou représentés lors de la réunion disposeront ensemble du même nombre de voix que les administrateurs désignés par SOGEADE et qui sont présents ou représentés à la réunion et vice versa. Toutes les décisions prises par le Conseil d'administration doivent être approuvées par au moins sept administrateurs votant en personne ou par procuration.

Lors des réunions du Conseil d'administration, le quorum est d'au moins un administrateur désigné par SOGEADE et un administrateur désigné par DaimlerChrysler.

Dans l'hypothèse d'une situation de blocage au sein du Conseil d'administration d'EADS, autre qu'une de celles

donnant droit à DaimlerChrysler d'exercer la promesse d'achat qui lui sera consentie par SOGEADE (voir « Partie 2/3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires – Promesse d'achat »), il en sera référé à Arnaud Lagardère (ou à toute autre personne désignée par Lagardère) en tant que représentant de SOGEADE et au Président de DaimlerChrysler. S'il apparaît qu'une situation de blocage, y compris relevant de celles donnant droit à DaimlerChrysler d'exercer ladite promesse d'achat (mais en ce cas avec l'accord de SOGEPA et de DaimlerChrysler), est de la compétence de l'assemblée des actionnaires d'EADS, une telle assemblée sera convoquée à l'effet d'en délibérer ; les droits de vote de DaimlerChrysler, SOGEADE et SEPI étant neutralisés lors de ladite assemblée.

Conformément aux dispositions du Règlement Intérieur, le Conseil d'administration a le pouvoir de constituer des comités composés de certains de ses membres. Outre le Comité d'Audit et le Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil d'administration a la possibilité de constituer d'autres comités auxquels il pourra déléguer certaines fonctions mineures ou accessoires ; cette délégation ne dégageant cependant pas l'ensemble des administrateurs de leur responsabilité collective. Le quorum pour l'examen des questions figurant à l'ordre du jour de toute réunion des comités sera d'au moins un administrateur désigné par SOGEADE et un administrateur désigné par DaimlerChrysler. Toutes les décisions des comités seront prises à la majorité simple.

Composition du Conseil d'administration

Nom	Âge	Début de mandat	Fin de mandat	Fonction principale exercée dans le Groupe	Fonction principale exercée en dehors du Groupe
Manfred Bischoff	63	2005	2010	<i>Chairman</i> d'EADS	Délégué de DaimlerChrysler pour les Activités Aérospatiales
Arnaud Lagardère	45	2005	2010	<i>Chairman</i> d'EADS	Gérant et Associé Commandité de Lagardère
Thomas Enders	47	2005	2010	<i>Chief Executive Officer</i> d'EADS	Président de BDLI (l'association allemande des industries aérospatiales)
Noël Forgeard	59	2005	2010	<i>Chief Executive Officer</i> d'EADS	Membre du Conseil d'administration d'Arcelor
Jean-Paul Gut	44	2005	2010	<i>Chief Operating Officer</i> en charge du Marketing, de la Stratégie et du Développement International d'EADS	Membre du Conseil d'administration d'Arjil Commanditée-Arco
Hans Peter Ring	55	2005	2010	<i>Chief Operating Officer</i> en charge des Finances d'EADS	Membre du Conseil de surveillance (Aufsichtsrat) et du Comité des Actionnaires de M+W Zander - D.I.B Facility Management GmbH
Juan Manuel Eguiagaray Ucelay	60	2005	2010	Membre du Conseil d'administration d'EADS	Directeur du Service des Études de la Fondation Alternativas
Louis Gallois	62	2005	2010	Membre du Conseil d'administration d'EADS	Président de la SNCF
Rüdiger Grube	54	2005	2010	Membre du Conseil d'administration d'EADS	Membre du Directoire de DaimlerChrysler
François David	64	2005	2010	Membre du Conseil d'administration d'EADS	Président-Directeur Général de la Coface
Michael Rogowski	67	2005	2010	Membre du Conseil d'administration d'EADS	Président du Conseil de surveillance de J.M.Voith AG

Remarque : L'adresse professionnelle de tous les administrateurs pour toute question relative à EADS est Le Carré, Beechavenue 130-132, 1119 PR, Schiphol-Rijk, Pays-Bas.

Notice biographique et autres mandats et fonctions exercés par les membres du Conseil d'administration dans toute société

Manfred Bischoff

Le Dr Manfred Bischoff a rejoint Daimler-Benz AG en 1976. Il fut membre du Directoire de DaimlerChrysler, au sein duquel il fut chargé des activités Aérospatiales et Industrielles de 1995 au 15 décembre 2003. Avant de prendre ses fonctions actuelles au sein d'EADS, le Dr Bischoff fut le premier Chief Financial Officer de Dasa AG depuis 1989, puis Président et *Chief Executive Officer* de Dasa AG de 1995 à mars 2000, l'une des trois sociétés fondatrices d'EADS. Il est titulaire d'une maîtrise et d'un doctorat (Dr. rer. Pol.) en économie de l'Université de Heidelberg.

Mandats en cours, en plus des mandats énumérés dans le tableau ci-dessus :

- Membre du Conseil de surveillance de DaimlerChrysler AG (« **DaimlerChrysler** ») ;
- Président du Conseil de surveillance de Dasa AG ;
- Président du Conseil de surveillance de DCLRH ;
- Membre du Conseil de surveillance de Fraport AG ;
- Membre du Conseil de surveillance de Gerling-Konzern Versicherungs-Beteiligungs-AG ;
- Membre du Conseil de surveillance de Royal KPN N.V. ;
- Membre du Conseil d'administration de Nortel Networks Corp. et de Nortel Networks Ltd ;
- Membre du Conseil d'administration d'Unicredit ; et
- Membre du Conseil de surveillance de Voith AG.

Précédents mandats occupés au cours des cinq dernières années :

- Président du Conseil de surveillance d'EADS Deutschland GmbH (démission le 7 juillet 2003) ;
- Membre du Conseil d'administration de Mitsubishi Motors Corporation (démission le 15 décembre 2003) ;
- Membre du Directoire de DaimlerChrysler (démission le 15 décembre 2003) ;
- Président du Conseil de surveillance de Motoren-und-Turbinen Union (« **MTU** ») Aero Engines GmbH (démission le 1er janvier 2004) ;
- Membre du Conseil de surveillance de Lagardère (démission le 10 mai 2005) ; et

- Membre du Conseil de surveillance de Bayerische Hypo- und Vereinsbank AG (démission le 27 juillet 2005).

Arnaud Lagardère

M. Arnaud Lagardère est Gérant et Associé Commandité de Lagardère depuis 2003. Il débute sa carrière en 1986 en qualité de Directeur général de MMB, société holding de Hachette et Europe 1. En 1987, il est nommé Vice-Président du Conseil de surveillance de la banque Arjil, avant d'être nommé responsable des activités émergentes et des supports électroniques de Matra. En 1994, il devient *Chief Executive Officer* de Grolier Inc. aux États-Unis. Il est Gérant de Lagardère depuis 1998. En 1999, il accède aux fonctions de Président de Lagardère Media et de Lagardère Active. Arnaud Lagardère est diplômé en économie de l'Université Paris Dauphine.

Mandats en cours, en plus des mandats énumérés dans le tableau ci-dessus :

- Président du Conseil d'administration d'EADS Participations B.V. ;
- Président de Lagardère Active ;
- Président délégué de Lagardère Active Broadcast ;
- Président de Lagardère Active Broadband ;
- Président de Lagardère S.A.S. ;
- Président assumant les fonctions de Directeur général de Lagardère Media (Hachette S.A.) ;
- Président assumant les fonctions de Directeur général de Lagardère Capital & Management ;
- Président de la Fondation Jean-Luc Lagardère ;
- Président assurant les fonctions de Directeur général d'Arjil Commanditée-ARCO ;
- Représentant Permanent de Lagardère Active Publicité au Conseil d'administration de Lagardère Active Radio International ;
- Représentant de Hachette S.A. au Conseil de Direction de SEDI TV-TEVA ;
- Membre du Conseil d'administration de Lagardère Ressources ;
- Membre du Conseil d'administration de LVMH ;
- Membre du Conseil d'administration de France Telecom ;
- Membre du Conseil d'administration de Hachette Livre ;

- Membre du Conseil d'administration de Hachette Distribution Services ;
- Membre du Conseil d'administration de Hachette Filipacchi Médias ;
- Membre du Conseil de surveillance de Virgin Stores ;
- Membre du Conseil de surveillance de DaimlerChrysler ;
- Membre du Conseil de surveillance du Monde ;
- Président de l'« Association des Amis de Paris Jean Bouin Club Athlétique de la Société Générale (« **C.A.S.G.** ») » et
- Membre du Comité Honoraire France Chine.

Précédents mandats occupés au cours des cinq dernières années :

- Membre du Conseil de surveillance de T.Online International AG ;
- Membre du Conseil de surveillance de LCM (« Lagardère Capital & Management ») Partenaires S.A. (démission en décembre 2001) ;
- Président de Lagardère Active Broadband Finances S.A.S. (démission en décembre 2001) ;
- Membre du Conseil d'administration de LCM Expression S.A. (démission en juin 2002) ;
- Membre du Conseil d'administration de Multithématiques S.A. (démission en décembre 2002) ;
- Co-Directeur de I.S.-9 (démission en mai 2003) ;
- Directeur de Lagardère Active Publicité (SNC) (démission en mai 2003) ;
- Membre du Conseil d'administration de la Société d'Agences et de Diffusion S.A. (démission en juin 2003) ;
- Directeur des Nouvelles Messagerie de la Presse Parisienne – N.M.P.P. SARL (démission en juillet 2003) ;
- Membre du Conseil d'administration de CanalSatellite S.A. (démission en décembre 2003) ;
- Membre du Conseil d'administration de Lagardère-Sociétés S.A.S. (démission en décembre 2003) ;
- Membre du Conseil d'administration d'Éditions P. Amaury S.A. (démission en décembre 2003) ;
- Président de Lagardère Images S.A.S. (démission en octobre 2004) ;
- Président de Lagardère Thématiques S.A. (démission en novembre 2004) ;
- Directeur de Lagardère Elevage (démission en mars 2005) ;
- Vice-Président du Conseil de surveillance de la Banque Arjil & Cie (démission en avril 2005) ;
- Président du « Club des Entreprises Paris 2012 » (démission en janvier 2006) ; et
- Membre du Conseil d'administration de Fimalac (démission en janvier 2006).

Thomas Enders

M. Enders a rejoint MBB (« **Messerschmitt-Boelkow-Blohm** »)/Dasa AG en 1991 après avoir exercé diverses fonctions auprès de différents instituts de recherche internationaux, du Parlement allemand et du centre d'analyse et de prévision du ministère allemand de la Défense. Après plusieurs années au sein de la Direction marketing de la société, il est nommé Secrétaire Général de Dasa AG en 1995. À partir de 1996, il est chargé de la Fonction Stratégie & Technologie du Groupe et, depuis 2000, de la Division Systèmes de Défense et de Sécurité. En juin 2005, il a été nommé *Chief Executive Officer* d'EADS. M. Enders est diplômé de l'Université de Bonn et de l'Université UCLA en Californie.

Mandats en cours, en plus des mandats énumérés dans le tableau ci-dessus :

- Membres du Conseil d'administration d'EADS Participation B.V. et *Chief Executive Officer* d'EADS Participations B.V. ;
- Président du Conseil de surveillance d'EADS Deutschland GmbH ;
- Membre du Comité des Associés d'Airbus S.A.S. ;
- Président du Comité de Surveillance d'Eurocopter S.A.S. ;
- Membre du Conseil d'administration d'EADS North America Inc. ;
- Président du Conseil de surveillance de Dornier GmbH ;
- Président d'AeroSpace and Defence Industries Association of Europe (« **ASD** ») ;
- Membre du Conseil d'administration de Bundesverband der Deutschen Industrie (« **BDI** ») ;
- Président de Atlantikbrücke ;
- Membre du Conseil de surveillance de Deutsche BP ;
- Membre du Conseil d'administration de Deutsche Gesellschaft für Auswärtige Politik (« **DGAP** ») ; et
- Membre du Conseil d'administration de Stichting Administratiekantoor EADS (la « **Fondation** »).

