

Document d'Enregistrement 2009

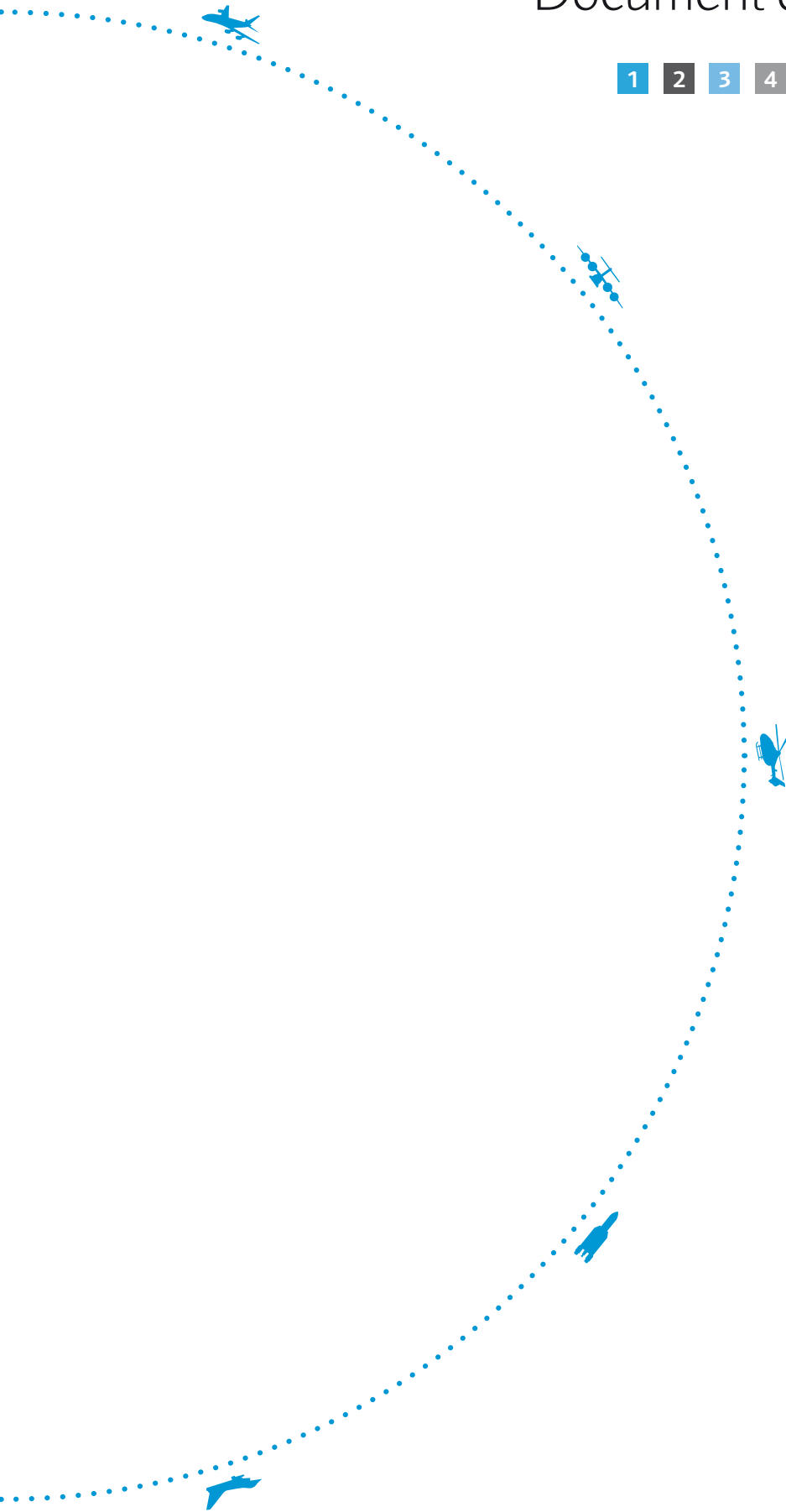


Document d'Enregistrement 2009

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



Sommaire





La société European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V. (la « **Société** » ou « **EADS** » et avec ses filiales, le « Groupe ») est une société de droit néerlandais dont les titres sont cotés en France, en Allemagne et en Espagne. La réglementation en vigueur en matière d'information du public et de protection des investisseurs, de même que les engagements pris par la Société vis-à-vis des autorités boursières et des marchés, sont décrits dans le présent Document d'Enregistrement (le « **Document d'Enregistrement** »).

Outre des informations historiques, le présent Document d'Enregistrement comprend des affirmations de type prévisionnel. Celles-ci sont en général identifiées par des termes qui se réfèrent à l'avenir, tels qu'« anticiper », « prévoir », « estimer », « attendre », « avoir l'intention de », « planifier », « prédire », « projeter », ainsi que par l'utilisation du futur, du conditionnel ou du subjonctif, ou d'autres variantes de cette terminologie, ou par des discussions d'ordre stratégique. Ces affirmations concernent les perspectives, les évolutions et les stratégies commerciales d'EADS et se fondent sur des analyses ou sur des prévisions des résultats futurs et sur des estimations de montants qu'il n'est pas encore possible de déterminer. Ces affirmations prévisionnelles ne représentent l'opinion d'EADS qu'aux dates où elles ont été faites, et EADS décline toute obligation de mettre à jour ces affirmations prévisionnelles, sauf dans la mesure où le droit l'imposerait par ailleurs. Les affirmations prévisionnelles contenues dans le présent Document d'Enregistrement sont affectées par des risques connus et inconnus, par des incertitudes et par d'autres facteurs qui pourraient faire que les résultats, les performances et les réalisations futures d'EADS s'écartent de façon importante de ce qui est prévu ou suggéré dans ce Document d'Enregistrement. Ces facteurs concernent des changements de la situation économique et commerciale en général, ainsi que les risques décrits dans la section « Facteurs de risque » ci-dessous.

Le présent Document d'Enregistrement a été préparé en conformité avec l'Annexe I du Règlement CE n° 809/2004, déposé en anglais auprès de l'*Autoriteit Financiële Markten* (« AFM ») et approuvé par celle-ci, le 21 avril 2010, en sa qualité d'autorité compétente en vertu de la loi néerlandaise relative au contrôle des marchés de valeurs mobilières (la *Wet op het financieel toezicht*) (telle que modifiée), prise en application de la Directive 2003/71/CE. Le présent Document d'Enregistrement ne peut être utilisé à l'appui d'une opération financière et considéré comme faisant partie d'un prospectus en vertu de la Directive 2003/71/CE que s'il est complété par une note relative aux valeurs mobilières et par un résumé approuvés par l'AFM.

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

Document d'Enregistrement 2009

Facteurs de risque

- 1 Informations sur les activités d'EADS
- 2 Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation
- 3 Description générale de la Société et de son capital social
- 4 Gouvernement d'entreprise
- 5 Entité responsable du Document d'Enregistrement

Document d'Enregistrement 2009

Facteurs de risque	7
1. Risques liés aux marchés financiers	8
2. Risques liés aux activités d'EADS	12
3. Risques juridiques	18
4. Risques industriels et liés à l'environnement	20

1 Informations sur les activités d'EADS **23**

1.1 Présentation du Groupe EADS	24
1.1.1 Présentation	24
1.1.2 Airbus	31
1.1.3 Eurocopter	42
1.1.4 Astrium	46
1.1.5 Défense & Sécurité	52
1.1.6 Autres Activités	59
1.1.7 Participations	61
1.1.8 Assurances	61
1.1.9 Procédures judiciaires et arbitrales	63
1.1.10 Recherche et Technologie, Propriété intellectuelle	64
1.1.11 Protection de l'environnement	68
1.1.12 Effectif	71
1.1.13 Incorporation par référence	72
1.2 Événements récents	73

2 Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation **77**

2.1 Analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation	78
2.1.1 Informations	78
2.1.2 Vue d'ensemble	78
2.1.3 Considérations, règles et estimations comptables critiques	81
2.1.4 Évaluation des performances de la Société	86
2.1.5 Résultats d'exploitation d'EADS	92
2.1.6 Variations du total des capitaux propres consolidés (participations minoritaires comprises)	98
2.1.7 Liquidités et fonds propres	99
2.1.8 Activités de couverture	106
2.2 États financiers	109
2.3 Honoraires statutaires des Auditeurs	110
2.4 Informations relatives aux Auditeurs	110

3 Description générale de la Société et de son capital social **113**

3.1 Description générale de la Société	114
3.1.1 Nom commercial, dénomination sociale et siège social	114
3.1.2 Forme juridique	114
3.1.3 Droit applicable et information du public	114
3.1.4 Date de constitution et durée de la Société	117
3.1.5 Objet social	117
3.1.6 Registre du commerce et des sociétés	117
3.1.7 Consultation des documents juridiques	117
3.1.8 Exercice social	117
3.1.9 Répartition statutaire des bénéfices	118
3.1.10 Assemblées générales	118
3.1.11 Déclaration des participations	120
3.1.12 Offres obligatoires	121

3.2	Renseignements de caractère général concernant le capital social	123	4.2	Intérêts des administrateurs et des principaux dirigeants	171
3.2.1	Capital social émis	123	4.2.1	Rémunérations et avantages en nature accordés aux administrateurs et aux principaux dirigeants	171
3.2.2	Capital social autorisé	123	4.2.2	Rémunérations à long terme accordées au Président exécutif	174
3.2.3	Modification du capital social ou des droits attachés aux actions	124	4.2.3	Conventions réglementées	174
3.2.4	Titres donnant accès au capital social de la Société	124	4.2.4	Prêts et garanties accordés aux administrateurs	175
3.2.5	Évolution du capital social émis depuis la Constitution de la Société	125	4.3	Plans de participation et d'intéressement en faveur des salariés	175
3.3	Répartition du capital et des droits de vote	126	4.3.1	Plans de participation et d'intéressement actuels en faveur des salariés	175
3.3.1	Répartition du capital	126	4.3.2	Plans d'actionnariat salarié	176
3.3.2	Relations avec les principaux actionnaires	128	4.3.3	Plans de rémunération à long terme	177
3.3.3	Forme des actions	133	5	Entité responsable du Document d'Enregistrement	185
3.3.4	Évolution de l'actionnariat de la Société depuis sa création	133	<hr/>		
3.3.5	Personnes exerçant un contrôle sur la Société	135	5.1	Entité responsable du Document d'Enregistrement	186
3.3.6	Organigramme simplifié du Groupe	135	5.2	Attestation de l'entité assumant la responsabilité du Document d'Enregistrement	186
3.3.7	Rachat par la Société de ses propres actions	137	5.3	Politique en matière d'informations	187
3.4	Dividendes	141	5.4	Engagements de la Société en matière d'informations	187
3.4.1	Dividendes et distributions en numéraire versés depuis la création d'EADS	141	5.5	Changements significatifs	187
3.4.2	Politique de distribution de dividendes d'EADS	141			
3.4.3	Délai de prescription des dividendes	141			
3.4.4	Régime fiscal	142			
3.5	Rapport annuel sur les communications sociétaires et financières	143			
4	Gouvernement d'entreprise	145			
<hr/>					
4.1	Direction et contrôle	148			
4.1.1	Conseil d'administration, Président et Président exécutif	148			
4.1.2	Comité d'Audit	161			
4.1.3	Comité des Rémunérations et des Nominations	161			
4.1.4	Comité Stratégique	162			
4.1.5	Comité exécutif	162			
4.1.6	Système de gestion du risque d'entreprise	165			
4.1.7	Organisation Compliance	170			

Facteurs de risque

1.	Risques liés aux marchés financiers	8
2.	Risques liés aux activités d'EADS	12
3.	Risques juridiques	18
4.	Risques industriels et liés à l'environnement	20

EADS est soumis à de nombreux risques et incertitudes qui sont susceptibles d'affecter sa performance financière. L'activité, la situation financière ou le résultat des activités d'EADS pourraient être affectés de manière significative par les risques décrits ci-après. Ces risques ne sont pas les seuls encourus par EADS. D'autres risques et incertitudes dont EADS n'a pas connaissance à ce jour ou qu'elle considère au jour du présent document comme non significatifs pourraient également affecter défavorablement l'activité et les opérations de la Société.