Précédents mandats occupés au cours des cinq dernières années :

- Président du Conseil de surveillance de DADC Luft und Raumfahrt Beteiligungs AG (« **DADC** ») (démission en octobre 2005) ; et
- Membre du Conseil de surveillance de Industrieanlagen-Betriebsgesellschaft mbH (« **IABG** ») (démission en décembre 2005).

Noël Forgeard

M. Noël Forgeard a rejoint le Groupe Matra en 1987 en qualité de Vice-Président en charge des activités Défense et Espace. En 1992, il est nommé Directeur général du Groupe Lagardère et *Chief Executive Officer* de Matra Hautes Technologies. En 1998, il rejoint Airbus Industrie en qualité de Directeur général, avant de devenir en 2001 le premier Président et *Chief Executive Officer* de la société intégrée Airbus. En juin 2005, il est nommé *Chief Executive Officer* d'EADS. Il est diplômé de l'École Polytechnique et de l'École des Mines de Paris.

Mandats en cours, en plus des mandats énumérés dans le tableau ci-dessus :

- Membres du Conseil d'administration d'EADS Participation B.V. et *Chief Executive Officer* d'EADS Participations B.V.
- Président du Comité des Associés d'Airbus S.A.S. ;
- Président et membre du Conseil d'administration d'EADS France ;
- Membre du Conseil d'administration de Schneider Electric ;
- Membre du Conseil d'administration de Dassault Aviation ;
- Membre du Conseil d'administration d'Arcelor ;
- Membre du Conseil d'administration de France Galop ; et
- Membre du Conseil d'administration de l'École Polytechnique.

Précédents mandats occupés au cours des cinq dernières années :

- Membre du Conseil d'administration de International Metal Service (« **IMS** ») SA (démission en 2003) ;
- Président et *Chief Executive Officer* d'Airbus Holding SA (démission en 2005) ;
- Président du Conseil d'administration d'Airbus France (démission en 2005) ;
- Président du Conseil d'administration d'Airbus España, SL (démission en 2005) ;

- Président du Conseil de surveillance d'Airbus Deutschland GmbH (démission en 2005) ;
- Président du Conseil d'administration d'Airbus Military, SL (démission en 2005) ;
- Membre du Conseil d'administration d'Airbus UK Ltd (démission en 2005) ; et
- Membre du Conseil d'administration d'EADS CASA (démission en 2005).

Jean-Paul Gut

M. Gut a occupé depuis 1983 diverses fonctions de Direction dans le domaine de l'export et des opérations internationales pour le compte de Matra Défense, de Matra Défense Espace et du Groupe Lagardère. En 1998, M. Gut a rejoint le Directoire du Groupe Lagardère en qualité de responsable des Opérations Internationales et du secteur des Hautes Technologies. Lors de la création d'EADS en 2000, il a été nommé Responsable d'EADS International et, en 2005, *Chief Operating Officer* en charge du Marketing, de la Stratégie et du Développement International. M. Gut est diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris (IEP) et titulaire d'une maîtrise d'Économie.

Mandats en cours, en plus des mandats énumérés dans le tableau ci-dessus :

- Membre du Comité des Associés d'Airbus S.A.S. ;
- Membre du Conseil d'administration de Dassault Aviation ;
- Membre du Conseil d'administration d'EADS CASA ;
- Membre du Conseil d'administration d'EADS North America Inc ;
- Administrateur du GIE AMLI ;
- Représentant de MBDA France en qualité de membre du Conseil d'administration de Eurotradia International (S.A.) ; et
- Membre du Conseil de surveillance d'Eurocopter (S.A.S.).

Précédents mandats occupés au cours des cinq dernières années :
Aucun.

Hans Peter Ring

M. Hans Peter Ring a débuté sa carrière chez MBB en 1977. En 1987, il est nommé Directeur du contrôle de gestion de l'activité Missiles de la société, puis Directeur de la Division

Aviation et Systèmes de Défense de Dasa AG. De 1992 à 1995, M. Ring a occupé les fonctions de Directeur financier et d'administrateur de Dornier Luftfahrt. En 1996, il a été nommé Vice-Président en charge du contrôle de gestion de Dasa, puis d'EADS. Hans Peter Ring a été nommé *Chief Financial Officer* d'EADS en 2002 et *Chief Operating Officer* en charge des Finances en 2005. M. Hans Peter Ring est diplômé en gestion des entreprises.

Mandats en cours, en plus des mandats énumérés dans le tableau ci-dessus :

- Membre du Comité des Associés d'Airbus S.A.S. ;
- Membre du Conseil d'administration d'EADS Space B.V. ;
- Membre du Conseil de surveillance d'Eurocopter S.A.S. ;
- Membre du Conseil de surveillance d'Eurocopter Holding S.A.S. ;
- Membre du Conseil d'administration d'EADS CASA ;
- Membre du Conseil d'administration d'EADS North America Inc. ;
- Représentant d'EADS à l'Assemblée des membres d'ATR ;
- Membre du Conseil Consultatif de Deutsche Bank (région de Munich) ; et
- Membre de la « Wirtschaftsbeirat » de BayernLB.

Précédents mandats occupés au cours des cinq dernières années :
Aucun.

Juan Manuel Eguiagaray Ucelay

M. Juan Manuel Eguiagaray Ucelay est Professeur agrégé de l'Université Carlos III de Madrid où il enseigne la macroéconomie et l'économie appliquée. Il est également Directeur des Études du groupe de réflexion Fundación Alternativas. De 1970 à 1982, il a enseigné l'économie à l'Université Deusto de Bilbao. Depuis 1970, il a assumé divers mandats politiques en Espagne ; il a notamment été ministre de la Fonction publique (de 1991 à 1993) et ministre de l'Industrie et de l'Énergie (de 1993 à 1996). Il a démissionné du Parlement en 2001. M. Eguiagaray Ucelay est titulaire d'un diplôme en économie et d'un diplôme en droit de l'Université Deusto ainsi que d'un doctorat de la même Université.

Mandats en cours, en plus des mandats énumérés dans le tableau ci-dessus :

- Professeur agrégé de macroéconomie de l'Université Carlos III de Madrid ;
- Président de Solidaridad Internacional (ONG) ;
- Conseiller économique d'Arco Valoraciones S.A. ;
- Membre du Conseil Consultatif de Creation, Advising and Development (Creade), S.L. ; et
- Membre du Conseil Consultatif du Foundation Group EP.

Précédents mandats occupés au cours des cinq dernières années :

- Membre du Conseil d'administration de Promek S.L. (démission le 6 juin 2000) ; et
- Membre du Conseil Consultatif de Futurspace S.A. (démission le 5 juillet 2004).

Louis Gallois

M. Louis Gallois est Président de la Société Nationale des Chemins de Fer (« **SNCF** ») depuis 1996. Il a occupé à partir de 1972 diverses fonctions au ministère de l'Économie et des Finances, au ministère de la Recherche et de l'Industrie et au ministère de la Défense. En 1989, il est nommé Président-Directeur général de la Société Nationale d'Études et de Constructions de Moteurs d'Avions (« **SNECMA** ») puis Président-Directeur général d'Aérospatiale en 1992. Il est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) en sciences économiques et est ancien élève de l'École Nationale d'Administration (ENA).

Mandats en cours, en plus des mandats énumérés dans le tableau ci-dessus :

- Membre du Conseil d'administration de l'École Centrale des Arts et Manufactures ; et
- Président de la Fondation Villette-Entreprises.

Précédents mandats occupés au cours des cinq dernières années :

- Membre du Conseil d'administration de Thales (démission le 30 juin 2005).

Rüdiger Grube

Le Dr Rüdiger Grube est membre du Directoire de DaimlerChrysler AG responsable du *Corporate Development* depuis 2002 et par ailleurs, responsable du Résultat (*Profit and Loss*) pour l'Asie du Nord-Est (en ce inclus Greater

China Business) depuis 2004. Il a débuté sa carrière en 1989 chez MBB. En 1995, il est nommé Directeur de la Planification d'entreprise et de la Technologie (*Corporate Planning and Technology*) de Deutsche Aerospace AG. En 1996, il est nommé Vice-Président et Directeur de la Stratégie d'entreprise (*Corporate Strategy*) de Daimler-Benz AG et, par la suite, de DaimlerChrysler. En 2000, il est nommé Vice-Président chargé du Développement d'entreprise (*Corporate Development*). Le Dr Grube est titulaire d'un diplôme d'ingénieur en construction et en ingénierie aéronautique de l'Université de Hambourg et d'un doctorat en sciences de l'industrie.

Mandats en cours, en plus des mandats énumérés dans le tableau ci-dessus :

- Président du Conseil de surveillance de MTU Friedrichshafen GmbH et de DaimlerChrysler Off-highway GmbH ;
- Président du Conseil d'administration de DaimlerChrysler China limited, Beijing ;
- Vice-Président du Conseil d'administration de Beijing Benz DaimlerChrysler Automotive (BBDC-A) ;
- Membre du Conseil d'administration de McLaren Group Ltd ;
- Membre du Conseil de surveillance de DaimlerChrysler Financial Services AG ;
- Membre du Conseil consultatif de DaimlerChrysler Fleetboard ;
- Membre du Conseil consultatif de DaimlerChrysler Aviation ; et
- Membre du Conseil de surveillance de la Hamburg Port Authority (« **HPA GmbH** »).

Précédents mandats occupés au cours des cinq dernières années :

- Membre du Conseil d'administration de Hyundai Motor Company (démission le 13 mai 2004) ; et
- Membre du Conseil d'administration de Mitsubishi Motors Company (démission le 24 novembre 2005).

François David

M. François David est depuis 1994 Président-Directeur général de la Coface, société d'assurance-crédit et de services de credit management. Il a débuté sa carrière en 1969 au ministère des Finances français comme Administrateur civil à la Direction des Relations Économiques Extérieures

où il a assumé diverses responsabilités. En 1986, il est nommé Directeur de Cabinet du Ministre du Commerce Extérieur. En 1987, il est nommé Directeur des Relations Économiques Extérieures au ministère de l'Économie, des Finances et du Budget. En 1990, il est nommé Directeur général d'Aérospatiale. M. David est ancien élève de l'École Nationale d'Administration, diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris et titulaire d'une licence en sociologie.

Mandats en cours, en plus des mandats énumérés dans le tableau ci-dessus :

- Membre du Conseil d'administration de Stichting Administratiekantoor EADS (la « **Fondation** ») ;
- Président et *Chief Executive Officer* de Coface Scrl ;
- Président du Conseil d'administration de Viscontea Coface (Italie) ;
- Président du Conseil d'administration de Coface Services ;
- Président du Conseil de surveillance d'AK Coface (*Allgemeine Kreditversicherung Aktiengesellschaft Coface*) (Allemagne) ;
- Membre du Conseil d'administration de Vinci ;
- Membre du Conseil d'administration de l'association Coface Trade Aid ;
- Président de Coface ORT ;
- Président de La Librairie Électronique (LLE) ;
- Président du Centre d'études financières ;
- Président d'Or Informatique ; et
- Censeur pour Rexel.

Précédents mandats occupés au cours des cinq dernières années :

- Membre du Conseil d'administration de Rexel (démission en 2005).

Michael Rogowski

Le Dr Michael Rogowski est Président du Conseil de surveillance de Voith AG depuis 2000 et a été Président de l'Association de l'Industrie Allemande de 2000 à 2004. Michael Rogowski a intégré Voith GmbH en 1974 où il était alors chargé des Ressources Humaines et de la gestion du matériel. En 1982, il devient responsable de la Division de l'ingénierie de la transmission d'énergie et est nommé Président du Directoire de Voith GmbH en 1986, puis de Voith AG en 1997. Il a étudié l'ingénierie économique et a obtenu un doctorat à l'Université de Karlsruhe en 1969.

Mandats en cours, en plus des mandats énumérés dans le tableau ci-dessus :

- Membre du Conseil d'administration de Stichting Administratiekantoor EADS (la « **Fondation** ») ;
- Membre du Conseil de surveillance de Talanx AG/HDI Versicherung ;
- Membre du Conseil de surveillance de IKB Deutsche Industrie-Bank AG ;
- Membre du comité des Associés de Freudenberg & Co. ; et
- Membre du Conseil de surveillance de Carl Zeiss AG.

Précédents mandats occupés au cours des cinq dernières années :

- Président de la Fédération des Industries Allemandes, BDI (démission le 31 décembre 2004) ;
- Membre du Conseil de surveillance de KSB AG (démission le 30 avril 2005) ;
- Membre du conseil de Surveillance de *KfW Kreditanstalt für Wiederaufbau* (démission le 31 mai 2005) ;
- Membre du Conseil de surveillance de Deutsche Messe AG (démission le 30 juin 2005) ; et
- Vice-Président de la Fédération des Industries Allemandes, BDI (démission le 31 décembre 2005) ;

La Société n'a pas nommé de censeurs au Conseil d'administration. Conformément à la loi néerlandaise en vigueur, les salariés ne sont pas autorisés à élire un administrateur. Les administrateurs ne sont soumis à aucune obligation de détention minimale d'actions de la Société.

Administrateurs indépendants

Les deux administrateurs indépendants nommés dans le respect des critères d'indépendance énoncés plus haut sont François David et Michael Rogowski.

Condammations antérieures et liens de parenté

À la connaissance de la Société, aucun des administrateurs de la Société (à titre individuel ou en qualité d'administrateur ou de cadre dirigeant de l'une des entités énumérées ci-dessus) n'a été condamné pour fraude, n'a fait l'objet d'une procédure de faillite, de mise sous administration judiciaire ou de liquidation, ni n'a fait l'objet d'une accusation publique et/ou d'une sanction par une autorité législative ou de tutelle et n'a été interdit par aucun tribunal d'agir en qualité de membre d'organes administratifs, de direction ou

de surveillance d'un émetteur ou de diriger les affaires d'une société au cours des cinq dernières années au moins. À la date du présent document, les administrateurs ne sont liés entre eux par aucun lien de parenté.

Évaluation de la performance du Conseil d'administration

L'autoévaluation menée l'année précédente à compter de décembre 2005 par les *Chairmen* du Conseil d'administration a été effectuée sur la base des réponses fournies par les administrateurs à un questionnaire. Les *Chairmen* ont évalué ensemble les réponses des administrateurs et ont discuté des conclusions à en tirer lors des séances suivantes du Conseil d'administration.

L'autoévaluation comprenait une évaluation générale des réunions et des procédures suivies par le Conseil d'administration ainsi qu'une revue des activités du Conseil d'administration et de ses Comités au cours de l'année écoulée. Le questionnaire abordait des sujets tels que la fréquence et l'attention apportée à la préparation des réunions ainsi que le contenu des délibérations. Les administrateurs devaient également évaluer le fonctionnement et la composition du Conseil d'administration, la qualité des débats et l'ouverture d'esprit qui y règne, l'indépendance des opinions exprimées, l'aptitude à prendre une décision à partir de positions divergentes ainsi que l'accès aux informations essentielles dont disposent les administrateurs.

Les conclusions de l'autoévaluation ont révélé que la performance globale du Conseil d'administration est très satisfaisante.

Depuis la dernière autoévaluation en 2004, qui avait déjà fait ressortir des résultats positifs, de nouveaux progrès ont été réalisés entre-temps grâce à la mise en œuvre des mesures d'amélioration décidées auparavant, dont l'amélioration de la transparence du gouvernement d'entreprise d'EADS au bénéfice des actionnaires. De même, les administrateurs se sont montrés plus assidus en 2005 que l'année précédente aux réunions du Conseil d'administration de même que les membres du Comité des Rémunérations et des Nominations aux réunions du Comité des Rémunérations et des Nominations.

L'amélioration continue et l'efficacité de la gouvernance et de la gestion du Groupe restent à la fois les axes et les facteurs déterminants du succès d'EADS.

2.1.2 Comité d'Audit

Conformément au Règlement Intérieur, le Comité d'Audit est chargé de formuler des recommandations au Conseil d'administration quant à la nomination des auditeurs et la fixation de leur rémunération et quant à l'approbation des comptes annuels et des comptes intérimaires, de s'entretenir avec les auditeurs sur leur programme d'audit et sur les résultats de leur contrôle des comptes et de s'assurer du suivi du caractère adéquat des contrôles internes du Groupe, de ses principes comptables et de ses procédures d'information financière. Le Comité d'Audit a la responsabilité de s'assurer du bon déroulement des activités d'audit interne et externe ainsi que de veiller à ce qu'il soit accordé l'importance nécessaire aux questions d'audit lors des réunions du Conseil d'administration. Les règles et attributions du Comité d'Audit sont détaillées dans la Charte du Comité d'Audit.

Le Comité d'Audit revoit les comptes annuels, semestriels et trimestriels sur la base des documents préalablement

distribués et de ses discussions avec les auditeurs. Le responsable de la comptabilité et le *Chief Financial Officer* sont présents aux réunions du Comité d'Audit afin de répondre à toutes les questions soulevées.

Le Comité d'Audit est présidé par Manfred Bischoff et Arnaud Lagardère et comprend, en outre, Rüdiger Grube et Louis Gallois.

Le Comité d'Audit se réunit deux fois par an ou plus fréquemment selon les circonstances. Le Comité d'Audit s'est réuni à trois reprises en 2005 et a mené une consultation écrite avec un taux de participation de 94 %, pour revoir les comptes 2004 et les comptes semestriels 2005 de la Société. Tel que décidé par le Conseil d'administration le 5 décembre 2003, le rôle du Comité d'Audit a été élargi avec de nouvelles attributions telles que, notamment, la revue des comptes trimestriels.

2.1.3 Comité des Rémunérations et des Nominations

Conformément au Règlement Intérieur, le Comité des Rémunérations et des Nominations est chargé de formuler des recommandations au Conseil d'administration concernant la nomination des membres du Comité Exécutif, des Présidents de Conseil de surveillance (ou des organes équivalents), des *Chief Executive Officers* (ou fonctions équivalentes) des principales sociétés et Unités Opérationnelles du Groupe et du Secrétaire Général, la politique des Ressources Humaines et des rémunérations ainsi que les plans de rémunération à long terme (il joue notamment un rôle central dans la détermination et la révision de la part variable de la rémunération des membres du Conseil d'administration et du Comité Exécutif). Il approuve les contrats de travail et les autres questions contractuelles intéressant les membres du Conseil d'administration et du Comité Exécutif. Les règles et attributions du Comité des Rémunérations et des Nominations sont détaillées

dans la Charte des Rémunérations et des Nominations. Le Comité des Rémunérations et des Nominations, présidé par Manfred Bischoff et Arnaud Lagardère, comprend, en outre, Thomas Enders, Noël Forgeard, Rüdiger Grube et Louis Gallois.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations se réunit deux fois par an, ou plus fréquemment selon les circonstances. Il s'est réuni à cinq reprises en 2005, avec un taux de participation moyen de 92 %. Outre la formulation de recommandations au Conseil d'administration concernant les nominations majeures au sein du Groupe, le Comité des Rémunérations et des Nominations a examiné la politique de rémunération (notamment les régimes de retraite) et le versement des primes au titre de l'exercice 2004, ainsi que le plan d'options de souscription d'actions et le plan d'actionnariat salarié pour 2005.

2.1.4 Comité Exécutif

Les *Chief Executive Officers*, assistés par un Comité Exécutif (le « **Comité Exécutif** »), sont chargés d'assurer la gestion quotidienne de la Société. Le Comité Exécutif, présidé par les *Chief Executive Officers*, comprend également les dirigeants des grandes Fonctions et Divisions du Groupe. Le Comité Exécutif s'est réuni neuf fois en 2005.

Sont débattues au sein du Comité Exécutif, entre autres, les questions suivantes :

- la définition et le contrôle de la mise en œuvre de la stratégie des activités d'EADS ;
- la gestion, l'organisation et la structure juridique du Groupe ;
- le niveau de performance des activités et des fonctions de support du Groupe ; et
- toutes les questions liées à l'activité de la Société, y compris le plan opérationnel du Groupe ainsi que de ses Divisions et Unités Opérationnelles.

L'organisation interne du Comité Exécutif est définie en fonction de la répartition des tâches entre ses membres sous

la supervision des *Chief Executive Officers*. Nonobstant les responsabilités collectives définies ci-dessus, chaque membre du Comité Exécutif est responsable, à titre personnel, de la gestion de sa Division ou Unité Opérationnelle et est tenu de se conformer aux décisions prises par les *Chief Executive Officers* ou par le Comité Exécutif, selon les cas.

Les *Chief Executive Officers* s'efforcent de trouver un consensus sur les questions débattues entre les membres réunis au sein du Comité Exécutif. Faute de parvenir à un consensus, les *Chief Executive Officers* sont autorisés à trancher la question. En cas de divergence sur une question fondamentale ou présentant un intérêt substantiel, le membre du Comité Exécutif ayant exprimé son désaccord sur cette question pourra demander aux *Chief Executive Officers* qu'ils soumettent la question à l'avis des *Chairmen*.

La durée du mandat des membres du Comité Exécutif est de cinq ans.

Le 25 juin 2005, le Conseil d'administration a nommé un nouveau Comité Exécutif, qui est dirigé par les deux *Chief Executive Officers*.

Composition du Comité Exécutif

Nom	Âge	Début de mandat	Fin de mandat	Fonction principale
Thomas Enders	47	2005	2010	<i>Chief Executive Officer</i>
Noël Forgeard	59	2005	2010	<i>Chief Executive Officer</i>
Jean-Paul Gut	44	2005	2010	<i>Chief Operating Officer</i> en charge du Marketing, de la Stratégie et du Développement International
Hans Peter Ring	55	2002	2007	<i>Chief Operating Officer</i> en charge des Finances
François Auque	49	2005	2010	<i>Chief Executive Officer</i> en charge de la Division Espace
Fabrice Brégier	44	2005	2010	Directeur de la Division Eurocopter d'EADS
Ralph D Crosby Jr.	58	2002	2007	Président et <i>Chief Executive Officer</i> d'EADS North America
Francisco Fernández Sáinz	60	2002	2007	Directeur de la Division Avions de Transport Militaire
Gustav Humbert	56	2005	2010	Président et <i>Chief Executive Officer</i> d'Airbus
Jussi Itävuori	50	2002	2007	Directeur des Ressources Humaines
Stefan Zoller	48	2005	2010	Directeur de la Division Systèmes de Défense et de Sécurité

Remarque : L'adresse professionnelle du Comité Exécutif pour toute question relative à EADS est Le Carré, Beechavenue 130-132, 1119 PR, Schiphol-Rijk, Pays-Bas.

Thomas Enders, *Chief Executive Officer* d'EADS

Voir « 2.1.1 Notice biographique et autres mandats et fonctions exercés par les membres du conseil d'administration dans toute société ».

Noël Forgeard, *Chief Executive Officer* d'EADS

Voir « 2.1.1 Notice biographique et autres mandats et fonctions exercés par les membres du conseil d'administration dans toute société ».

Jean-Paul Gut, *Chief Operating Officer en charge du Marketing, de la Stratégie et du Développement International*

Voir « 2.1.1 Notice biographique et autres mandats et fonctions exercés par les membres du conseil d'administration dans toute société ».

Hans Peter Ring, *Chief Operating Officer en charge des Finances*

Voir « 2.1.1 Notice biographique et autres mandats et fonctions exercés par les membres du conseil d'administration dans toute société ».

François Auque, *Chief Executive Officer en charge de la Division Espace*

M. Auque a rejoint Aerospatiale Matra en 1991 en qualité de Directeur Financier, après une carrière au sein du Groupe Suez et de la Cour des Comptes. Il a occupé diverses fonctions de Direction au sein d'Aerospatiale Matra. Depuis 2000, il est *Chief Executive Officer* d'EADS en charge de la Division Espace. M. Auque est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales, de l'Institut d'Études Politiques de Paris et est un ancien élève de l'École Nationale d'Administration.

Fabrice Brégier, Directeur de la Division Eurocopter d'EADS

M. Brégier a rejoint Matra Défense en 1993 en qualité de Président des GIE Apache MAW et Eurodrone. En 1996, il est nommé Directeur des activités Tir à Distance de Sécurité de Matra BAe Dynamics avant de devenir *Chief Executive*

Officer de MBD en 1998 et *Chief Executive Officer* de MBDA en 2001. Il est devenu Président et *Chief Executive Officer* d'Eurocopter en avril 2003, avant d'être nommé Directeur de la Division Eurocopter et membre du Comité Exécutif d'EADS en juin 2005.