1. Risques liés aux marchés financiers

Impact de la récente crise financière

Au second semestre 2009, l'économie mondiale a lentement amorcé un fragile mouvement de reprise suite aux injections massives de liquidité de la part des banques centrales et aux importantes mesures de soutien apportées par les différents gouvernements à travers le monde. Même si le risque d'un nouvel effondrement du secteur financier semble écarté, les effets potentiels des modifications futures apportées au cadre réglementaire et la moindre disponibilité du crédit pour des investissements ne peuvent encore être quantifiés. L'intervention des pouvoirs publics visant à atténuer les retombées du ralentissement économique ont également entraîné une forte dégradation de la situation fiscale dans les principaux pays industrialisés et une hausse des niveaux de la dette publique. Par conséquent, la reprise économique encore tenue va devoir faire face à plusieurs vents contraires de nature à affecter les marchés financiers et, à leur tour, les activités d'EADS, y compris mais non exclusivement :

- de nombreuses demandes de la part des clients d'annuler ou de différer leurs commandes d'appareils en raison, entre autres, de l'absence d'une offre de crédit adéquate sur le marché afin de financer leurs achats d'avions ou de la faiblesse de la demande de transport aérien passagers et marchandises plus généralement ;
- une augmentation du montant du financement des ventes qu'EADS doit fournir à ses clients afin de soutenir les achats d'appareils, augmentant ainsi l'exposition du Groupe au risque de défaillance des clients en dépit du nantissement de l'appareil sous-jacent ;
- une surveillance rigoureuse des dépenses publiques dans les domaines de la défense, de la sécurité intérieure et de l'espace du fait des contraintes budgétaires ;

- des difficultés économiques ou l'insolvabilité des fournisseurs clés, provoquant des retards de livraison de produits ;
- la défaillance des contreparties de placements ou d'instruments dérivés et autres établissements financiers, qui pourrait avoir des retombées négatives sur les opérations de trésorerie d'EADS ;
- une réduction de la capacité financière des institutions de crédit et/ou des fusions et faillites de banques et d'autres établissements financiers, limitant ainsi l'univers de contreparties potentielles et la disponibilité du crédit, en réduisant l'offre sur le marché des garanties bancaires nécessaires aux activités d'EADS ou en restreignant sa capacité à mettre en place les couvertures de change désirées ;
- des évolutions des taux à long terme, des *spreads* de crédit ou de l'inflation, qui pourraient affecter le taux d'actualisation des passifs de retraite du Groupe, ou une piètre performance financière de certaines catégories d'actifs, nécessitant ainsi une augmentation des provisions du Groupe au titre des régimes de retraite ;
- des évolutions des taux d'intérêt à court terme, le manque éventuel de liquidité de certaines catégories d'actifs ou la hausse du prix des matières premières, qui pourraient affecter la performance financière du Groupe ;
- un accès réduit aux marchés de capitaux et autres sources de financement, qui pourrait limiter la capacité future d'EADS à effectuer des investissements, déployer pleinement ses efforts de recherche et de développement et financer ses opérations.

La reprise économique qui n'a pas encore la capacité de s'autoalimenter pourrait conduire à une période avec des taux de croissance marginaux plus longue, voire un retour à la récession,

1

2

3

4

5



Sommaire



ce qui pourrait avoir un effet négatif sur les résultats futurs des activités d'EADS et sur sa situation financière. La faiblesse et l'incertitude qui pèsent sur l'économie rendent plus difficile pour EADS le calcul de prévisions exactes de chiffre d'affaires,

de l'excédent brut d'exploitation avant intérêts, impôts, amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels (« EBIT* ») et de flux de trésorerie et pourraient également entraîner une volatilité accrue du cours de l'action EADS.

Exposition au risque de change

Une partie significative du chiffre d'affaires d'EADS est réalisée en dollars américains tandis qu'une partie importante de ses coûts est en euros et, dans une moindre mesure, en livres sterling. Par conséquent, et sauf utilisation d'instruments financiers de couverture du risque de change entre ces devises, EADS risque de voir ses résultats affectés par les fluctuations du taux de change du dollar américain par rapport à ces devises et dans une moindre mesure, par les évolutions du taux de change livre sterling/euro. EADS a donc mis en place un portefeuille de couverture à long terme afin de sécuriser les taux de conversion en euros ou en livres sterling d'une partie de son futur chiffre d'affaires libellé en dollars américains (essentiellement généré par Airbus et par le marché commercial du satellite) dans le but de gérer ce risque de change et de minimiser son incidence.

Il est très difficile de déterminer la probabilité et le moment de la réalisation du risque de change encouru par EADS, en particulier compte tenu des variations imprévisibles qui risquent d'affecter le chiffre d'affaires suite à des annulations, à des reports de commandes ou à des retards de livraison. EADS est également susceptible de rencontrer des difficultés de mise en œuvre de sa stratégie de couverture en fonction de la volonté des contreparties de couverture d'accorder le crédit nécessaire. EADS est par ailleurs exposée au risque de non-exécution ou de défaillance de la part de ses contreparties de couverture. Les taux de change auxquels EADS peut couvrir son exposition au risque de change peuvent également se détériorer, comme cela a été le cas ces dernières années avec l'appréciation régulière de l'euro par rapport au dollar américain. Par conséquent, la stratégie de couverture de change d'EADS peut ne pas protéger le Groupe contre des fluctuations importantes de taux de change du dollar américain par rapport à l'euro et à la livre sterling, en particulier à long terme, ce qui pourrait avoir un effet négatif sur le résultat de ses activités et sur sa situation financière. En outre, la partie de chiffre d'affaires d'EADS libellée en dollars américains et non

couverte conformément à la stratégie de couverture d'EADS sera exposée aux fluctuations des taux de change, lesquels peuvent être importants.

Les fluctuations des monnaies autres que le dollar américain dans lesquelles EADS engage ses principales dépenses de fabrication (principalement l'euro) peuvent avoir un effet de distorsion sur la concurrence entre EADS et ceux de ses concurrents dont les dépenses sont établies dans d'autres monnaies. Ceci est particulièrement vrai pour les fluctuations par rapport au dollar américain, les prix de nombreux produits d'EADS, ainsi que ceux de ses concurrents, (par exemple sur le marché des exportations liées à la défense) étant fixés en dollars américains. La capacité d'EADS à faire face à la concurrence peut être amoindrie si l'une des principales devises utilisée par EADS s'apprécie en valeur par rapport aux principales devises utilisées par ses concurrents.

Le chiffre d'affaires, les coûts, les éléments d'actif et de passif consolidés d'EADS libellés dans d'autres monnaies que l'euro sont convertis en euros pour l'établissement de ses États financiers. Les fluctuations de valeur de ces monnaies par rapport à l'euro auront un impact sur la valeur en euros du chiffre d'affaires, des coûts, de l'EBIT*, des autres résultats financiers et des éléments d'actif et de passif publiés par EADS.

Voir « Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation — 2.1.8 Activités de couverture » pour une discussion concernant la politique de couverture de change d'EADS. Voir « Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation — 2.1.3.6 Comptabilisation dans les États financiers des transactions en devises faisant l'objet de couvertures » pour un résumé du traitement comptable des opérations de couverture de change d'EADS.

* EBIT : excédent brut d'exploitation avant intérêts, impôts, amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.



Risque lié au financement des ventes

Pour soutenir les ventes, EADS peut convenir de participer au financement des clients. EADS possède donc un portefeuille significatif de contrats de location et d'autres contrats de financement avec des compagnies aériennes et autres clients. Les risques découlant des opérations de financement des ventes d'EADS se classent en deux catégories : (i) le risque de crédit, qui concerne la capacité des clients à remplir leurs obligations au titre des contrats de financement et (ii) le risque lié à la valeur des appareils, qui concerne principalement la diminution imprévue de leur valeur future. Parmi les mesures prises par EADS pour atténuer l'effet de ces risques figurent des structures financières et juridiques optimisées, la diversification pratiquée en termes de types d'avions et de clients, l'analyse du crédit des contreparties de financement, la passation de provisions pour risque de crédit et de valeur des actifs ainsi que le transfert du risque d'exposition auprès de tiers. Rien ne permet de garantir que ces mesures protégeront EADS en cas de défaillances de ses clients ou en cas de baisse importante de la valeur sur le marché de l'occasion d'un appareil faisant l'objet d'un tel financement.

Les contrats de vente financés par EADS exposent la Société à un risque sur la valeur de l'appareil, EADS bénéficiant généralement d'un nantissement sur l'appareil en question afin de garantir les obligations financières des clients. En outre, EADS garantit une partie de la valeur de marché de certains appareils pendant une période limitée après livraison aux clients. En cas de conjoncture défavorable, le marché des appareils d'occasion pourrait perdre sa liquidité et la valeur de marché des appareils d'occasion pourrait être largement inférieure aux montants envisagés. Lorsqu'un client ayant bénéficié d'un contrat de financement fait défaut à un moment où la valeur de marché de l'appareil d'occasion financé a diminué de manière inattendue, EADS peut être exposé à hauteur de la différence entre le montant restant dû sur le prêt

et la valeur de marché de l'appareil, nette des coûts accessoires (remise en état de l'appareil, commercialisation, etc.) De même, si la baisse inattendue de la valeur de marché d'un appareil donné coïncidait avec la fenêtre d'exercice d'une garantie de valeur concernant cet appareil, EADS risquerait de perdre la différence entre la valeur de marché de l'appareil en question et le montant de la garantie de valeur des actifs. Rien ne permet de garantir que les mesures prises par EADS seront suffisantes pour couvrir ces défaillances potentielles. Par l'intermédiaire du Département de la gestion d'actifs d'Airbus ou suite à des opérations de financement antérieures, EADS est propriétaire d'appareils d'occasion, ce qui l'expose directement aux fluctuations de valeur de marché de ces appareils.

Enfin, EADS a également pris des engagements conditionnels de financement portant sur certains appareils figurant au carnet de commandes d'Airbus et ATR. Si l'expérience passée suggère qu'il est peu probable que tous ces financements proposés soient effectivement mis en œuvre, la crise financière récente a provoqué un resserrement des marchés du crédit et éliminé ou réduit le montant des financements extérieurs permettant aux clients de financer leurs achats d'appareils. Ces clients risquent donc de faire appel de manière croissante aux financements proposés par EADS. L'exposition d'EADS au financement des ventes pourrait croître considérablement à l'avenir, en fonction des types d'accords conclus avec les clients. Malgré les mesures prises par EADS pour réduire les risques liés au financement des ventes décrits ci-dessus, EADS sera de surcroît exposé au risque de défaillance de ses clients ou à des réductions de valeur significatives des avions financés sur le marché de la revente, ce qui pourrait avoir à l'avenir un impact négatif sur le résultat de ses activités et sur sa situation financière.

Risque de défaut de contrepartie

En plus du risque de crédit lié au financement des ventes susmentionné, EADS est exposé au risque de crédit en cas de (i) non-exécution de contrats d'instruments financiers par ses contreparties, comme des instruments de couverture et des instruments de trésorerie et (ii) des risques de prix liés aux spreads de crédit incorporés aux instruments de trésorerie. Toutefois, le Groupe a mis en place des procédures destinées à éviter la concentration du risque de crédit et à le limiter.

Les opérations de trésorerie ainsi que les opérations portant sur des produits dérivés sont conclues avec un grand nombre d'institutions financières dans le monde entier, mais uniquement si elles répondent à des critères élevés en termes de qualité

de crédit. EADS a mis en place un système de limites de crédit pour gérer activement et limiter son risque de crédit. Ce système fixe le montant maximum de l'exposition vis-à-vis de chaque contrepartie, sur la base des critères minimums suivants : notations qui leur sont attribuées par Standard & Poor's, Moody's et Fitch Ratings, montant minimum de l'actif total et prix maximum tolérable pour acheter la protection de crédit contre la défaillance de cette contrepartie. Toutefois, en cas de propagation systémique des perturbations de marché et en dépit de ces limites et de la diversification des contreparties, rien ne saurait garantir EADS contre la perte d'efficacité de certains produits dérivés ou la perte de valeur d'instruments de trésorerie.

1

2

3

4

5



Sommaire



Risque lié au portefeuille de participations

EADS détient de nombreuses participations à caractère stratégique ou industriel. La raison d'être de ces investissements est susceptible de varier durant leur période de détention. Ces participations sont comptabilisées soit selon la méthode de mise en équivalence (sociétés liées) si EADS a la possibilité d'y exercer une influence notable, soit à leur juste valeur. Si, en pratique, la juste valeur ne peut être déterminée d'un point de vue pratique, la valeur de la participation est mesurée à son coût d'acquisition.

La principale participation mise en équivalence d'EADS est la participation dans Dassault Aviation. La valeur nette de cet investissement était de 2,4 milliards d'euros au 31 décembre 2009. EADS est exposé au risque de variations importantes et inattendues de la juste valeur de Dassault Aviation et de celle d'autres participations mises en équivalence. Pour les

participations autres que celles dans les sociétés liées, qui ne constituent qu'une fraction de l'actif total d'EADS, celle-ci considère que le risque de variation négative de la juste valeur ou de dépréciation de ces participations n'est pas significatif.

Les actions propres détenues par EADS ne sont pas considérées comme des participations. En outre, les actions propres ne sont pas considérées comme exposées à un risque, puisque toute variation de la valeur de ces actions n'est constatée directement en capitaux propres que lorsqu'elles sont vendues sur le marché, sans jamais affecter le résultat net. Les actions propres sont détenues en premier lieu afin de couvrir le risque de dilution résultant des plans d'actionnariat des salariés et de l'exercice de stock-options par les salariés.

Engagements de retraite

EADS participe à plusieurs régimes de retraite concernant le personnel de Direction comme le personnel non dirigeant. Certains de ces plans ne sont pas financés à hauteur des engagements. Pour de plus amples informations sur ces régimes, voir « Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation » et « Notes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 26B : Provisions pour régimes de retraite ». Malgré la provision comptabilisée par EADS dans son bilan, sur la base d'estimations actuelles, de sa part d'engagements non financés au titre de ces régimes, il ne peut être garanti que ces estimations ne soient pas revues à la hausse à l'avenir, ce qui conduirait EADS à comptabiliser des provisions supplémentaires pour ces régimes.

Les ajustements nécessaires de ces provisions sont dus (i) au facteur d'actualisation appliqué afin de calculer la valeur actuelle nette des passifs de retraite, (ii) à la performance des catégories

d'actifs représentées dans les actifs de retraite et (iii) aux injections supplémentaires de liquidité apportées par EADS aux actifs de retraite. EADS a mis en place des systèmes de gestion du risque appropriés afin de limiter les pertes potentielles des actifs de retraite et d'assurer une meilleure correspondance entre les caractéristiques des passifs de retraite et celles des actifs de retraite dans le cadre d'un objectif à long terme. Néanmoins, des provisions supplémentaires auraient, à leur tour, un effet négatif sur le total des fonds propres d'EADS (nets d'impôts différés), ce qui pourrait avoir un impact négatif sur sa situation financière future.

Pour de plus amples renseignements sur les risques liés aux marchés financiers et la façon dont EADS s'organise pour y faire face, voir « Notes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 35A Gestion des risques financiers ».

2. Risques liés aux activités d'EADS

Caractère cyclique du marché de l'aviation commerciale

Historiquement, le marché des avions commerciaux a suivi des tendances cycliques, dues en partie à des changements dans la demande de transport aérien de passagers et dans l'activité de transport de marchandises, elles-mêmes influencées essentiellement par la croissance de l'économie ou à celle du produit intérieur brut (« PIB »). D'autres facteurs jouent néanmoins un rôle important pour estimer le marché des avions commerciaux, tels que (i) le vieillissement et l'obsolescence technique des flottes d'appareils, (ii) le nombre et les caractéristiques des appareils retirés du marché et immobilisés dans l'attente d'une éventuelle remise en service, (iii) les taux de remplissage, (iv) la politique tarifaire des compagnies aériennes, (v) la santé financière des compagnies aériennes et la disponibilité de financements externes pour les achats d'appareils, (vi) la déréglementation du secteur et (vii) les contraintes environnementales imposées aux activités du secteur de l'aviation. EADS prévoit que le marché de l'aviation commerciale, y compris le marché des hélicoptères civils, restera cyclique et que les retournements de conjoncture sont de nature à avoir un effet négatif sur sa situation financière et ses résultats d'exploitation futurs.

En particulier, la volatilité récente sur le marché du pétrole et les marchés financiers et du crédit, et l'incertitude économique générale – notamment le montant élevé de pertes enregistrées par les compagnies aériennes en 2009 – augmentent le risque que des clients cherchent à reporter ou annuler des commandes engageantes. EADS pourra consentir à de tels reports ou annulations le cas échéant. En outre, la liquidation ou la faillite de compagnies aériennes pourrait entraîner l'annulation de leurs commandes existantes. En cas de survenance, ces facteurs pourraient considérablement réduire le chiffre d'affaires d'EADS et sa capacité à générer des bénéfices.

En outre, EADS peut être contraint d'adopter des changements importants à ses projets commerciaux en réponse à la situation du marché, y compris des variations du taux de production ou la reconfiguration d'appareils prévus à la base pour des clients dont les commandes ont été retardées ou annulées. Si ces changements ne sont pas mis en place avec succès ou en cas de coûts plus élevés que prévus, cela pourrait avoir à l'avenir un effet négatif sur le résultat des activités et la situation financière d'EADS.

Conséquences du terrorisme, des épidémies et des catastrophes sur le marché de l'aviation commerciale

Comme l'attestent les attentats terroristes de New York et Madrid, ainsi que l'épidémie de grippe H1N1, le terrorisme et les épidémies peuvent avoir des effets négatifs sur la perception que les voyageurs ont de la sécurité et du confort du transport aérien, ce qui peut donc conduire à une réduction de la demande de transport aérien et d'avions commerciaux. Toute situation de guerre dans une région donnée est également susceptible d'affecter l'envie du public de voyager. En outre, les catastrophes aériennes peuvent avoir un impact négatif sur la perception que les voyageurs ou les autorités de réglementation ont de la sécurité d'une catégorie d'avion donnée, de sa technique

de conception ou d'une compagnie aérienne en particulier. À la suite d'attentats, épidémies ou autres catastrophes, une compagnie aérienne peut être confrontée à une diminution soudaine de la demande et peut être contrainte de prendre des mesures coûteuses de sécurité et de sûreté. De tels événements et leurs impacts négatifs sur le secteur aérien, ou sur certaines compagnies aériennes, sont susceptibles d'affecter EADS en cas de baisse des commandes de tous ou de certains types de ses appareils. En outre, les clients d'EADS peuvent être amenés à différer la livraison de nouveaux avions, voire à annuler des commandes.



Dépendance vis-à-vis des dépenses publiques et de certains marchés

Sur un marché donné, les dépenses publiques (y compris le budget défense) dépendent d'un ensemble complexe de facteurs géopolitiques et de contraintes budgétaires. Les dépenses publiques peuvent connaître des fluctuations importantes selon les pays et d'une année sur l'autre. Des conditions économiques et politiques défavorables ou un retournement de conjoncture sur les marchés d'EADS, tels que celui intervenu récemment peuvent entraîner une réduction des dépenses publiques et avoir des conséquences négatives sur les résultats futurs des activités d'EADS ou sur sa situation financière.

Lorsque plusieurs pays coopèrent dans le cadre d'un programme d'approvisionnement de défense nationale ou dans d'autres contrats d'approvisionnement, toute contrainte économique,

politique ou budgétaire affectant l'un de ces pays peut avoir un impact négatif sur la capacité d'EADS à obtenir ou à exécuter les contrats concernés.

En outre, une partie importante du carnet de commandes d'EADS (y compris celui d'Airbus) est concentrée sur certaines régions et certains pays, incluant notamment les États-Unis, la Chine, l'Inde et les Émirats Arabes Unis. Des conditions économiques et politiques défavorables ou un retournement de conjoncture dans ces pays ou dans ces régions peuvent avoir un impact négatif sur les futurs résultats des activités d'EADS et d'Airbus ou sur leur situation financière.

Disponibilité des financements publics et des autres sources de financement

Depuis 1992, l'Union européenne et les États-Unis ont agi dans le cadre d'un accord fixant les modalités et conditions de l'aide financière que les gouvernements peuvent apporter aux fabricants d'avions civils. Toutefois, fin 2004, les États-Unis ont cherché à dénoncer unilatéralement cet accord, à la suite de quoi les États-Unis comme l'Union européenne ont entamé officiellement devant l'Organisation Mondiale du Commerce (« OMC ») des procédures l'une à l'encontre de l'autre. Aucun accord n'a encore été trouvé sur les principaux points litigieux, même si les deux parties ont exprimé le désir de négocier un compromis qui permettrait d'assurer un équilibre en matière de financement du développement de nouveaux avions. Les termes et conditions de tout nouvel accord qui serait conclu, ou le résultat des procédures de l'OMC, pourraient éventuellement limiter l'accès d'EADS à des fonds de partage des risques des grands projets, mettre le Groupe en situation défavorable par rapport à ses concurrents américains en ce qui concerne l'accès aux fonds publics, voire, en théorie, amener la Commission européenne et les gouvernements impliqués à envisager une modification des termes des financements déjà octroyés à EADS.

Au cours des années précédentes, EADS et ses principaux concurrents ont bénéficié de divers types de financements

publics pour la recherche et le développement de produits. Ainsi, EADS est en discussion avec certains pays de l'Union européenne et a récemment organisé un financement par ces pays pour le développement du programme d'avion commercial A350 XWB. Cependant, compte tenu, notamment, des procédures mentionnées ci-dessus, il ne peut être fournie aucune assurance sur la disponibilité de ces financements publics dans l'avenir, qu'il s'agisse du programme A350 XWB ou d'autres projets.

En outre, la disponibilité d'autres sources extérieures de financement dépendra de plusieurs facteurs tels que les conditions de marché, la disponibilité du crédit en général, les notations de crédit d'EADS, ainsi que la possibilité d'évolution négative de la perception que les prêteurs ou les investisseurs ont des perspectives financières à court ou long terme d'EADS, si le Groupe subit des pertes importantes ou si son activité diminue en raison d'un repli économique. EADS ne sera donc pas nécessairement en mesure d'obtenir de nouveaux financements extérieurs à des conditions avantageuses, voire d'obtenir un quelconque financement, ce qui peut limiter la capacité future d'EADS à investir, mettre en œuvre intégralement son programme de recherche et de développement et financer ses activités.

Émergence de partenariats public-privé et d'initiatives de financement privé

Les clients dans le domaine de la défense, en particulier au Royaume-Uni, exigent de façon croissante des propositions et attribuent les contrats en vertu de dispositifs qualifiés de partenariats associant secteur public et secteur privé (« PPP ») ou d'initiatives de financement privé (« IFP »). Les PPP et les IFP se distinguent nettement des ventes traditionnelles d'équipements de défense, dans la mesure où ils intègrent souvent les éléments suivants :

- fourniture de services opérationnels complets tout au long de la durée de vie de l'équipement ;
- propriété et financement du matériel concerné par une partie autre que le client, notamment le fournisseur ;
- conformité obligatoire aux exigences spécifiques requises par le client s'agissant des règles de comptabilité publique ou des réglementations gouvernementales ; et,

- modalités autorisant le fournisseur de services à rechercher de nouveaux clients pour absorber les capacités non utilisées.

EADS est partie à différents contrats de type PPP ou IFP notamment par le biais de Paradigm avec Skynet 5 et les services de télécommunications qui y sont associés, ainsi que dans le projet Avion Ravitailleur (FSTA). L'une des complexités afférentes aux contrats de type IFP se situe dans la répartition des risques entre les différentes parties ainsi que dans le calendrier de cette répartition sur la durée de vie du projet.

Rien ne permet de garantir dans quelle mesure EADS pourra efficacement et effectivement (i) postuler pour les futurs programmes PPP ou IFP, (ii) accomplir les services prévus en vertu desdits contrats, (iii) financer l'acquisition du matériel et la fourniture régulière des services y afférents ou (iv) avoir accès aux marchés pour y commercialiser ses excédents. EADS peut ainsi se trouver confronté à des risques politiques, budgétaires, réglementaires ou concurrentiels non prévus au cours de la durée importante des programmes PPP ou IFP.

Concurrence et accès au marché

La plupart des activités d'EADS font l'objet d'une concurrence très vive et Airbus a notamment connu de fortes pressions à la baisse sur les prix. EADS considère que les restructurations du secteur de l'aéronautique et de la défense ont atténué les facteurs sous-jacents de cette pression sur les prix. Néanmoins, certains clients ont su faire jouer la concurrence à leur avantage dans divers domaines, notamment pour les prix et les conditions de paiement. La concurrence peut s'intensifier à l'avenir, particulièrement dans un contexte de repli économique prolongé. Il ne peut être fourni aucune assurance qu'EADS sera en mesure de lutter avec succès contre ses concurrents actuels ou futurs ni que les pressions concurrentielles que le Groupe rencontre dans tous ses domaines d'activité ne provoqueront pas une baisse de son chiffre d'affaires ou de sa part de marché.