Ralph D. Crosby Jr., Président et *Chief Executive Officer* d'EADS North America

M. Crosby est Président et *Chief Executive Officer* d'EADS North America depuis 2002. Auparavant, il a participé à la fondation de la branche Systèmes Intégrés de Northrop Grumman Corporation, dont il a été Président, après avoir été Vice-Président et Directeur Général de la Division Aviation Commerciale et de la Division B-2 de la société. M. Crosby est diplômé de la Military Academy aux États-Unis, de l'Institut Supérieur des Études Internationales à Genève et de l'Université de Harvard.

Francisco Fernández Sáinz, Directeur de la Division Avions de Transport Militaire

M. Fernandez Sáinz a rejoint CASA en 1971 au poste d'Ingénieur calculateur. Entre 1975 et 2002, il a occupé divers fonctions telles que Directeur de la Production, Directeur de Projet, Directeur du Développement de l'Ingénierie à la Direction technique, Vice-Président en charge de la Production et Vice-Président exécutif responsable des programmes, avant d'être nommé Directeur général d'Airbus España. Il est Directeur de la Division Avions de Transport Militaire depuis 2002. M. Fernández Sáinz est titulaire d'un MBA de l'ICADE et est un ingénieur aéronautique de haut rang.

Gustav Humbert, Président et *Chief Executive Officer* d'Airbus

M. Humbert a rejoint MBB en 1980. Avant d'accéder aux fonctions de Président et *Chief Executive Officer* de Daimler Benz Aerospace Airbus GmbH en 1994, il était membre du Directoire de Dasa AG où il était responsable de la Division Aviation Commerciale. Il a été nommé *Chief Operating Officer* d'Airbus en 2000, puis Président et *Chief Executive Officer* d'Airbus en 2005. M. Humbert est ingénieur diplômé et titulaire d'un Doctorat de l'Université technique de Hanovre.

Jussi Itävuori, Directeur des Ressources Humaines

M. Itävuori a rejoint EADS en septembre 2001. Entré chez KONE Corporation en 1982, il est nommé en 1989 Directeur des Ressources Humaines et membre du Comité Exécutif de Kone Elevators. En 1995, il devient membre du Comité Exécutif et Directeur des Ressources Humaines de Kone Corporation. M. Itävuori est diplômé en économie de la Vaasa School en Finlande et a été pilote de l'armée de l'air.

Stefan Zoller, Directeur de la Division Systèmes de Défense et de Sécurité

Le Dr Zoller a rejoint Dasa en 1996 au poste de directeur de cabinet du Président et *Chief Executive Officer* de la société. Il a auparavant occupé divers fonctions de Direction au sein de DaimlerChrysler, Dornier et Senstar/Canada. Depuis 2000, il a occupé des postes de Direction au sein des activités de défense d'EADS et a été nommé Directeur de la Division Systèmes de Défense et de Sécurité en 2005. Le Dr Zoller est diplômé de l'Université de Tübingen et détient un Doctorat en droit des sociétés.

2.1.5 Contrôle interne et systèmes de gestion des risques

2.1.5.1 Aperçu général

L'une des missions fondamentales de la Direction consiste à favoriser l'émergence d'un environnement favorable au contrôle interne (« **CI** ») et à la gestion des risques (« **GR** ») au sein d'EADS, en conformité avec les meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise des Pays-Bas, de France, d'Allemagne et d'Espagne. Consciente que l'évolution récente des diverses législations et réglementations applicables à EADS nécessitait une approche stratégique du contrôle interne et de la gestion des risques, EADS a lancé début 2004 un projet CI/GR. Ce projet, coordonné par la Direction financière d'EADS et soutenu par d'autres fonctions du siège ainsi que des consultants externes, a pour objectif :

- d'assurer le respect par le Groupe des réglementations actuelles et futures ;
- d'identifier les faiblesses des procédures de CI/GR mises en place au sein du Groupe ainsi que proposer des améliorations de celles-ci ; et
- de permettre à EADS de gérer et de minimiser les risques de gestion et de contrôle au sein du Groupe.

Réalisations en 2005

S'appuyant sur les résultats du processus complet d'examen et d'évaluation du CI et de la GR amorcé en 2004, EADS a évalué de manière critique, en 2005, la mise en œuvre et la

qualité des systèmes intégrés de CI et de la GR au sein du Groupe. Un processus d'examen indépendant a été lancé afin de fournir des assurances raisonnables quant à l'efficacité des systèmes de CI et de GR mis en place. De nouvelles améliorations ont été enregistrées, tant en termes de qualité que d'efficacité.

Un certain nombre d'actions ont été lancées pour optimiser la qualité des systèmes de CI et de la GR. Des séances de formation, en application du principe de « formation du formateur », ont été organisées afin d'approfondir les compétences des coordinateurs CI qui, dans un second temps, ont transféré leurs connaissances aux utilisateurs de ces procédures au sein des Unités Opérationnelles et au siège. En outre, des ateliers « leçons apprises » portant sur l'information ainsi reçue de ces procédures de contrôle ont eu lieu. Ces ateliers ont fourni aux utilisateurs des procédures et aux coordinateurs une base de données comprenant des informations sur les conclusions des audits indépendants menés dans d'autres Unités Opérationnelles, mais également des informations provenant de leurs expériences individuelles. Les sessions de formation et les informations issues des ateliers « leçons apprises » ont été exploitées à des fins d'enseignement mais également afin de renforcer les connaissances des utilisateurs de ces procédures mais aussi pour assurer un niveau de qualité élevé de l'autoévaluation annuelle de ces procédures. Les résultats de l'autoévaluation et de l'audit indépendant de ces procédures ont été ensuite discutés par la Direction d'EADS. En s'appuyant sur le principe d'un reporting ascendant, les comités de Direction

des Unités Opérationnelles ont rendu compte de l'état de leurs systèmes de CI et de GR aux *Chief Executive Officers* et aux *Chief Financial Officers* de leurs Divisions respectives (Airbus, SDS, ATM, Eurocopter, Espace) qui, à leur tour, en ont rendu compte aux *Chief Executive Officers* (les « **CEOs** ») d'EADS et au *Chief Financial Officer* (le « **CFO** ») d'EADS.

En outre, le principe de « contrôle clé » a été défini afin d'optimiser l'efficacité de l'évaluation des procédures de contrôle. Un « contrôle clé » est un contrôle essentiel à effectuer pour tout objectif de contrôle précis couvrant le risque correspondant. Des contrôles clés sont souvent identifiés dans des domaines tels que les contrôles d'autorisation, les rapports par exception, les contrôles de configuration, la séparation des tâches, l'accès aux systèmes, les contrôles de conversion, les principaux indicateurs de performance, les audits de gestion et les rapprochements.

Voir ci-après pour une description des systèmes de CI et de GR intégrés à l'échelle du Groupe, avec une présentation des améliorations intervenues en 2005.

Limitation

Quelle que soit la qualité de leur conception, les systèmes de CI et de la GR comportent des limites, telles que leur vulnérabilité à des manœuvres visant à contourner ou enfreindre les contrôles en vigueur. Par conséquent, il n'est pas possible de garantir la pleine efficacité des procédures de CI et de la GR d'EADS, malgré tous les soins et efforts déployés en ce sens.

Interaction avec les principes de gestion en vigueur au sein d'EADS

La responsabilité générale de l'environnement du CI et du GR du Groupe incombe au Conseil d'administration. Il incombe aux CEOs et au CFO d'EADS de veiller à la mise en œuvre des procédures de CI et de GR dans l'ensemble du Groupe. En outre, le Comité d'Audit supervise le fonctionnement des procédures de contrôle interne et de la gestion des risques à l'échelle du Groupe.

L'un des principes directeurs de gestion d'EADS est la délégation des responsabilités et pouvoirs aux Unités Opérationnelles. Par conséquent, l'exercice quotidien des fonctions de CI et de GR est délégué aux Divisions d'EADS

et à leurs Unités Opérationnelles respectives, dont les Directions respectives sont responsables de l'application et du suivi des systèmes de CI et de GR.

Ce principe de subsidiarité implique une nette séparation des responsabilités entre le siège d'EADS et les Divisions ou les Unités Opérationnelles. Le siège d'EADS définit les objectifs stratégiques et opérationnels d'EADS et assume la responsabilité ultime des orientations suivies par EADS. Les Divisions et Unités Opérationnelles conservent la responsabilité de l'ensemble des décisions opérationnelles et des activités entrant dans leur périmètre d'intervention, sous réserve d'audit.

2.1.5.2 Système de gestion des risques

Le risque est un élément inhérent à l'activité de toute entreprise. Afin de satisfaire les attentes de ses actionnaires, EADS doit rechercher des opportunités qui impliquent un certain degré de risque. Voir « Facteurs de risque » pour plus d'informations sur certains risques auxquels le Groupe est exposé.

Une identification précoce et une gestion professionnelle de ces risques sont cruciales pour le succès de l'activité. EADS admet ce postulat et a toujours géré les risques à tous les niveaux de son organisation.

Afin de répondre aux évolutions de la législation en matière de gouvernement d'entreprise, EADS a harmonisé les procédures de GR existantes au niveau du Groupe afin de s'assurer que les risques sont constamment et invariablement (i) identifiés, (ii) analysés, (iii) maîtrisés, (iv) suivis et (v) signalés.

Les procédures de GR permettent d'identifier les risques, d'évaluer la probabilité de leur réalisation ainsi que l'ampleur possible des dommages causés tels qu'habituellement mesurés par leur effet sur le résultat d'exploitation.

Les responsables des Divisions et des Unités Opérationnelles sont chargés de définir et d'appliquer des mesures appropriées pour éviter, réduire ou couvrir la probabilité et/ou l'impact des risques identifiés.

Les informations relatives aux risques sont régulièrement regroupées et mises à jour afin de fournir aux responsables des Divisions et des Unités Opérationnelles une analyse actualisée des risques majeurs au sein du Groupe et des informations relatives aux mesures prises pour les atténuer ou les éviter.

Ces informations sont utilisées pour la prise de décision dans toutes les procédures de gestion appropriées d'EADS.

En outre, le suivi de l'évolution des risques majeurs et le développement des mesures prises pour les contrer sont régulièrement contrôlés par les responsables des Divisions et des Unités Opérationnelles qui, à leur tour, en rendent compte aux CEOs et au CFO.

Le système de GR englobe tous les risques auxquels EADS est exposée, y compris les risques inhérents au déroulement des activités quotidiennes du Groupe. Le système de CI d'EADS, tel que décrit ci-dessous, est conçu pour gérer ces risques inhérents aux activités. Les risques pertinents sont soumis à une procédure d'examen par la Direction au niveau du Groupe.

2.1.5.3 Cadre de contrôle interne

EADS met en œuvre un **cadre de CI intégré à l'échelle du Groupe** visant à garantir de manière raisonnable au Conseil d'administration, aux CEOs et au CFO que les risques liés aux activités du Groupe sont gérés de manière efficace, sur la base de diverses procédures de CI. Le cadre de CI englobe les politiques et procédures au sein d'EADS destinées à :

- assurer la conformité avec les lois et réglementations applicables au Groupe, ainsi qu'avec les politiques internes du Groupe ;
- permettre au Groupe d'identifier et de réagir face à des risques significatifs opérationnels, financiers ou liés au respect de procédures et réglementations dans l'ensemble de la Société ; et
- assurer la qualité du reporting des informations financières, notamment grâce à la conception et la mise en œuvre de procédures destinées à favoriser des flux d'informations pertinentes, fiables et transmises en temps utile.

Certaines filiales comme Airbus et des entreprises communes telles que MBDA appliquent des procédures de contrôle interne spécifiquement adaptées à leurs activités et conçues en conformité avec le cadre général du CI d'EADS. La conformité avec celui-ci est garantie, entre autres, par la « présence » d'EADS au sein des organes de surveillance et de Direction de ces filiales (ex. : Comité des Associés d'Airbus, Conseil d'administration de MBDA, Comités d'Audit respectifs).