De plus, beaucoup de contrats visant des produits de l'aéronautique et de la défense sont attribués, implicitement ou explicitement, sur la base d'une préférence nationale. Bien qu'EADS constitue une société multinationale, ce qui contribue à élargir son marché intérieur, le Groupe reste en situation de désavantage concurrentiel dans certains pays, en particulier hors d'Europe, face à certains fournisseurs locaux et pour certains produits. Compte tenu de l'importance stratégique et de la sensibilité politique des secteurs de l'aéronautique et de la défense nationale, les considérations politiques pèseront sur le choix de nombreux produits dans un avenir prévisible.

Produits et services de haute technologie

EADS propose à ses clients des produits et services dont la technologie est souvent à la pointe du progrès et dont la conception et la fabrication peuvent présenter un niveau élevé de complexité. Ces produits nécessitent de grands efforts d'intégration et une coordination rigoureuse tout au long de la

chaîne de production. En outre, la plupart des produits d'EADS doivent pouvoir fonctionner dans des conditions d'utilisation très difficiles. Bien que la conception et les méthodes de fabrication et d'essai des produits d'EADS soient particulièrement sophistiquées, il ne peut être garanti que ces produits ou services

1

2

3

4

5



Sommaire



seront développés, fabriqués ou exploités avec succès, ni que leur développement et leurs performances seront conformes aux attentes.

Certains contrats imposent à EADS de renoncer à une partie des bénéfices escomptés, de percevoir des paiements moins élevés, de procéder à un lancement de remplacement, de fournir des produits ou services de remplacement, ou d'accorder une remise sur le prix de ventes ultérieures au client concerné, dans l'hypothèse d'un retard de livraison des produits ou d'un défaut de performances de ceux-ci. Rien ne permet de garantir que des pénalités pour défaut de performance ou pour annulation de contrats ne seront pas infligées si EADS ne respecte pas ses délais de livraison ou ses autres obligations contractuelles. Par exemple, suite aux difficultés de fabrication rencontrées par EADS en

2006 au niveau de son programme A380, certains clients ont décidé d'annuler leur commande pour l'avion de fret A380 tandis qu'en 2009, l'Afrique du Sud a annoncé qu'elle annulerait sa commande d'A400M suite à l'annonce de retards de livraison importants.

Outre les coûts liés à la garantie des produits défectueux, à l'exécution des contrats et aux mesures nécessaires pour remédier aux déficiences, des difficultés de cette nature sont susceptibles d'entraîner une augmentation des coûts ou une baisse du chiffre d'affaires – en particulier en cas d'annulation de contrats – avec des conséquences négatives sur les futurs résultats des activités d'EADS et sur sa situation financière. Toute difficulté de cette nature risque également d'avoir un impact négatif sur la réputation des produits d'EADS.

Principaux programmes de Recherche et Développement

Bon nombre des principaux secteurs d'activité d'EADS se caractérisent par des frais de recherche et développement importants et requièrent des investissements initiaux considérables avec un degré élevé de complexité. Les plans de développement stratégiques qui sont à l'origine de ces engagements de dépenses prévoient souvent un retour sur investissement étalé sur une longue période. Ils anticipent également sur la période un certain taux de rentabilité pour justifier l'investissement initial. Il ne peut être donné aucune garantie que les hypothèses commerciales, techniques et de marché sous-jacentes à ces plans de développement stratégiques et, par conséquent, la période d'amortissement ou les taux de rentabilité envisagés par ces plans d'activité, se vérifieront. EADS prévoit que ses frais de recherche et développement consolidés pourront augmenter dans une proportion importante au cours des années à venir, en raison de la montée en puissance des nouveaux programmes dans toutes les Divisions, en particulier le développement de l'A350 XWB.

La réussite des nouveaux programmes dépend également de la capacité d'EADS à recruter et à fidéliser des ingénieurs en aéronautique et d'autres professionnels possédant les compétences techniques et l'expérience requises pour répondre à ses besoins spécifiques. Selon la tendance du marché, la demande est souvent supérieure à l'offre ce qui se traduit par une vive concurrence pour recruter des professionnels qualifiés. Rien ne garantit qu'EADS soit en mesure de recruter et de fidéliser le personnel dont elle a besoin pour mener à bien ses activités. Si EADS n'y parvenait pas, ou si le taux de rotation du personnel d'EADS augmentait, cette situation pourrait avoir un impact négatif à l'avenir sur les résultats des activités d'EADS et sa situation financière.

Programmes Power8, Power8 Plus et « Future EADS » de restructuration et de réduction des coûts

EADS a annoncé, en 2007, la mise en place d'un important programme de réduction des coûts et de restructuration d'Airbus, intitulé « Power8 ». Ce programme passe en revue tous les aspects d'Airbus afin d'accroître la réactivité, l'intégration, l'efficacité et la productivité de cette Unité opérationnelle. Dans le cadre du programme Power8, la Direction d'Airbus cherche à réaliser des réductions de coûts drastiques et à dégager de la trésorerie afin de porter à 2,1 milliards d'euros la contribution à l'EBIT* à partir de 2010, et de générer 5 milliards d'euros de flux de trésorerie

supplémentaires cumulés sur la période 2007-2010. Il est prévu qu'une partie importante des économies de coûts provienne d'une réduction des effectifs d'Airbus de l'ordre de 10 000 postes (le personnel intérimaire et les sous-traitants présents sur sites représentant environ 50 % de ces suppressions).

En outre, en 2008, EADS a lancé dans l'ensemble du Groupe un programme de réduction des coûts appelé « Power8 Plus », avec pour objectif de produire une économie annuelle brute

* EBIT : excédent brut d'exploitation avant intérêts, impôts, amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.



de 1 milliard d'euros prévue pour fin 2012. Airbus devrait contribuer à hauteur des deux tiers environ des réductions de coûts visées, le solde devant être fourni par les divisions Eurocopter, Astrium et Défense & Sécurité ainsi que par le siège d'EADS.

Enfin, EADS travaille actuellement sur un programme supplémentaire d'intégration et de réduction des coûts appelé « Future EADS », avec pour objectif d'atteindre des économies annuelles brutes de 350 millions d'euros à fin 2012. « Future EADS » vise à renforcer l'intégration, les processus de prise de décision et les réductions des coûts au niveau du siège comme des Divisions, y compris en ce qui concerne leur interface. Dans le cadre de cette initiative, l'ancienne division Avions de Transport Militaire a été intégrée à Airbus sous le nom « Airbus Military ». Voir « Informations sur les activités d'EADS — 1.1.2 Airbus — Airbus Military » ci-dessous.

Les réductions de coût anticipées, en particulier celles liées à Power8 Plus et « Future EADS », ont été calculées sur la base d'estimations préliminaires et les économies réelles obtenues peuvent être très différentes. En particulier, les mesures de réduction des coûts envisagées par EADS reposent sur les circonstances actuelles et ne tiennent pas compte des augmentations de coûts qui pourraient résulter de changements affectant les opérations de la Société ou son secteur d'activité, notamment le développement de nouvelles activités, l'augmentation des coûts et des salaires ou tout autre facteur. Les résultats futurs des activités d'EADS et sa situation financière pourraient être affectés de manière négative si la Société ne parvient pas à mettre en œuvre avec succès les mesures de réduction des coûts prévues ou si ces efforts ne génèrent pas à l'avenir les économies escomptées.

Outre le risque de ne pas atteindre le niveau de réduction des coûts prévu dans le cadre des programmes susmentionnés, EADS risque également de devoir supporter des coûts de mise en œuvre supérieurs aux prévisions, selon l'issue des négociations en cours avec les représentants du personnel et autres parties concernées.

Dans plusieurs cas, il est possible qu'un mouvement de résistance interne s'organise suite aux divers plans de restructuration interne et aux mesures de réduction de coûts prévues, notamment les cessions de sites par Airbus et l'intégration de la division Avions de Transport Militaire dans Airbus. Les restructurations, les fermetures d'usines, les cessions de sites et la réduction des effectifs peuvent également nuire aux relations entre EADS et son personnel, ainsi qu'à ses relations publiques et ont conduit, et pourraient conduire, à des grèves et/ou manifestations. Si ces grèves et/ou manifestations devaient se prolonger ou si le coût de mise en œuvre des programmes s'avérait plus élevé que prévu à l'issue de ces négociations, la situation financière et les résultats des activités futurs d'EADS risqueraient d'être affectés de manière négative.

Enfin, EADS pourrait ne pas réaliser le plein potentiel des programmes susmentionnés. EADS risque de conserver une exposition financière au titre de certains sites après leur cession, par exemple en raison de garanties données ou d'autres arrangements financiers. Ces cessions sont également de nature à provoquer l'enregistrement d'une perte de valeur avant la transaction ou à l'occasion de sa réalisation, ce qui aurait un impact négatif sur le futur résultat des activités d'EADS. Les performances des acquéreurs des activités cédées, avec lesquels EADS partage les risques des programmes, pourraient également ne pas correspondre aux prévisions.

Dépendance à l'égard de certains fournisseurs et sous-traitants

EADS dépend de nombreux fournisseurs et sous-traitants clés pour obtenir les matériaux, les composants et les assemblages nécessaires pour la fabrication des produits. Certains de ces fournisseurs ont connu de sérieuses difficultés financières en raison de la récente crise financière. Si ces difficultés devaient s'intensifier, certains fournisseurs pourraient être amenés à réduire leur production, cesser leurs activités ou déposer leurs bilans, ce qui pourrait perturber les approvisionnements d'EADS. Il pourrait être difficile pour EADS de trouver des fournisseurs de substitution sans encourir de longs délais, ce qui pourrait avoir des retombées négatives sur la situation financière et les résultats d'exploitation futurs d'EADS. EADS pourrait décider à l'avenir de fournir une aide financière ou autre à certains fournisseurs, afin de garantir la régularité de ses approvisionnements en matériaux et composants, exposant ainsi la Société à un risque de crédit au titre de ces fournisseurs.

Les fournisseurs ou sous-traitants d'EADS peuvent également lui réclamer ou revendiquer des prix plus élevés ou une autre forme de rémunération contractuelle, en particulier en cas de changements importants des calendriers de développement ou de production, ce qui pourrait affecter négativement la rentabilité future d'EADS.

Enfin, si l'environnement macroéconomique conduit à une inflation plus élevée que la moyenne historique, les coûts de main-d'œuvre et d'approvisionnement d'EADS pourraient augmenter considérablement à l'avenir. Cette hausse pourrait entraîner une augmentation des coûts des composants et de production qui peuvent, à leur tour, avoir des répercussions négatives sur la rentabilité future et les flux de trésorerie d'EADS, dans la mesure où EADS n'aurait pas la possibilité de répercuter ces coûts sur ses clients ou d'imposer à ses fournisseurs d'absorber ces coûts.



Risques spécifiques à certains programmes

Outre les facteurs de risque mentionnés ci-dessus, EADS est également exposé à des risques spécifiques liés à ses programmes (la liste ci-dessous ne prétend pas à l'exhaustivité : elle souligne les risques que la Direction considère comme significatifs actuellement) :

- *programme A400M.* Pour une description des développements récents liés au programme A400M, y compris certaines hypothèses de la Direction faites en lien avec la préparation des États financiers consolidés 2009 d'EADS, voir « Information sur les activités d'EADS — 1.1.2 Airbus — Airbus Military », « Informations sur les activités d'EADS — 1.2 Événements récents », « Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation » et « Notes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 3 : Aspects comptables spécifiques du programme A400M ». En plus des risques de négociation et financiers décrits aux présentes, la Société doit également relever les défis suivants : (i) gérer le programme de vols d'essai qui diffère considérablement de celui des avions commerciaux d'Airbus, (ii) intégrer les systèmes civils (gestion de vol, navigation, etc.) à des systèmes militaires complexes, (iii) garantir que l'avion reçoit son homologation commerciale et satisfait en parallèle à l'ensemble des qualifications militaires requises par les clients du programme, (iv) gérer les difficultés anticipées sur la montée en puissance et (v) respecter le nouveau calendrier négocié ;
- *programme A380.* Le programme A380 pose à EADS les principaux défis suivants : (i) gérer les contraintes touchant la chaîne de ses fournisseurs, en raison de la montée en puissance rapide de la production dans les années à venir, (ii) introduire et mettre en œuvre avec succès la nouvelle maquette numérique de production du futur A380, (iii) gérer l'arrivée à maturité des services et (iv) éviter les interruptions de production et les coûts qui en découlent, pouvant résulter en particulier de la mise en œuvre du programme Power8. La capacité d'EADS à relever avec succès ces défis est fondamentale pour procéder sans heurts à la « deuxième vague » de production des appareils, à savoir ceux fabriqués après les 25 exemplaires initiaux ;
- *programme A350 XWB.* Le programme A350 XWB pose à EADS les principaux défis suivants : (i) garantir la maturité de la technologie, (ii) satisfaire les objectifs de performance techniques pour l'avion et respecter le calendrier de développement, (iii) assurer la montée en puissance du personnel qualifié, tout particulièrement pour les contraintes et la conception des matériaux composites, (iv) sécuriser la réalisation des objectifs de coûts récurrents, (v) assurer que la nouvelle structure industrielle découlant de Power8 se traduise par un développement effectif et (vi) assurer les performances des partenaires partageant les risques, y compris ceux sélectionnés pour les sites que doit céder Airbus ;
- *programme NH90.* Le programme NH90 pose à EADS les principaux défis suivants : (i) respecter le calendrier de développement, les objectifs de coûts et le contenu technique (la configuration pleinement opérationnelle de la version TTH (Tactical Transport Helicopter ou hélicoptère de transport tactique) et la configuration finale de la version NFH (NATO Frigate Helicopt ou hélicoptère embarqué)) des programmes de développement en cours concernant les nombreuses versions, (ii) gérer la montée en puissance industrielle du programme et (iii) assurer la disponibilité de l'assistance technique en ce qui concerne les multiples flottes entrant en service ; et
- *surveillance des frontières saoudiennes.* Dans le cadre du programme de surveillance des frontières saoudiennes, EADS rencontre les principaux défis suivants : (i) respecter le calendrier et les objectifs de coûts avec de nombreux sites à livrer et l'intégration de produits COTS (radars, caméras, capteurs) avec leurs interfaces dans le système, (ii) assurer l'efficacité du projet et la montée en puissance des effectifs et (iii) gérer le déploiement, notamment les sous-traitants ainsi que la formation et l'adaptation du client au niveau de son organisation.

3. Risques juridiques

Dépendance vis-à-vis des sociétés communes et des participations minoritaires

EADS réalise une part importante de son chiffre d'affaires dans le cadre de divers consortiums, de sociétés communes et de participations. Ces accords concernent notamment :

- les consortiums Eurofighter et AirTanker ;
- trois grandes coentreprises : MBDA, ATR et Atlas Electronik ;
- une participation majoritaire : Dornier GmbH ; et
- une participation dans une société affiliée : Dassault Aviation.

La conclusion de partenariats et d'alliances avec d'autres acteurs du marché fait partie intégrante de la stratégie d'EADS et la part du chiffre d'affaires générée par des consortiums, des sociétés communes et des participations pourrait encore augmenter à l'avenir. Cette stratégie peut entraîner des modifications dans la structure organisationnelle ou un réajustement du contrôle exercé par EADS dans les sociétés communes déjà existantes.

EADS exerce divers degrés de contrôle sur ces consortiums, sociétés communes et participations qui sont par ailleurs susceptibles d'évoluer. Dans la mesure où EADS ne cherche à participer à des sociétés communes qu'à égalité avec ses partenaires, le risque de désaccord ou d'impasse, inhérent à toute entité sous contrôle conjoint, existe notamment dans celles où toutes les décisions importantes doivent être prises à l'unanimité de leurs membres ou au sein desquelles les droits de sortie sont limités. Les autres parties impliquées dans ces entités peuvent également être des concurrents d'EADS et, en conséquence, avoir des intérêts divergents de ceux d'EADS.

En outre, EADS ne peut avoir qu'un accès limité aux comptes et aux informations des entités dans lesquelles elle possède une participation minoritaire. Elle ne peut donc avoir qu'une connaissance limitée de leurs activités et de leurs résultats, à la différence des entités dans lesquelles elle détient une participation majoritaire ou dans la gestion desquelles elle est quotidiennement impliquée.

Responsabilité du fait des produits et actions en garantie

EADS conçoit, développe et fabrique un certain nombre de produits haut de gamme d'une importante valeur unitaire, notamment les avions civils et militaires et les équipements spatiaux. EADS court donc un risque en matière de responsabilité et peut faire l'objet d'actions en garantie en cas de défaillance

de l'un de ses produits. Bien qu'EADS s'estime suffisamment assuré pour couvrir ces risques, le Groupe ne saurait toutefois garantir qu'aucune réclamation ne sera formulée à l'avenir ou que les montants couverts seront suffisants.

Propriété intellectuelle

Pour établir et préserver ses droits de propriété intellectuelle portant sur la technologie et les produits utilisés pour ses activités, EADS s'appuie sur des brevets, des droits d'auteur, des marques commerciales, les lois protégeant le secret des affaires et des engagements de confidentialité avec ses salariés, ses clients, ses fournisseurs et d'autres tiers. Malgré ces efforts pour en assurer la protection, les droits de propriété intellectuelle détenus par EADS directement ou indirectement peuvent toutefois faire l'objet de contestations, être invalidés ou contournés. En outre, les lois en vigueur dans certains pays ne protègent pas les droits de propriété intellectuelle d'EADS de manière aussi étendue

que les lois en vigueur en Europe ou aux États-Unis. EADS peut donc se trouver, dans certains pays, dans l'impossibilité de protéger efficacement sa technologie contre des contrefaçons ou une utilisation indue par des tiers, ce qui pourrait affecter de manière négative sa position concurrentielle.

En outre, bien qu'EADS estime être en conformité, d'un point de vue légal, avec les droits de propriété intellectuelle octroyés à des tiers, il se pourrait que des actions soient intentées à son encontre pour non-respect de droits de propriété intellectuelle de tiers. Ces actions pourraient nuire à la réputation d'EADS,

1

2

3

4

5



Sommaire



entraîner des charges et empêcher le Groupe d'offrir certains produits ou services. Tous procès ou actions en justice dans ce domaine, qu'EADS obtienne gain de cause ou pas, pourraient engendrer une perte de temps et d'argent, nuire à la réputation d'EADS ou forcer le Groupe à conclure des accords de licence.

Il se peut qu'EADS ne soit pas en mesure de conclure des accords de licence selon des termes acceptables. Si une partie adverse obtenait gain de cause, une injonction pourrait être ordonnée à l'encontre d'EADS, ce qui nuirait encore davantage aux intérêts de la Société.

Contrôle des exportations et autres réglementations

Les marchés à l'exportation ont une grande importance pour EADS. De plus, bon nombre de produits à usage militaire conçus et fabriqués par EADS sont considérés comme ayant un intérêt stratégique national. Les exportations de ces produits en dehors des marchés nationaux d'EADS peuvent donc faire l'objet de restrictions ou être soumises à des contrôles ou à l'obtention de licences d'exportation, notamment au Royaume-Uni, en France, en Allemagne et en Espagne, où EADS exploite l'essentiel de ses activités militaires, ainsi que dans les pays d'origine des fournisseurs, notamment, les États-Unis. Rien ne permet de garantir (i) que les restrictions à l'exportation s'appliquant à EADS ne seront pas renforcées, (ii) que les nouvelles générations de produits développées par EADS ne feront pas l'objet de contrôles similaires, voire plus rigoureux, (iii) que des facteurs géopolitiques ne feront pas obstacle à l'obtention de licences d'exportation pour certains clients ou ne réduiront pas la capacité d'EADS à exécuter des contrats déjà signés. Un accès réduit aux

marchés militaires à l'exportation risquerait d'avoir une incidence négative sur l'activité, la situation financière et le résultat des activités d'EADS.

EADS est également sujet à diverses dispositions nationales susceptibles d'avoir un effet défavorable sur ses activités et sa situation financière, y compris, entre autres, les textes relatifs aux relations commerciales, à l'utilisation de ses produits et aux relations avec des agents publics étrangers. En outre, la possibilité pour EADS de commercialiser de nouveaux produits et d'accéder à de nouveaux marchés peut dépendre de l'obtention en temps utile de certifications et d'autorisations gouvernementales. Bien qu'EADS s'efforce de respecter toutes ces réglementations, des violations même involontaires et toute non-conformité pourraient avoir un effet très négatif sur les activités, la situation financière et le résultat des activités d'EADS.

Litiges

EADS est actuellement engagé dans plusieurs procédures juridiques, en particulier des litiges en matière de valeurs mobilières occasionnés suite à l'annonce de retards dans le programme A380 en 2006. Voir « Information relatives aux activités d'EADS — 1.1.9 Procédures judiciaires et arbitrales ». Bien qu'EADS ne soit pas en mesure, à ce stade, de prédire le résultat de ces procédures, il est possible qu'elles se traduisent par des dommages et intérêts, amendes et autres mesures ou

sanctions, qui pourraient avoir un effet défavorable sur l'activité, la situation financière et le résultat des activités d'EADS. Une décision défavorable pourrait également avoir un effet négatif sur le cours de l'action EADS et sur sa réputation. En outre, EADS devra continuer à assurer sa défense et à en subir les coûts, quelles que soient les conclusions de ces procédures. Ces efforts sont de nature à réduire la capacité de la Direction à se consacrer à la gestion des activités courantes.

4. Risques industriels et liés à l'environnement

Compte tenu de son domaine d'activité et du secteur dans lequel EADS évolue, la Société est soumise à des lois et réglementations strictes en matière d'environnement, de santé et de sécurité dans de nombreux pays dans le monde. EADS engage donc, et a prévu de continuer à engager à l'avenir, des dépenses d'exploitation et des investissements importants pour assurer le respect de lois et règlements de plus en plus complexes en matière de protection environnementale et de santé et de sécurité au travail, y compris des frais liés à la prévention, au contrôle, à l'élimination ou à la réduction des rejets dans l'environnement, des émissions gazeuses, des rejets dans les cours d'eaux, les nappes phréatiques et le sol, de l'utilisation de certaines substances et du contenu des produits d'EADS et à l'élimination et au traitement des déchets. EADS supporte également les coûts liés aux obligations de compte rendu et d'information. Par ailleurs, de nouvelles lois et réglementations, le renforcement des normes en matière d'octroi de licences, une interprétation de plus en plus stricte des lois et règlements existants, ou de nouvelles interprétations de ces textes, pourraient se traduire à l'avenir par un accroissement des investissements et coûts d'exploitation d'EADS en lien avec les éléments ci-dessus, ce qui pourrait nuire au résultat de ses activités et à sa situation financière.

Si EADS ne parvient pas à respecter ces lois et réglementations liées à l'environnement, la santé et la sécurité, y compris en raison de facteurs échappant à son contrôle, des pénalités et amendes pourraient être imposées à son encontre sur un plan civil ou pénal. Les instances de réglementation peuvent demander à EADS de mener des enquêtes et de prendre des mesures correctives, de diminuer certaines activités ou de fermer des installations ou des sites de manière temporaire, notamment pour éviter des risques imminents. En cas d'accident du travail ou d'un autre accident sérieux, les salariés, clients et autres tiers peuvent déposer des plaintes au titre de dommages corporels, dommages aux biens ou dommages à l'environnement (y compris les ressources naturelles). En outre, la responsabilité en vertu

de lois sur l'environnement relative à des sites contaminés peut s'appliquer de manière rétroactive et solidaire, sans qu'une non-conformité ou qu'un manquement ait été constaté. Il se peut que ces responsabilités potentielles ne soient pas toujours couvertes par une police d'assurance ou qu'elles ne soient couvertes que partiellement. L'obligation d'indemnisation au titre de ces dommages pourrait avoir un effet négatif sur les résultats des activités ou la situation financière d'EADS.