Cadre, sources et normes des procédures de contrôle interne

Les politiques, procédures et seuils qui constituent l'environnement du CI d'EADS sont communiqués à l'ensemble du Groupe au moyen :

- de codes de conduite (*Code d'Éthique* d'EADS, politiques de Responsabilité sociale de l'entreprise (voir « Partie 2/ Chapitre 2 Éthique et Responsabilité Sociale »)) ;
- d'aide-mémoire (ex. : « Principes et responsabilités de gestion d'EADS », l'« Aide-mémoire de contrôle financier ») ;
- de manuels (ex. : « Procédures relatives à la trésorerie », « Manuel de comptabilité », « Manuel de présentation des rapports ») ; et
- de directives (ex. : « Politique de financement »).

Des règles internes écrites régissent le fonctionnement des principaux organes responsables du cadre du CI d'EADS, à savoir le Conseil d'administration et son Comité d'Audit. Les procédures de CI suivies par certaines filiales et entreprises communes proviennent des pactes d'actionnaires applicables à ces entités.

Parmi les normes externes qui ont influencé le cadre du CI d'EADS figurent le « Contrôle interne – Cadre général » défini par le *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) ainsi que des normes spécifiques au secteur industriel définies par l'*International Standards Organization* (ISO).

Suivi des Contrôles Internes

La responsabilité du fonctionnement du système de CI incombe aux responsables des Divisions et des Unités Opérationnelles ainsi qu'aux services compétents du siège d'EADS. Ceux-ci veillent à l'établissement des dispositifs appropriés pour atteindre les objectifs de contrôle définis dans les modèles de CI ainsi qu'à leur fonctionnement efficace et régulier.

Dans le cadre du développement du cadre du CI, EADS a mis en œuvre des mécanismes formalisés d'autoévaluation du risque et des contrôles qui doivent être appliqués régulièrement par chaque détenteur de procédure. À partir de ces mécanismes, les responsables de chaque Division, Unités

Gouvernement d'entreprise

2.1 Direction et contrôle

Opérationnelles et service du siège préparent des déclarations formelles traitant de l'adéquation et de l'efficacité des systèmes de CI dans leur périmètre de responsabilité.

L'analyse et les déclarations des Divisions, des Unités Opérationnelles et des fonctions du siège sont discutées de manière approfondie entre les CEOs et le CFO d'EADS et les CEOs et CFOs respectifs des Divisions et des Unités Opérationnelles ou avec les responsables des fonctions du siège. Ces discussions servent à classer les problèmes potentiels par ordre de priorité au niveau d'EADS, à définir et engager les actions appropriées, si nécessaire, et à tirer des conclusions pour le rapport général d'EADS sur le CI et le GR.

La revue de risque initiale de l'efficacité du système de CI du Groupe a débuté en 2005 et se poursuivra tout au long de 2006, avec l'aide d'auditeurs externes.

Les activités de suivi permanent d'EADS comprennent les éléments suivants :

- délimitation : le processus de délimitation fournit la base de toutes les étapes succédant au processus de CI, en identifiant les procédés de gestion principaux et secondaires au niveau de l'entité juridique ;
- autoévaluation : sur la base des procédés de gestion ainsi délimités, les matrices de CI doivent être complétées par l'évaluation de leur conception (les contrôles existants suffisent-ils à satisfaire l'objectif de contrôle ?) et de l'efficacité opérationnelle (les contrôles fonctionnent-ils comme prévu ?) des contrôles en place ;
- évaluation et hiérarchisation : les lacunes du contrôle identifiées au cours de l'autoévaluation doivent être évaluées et classées par ordre de priorité en lacunes mineures, importantes et graves ;
- réparation et suivi : pour chaque lacune identifiée, une action corrective doit être définie et mise en œuvre. L'amélioration est ensuite suivie par les Unités Opérationnelles qui en rendent compte au siège d'EADS ;
- répétition des tests : il convient de réévaluer les contrôles corrigés afin de vérifier l'efficacité des actions correctives entreprises ;
- représentation déléguée et examen par la Direction : une fois par an, les lacunes importantes et graves qui ont été identifiées doivent être présentées dans des lettres de représentation déléguée, qui garantissent l'évaluation par la Direction de la qualité des systèmes de CI et de leur exposition au risque ;
- audit indépendant : chaque année, l'audit corporate fournit un examen indépendant de l'état des systèmes de CI dans les Divisions et Unités Opérationnelles sélectionnées ;
- formation : le personnel concerné (coordinateurs CI, utilisateurs des procédures de contrôle) reçoit une formation sur les lois et réglementations nouvelles ou modifiées relatives au CI, mais aussi de mise à jour sur les étapes concernées de la procédure et les procédures obligatoires correspondantes au sein des systèmes de CI.

Procédure d'approbation par la Direction

Depuis le cycle de reporting 2004, une procédure formalisée d'approbation est mise en œuvre par laquelle les CEOs et le CFO d'EADS confirmeront au Conseil d'administration qu'à leur connaissance :

- le système de CI est structuré de manière adéquate pour assurer la fiabilité du reporting financier au sein d'EADS ;
- les activités de contrôle en place sont décrites de manière exhaustive et précise dans les modèles de CI et/ou dans d'autres documents pertinents et directives de procédure ;
- le détenteur de chaque activité de contrôle est clairement identifié ; et
- les contrôles en place sont adaptés aux activités d'EADS et conformes aux objectifs du contrôle définis.

Les déclarations des CEOs et du CFO relatives au CI soumises au Conseil d'administration par l'intermédiaire du Comité d'Audit se fonderont sur les processus d'autoévaluation et d'examen décrits ci-dessus, ainsi que sur des déclarations similaires faites par les responsables des Divisions et des Unités Opérationnelles aux CEOs et au CFO et sur les discussions de la Direction mentionnées plus haut.

2.1.5.4 Procédures de gestion encadrées par le contrôle interne

Sur la base des activités d'EADS, dix-sept procédures de gestion de haut niveau ont été identifiées au sein d'EADS. Elles sont classées en procédures fondamentales (recherche

et développement, production, ventes, service après-vente et gestion de programmes), en procédures de support (achats, Ressources Humaines, comptabilité, immobilisations, trésorerie, informatique, fusions & acquisitions, juridique et assurance) et en procédures de gestion (audit interne, supervision et contrôles de gestion). Ci-après figure une description de certaines de ces procédures et des procédures de CI correspondantes qui couvrent les risques pouvant affecter de manière significative la situation financière et les résultats des activités du Groupe ⁽¹⁾.

Comptabilité

Le cœur du cadre du CI d'EADS repose sur des procédures et des contrôles comptables destinés à assurer la fiabilité des comptes et des autres informations financières utilisés par la Direction et communiqués aux investisseurs et à d'autres parties ayant un intérêt dans EADS. Ces procédures et contrôles s'inscrivent dans le cadre d'un modèle de contrôle financier englobant la planification stratégique, la planification opérationnelle, les évaluations et le reporting, les décisions et actions ainsi que la communication financière. Cette approche intégrée de la planification et du reporting vise à améliorer la communication interne et la transparence entre services et Unités Opérationnelles d'EADS qui sont essentielles à la préparation d'états financiers exacts et fiables.

Procédures de consolidation – Reporting financier externe

Le modèle de contrôle financier d'EADS définit les procédures de planification et de reporting applicables à l'ensemble des Unités Opérationnelles du Groupe ainsi que les responsabilités du CFO chargé du développement, de l'application et de la surveillance de ces procédures. L'une des principales tâches incombant au CFO consiste à superviser la préparation des comptes consolidés d'EADS, effectuée sous le contrôle direct du *Chief Accounting Officer* (« CAO »). Ce dernier est chargé de l'application des systèmes et règles de consolidation du Groupe et de la définition des politiques comptables, des règles de reporting et des directives financières au niveau du Groupe permettant d'assurer la cohérence et la qualité des informations financières transmises par les Unités Opérationnelles et les

Divisions. Les pratiques comptables d'EADS sont décrites dans un manuel de comptabilité agréé par les auditeurs de la Société. Toute modification du manuel de comptabilité d'EADS est soumise à l'approbation du CAO et, lorsqu'il s'agit de modifications importantes, du CFO ou du Conseil d'administration (sur la base des recommandations du Comité d'Audit).

Le contrôle du reporting financier est assuré, non seulement par l'élaboration de systèmes et de politiques comptables à l'échelle du Groupe, mais également par une procédure organisée de remontée ponctuelle d'informations fiables en provenance des Unités Opérationnelles soumises au reporting. Le processus de reporting d'EADS est décrit brièvement ci-dessous :

Les services comptables des Unités Opérationnelles enregistrent les informations en utilisant le logiciel de consolidation comptable d'EADS et en suivant les politiques définies par les services centraux d'EADS conformes aux normes comptables IFRS qui sont les principes comptables appliqués au sein de l'ensemble du Groupe. Les comptables du siège d'EADS, qui sont responsables de chaque Division, assurent le contrôle et la vérification du travail des services comptables des Unités Opérationnelles concernées. Les comptables des Divisions fournissent également un appui direct aux Unités Opérationnelles afin de veiller à ce que les pratiques comptables d'EADS soient appliquées de manière satisfaisante.

Au cours de chaque cycle de reporting, les CFO des Unités Opérationnelles rencontrent fréquemment le CAO d'EADS afin de s'entretenir des informations financières communiquées par les Unités Opérationnelles.

Avant d'être communiqués au public et d'être ensuite soumis à l'approbation des actionnaires, les comptes consolidés sont vérifiés par les auditeurs de la Société, examinés par le Comité d'Audit puis soumis à l'approbation du Conseil d'administration.

Contrôle

La fonction de contrôle a mis au point une méthodologie et un système d'évaluation économique et financière de l'entreprise axés sur la création de valeur, dans la lignée des références du secteur. Les tâches fondamentales de

(1) L'objet du présent rapport n'est donc pas de présenter un descriptif exhaustif de l'ensemble des procédures de CI en vigueur au sein du Groupe.

planification, de suivi et de reporting qui incombent au service de contrôle offrent à celui-ci une vision d'ensemble du Groupe. De ce fait, le service de contrôle est également appelé à interagir avec d'autres services du siège afin de s'assurer que des activités telles que les opérations de fusions et acquisitions (« F&A ») et d'approvisionnement sont menées conformément aux politiques et stratégies du Groupe. Cette vision d'ensemble confère au contrôle une place à part dans le processus d'évaluation des risques.

Les pratiques et procédures de reporting financier d'EADS, telles que décrites ci-dessus, sont également conçues pour fournir à la Direction (au moins une fois par mois) des informations actualisées de gestion orientées vers la prise de décisions dans le cadre du contrôle de la performance opérationnelle du Groupe. Lesdites informations comprennent des rapports réguliers sur les liquidités et la trésorerie, de même que d'autres informations financières utilisées pour la planification d'opérations stratégiques ainsi que pour le contrôle et la supervision des risques économiques liés aux activités du Groupe.

Trésorerie

Les procédures de gestion de trésorerie définies par le service central de trésorerie d'EADS au siège du Groupe améliorent la capacité de la Direction à identifier et évaluer les risques de liquidité, de change ainsi que les risques de taux d'intérêt. Les filiales contrôlées au sein du Groupe sont soumises aux procédures de gestion centralisée de la trésorerie. À titre d'exemple, en plus des contacts réguliers au niveau opérationnel, des réunions du Comité de Trésorerie d'Airbus auxquelles participent le Trésorier du Groupe EADS, le CFO ou le trésorier d'Airbus et le trésorier de BAE (et/ou son représentant), se tiennent régulièrement afin de contrôler l'exposition d'Airbus aux risques de change et de taux d'intérêt ainsi que ses pratiques de couverture, de financement, de ventes et de financement de projets. Des procédures de contrôle analogues sont en vigueur au sein des entités détenues conjointement comme MBDA.

Gestion des liquidités

Le maintien de liquidités destinées au financement de l'activité constitue l'une des principales missions du service central de la trésorerie d'EADS. La planification de l'état de la trésorerie et les rapports du service central

de la trésorerie établis tous les mois, en association avec le service du contrôle de gestion, fournissent à la Direction les informations nécessaires pour contrôler l'état de la trésorerie du Groupe et mettre en œuvre les mesures nécessaires permettant d'assurer sa liquidité globale.