En outre, les différents produits fabriqués et vendus par EADS doivent être conformes aux lois et réglementations sur l'environnement, la santé et la sécurité et les substances et composés chimiques, en vigueur dans les pays où ils sont exploités. Bien qu'EADS prenne toutes les dispositions pour que ses produits répondent aux normes de qualité les plus élevées, la Société peut être amenée à adapter, modifier la conception ou le développement de ses produits, ou à les faire homologuer à nouveau ou à les éliminer du marché, en raison de multiples facteurs parmi lesquels des lois et réglementations de plus en plus strictes et complexes, de nouvelles découvertes scientifiques, des défauts affectant les produits, ou l'obligation de notification ou de communication des informations requises aux autorités réglementaires ou à d'autres autorités, par exemple au titre de la réglementation « REACH » de l'Union européenne (concernant la production et l'utilisation des produits chimiques). La saisie de produits défectueux pourrait être ordonnée et la responsabilité d'EADS pourrait être mise en cause dans le cadre d'une action relevant du droit administratif, civil ou pénal. En cas d'accident ou d'un autre incident sérieux impliquant un produit, EADS pourrait devoir mener des enquêtes et prendre des mesures correctives. Les salariés, clients et tiers peuvent également déposer des plaintes au titre de dommages corporels, de dommages aux biens ou de dommages à l'environnement (incluant les ressources naturelles). Toute difficulté de cette nature risque également d'avoir un impact négatif sur la réputation des produits d'EADS.

1

Informations sur les activités d'EADS

1.1	Présentation du Groupe EADS	24
1.1.1	Présentation	24
1.1.2	Airbus	31
1.1.3	Eurocopter	42
1.1.4	Astrium	46
1.1.5	Défense & Sécurité	52
1.1.6	Autres Activités	59
1.1.7	Participations	61
1.1.8	Assurances	61
1.1.9	Procédures judiciaires et arbitrales	63
1.1.10	Recherche et Technologie, Propriété intellectuelle	64
1.1.11	Protection de l'environnement	68
1.1.12	Effectif	71
1.1.13	Incorporation par référence	72
1.2	Événements récents	73

1.1 Présentation du Groupe EADS

1.1.1 Présentation

En raison de la nature des marchés sur lesquels opère EADS et de la nature confidentielle de ses activités, les déclarations relatives à la position concurrentielle d'EADS telles qu'elles sont énoncées aux paragraphes 1.1.1 à 1.1.7 ci-dessous se fondent sur des informations propres à EADS, sauf indication contraire.

Avec un chiffre d'affaires consolidé de 42,8 milliards d'euros en 2009, EADS est le leader européen de l'industrie de l'aéronautique, de l'espace et de la défense, et occupe le second rang au niveau mondial. En termes de parts de marché, EADS compte parmi les deux premiers fabricants mondiaux d'avions commerciaux, d'hélicoptères civils, de lanceurs commerciaux et de systèmes de missiles. C'est également l'un des premiers fournisseurs d'avions militaires, de satellites et d'électronique de défense. En 2009, EADS a réalisé environ 75 % de son chiffre d'affaires total dans le domaine civil et 25 % dans le domaine de la défense.

APERÇU GÉNÉRAL DE L'ANNÉE 2009

En 2009, EADS a bien résisté à un environnement de marché difficile. En dépit de la récession économique, EADS a préservé sa capacité de croissance et d'innovation, grâce à son vaste portefeuille commercial, à la progression de ses activités institutionnelles et de défense et à la solidité de sa position de trésorerie nette. EADS a également réussi à conserver un carnet de commandes solide qui, à 389,1 milliards d'euros au 31 décembre 2009, représente plusieurs années de production complète. Le Groupe a marqué le début de son 10^e anniversaire en franchissant une succession de jalons importants : premiers vols de l'A400M et de l'EC175 et célébration du 30^e anniversaire du lanceur Ariane.

Au titre de l'exercice 2009, EADS a dégagé un EBIT* de -322 millions d'euros. Cet EBIT* a été pénalisé par les provisions requises au titre de l'A400M et de l'A380 et par des effets de change défavorables. La position de trésorerie nette, à 9,8 milliards d'euros au 31 décembre 2009, a bénéficié de flux de trésorerie disponibles supérieurs aux prévisions et demeure un puissant atout pour le Groupe. Le chiffre de la trésorerie nette comprend des paiements effectués par les clients à fin 2009 alors qu'ils n'étaient prévus qu'en 2010.

Du point de vue économique, la performance d'EADS continue d'être affectée par un carnet de couvertures qui s'est dégradé au fil du temps. En 2009, les couvertures en dollars d'EADS sont arrivées à échéance à un taux moyen de 1 euro = 1,26 US dollar, contre un taux de 1 euro = 1,18 US dollar en 2008.

Dans un contexte économique difficile, EADS et ses Divisions poursuivent leurs programmes d'amélioration et leurs actions de réduction des coûts. Lancé début 2007, Power8, le programme de redressement d'Airbus, a dépassé ses objectifs, en dégageant environ 2,0 milliards d'euros d'économies annuelles brutes en 2009 par rapport au référentiel initial. Power8 Plus, lancé en 2008, vise à économiser 650 millions d'euros supplémentaires pour Airbus et un total d'un milliard d'euros pour le Groupe par rapport au référentiel initial, et ce d'ici fin 2012. Le programme « Future EADS », qui date de fin 2008, vise lui à atteindre à fin 2012 des économies annuelles brutes de 350 millions d'euros par rapport au référentiel initial. Ce programme prévoit une meilleure intégration de la structure d'organisation, l'amélioration des processus décisionnels et la réduction des coûts. En 2009, Eurocopter a également lancé un nouveau programme de transformation de l'entreprise, baptisé SHAPE, afin de s'adapter au nouveau contexte économique, tout en conservant une croissance durable, et d'économiser 200 millions d'euros par an d'ici fin 2011 par rapport au référentiel initial. SHAPE inclut la contribution d'Eurocopter à « Future EADS ». La priorité est actuellement donnée à la protection de la trésorerie du Groupe par des dépenses d'investissement et de recherches et développement ciblées, afin de protéger EADS tout en préparant l'avenir.

À la suite de négociations constructives menées pendant plusieurs mois, les nations de lancement du programme et EADS/Airbus/AMSL ont conclu un accord de principe, en mars 2010, concernant le programme A400M (l'« **Accord A400M** »), dans l'optique d'amender le contrat d'origine en conséquence. En vertu de cet accord de principe, les nations de lancement sont convenues d'augmenter le prix du contrat de 2 milliards d'euros, de renoncer à toutes les pénalités liées aux retards en cours, d'apporter une enveloppe supplémentaire de 1,5 milliard d'euros en échange d'une participation aux futures ventes à l'exportation (facilités de prélèvement d'exportation), enfin d'accélérer les paiements avant livraison pendant la période de 2010 à 2014 conformément à un nouveau calendrier de livraisons.

* EBIT : excédent brut d'exploitation avant intérêts, impôts, amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

En se fondant sur les progrès en cours des négociations commerciales depuis le quatrième trimestre 2009, sur le succès du premier vol de l'A400M et sur une meilleure visibilité du total des coûts prévus sur le programme A400M, EADS a réévalué sa provision pour pertes contractuelles au titre de l'A400M, d'où une augmentation de la provision pour pertes et charges de 1,8 milliard d'euros. Comme les avenants prévus au contrat qui figurent dans l'Accord A400M et les documents y afférents n'ont pas encore été finalisés avec les nations de lancement, la réévaluation de la provision pour pertes au titre de l'A400M a été fixée en se fondant sur les meilleures estimations de la Direction d'EADS. Elle peut toutefois être soumise à des changements en fonction des contrats finaux qui seront adoptés. Dans l'hypothèse où des modifications majeures devaient être apportées à cette évaluation, la future performance d'EADS pourrait en être largement affectée.

L'exercice 2009 a également été marqué par des changements au sein du Conseil d'administration et du Comité exécutif du Groupe. Bodo Uebber a été nommé Président du Conseil d'administration pour succéder à Rüdiger Grube en avril 2009. À l'issue de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires (« AGA ») en mai 2009, le Conseil d'administration a accueilli un nouveau membre (Wilfried Porth) pour pourvoir le poste vacant. Préalablement, le Conseil d'administration a nommé Domingo Ureña-Raso en tant que nouveau Directeur d'Airbus Military. En octobre 2009, Sean O'Keefe a été nommé Directeur d'EADS North America alors que Ralph Crosby se concentrera sur son rôle de Président d'EADS North America.

Dans le sillage de la crise financière, la fin de l'année 2009 s'est accompagnée de nombreux défis pour le secteur alors que les premiers signes de reprise émergeaient déjà. L'aviation commerciale a connu la baisse d'activité la plus importante de son histoire en termes de demande des passagers entraînant de lourdes conséquences sur l'exploitation et la rentabilité des compagnies aériennes. Les constructeurs d'avions ont été invités à consentir d'importants efforts en amont afin de conserver un niveau de remplissage soutenu de leurs carnets de commandes à l'image de ces dernières années. Les activités de défense et institutionnelles se sont avérées moins vulnérables aux difficultés économiques, les dépenses gouvernementales étant, pour leur part, programmées plusieurs années à l'avance.

Au vu des incertitudes persistantes sur la durée et l'ampleur du repli économique, les acteurs du marché doivent rester attentifs à tout l'éventail des facteurs de valeur à leur disposition. La faiblesse du dollar américain a désavantagé les sociétés européennes dont la base de coûts est principalement libellée en euros alors que les constructeurs américains ont dégagé des bénéfices, leurs exportations devenant plus attrayantes.

En dépit des défis à court terme, des prévisions de croissance du trafic aérien et des signes de consolidation constatés dans

le secteur de l'aviation, l'activité civile a maintenu des carnets de commandes solides. Historiquement, le trafic aérien est étroitement corrélé au produit intérieur brut mondial annuel, la récession a donc ralenti le transport aérien et le trafic de passagers. Des signes encourageants d'amélioration ont été enregistrés en fin d'année et la croissance à plus long terme de la demande mondiale des passagers semble positive.

Les budgets de défense européens sont restés relativement stables dans le temps, mais ils sont confrontés à des pressions accrues du fait de la dette publique, ce qui pourrait limiter la croissance. Cependant, compte tenu de la nature à long terme des investissements dans la défense et l'espace, ces segments sont moins pénalisés à court terme. La croissance soutenue des dépenses de sécurité tant de la part des secteurs gouvernementaux que privés a été tirée par la persistance de menaces en termes de sécurité et de défense, ainsi que par la sensibilité accrue aux besoins d'apporter des réponses en urgence (catastrophes climatiques, pandémies, etc.).

En 2009, Airbus a livré un total de 498 avions, soit 15 de plus qu'en 2008, ce qui représente un nouveau record de livraisons pour l'avionneur en une année. Les livraisons d'A380 ont été inférieures à l'objectif fixé début 2009, en raison des difficultés continues de montée en cadence de la production. En décembre 2009, la production d'A380 a été revue et des mesures d'amélioration ont depuis été introduites afin de minimiser les retards au niveau de la chaîne d'assemblage final. En dépit des conditions de marché difficiles, Airbus a rempli son objectif de prises de commandes, avec un total de 310 commandes brutes d'une valeur de 34,9 milliards de dollars américains (prix catalogue), soit 54 % de la part du marché mondial des avions de plus de 100 sièges. Trois ans après son lancement, la nouvelle génération d'A350 XWB a franchi la barre des 500 commandes.

Une nouvelle rationalisation de la Société a débouché sur la création d'Airbus Military, signal de l'intégration complète des programmes d'avions militaires au sein d'Airbus. En décembre 2009, l'A400M a effectué son premier vol. Les travaux de conversion de l'A330 MRTT, le premier avion ravitailleur en vol multifonctions, pour le compte de l'armée de l'air australienne ont été réalisés et le MRTT a reçu une commande progressive supplémentaire de trois appareils, portant le nombre total de commandes à 28 à fin 2009. Dans le domaine des petits avions de transport militaire, 15 commandes ont été enregistrées de la part de sept clients en 2009, dont deux pour le C-212, deux pour le CN-235 et 11 pour le C-295.

Eurocopter a atteint ses objectifs en termes de ventes et de livraisons en 2009, avec un chiffre d'affaires de 4,6 milliards d'euros, soit un niveau environ comparable à celui de 2008. Les activités de service ont représenté 35 % de son chiffre d'affaires en 2009. Parmi les faits marquants concernant Eurocopter qui ont jalonné 2009, figurent le déploiement du

KUH (Korean Utility Helicopter) et le premier vol de l'EC175, un appareil développé conjointement avec la société chinoise AVIC. Le Tigre a démontré sa fiabilité opérationnelle lors de son déploiement en Afghanistan auprès des forces françaises. Les livraisons de NH90 se sont poursuivies tout au long de 2009, 40 unités dans la version de transport tactique étant à présent en service dans cinq pays à travers le monde. L'armée et la marine américaines ont désormais pris livraison d'une centaine d'UH-72A Lakota et 51 Lakota supplémentaires ont été commandés en décembre 2009.