Afin d'assurer les niveaux de liquidité visés et de protéger sa trésorerie, EADS a instauré un système de mise en commun de la trésorerie (cash pooling) alimenté par un système de collecte quotidienne des liquidités des filiales contrôlées vers des comptes gérés pour le Groupe. Des procédures de prévention de fraude sur les paiements ont été établies au sein de l'ensemble du Groupe.

Gestion de couverture

Les opérations commerciales donnent lieu à de fortes expositions aux risques de change et de taux d'intérêt. Une politique de couverture au sein du Groupe est définie et mise à jour régulièrement par le Conseil d'administration. Afin de veiller à ce que les opérations de couverture soient réalisées conformément à la politique de couverture du Groupe, celles-ci sont effectuées par le service central de la trésorerie. Ce service effectue une analyse permanente du risque et propose des mesures appropriées aux Divisions et aux Unités Opérationnelles en matière de gestion des risques de change et de taux d'intérêt. Il incombe aux filiales de calculer, de mettre à jour et de surveiller leur exposition aux risques de change et de taux d'intérêt et d'en rendre compte chaque mois au service central de la trésorerie d'EADS, conformément aux procédures de trésorerie établies. Voir « 1.1.8 Activités de couverture »

Une part importante de l'exposition du Groupe au risque de change est liée aux activités d'Airbus, dont la politique de couverture est placée sous la responsabilité du Comité des Associés d'Airbus. Le Comité de Trésorerie d'Airbus, constitué de représentants du service de trésorerie d'Airbus et d'EADS, assure le suivi de l'exposition aux risques de change et décide de la mise en œuvre détaillée de la politique de couverture d'Airbus. Les opérations de couverture elles-mêmes sont exécutées par la trésorerie centrale d'EADS. Voir « 1.1.7.4 Financement des ventes » et « Notes Annexes aux États Financiers Consolidés IFRS – Note 22 : Dettes financières ».

Financement des ventes

Dans le cadre de certains contrats commerciaux, EADS peut être amenée à conclure des accords de financement de ventes. S'agissant du financement des ventes d'Airbus, un budget annuel de financement des ventes, établi selon le processus de planification opérationnelle d'EADS, est validé par le Comité des Associés d'Airbus. Le Comité de Trésorerie d'Airbus approuve les opérations de financement des ventes au cas par cas, conformément à ses directives d'évaluation des risques.

Procédures de surveillance des obligations hors bilan

Au sein d'EADS, les engagements hors bilan proviennent principalement de contrats de bail, de prorogations de garanties et de contentieux en cours ou probables. Les Divisions et les Unités Opérationnelles sont tenues d'enregistrer ou de fournir des informations sur toutes les garanties financières pour alimenter un système destiné à en assurer le suivi. Les garanties dont les montants dépassent un certain seuil prédéfini doivent être approuvées par le CFO, les CEOs ou le Conseil d'administration, selon le cas.

La Direction a mis en place des procédures de suivi du niveau d'exposition lié à certains engagements hors bilan dans l'ensemble du Groupe. En particulier, un système spécifique de suivi des garanties a été mis en œuvre afin de surveiller l'exposition aux risques encourus au titre des garanties consenties dans le Groupe.

Pour Airbus et les entreprises communes telles que MBDA qui font l'objet d'un contrôle conjoint, le siège d'EADS se procure des informations de synthèse sur son exposition au titre des engagements hors bilan liés aux garanties consenties, à partir de rapports réguliers portant sur cette exposition dont il est débattu aux comités financiers d'Airbus et de MBDA.

Ventes

Les contrats commerciaux des filiales opérationnelles d'EADS sont susceptibles d'exposer le Groupe à des risques financiers, d'exploitation et juridiques importants. Afin de maîtriser ces risques, la Direction a élaboré des procédures d'examen des propositions de contrat afin d'éviter qu'EADS ne se soit partie à des contrats commerciaux importants l'exposant à un risque trop élevé ou incompatible avec les

objectifs globaux du Groupe. Ces procédures comprennent : (i) des seuils et des critères établis par le Conseil d'administration visant à déterminer le profil de risque et de rentabilité des contrats envisagés et (ii) un processus de validation préalable des contrats jugés à haut risque.

Les contrats qui appartiennent aux catégories de seuils définis doivent être approuvés par le CFO. Ceux qui sont réputés à haut risque doivent être soumis à un Comité commercial permanent (au sein duquel le COO en charge des Finances et le COO en charge du Marketing, de la Stratégie et du Développement International siègent en qualité de membres permanents). Ce comité est chargé d'examiner les propositions et de recommander une décision aux CEOs. Son rôle et ses responsabilités spécifiques sont définis dans un ensemble de règles internes adoptées par le Comité Exécutif d'EADS.

Dans le cas d'Airbus, les contrats sont approuvés conformément à une politique de gouvernement d'entreprise propre à Airbus, inspirée des directives d'EADS et du Pacte d'Actionnaires d'Airbus. En règle générale, dès lors qu'EADS partage le contrôle d'une filiale avec un tiers, le Comité commercial est chargé de déterminer la position d'EADS au sujet des contrats commerciaux proposés.

Fusions et acquisitions

S'agissant des opérations de fusions, d'acquisitions et de désinvestissements du Groupe, la Direction a mis en place des procédures d'examen et d'approbation centralisées au niveau du siège d'EADS. Les procédures de CI imposent que soient examinées, avant leur approbation, toutes les opérations de fusions et d'acquisitions par un Comité des Fusions et Acquisitions. Le Comité des Fusions et Acquisitions est présidé par le Directeur de la coordination stratégique et comprend le CFO et les directeurs responsables des opérations de fusions et d'acquisitions et du contrôle de gestion au niveau du siège du Groupe. La Direction juridique est représentée de façon permanente au Comité des Fusions et Acquisitions et des représentants d'autres services sont invités ponctuellement à participer à des réunions.

Les projets qui ne sont pas considérés comme stratégiques et qui portent sur des opérations d'un montant inférieur à un seuil prédéfini sont soumis à l'examen et à l'approbation du Comité des Fusions et Acquisitions. Les projets stratégiques portant sur des opérations d'un montant élevé doivent en

Gouvernement d'entreprise

2.1 Direction et contrôle

outre être approuvés soit par les CEOs, soit par le Conseil d'administration. Cette procédure d'examen et d'approbation des projets est mise en œuvre lors des quatre étapes critiques de la procédure de revue de toute opération de fusion ou d'acquisition. Cette procédure débute par une analyse de l'opportunité stratégique de l'opération et de la définition de son cadre juridique et s'achève par un examen final de l'ensemble de l'opération.

Lois et réglementations

EADS est soumise à de nombreux régimes juridiques dans chacune des juridictions dans lesquelles elle exerce ses activités. La Direction juridique d'EADS, en collaboration avec les services juridiques des différentes Divisions et Unités Opérationnelles, est chargée de veiller à la bonne application des procédures destinées à garantir que les activités d'EADS sont exercées dans le respect des lois, réglementations et autres obligations applicables. Elle supervise également toutes les procédures contentieuses affectant le Groupe et s'assure que les actifs du Groupe, notamment ceux qui portent sur la propriété intellectuelle, sont efficacement protégés d'un point de vue juridique.

La Direction juridique joue, avec le Secrétaire Général de la Société, un rôle essentiel dans la création et l'administration (i) des procédures fixant le cadre du Gouvernement d'entreprise au sein d'EADS et (ii) de la documentation juridique qui est relative aux délégations de pouvoirs et de responsabilités et qui détermine le cadre de la gestion et du CI en vigueur au sein d'EADS.

Audit interne

Le Service de l'audit interne d'EADS, sous la Direction du Secrétaire Général, fournit à la Direction une évaluation relative au risque lié à l'efficacité des procédures de CI du Groupe. Se fondant sur un plan d'audit annuel approuvé et sur une évaluation globale des risques auxquels sont exposées les activités du Groupe, le service d'audit interne (i) examine des procédures d'exploitation afin d'identifier des moyens d'améliorer la gestion des risques et l'efficacité opérationnelle et (ii) veille au respect des obligations légales, des politiques internes, des directives et procédures régissant les processus en vigueur (par exemple, conformité avec les procédures comptables d'EADS). L'audit interne comprend également des

vérifications *ad hoc*, effectuées sur demande de la Direction, visant les risques actuels (par exemple, soupçons d'activités frauduleuses) et futures (par exemple, gestion des contrats).

Approvisionnement

Un groupe de la taille et de la complexité d'EADS requiert une politique d'approvisionnement commune afin de tirer le meilleur parti des synergies et de minimiser les inefficacités du processus d'approvisionnement. Pour que l'approvisionnement du Groupe puisse être assuré efficacement et dans le respect des règles d'éthique, un ensemble de procédures d'achats groupés s'inscrivant dans le cadre d'une stratégie d'approvisionnement commune a été établi et mis en œuvre par le Responsable de l'approvisionnement du Groupe et par le Comité des Directeurs chargés de l'approvisionnement.

2.1.5.5 Perspectives d'avenir des systèmes de CI et de GR d'EADS

EADS procédera courant 2006 à une évaluation critique des résultats de l'audit complet du CI et du GR et de la procédure d'évaluation menés en 2005. Suite aux conclusions tirées des activités de suivi permanent de l'efficacité des systèmes de CI et de GR, telles que les autoévaluations et l'examen de l'Audit Interne, des améliorations et des modifications supplémentaires devraient être apportées aux systèmes de CI et de GR tout au long de l'année 2006. Ces améliorations et modifications visent à garantir qu'EADS continue à exercer ses activités dans le respect des meilleures pratiques globales en matière de CI et de GR.

2.2 Intérêts des administrateurs et des dirigeants

2.2.1 Rémunérations et avantages en nature accordés aux administrateurs et aux principaux dirigeants

La politique de rémunération d'EADS vise à attirer et fidéliser les talents qui contribueront au succès commercial du Groupe. La politique de rémunération d'EADS est dès lors conçue pour privilégier ce que le Groupe désire valoriser et récompenser.

Le Conseil d'administration est composé d'administrateurs non membres du Comité Exécutif et d'administrateurs membres du Comité Exécutif.

Rémunération des administrateurs

Les administrateurs non membres du Comité Exécutif reçoivent une rémunération cible totale cumulée d'un montant de 900 000 euros pour une année pleine. Cette rémunération cible se compose (i) d'une part fixe s'élevant à 30 000 euros par administrateur et 60 000 euros par *Chairman*, (ii) de jetons de présence pour participation aux réunions du Conseil d'administration et aux réunions des Comités du Conseil d'administration (si ces réunions de Comités ont lieu à des dates différentes de celles du Conseil d'administration) à hauteur de 5 000 euros par administrateur et de 10 000 euros par *Chairman*, par réunion et (iii) d'une part variable composée d'une participation aux résultats calculée sur la base du résultat d'exploitation avant impôts et charges d'intérêt (EBIT*) du Groupe (pour 75 %) et des résultats de trésorerie du Groupe (pour 25 %) de 50 000 euros par administrateur et de 100 000 euros par *Chairman* en cas de réalisation à 100 % des objectifs. Les règles de calcul des participations aux résultats des administrateurs non membres du Comité Exécutif sur la base de l'EBIT* du Groupe (pour 75 %) et des résultats de trésorerie du Groupe (pour 25 %) sont les mêmes que pour les membres du Comité Exécutif (voir ci-dessous « Rémunération des Membres du Comité Exécutif »). Les

administrateurs non membres du Comité Exécutif ne bénéficient pas d'indemnités de départ.

Les administrateurs membres du Comité Exécutif ne reçoivent ni jetons de présence pour participation aux réunions du Conseil d'administration, ni aucune rémunération spécifique en qualité d'administrateur en sus de leur rémunération perçue en qualité de membre du Comité Exécutif (voir ci-dessous « Rémunération des membres du Comité Exécutif »). Les administrateurs membres du Comité Exécutif ont le droit de souscrire aux plans d'options de souscription d'actions (voir « 2.3.3 Options consenties aux salariés ») et de participer aux plans d'actionnariat salarié en leur qualité de salariés éligibles (voir également « 2.3.2 Offres d'actions aux salariés »). En outre, les administrateurs membres du Comité Exécutif ont droit à une retraite.

Les montants des différents éléments constitutifs de rémunérations versées aux administrateurs membres du Comité Exécutif et aux administrateurs non membres du Comité Exécutif au cours de l'exercice 2005, ainsi que certaines informations supplémentaires telles que le nombre d'options de souscription d'actions octroyées et les droits à la retraite auxquels peuvent prétendre les administrateurs membres du Comité Exécutif sont présentés dans les « Notes annexes aux États Financiers Statutaires – Note 9 : Rémunération ».

Les administrateurs membres du Comité Exécutif ont également droit à des primes en cas de départ initié par la Société. Les contrats de travail des administrateurs membres du Comité Exécutif sont conclus pour une durée indéterminée et prévoient une indemnité d'une valeur maximale de 24 mois de leur rémunération cible. L'indemnité maximale de 24 mois peut être réduite proportionnellement en fonction de l'âge lors du départ à la retraite.

Rémunération des membres du Comité Exécutif

Les membres du Comité Exécutif, comprenant les administrateurs membres du Comité Exécutif mais également les membres du Comité Exécutif non membres du Conseil d'administration, perçoivent au titre de l'exercice 2005 une rémunération cible totale cumulée d'un montant de 10 654 987 euros sur la base d'une année pleine. Cette rémunération cible est calculée proportionnellement pour les membres du Comité Exécutif présents dans la Société au 31 décembre 2005. Cette rémunération est répartie, pour les *Chief Executive Officers* entre une part fixe de 45 % et une part variable de 55 % et, pour les autres membres du Comité Exécutif, entre une part fixe de 50 % et une part variable de 50 % (en pratique, la part variable peut représenter plus de 50 % de la rémunération totale en cas de dépassement des objectifs). La part variable est calculée sur la base de deux composants égaux : (i) une participation aux résultats

calculée sur la base du résultat d'exploitation avant impôts et charges d'intérêt (EBIT*) du Groupe (pour 75 %) et des résultats de trésorerie du Groupe (pour 25 %) et (ii) un bonus correspondant à la réalisation d'objectifs personnels.

Le montant total des rémunérations versées par EADS et par toutes les sociétés du Groupe aux deux anciens *Chief Executive Officers* de la Société, M. Philippe Camus et M. Rainer Hertrich, au cours de l'exercice 2005, s'élève à 1 948 941 euros chacun. Selon les termes de leurs contrats de travail, les anciens *Chief Executive Officers* avaient également droit à des indemnités de départ de 2 550 000 euros chacun (ce qui correspond à 18 mois de leur rémunération cible totale).

Le montant total des rémunérations versées par EADS et par toutes les sociétés du Groupe aux deux nouveaux *Chief Executive Officers* de la Société, M. Thomas Enders et M. Noël Forgeard, au cours de l'exercice 2005, s'élève à 450 000 euros chacun.

2.2.2 Options accordées aux deux *Chief Executive Officers*

Voir « 2.3.3 Options consenties aux salariés ».

2.2.3 Conventions réglementées

EADS étant une société de droit néerlandais, les articles L. 225-38 à L. 225-43 et L. 225-86 à L. 225.91 du Code de commerce français relatifs aux conventions réglementées ne lui sont pas applicables.

L'article 2:146 du Code civil néerlandais prévoit les dispositions suivantes :

« Sauf stipulation contraire des statuts, une société (*naamloze vennootschap*) sera représentée par les membres de son conseil de surveillance pour toutes les questions donnant lieu à un conflit d'intérêt entre la société et un ou plusieurs des membres de son conseil d'administration. L'assemblée des actionnaires aura à tout moment pouvoir de désigner une ou plusieurs personnes à cette fin ». Dans le cas d'EADS, les Statuts prévoient des dispositions différentes puisqu'ils autorisent le Conseil d'administration à représenter la Société

pour toutes les questions où elle se trouve en conflit d'intérêt avec un ou plusieurs membres du Conseil d'administration.

Au cours de l'exercice 2005, aucune convention n'a été conclue entre la Société et l'un des membres de son Conseil d'administration ou de ses principaux dirigeants ou encore avec un actionnaire détenant plus de 5 % des droits de vote de la Société, autres que des conventions courantes conclues à des conditions normales.

Pour une description des relations entre la Société et ses principaux actionnaires, voir « Partie 2/3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires ». En dehors des relations entre la Société et ses principaux actionnaires décrites dans la Partie 2/3.3.2, il n'existe, à la connaissance de la Société, aucun conflit d'intérêt potentiel à l'égard de la Société entre les devoirs des administrateurs et leurs intérêts privés ou d'autres devoirs.

Comme indiqué dans la « Partie 2/3.1.3.1 Obligations d'information permanente », en application de l'Article 35 de la loi espagnole 24/1988 du 28 juillet 1988 relative aux bourses de valeur, telle que modifiée (la « **Loi espagnole sur les Bourses de Valeurs** ») et en application de l'arrêté EHA/3050/2004 du 15 septembre, la Société est tenue de fournir des informations détaillées portant sur, y compris, et sans limitation, le nombre et le montant des opérations effectuées avec une partie liée dans le cadre des informations semestrielles que la Société est tenue de communiquer à la *Comisión Nacional del Mercado de Valores* (la « **CNMV** ») et aux Bourses espagnoles, sans préjudice des informations qui doivent être incluses dans le rapport annuel sur le

gouvernement d'entreprise devant être déposé auprès de la CNMV chaque année (le « **Rapport Annuel sur le Gouvernement d'Entreprise** »), en vertu de l'arrêté du ministère de l'Économie 3722/2003 du 26 décembre 2003 (l'« **Arrêt Ministériel** »).

En vertu de la loi espagnole sur les marchés boursiers, la Société est tenue de fournir des informations détaillées sur les opérations effectuées avec (i) des administrateurs, si elles sortent du cadre des activités normales de la Société ou des conditions normales du marché et (ii) toute partie liée et dont le montant est significatif ou qui doivent être portées à la connaissance du public.

2.2.4 Prêts et garanties

EADS n'a accordé aucun prêt à ses administrateurs ni aux membres de son Comité Exécutif.

2.3 Participation et intéressement

2.3.1 Plans de participation et d'intéressement existant en faveur des salariés

La politique de rémunération d'EADS est étroitement liée à la réalisation des objectifs des salariés individuellement et de l'entreprise, tant au niveau des Divisions qu'au niveau du Groupe. Un plan d'options de souscription d'actions pour les dirigeants du Groupe a été mis en place (voir « 2.3.3 Options consenties aux salariés ») et les salariés se sont vus offrir des actions à des conditions favorables au moment de l'introduction en bourse de la Société (voir « 2.3.2 Offres d'actions aux salariés »).

Conformément à la législation française, EADS France met en œuvre des accords de participation et des accords d'intéressement spécifiques afin d'octroyer des primes aux salariés sur la base de l'amélioration de la productivité ou sur la base d'objectifs administratifs ou techniques.

La politique salariale d'EADS Deutschland GmbH est, dans une large mesure, marquée par une grande souplesse et est fortement liée à l'EBIT* de la société, à l'augmentation de valeur de cette dernière et à la réalisation d'objectifs individuels.

Il n'existe actuellement aucune disposition légale ou aucun accord de participation en faveur des salariés d'EADS CASA. Par ailleurs, le personnel technique et l'équipe dirigeante perçoivent une rémunération liée aux bénéfices de l'entreprise, sous réserve de la réalisation des objectifs de la Société et des objectifs de performance individuels.

2.3.2 Offres d'actions aux salariés

Dans le cadre de son introduction en bourse, EADS a offert à ses salariés éligibles environ 1,5 % de son capital social après introduction en bourse. Cette offre aux salariés, portant sur un maximum de 12 222 385 actions, comprenait une formule permettant aux salariés éligibles de bénéficier d'un effet de levier. Dans le cadre de cette formule, l'investissement était constitué par l'apport personnel payé par le salarié plus un montant résultant d'un contrat de swap de la société gestionnaire des fonds pour cette formule égal à neuf fois le montant payé. Les salariés éligibles se sont vus offrir des actions au prix de 15,30 euros, soit le prix de l'offre au public, moins une décote de 15 %.

L'offre réservée aux salariés était ouverte aux salariés qui :

- avaient un minimum de trois mois d'ancienneté ;
- étaient titulaires de contrats de travail français, allemand ou espagnol ; et
- étaient salariés de sociétés de droit français, allemand ou espagnol dans lesquelles EADS détenait (i) la majorité du capital, ou (ii) au moins 10 % du capital social, pour autant

qu'EADS ait désigné ces sociétés à participation minoritaire comme éligibles.

Suivant que le salarié a acquis les actions par le biais d'un plan français, allemand ou espagnol, directement ou par le biais d'un FCPE, le salarié n'a pas le droit de vendre ses actions pour une des périodes de blocage suivantes : 18 mois, trois ans, cinq ans ou six ans.

Les salariés ont souscrit un nombre total de 11 769 259 actions dans le cadre de l'offre qui leur était réservée. Les actions ont été livrées le 21 septembre 2000.

En octobre 2001, EADS a offert à ses salariés éligibles un maximum de 0,25 % de son capital social avant ladite offre. Cette offre aux salariés portait sur un montant maximum de 2 017 894 actions d'une valeur nominale de 1 euro chacune.

L'offre aux salariés (note d'opération préliminaire visée par la COB (ancienne dénomination de l'AMF (Autorité des marchés financiers, l'« AMF »)) le 8 octobre 2001, sous le n° 01-1200 et note d'opération définitive visée par la COB,

le 13 octobre 2001, sous le n° 01-1209) était réservée aux salariés qui :

- avaient un minimum de trois mois d'ancienneté ;
- étaient employés par (i) EADS ou (ii) l'une de ses filiales ou (iii) une société dans laquelle EADS détient au moins 10 % du capital social, dans laquelle elle exerce une influence déterminante sur la gestion et dont le siège social se situe en Afrique du Sud, en Allemagne, au Brésil, au Canada, en Espagne, aux États-Unis, au Royaume-Uni, en France, en Italie, au Maroc, au Mexique et à Singapour.

L'offre a été divisée en deux tranches :

- les actions souscrites par les salariés éligibles dans le cadre du Plan d'Épargne du Groupe ont été offertes au prix de 10,70 euros par action ;
- les actions souscrites directement par les salariés éligibles ont été offertes au prix de 10,70 euros par action.

En général, les salariés ne sont pas autorisés à vendre les actions offertes dans cette offre aux salariés avant un délai d'un an et parfois plus dans certains pays.

Les salariés ont souscrit un nombre total de 2 017 894 actions dans le cadre de l'offre qui leur était réservée. Les actions ont été livrées le 5 décembre 2001.

En octobre 2002, EADS a offert à ses salariés éligibles un maximum de 0,25 % de son capital social avant ladite offre. Cette offre aux salariés portait sur un montant maximum de 2 022 939 actions d'une valeur nominale de 1 euro chacune.

L'offre aux salariés (note d'opération préliminaire visée par la COB le 30 septembre 2002, sous le n° 02-1062 et note d'opération définitive visée par la COB le 11 octobre 2002, sous le n° 02-1081) était réservée aux salariés qui :

- avaient un minimum de trois mois d'ancienneté ;
- étaient employés par (i) EADS ou (ii) l'une de ses filiales ou (iii) une société dans laquelle EADS détient au moins 10 % du capital social, dans laquelle elle exerce une influence déterminante sur la gestion et dont le siège social se situe en Allemagne, au Brésil, au Canada, en Espagne, aux États-Unis, au Royaume-Uni, en France, en Italie, au Mexique et à Singapour.

L'offre a été divisée en deux tranches :

- les actions souscrites par les salariés éligibles dans le cadre du Plan d'Épargne du Groupe ont été offertes au prix de 8,86 euros par action ;

- les actions souscrites directement par les salariés éligibles ont été offertes au prix de 7,93 euros par action.

En général, les salariés ne sont pas autorisés à vendre les actions offertes dans cette offre aux salariés avant un délai d'un an et parfois plus dans certains pays.