Concernant le carnet de commandes, un total net de 344 nouveaux avions a été vendu en 2009 (contre 715 en 2008), ce qui a permis à Eurocopter de sécuriser sa position de leader en 2009 sur un marché civil et parapublic en fléchissement. Le déclin de la demande dans le marché civil pour les hélicoptères légers, en raison de la crise économique, a été plus que compensé par les commandes militaires en terme de valeur. Le carnet de commandes total d'Eurocopter s'est élevé, fin 2009, à 1 303 hélicoptères, soit l'équivalent de 15,1 milliards d'euros, en augmentation de plus d'un milliard d'euros par rapport à 2008. Les livraisons sont restées stables, avec 558 nouveaux hélicoptères civils et militaires livrés en 2009.

Astrium a réalisé une croissance élevée en 2009, avec un chiffre d'affaires de 4,8 milliards d'euros et de nouvelles commandes atteignant 8 milliards d'euros, dont une commande de 4 milliards d'euros pour Arianespace aux fins de fabriquer 35 lanceurs Ariane 5 et un contrat de 500 millions d'euros pour SES ASTRA portant sur quatre satellites de télécommunications polyvalents. Le lanceur Ariane 5 a continué à démontrer sa fiabilité, en procédant à sept lancements au cours de l'année, prolongeant ainsi une série de 35 lancements consécutifs réussis. Dans le secteur de la défense, Astrium a également testé avec succès le missile balistique M51 et placé en orbite le démonstrateur Spirale et le satellite de surveillance militaire Helios 2B pour le compte de la France. Lors d'une année record pour les satellites de télécommunications, avec sept nouvelles commandes représentant un quart du marché mondial, le satellite de communication militaire COMSATBw-1 a été mis en orbite pour l'Allemagne. Bien qu'elle n'ait pas remporté le contrat auprès de l'Agence Spatiale Européenne (ESA) concernant le nouveau lot de satellites Galileo, Astrium assumera une grande partie de la valeur du contrat par le biais des travaux confiés en sous-traitance à ses filiales. Astrium est toujours en lice pour remporter l'attribution du prochain lot.

Le chiffre d'affaires de la division Défense & Sécurité (la « **Division DS** » ou « **DS** ») d'EADS est resté à peu près stable en 2009. Les nations partenaires d'Eurofighter ont octroyé le contrat de Tranche 3a portant sur 112 appareils, ce qui a renforcé la position de la Division sur le marché mondial des avions de combat. Le 200e Eurofighter a été livré cette année. DS a

remporté le contrat de sécurité pour l'ensemble des frontières du Royaume d'Arabie Saoudite. Avec ce contrat, DS a confirmé sa position concurrentielle en tant qu'intégrateur de systèmes principal pour des projets de sécurité mondiaux. Concernant les drones (« **Unmanned aerial vehicles** » ou « **UAV** »), l'année 2009 a été marquée par l'essai réussi du démonstrateur de drone Barracuda et la réalisation de l'étude de réduction des risques pour le drone Talarion pour le compte de la France, de l'Allemagne et de l'Espagne. Les capacités en matière de sécurité se sont développées via l'expansion des réseaux TETRA en Inde, en Chine et en Bulgarie. En s'adaptant aux nouvelles menaces mondiales, DS a contribué à améliorer les réponses potentielles aux cyber-attaques grâce à sa nouvelle solution innovante de surveillance de la sécurité des systèmes d'informations, baptisée « **Cockpit Security** ».

La bonne performance des activités militaires, institutionnelles et spatiales en 2009 a démontré la validité de l'objectif de la Vision 2020 qui vise à équilibrer le chiffre d'affaires entre les activités dans l'aviation commerciale d'Airbus et celles des autres divisions. EADS se concentrera davantage sur l'efficacité environnementale ainsi que sur la recherche et développement afin de préparer la Société à l'avenir.

STRATÉGIE

Afin de maximiser la valeur pour ses actionnaires, la Direction d'EADS vise à positionner le Groupe comme un leader sur les grands marchés de l'aérospatiale et de la défense. Au-delà des mesures prises pour relever les défis opérationnels actuels, EADS entend continuer à privilégier la création de valeur pour ses clients en leur offrant des solutions innovantes dans le domaine des produits comme des services. Selon son plan « **Vision 2020** », EADS a défini les objectifs à long terme suivants :

➤ *Améliorer l'équilibre du portefeuille entre la fabrication d'Airbus Commercial et les autres activités d'EADS.* Airbus Commercial a représenté 61,6 % du chiffre d'affaires consolidé d'EADS en 2009. Le Groupe est donc exposé aux cycles du transport aérien, aux risques financiers et contraintes des programmes d'avions et aux fluctuations du dollar. EADS s'est donc fixé pour objectif de renforcer la contribution de ses autres segments d'activité au chiffre d'affaires, tout en maintenant la parité à long terme avec Boeing sur le marché des avions commerciaux. EADS cherchera notamment à augmenter la part de chiffre d'affaires réalisée par les activités de défense, de sécurité et de services, qui sont moins cycliques et plus prévisibles par nature. Le Groupe envisagera toutes les possibilités pour réaliser cette croissance, en particulier grâce à des acquisitions ciblées et des partenariats, afin d'améliorer sa position concurrentielle globale et de développer son portefeuille de produits, notamment en Asie, au Moyen-Orient et en Amérique ;

- *Accroître la rentabilité.* EADS a pris une première série de mesures afin de rétablir sa rentabilité, notamment des actions portant sur l'amélioration du contrôle interne, la réduction des investissements, le renforcement de la gestion des programmes et de la gestion du risque et la rationalisation de l'organisation industrielle. EADS compte focaliser davantage son développement sur ses activités de cœur de métier. Cet objectif implique une évolution du modèle d'entreprise du Groupe et une redistribution des ressources encore affectées à des activités historiques non stratégiques. L'optimisation de l'allocation des ressources et le recentrage sur les segments d'activité les plus rentables permettront à EADS d'offrir une rentabilité attrayante à ses actionnaires et de financer les initiatives de développement du Groupe ;
- *Développer l'offre de services.* Historiquement, la croissance d'EADS a été tirée par la vente de solutions et de produits avancés sur le plan technologique. En parallèle, la Direction met l'accent sur le développement de la présence d'EADS sur le marché des services à forte valeur ajoutée. Ce marché n'est pas cyclique par nature et présente d'excellentes opportunités de croissance durable. Son développement sera tiré par la croissance rapide de la flotte d'avions civils et militaires livrés par EADS, qui devront faire l'objet d'un soutien pendant toute la durée de leur cycle de vie, et par l'accélération de la tendance des clients du secteur public et de la défense à externaliser certaines fonctions essentielles. EADS cherchera à fournir des services à forte valeur ajoutée liés aux plates-formes et aux systèmes, y compris des services de formation, un support avancé à l'exploitation et des systèmes de gestion du trafic aérien. Le chiffre d'affaires provenant des activités de services devrait atteindre 25 % du chiffre d'affaires consolidé d'EADS d'ici 2020. De telles ambitions requièrent une croissance plus importante, EADS entendant continuer à jouer un rôle croissant en Europe ;
- *Devenir un Groupe industriel véritablement global.* Une proportion très importante des fournisseurs, des usines et du personnel d'EADS est située en Europe, alors que la majorité du chiffre d'affaires du Groupe est réalisée dans d'autres régions. Afin de permettre/réaliser son accès à certains marchés et à certaines technologies, d'optimiser ses coûts et de se protéger contre la volatilité future du dollar américain, EADS compte mettre en œuvre une stratégie industrielle à long terme pour corriger ce déséquilibre en développant sa présence industrielle et ses partenariats sur certains marchés clés en dehors d'Europe, notamment en Amérique, en Chine, en Russie et en Inde. EADS envisage en particulier de s'implanter fermement sur le plan industriel et commercial aux États-Unis, afin de se développer sur le premier marché mondial de la défense et de la sécurité intérieure. Par conséquent, d'ici 2020, EADS souhaite que 40 % de son approvisionnement et 20 % de ses salariés soient basés hors Europe ;
- *Continuer à encourager l'innovation.* L'innovation, en termes de produits, de technologie, de fabrication et d'offre aux clients, définira l'avenir du Groupe. Avec le raccourcissement des cycles de développement et l'émergence de nouveaux concurrents sur l'ensemble de ses marchés, EADS doit maintenir son excellence technologique et couvrir un large spectre de compétences afin de garantir sa position de leader sur ces marchés. EADS cherchera à utiliser systématiquement les plus récents outils numériques de conception et d'ingénierie afin de rester à la pointe de la technologie. L'objectif du Groupe est de réduire les délais de développement de ses principales plates-formes et d'accélérer le rythme de mise à jour de ses technologies clés, de manière à réduire les écarts par rapport à la concurrence. Ces technologies devraient notamment inclure des systèmes C4I, la mise en place de modes opératoires réseau-centriques et des technologies relatives aux drones ;
- *Se concentrer sur l'environnement.* EADS cherche à anticiper les défis environnementaux afin de tenir son engagement de succès économique dans le respect de l'environnement. Plus respectueux de l'environnement, plus propre, plus silencieux, plus fonctionnel, l'A380 définit les nouvelles normes d'excellence environnementale dans le transport aérien. EADS déploiera de nouvelles initiatives à l'avenir – notamment un système de gestion environnemental complet certifié ISO 14001 couvrant l'ensemble des activités d'EADS – pour faire de l'efficacité environnementale un avantage concurrentiel à long terme.

ORGANISATION DES ACTIVITÉS D'EADS

Les activités d'EADS sont réparties entre les quatre Divisions opérationnelles suivantes : (1) Airbus (y compris Airbus Military), (2) Eurocopter, (3) Astrium et (4) Défense & Sécurité. Le tableau figurant au chapitre « Description générale de la Société et de son capital social — 3.3.6 Organigramme simplifié du Groupe » illustre la répartition des activités entre ces quatre Divisions.

Airbus

Airbus est l'un des principaux fournisseurs d'avions au monde, qui a pour mission de fournir les avions les mieux adaptés aux besoins du marché et d'accompagner ces avions pendant leur durée de vie avec la plus grande qualité de service possible. La gamme de produits commerciaux d'Airbus comprend une famille complète de modèles d'avions, de l'A318 monocouloir de 107 sièges à l'A380 qui peut en compter jusqu'à 525 – ce qui en fait le plus grand avion commercial en service au monde.

En 2009, Airbus a également intégré l'ancienne division Avions de transport militaire (la « **Division ATM** ») qui est devenue une nouvelle Unité opérationnelle de l'avionneur sous la dénomination « Airbus Military », et gère toutes les activités

d'aviation militaire, y compris le développement intégré du programme A400M.

Airbus a réalisé un chiffre d'affaires de 28,1 milliards d'euros en 2009 – dont 2,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires pour Airbus Military – soit 65,5 % du chiffre d'affaires total d'EADS.

Airbus Commercial

Depuis sa création en 1970 et jusqu'à fin 2009, Airbus a reçu 9 486 commandes d'avions commerciaux de la part d'environ 316 clients situés dans le monde entier. Pour la septième année consécutive, Airbus se situe au premier rang mondial en termes de livraisons d'avions commerciaux, avec 498 appareils livrés en 2009 (483 en 2008). Airbus a reçu 310 commandes brutes en 2009 (contre 900 en 2008), soit 54 % de la part du marché mondial des avions de plus de 100 sièges. Après prise en compte des annulations, les commandes nettes pour cette même année se sont élevées à 271 contre 777 unités en 2008. Au 31 décembre 2009, le carnet de commandes d'avions commerciaux d'Airbus s'établissait à 3 488 avions, soit 82 % environ du carnet de commandes total d'EADS dans le monde. Voir « — 1.1.2 Airbus — Airbus Commercial ».

Airbus Military (anciennement division ATM)

Airbus Military produit et commercialise des avions destinés à des missions spéciales, dérivés de plates-formes existantes et consacrés à des tâches spécifiques dans le domaine militaire ou de la sécurité, telles que le ravitaillement en vol, la surveillance maritime et la chasse anti-sous-marins. Responsable du projet de transport militaire lourd européen A400M, Airbus Military fabrique et vend également des appareils de transport militaire moyens et légers. Voir « 1.1.2 — Airbus — Airbus Military ».