Les salariés ont souscrit un nombre total de 2 022 939 actions dans le cadre de l'offre qui leur était réservée. Les actions ont été livrées le 4 décembre 2002.

En octobre 2003, EADS a offert à ses salariés éligibles un maximum de 0,25 % de son capital social avant ladite offre. Cette offre aux salariés portait sur un montant maximum de 2 027 996 actions d'une valeur nominale de 1 euro chacune.

L'offre réservée aux salariés (note d'opération visée par la COB le 25 septembre 2003 sous le numéro 03-836) était ouverte aux salariés qui :

- avaient un minimum de trois mois d'ancienneté ;
- étaient employés par (i) EADS ou (ii) l'une de ses filiales ou (iii) une société dans laquelle EADS détient au moins 10 % du capital social, dans laquelle elle exerce une influence déterminante sur la gestion et dont le siège social se situe en Allemagne, en Belgique, au Canada, en Espagne, aux États-Unis, au Royaume-Uni, en France, en Irlande, au Mexique, aux Pays-Bas et à Singapour.

L'offre a été divisée en deux tranches :

- les actions souscrites par les salariés éligibles dans le cadre du Plan d'Épargne du Groupe ont été offertes au prix de 12,48 euros par action ;
- les actions souscrites directement par les salariés éligibles ont été offertes au prix de 12,48 euros par action.

En général, les salariés ne sont pas autorisés à vendre les actions offertes dans cette offre aux salariés avant un délai d'un an et parfois plus dans certains pays.

Les salariés ont souscrit un nombre total de 1 686 682 actions dans le cadre de l'offre qui leur était réservée. Les actions ont été livrées le 5 décembre 2001.

En octobre 2004, EADS a offert à ses salariés éligibles un maximum de 0,25 % de son capital social avant ladite offre. Cette offre aux salariés portait sur un montant maximum de 2 018 000 actions d'une valeur nominale de 1 euro chacune.

L'offre aux salariés (note d'opération visée par l'AMF le 10 septembre 2004 sous le n° 04-755) était réservée aux salariés qui :

- avaient un minimum de trois mois d'ancienneté ;
- étaient employés par (i) EADS ou (ii) l'une de ses filiales ou (iii) une société dans laquelle EADS détient au moins 10 % du capital social, dans laquelle elle exerce une influence déterminante sur la gestion et dont le siège social se situe en Allemagne, en Belgique, au Canada, en Espagne, aux États-Unis, au Royaume-Uni, en France, en Irlande, au Mexique, aux Pays-Bas, à Singapour, en Australie et en Finlande.

L'offre a été divisée en deux tranches :

- les actions souscrites par les salariés éligibles dans le cadre du Plan d'Épargne du Groupe ont été offertes au prix de 18 euros par action ;
- les actions souscrites directement par les salariés éligibles ont été offertes au prix de 18 euros par action.

En général, les salariés ne sont pas autorisés à vendre les actions offertes dans cette offre aux salariés avant un délai d'un an et parfois plus dans certains pays.

Les salariés ont souscrit un nombre total de 2 017 822 actions dans le cadre de l'offre qui leur était réservée. Les actions ont été livrées le 3 décembre 2004.

En juin 2005, EADS a offert à ses salariés éligibles un maximum de 0,25 % de son capital social avant ladite offre.

Cette offre aux salariés portait sur un montant maximum de 2 025 000 actions d'une valeur nominale de 1 euro chacune.

L'offre aux salariés (note d'opération visée par l'AMF le 4 mai 2005 sous le n° 05-353) était réservée aux salariés qui :

- avaient un minimum de trois mois d'ancienneté ;
- étaient employés par (i) EADS ou (ii) l'une de ses filiales ou (iii) des sociétés dans laquelle EADS détient au moins 10 % du capital social, dans laquelle elle exerce une influence déterminante sur la gestion et dont le siège social se situe en Allemagne, en Australie, en Belgique, au Canada, en Espagne, aux États-Unis, en Finlande, en France, au Royaume-Uni, en Irlande, au Mexique, aux Pays-Bas, en Pologne et à Singapour.

L'offre a été divisée en deux tranches :

- les actions souscrites par les salariés éligibles dans le cadre du Plan d'Épargne du Groupe ont été offertes au prix de 18,86 euros par action ;
- les actions souscrites directement par les salariés éligibles ont été offertes au prix de 18,86 euros par action.

En général, les salariés ne sont pas autorisés à vendre les actions offertes dans cette offre aux salariés avant un délai d'un an et parfois plus dans certains pays.

Les salariés ont souscrit un nombre total de 1 938 309 actions dans le cadre de l'offre qui leur était réservée. Les actions ont été livrées le 29 juillet 2005.

2.3.3 Options consenties aux salariés

Lors de ses réunions du 26 mai 2000, du 20 octobre 2000, du 12 juillet 2001, du 9 août 2002, du 10 octobre 2003, du 8 octobre 2004 et du 9 décembre 2005, le Conseil d'administration de la Société, faisant usage des habilitations qui lui ont été données par les Assemblées Générales

d'actionnaires du 24 mai 2000, du 10 mai 2001, du 6 mai 2003 et du 11 mai 2005, a approuvé l'octroi d'options de souscriptions d'actions de la Société. Les principales caractéristiques de ces options au 31 décembre 2005 sont résumées dans le tableau ci-dessous :

	Première tranche	Seconde tranche
Date de l'Assemblée Générale	24 mai 2000	24 mai 2000
Date de la réunion du Conseil d'administration	26 mai 2000	20 octobre 2000
Nombre d'options octroyées	5 324 884	240 000
Nombre d'options restantes en circulation	2 440 381	104 350
dont : actions pouvant être souscrites par des administrateurs et des membres de l'équipe dirigeante	720 000	60 000
Nombre total de salariés éligibles	Environ 850	34
Date à partir de laquelle les options peuvent être exercées	50 % des options peuvent être exercées à l'issue d'une période de deux ans et quatre semaines à compter de la date d'attribution des options ; 50 % des options peuvent être exercées à partir du troisième anniversaire de l'attribution des options (sous réserve des dispositions particulières contenues dans les Règles relatives au Délit d'Initié (voir « Partie 2/3.1.3 Droit applicable - Réglementation néerlandaise »).	50 % des options peuvent être exercées à l'issue d'une période de deux ans et quatre semaines à compter de la date d'attribution des options ; 50 % des options peuvent être exercées à partir du troisième anniversaire de l'attribution des options (sous réserve des dispositions particulières contenues dans les Règles relatives au Délit d'Initié (voir « Partie 2/3.1.3 Droit applicable - Réglementation néerlandaise »).
Date d'expiration	Dixième anniversaire de la date d'attribution des options	Dixième anniversaire de la date d'attribution des options
Prix d'exercice	20,90 €	20,90 €
Nombre d'options exercées	2 179 019	119 650
	Troisième tranche	Quatrième tranche
Date de l'Assemblée Générale	10 mai 2001	10 mai 2001
Date de la réunion du Conseil d'administration	12 juillet 2001	9 août 2002
Nombre d'options octroyées	8 524 250	7 276 700
Nombre d'options restantes en circulation	5 288 723	4 359 189
dont : actions pouvant être souscrites par :		
M. Philippe Camus*	135 000	135 000
M. Rainer Hertrich*	135 000	135 000
les 10 salariés auxquels il a été attribué le plus grand nombre d'options au cours de l'exercice 2001 (troisième tranche) et de l'exercice 2002 (quatrième tranche)	738 000	808 000
Nombre total de bénéficiaires éligibles	Environ 1 650	Environ 1 562
Date à partir de laquelle les options peuvent être exercées	50 % des options peuvent être exercées à l'issue d'une période de deux ans et quatre semaines à compter de la date d'attribution des options ; 50 % des options peuvent être exercées à partir du troisième anniversaire de l'attribution des options (sous réserve des dispositions particulières contenues dans les Règles relatives au Délit d'Initié (voir « Partie 2/3.1.3 Droit applicable - Réglementation néerlandaise »).	50 % des options peuvent être exercées à l'issue d'une période de deux ans et quatre semaines à compter de la date d'attribution des options ; 50 % des options peuvent être exercées à partir du troisième anniversaire de l'attribution des options (sous réserve des dispositions particulières contenues dans les Règles relatives au Délit d'Initié (voir « Partie 2/3.1.3 Droit applicable - Réglementation néerlandaise »).
Date d'expiration	Dixième anniversaire de la date d'attribution des options	Dixième anniversaire de la date d'attribution des options
Prix d'exercice	24,66 €	16,96 €
Nombre d'options exercées	2 069 027	2 672 036

Gouvernement d'entreprise

2.3 Participation et intéressement

	Cinquième tranche	Sixième tranche
Date de l'Assemblée Générale	6 mai 2003	6 mai 2003
Date de la réunion du Conseil d'administration	10 octobre 2003	8 octobre 2004
Nombre d'options susceptibles d'être souscrites	7 563 980	7 777 280
Nombre d'options restantes en circulation	6 493 005	7 699 060
dont : actions pouvant être souscrites par :		
M. Philippe Camus*	135 000	135 000
M. Rainer Hertrich*	135 000	135 000
les 10 salariés auxquels il a été attribué le plus grand nombre d'options au cours de l'année 2003 (cinquième tranche) et 2004 (sixième tranche)	808 000	808 000
Nombre total de bénéficiaires éligibles	Environ 1 491	Environ 1 495
Date à partir de laquelle les options peuvent être exercées	50 % des options peuvent être exercées à l'issue d'une période de deux ans et quatre semaines à compter de la date d'attribution des options ; 50 % des options peuvent être exercées à partir du troisième anniversaire de l'attribution des options (sous réserve des dispositions particulières contenues dans les Règles relatives au Délit d'Initié (voir « Partie 2/3.1.3 Droit applicable - Réglementation néerlandaise »).	50 % des options peuvent être exercées à l'issue d'une période de deux ans et quatre semaines à compter de la date d'attribution des options ; 50 % des options peuvent être exercées à partir du troisième anniversaire de l'attribution des options et, le cas échéant, sous réserve de certains objectifs de performance (sous réserve des dispositions particulières contenues dans les Règles relatives au Délit d'Initié (voir « Partie 2/3.1.3 Droit applicable - Réglementation néerlandaise »).
Date d'expiration	Dixième anniversaire de la date d'attribution des options	Dixième anniversaire de la date d'attribution des options
Prix d'exercice	15,65 €	24,32 €
Nombre d'options exercées	885 125	0

	Septième tranche
Date de l'Assemblée Générale	11 mai 2005
Date de la réunion du Conseil d'administration	9 décembre 2005
Nombre d'options octroyées	7 981 760
Nombre d'options restantes en circulation	7 981 760
dont : actions pouvant être souscrites par :	
M. Thomas Enders*	135 000
M. Noël Forgeard*	135 000
les 10 salariés auxquels il a été attribué le plus grand nombre d'options au cours de l'année 2005 (septième tranche)	940 000
Nombre total de bénéficiaires éligibles	Environ 1 608
Date à partir de laquelle les options peuvent être exercées	50 % des options peuvent être exercées à l'issue d'une période de deux ans et quatre semaines à compter de la date d'attribution des options ; 50 % des options peuvent être exercées à partir du troisième anniversaire de l'attribution des options et, le cas échéant, sous réserve de certains objectifs de performance (sous réserve des dispositions particulières contenues dans les Règles relatives au Délit d'Initié (voir « Partie 2/3.1.3 Droit applicable - Réglementation néerlandaise »).
Date d'expiration	Dixième anniversaire de la date d'attribution des options
Prix d'exercice	33,91 €
Nombre d'options exercées	0

(*) Pour plus d'information sur les options accordées aux membres du Comité Exécutif, se reporter à la « Notes Annexes aux États Financiers Statutaires - Note 9 : Rémunération ».

Gouvernement d'entreprise

2.3 Participation et intéressement

Pour plus d'information sur les options annulées et exercées au cours de l'année, se reporter aux « Notes annexes aux États Financiers Consolidés IFRS – Note 31 : Paiements en actions ».

Pour plus d'information sur les transactions effectuées par des administrateurs et les membres du Comité Exécutif, se reporter au site Internet d'EADS et/ou au site des autorités boursières compétentes.