Eurocopter

Eurocopter est un leader mondial du marché des hélicoptères militaires et civils. Cette Division propose l'une des gammes d'hélicoptères et de services les plus complètes et les plus modernes. Avec quelque 2 800 opérateurs à travers le monde, cette gamme de produits comprend actuellement des monomoteurs légers, des bimoteurs légers et des hélicoptères moyens et lourds qui sont adaptables aux différents types de mission en fonction des besoins des clients. En 2009, Eurocopter a dégagé un chiffre d'affaires de 4,6 milliards d'euros, soit 10,7 % du chiffre d'affaires total d'EADS. Voir « — 1.1.3 Eurocopter ».

Astrium

Astrium conçoit, développe et fabrique des satellites, des infrastructures orbitales et des systèmes de lanceurs. Elle fournit également des services liés à l'espace. Astrium est le troisième fabricant mondial de systèmes spatiaux, derrière Boeing et Lockheed Martin, et le premier fournisseur européen de satellites, d'infrastructures orbitales, de lanceurs et de services connexes. Astrium se compose de trois Unités Opérationnelles : Astrium Satellites, Astrium Space Transportation et Astrium Services. Astrium fournit des services de lancement par le biais des participations détenues dans Arianespace (lanceur Ariane 5), Starsem (lanceur Soyouz) et Eurokot (lanceur Rockot), ainsi que des services faisant appel à des satellites de télécommunications et d'observation de la Terre, par l'intermédiaire de filiales détenues à 100 % ou majoritairement comme Paradigm Secure Communications, Infoterra et Spot Image. En 2009, Astrium a dégagé un chiffre d'affaires de 4,8 milliards d'euros, soit 11,2 % du chiffre d'affaires total d'EADS. Voir « — 1.1.4 Astrium ».

Défense & Sécurité

La division Défense & Sécurité est le principal pilier des activités d'EADS dans les domaines de la défense et de la sécurité. En réunissant au sein d'une Division unique ses systèmes de défense et de communications (DCS), son électronique de défense (DE), ses Systèmes aériens militaires (MAS) et ses systèmes de missiles (participation de 37,5 % dans MBDA), EADS a rationalisé ses activités de défense et de sécurité afin de mieux répondre aux besoins de ses clients, qui exigent des solutions intégrées de défense et de sécurité. La Division DS a enregistré un chiffre d'affaires de 5,4 milliards d'euros en 2009, soit 12,5 % du chiffre d'affaires total d'EADS. Voir « — 1.1.5 Défense & Sécurité ».

Participations

Parmi ses participations les plus significatives, EADS détient 46,3 % du capital de Dassault Aviation, acteur de premier plan sur le marché mondial des jets militaires et des jets d'affaires. Voir « — 1.1.7 Participations ».

SYNTHÈSE DES INFORMATIONS FINANCIÈRES ET OPÉRATIONNELLES

Les tableaux de synthèse présentés ci-dessous résument les données financières et opérationnelles d'EADS pour les trois derniers exercices.

Chiffre d'affaires consolidé pour les exercices clos les 31 décembre 2009, 2008 et 2007, par division

	Exercice clos le 31 décembre 2009		Exercice clos le 31 décembre 2008		Exercice clos le 31 décembre 2007	
	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽¹⁾	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽¹⁾	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽¹⁾
Airbus ⁽²⁾	28,1	65,6 %	29,0	66,8 %	25,2	63,9 %
<i>Airbus Commercial</i>	26,4	61,6 %	2,5	61,1 %	-	-
<i>Airbus Military</i>	2,2	5,2 %	2,8	6,4 %	-	-
Avions de Transport Militaire ⁽²⁾	-	-	-	-	1,1	2,9 %
Eurocopter	4,6	10,7 %	4,5	10,3 %	4,2	10,5 %
Astrium	4,8	11,2 %	4,3	9,9 %	3,6	9,0 %
Défense & Sécurité	5,3	12,5 %	5,7 ⁽⁴⁾	13,0 %	5,4	13,7 %
Chiffre d'affaires total des Divisions	42,8	100 %	43,5	100 %	39,5	100 %
Autres Activités ⁽³⁾	1,1		1,3		1,4	
Siège social/ Consolidation ⁽⁵⁾	(1,1)		(1,5)		(1,8)	
Total	42,8		43,3		39,1	

(1) Avant « Autres Activités » et « Siège social/Consolidation ».

(2) Suite à l'intégration d'Airbus Military au sein d'Airbus, Airbus répartit désormais ses activités et ses résultats en deux pôles : Airbus Commercial et Airbus Military. Le périmètre d'Airbus Commercial comprend EFW et les activités d'aérostructures, une fois leur réorganisation achevée, mais exclut l'A400M. Airbus Military intègre l'ancienne division Avions de Transport Militaire ainsi que l'ensemble des activités liées à l'A400M. Les éliminations entre Airbus Commercial et Airbus Military sont traitées au niveau de la Division. Les chiffres de 2008 (contrairement à ceux de 2007) ont été retraités afin de refléter ces changements, sauf en ce qui concerne le site d'Augsbourg transféré de la division Défense & Sécurité à Airbus. Voir « Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation — 2.1.2 Aperçu d'ensemble ».

(3) À partir de 2009, la composition des Autres Activités est différente de celle de 2008. En effet, comme EADS ne détient plus qu'une participation minoritaire dans DAHER-SOCATA, cette entité est consolidée selon la méthode de mise en équivalence dans les comptes d'EADS. De même, à compter de 2009, la société EADS EFW est consolidée dans les comptes d'Airbus. Par conséquent, les Autres Activités se composent à présent des entités suivantes : ATR, EADS Sogerma et EADS North America et 30 % de participation dans le capital de DAHER-SOCATA consolidée selon la méthode de mise en équivalence. Les comptes de 2008 (contrairement à ceux de 2007) des Autres Activités ont été ajustés afin de refléter la consolidation d'EADS EFW au sein d'Airbus Commercial. Voir « Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation — 2.1.2 Aperçu d'ensemble ».

(4) Le chiffre d'affaires du site d'Augsbourg intégré dans les comptes de la division Défense & Sécurité pour l'exercice 2008 s'est élevé à 438 millions d'euros. À compter de 2009, le site d'Augsbourg est comptabilisé dans Airbus Commercial. Voir « Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation — 2.1.2 Aperçu d'ensemble ».

(5) Le poste Siège social/Consolidation comprend notamment des ajustements et des éliminations correspondant à des transactions intra-groupe.

Chiffre d'affaires consolidé des exercices clos les 31 décembre 2009, 2008 et 2007, par zone géographique

	Exercice clos le 31 décembre 2009		Exercice clos le 31 décembre 2008		Exercice clos le 31 décembre 2007	
	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽¹⁾	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽¹⁾	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽¹⁾
Europe	21,4	50,1 %	18,9	43,6 %	17,4	44,4 %
Amérique du Nord	6,1	14,3 %	7,8	18,0 %	7,9	20,3 %
Asie/Pacifique	8,6	20,1 %	10,8	24,9 %	8,8	22,6 %
Reste du monde ⁽²⁾	6,7	15,5 %	5,8	13,5 %	5,0	12,7 %
Total	42,8	100 %	43,3	100 %	39,1	100 %

(1) Pourcentage du chiffre d'affaires total après éliminations.

(2) Y compris Moyen-Orient.

Prises de commandes consolidées enregistrées au cours des exercices clos les 31 décembre 2009, 2008 et 2007

	Exercice clos le 31 décembre 2009		Exercice clos le 31 décembre 2008		Exercice clos le 31 décembre 2007	
	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽¹⁾	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽¹⁾	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽¹⁾
Prises de commandes⁽²⁾						
Airbus ⁽³⁾⁽⁴⁾	23,9	52 %	85,5	87 %	117,3	86 %
<i>Airbus Commercial</i>	23,5	51 %	82,1	83 %	-	-
<i>Airbus Military</i>	0,6	1 %	5,1	5 %	-	-
Avions de Transport Militaire ⁽⁴⁾	-	-	-	-	0,8	1 %
Eurocopter	5,8	13 %	4,8	5 %	6,6	5 %
Astrium	8,3	18 %	3,3	3 %	4,5	3 %
Défense & Sécurité	8,0	17 %	5,3	5 %	7,5	5 %
Prise de commandes des Divisions	46,0	100 %	98,9	100 %	136,7	100 %
Autres Activités ⁽⁵⁾	0,9		1,7		2,0	
Siège social/Consolidation	(1,1)		(2,0)		(1,9)	
Total	45,8		98,6		136,8	

(1) Avant « Autres Activités » et « Siège social/Consolidation ».

(2) Hors options.

(3) Sur la base des prix de catalogue pour les activités « avions civils ».

(4) Suite à l'intégration d'Airbus Military au sein d'Airbus, Airbus répartit désormais ses activités et ses résultats en deux pôles : Airbus Commercial et Airbus Military. Le périmètre d'Airbus Commercial comprend EFW et les activités d'aérostructures, une fois leur réorganisation achevée, mais exclut l'A400M. Airbus Military intègre l'ancienne division Avions de Transport Militaire ainsi que l'ensemble des activités liées à l'A400M. Les éliminations entre Airbus Commercial et Airbus Military sont traitées au niveau de la Division. Les chiffres de 2008 (contrairement à ceux de 2007) ont été retraités afin de refléter ces changements, sauf en ce qui concerne le site d'Augsbourg transféré de la division Défense & Sécurité à Airbus. Voir « Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation — 2.1.2 Aperçu d'ensemble ».

(5) À partir de 2009, la composition des Autres Activités est différente de celle de 2008. En effet, comme EADS ne détient plus qu'une participation minoritaire dans DAHER-SOCATA, cette entité est consolidée selon la méthode de mise en équivalence dans les comptes d'EADS. De même, à compter de 2009, la société EADS EFW est consolidée dans les comptes d'Airbus. Par conséquent, les Autres Activités se composent à présent des entités suivantes : ATR, EADS Sogerma et EADS North America et 30 % de participation dans le capital de DAHER-SOCATA consolidée selon la méthode de mise en équivalence. Les comptes de 2008 (contrairement à ceux de 2007) des Autres Activités ont été ajustés afin de refléter la consolidation d'EADS EFW au sein d'Airbus Commercial. Voir « Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation — 2.1.2 Aperçu d'ensemble ».

Carnet de commandes consolidé pour les exercices clos les 31 décembre 2009, 2008 et 2007 ⁽¹⁾

	Exercice clos le 31 décembre 2009		Exercice clos le 31 décembre 2008		Exercice clos le 31 décembre 2007	
	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽²⁾	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽²⁾	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽²⁾
Carnet de commandes ⁽³⁾						
Airbus ⁽⁴⁾⁽⁵⁾	339,7	87 %	357,8	90 %	283,8	81 %
<i>Airbus Commercial</i>	320,3	82 %	337,2	84 %	-	-
<i>Airbus Military</i>	20,7	5 %	22,3	6 %	-	-
Avions de Transport Militaire ⁽⁵⁾	-	-	-	-	19,9	6 %
Eurocopter	15,1	4 %	13,8	3 %	13,5	4 %
Astrium	14,6	4 %	11,0	3 %	12,9	4 %
Défense & Sécurité	18,8	5 %	17,0	4 %	17,8	5 %
Total carnet de commandes des Divisions	388,2	100 %	399,6	100 %	347,9	100 %
Autres Activités ⁽⁶⁾	2,0		3,2		2,7	
Siège social/Consolidation	(1,1)		(2,6)		(11,1)	
Total	389,1		400,2		339,5	

(1) Pour une discussion sur le calcul du carnet de commandes, voir « Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation — 2.1.4.1 Carnet de commandes ».

(2) Avant « Autres Activités » et « Siège social/Consolidation ».

(3) Hors options.

(4) Sur la base des prix de catalogue pour les activités « avions civils ».

(5) Suite à l'intégration d'Airbus Military au sein d'Airbus, Airbus répartit désormais ses activités et ses résultats en deux pôles : Airbus Commercial et Airbus Military. Le périmètre d'Airbus Commercial comprend EFW et les activités d'aérostructures, une fois leur réorganisation achevée, mais exclut l'A400M. Airbus Military intègre l'ancienne division Avions de Transport Militaire ainsi que l'ensemble des activités liées à l'A400M. Les éliminations entre Airbus Commercial et Airbus Military sont traitées au niveau de la Division. Les chiffres de 2008 (contrairement à ceux de 2007) ont été retraités afin de refléter ces changements, sauf en ce qui concerne le site d'Augsbourg transféré de la division Défense & Sécurité à Airbus. Voir « Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation — 2.1.2 Aperçu d'ensemble ».

(6) À partir de 2009, la composition des Autres Activités est différente de celle de 2008. En effet, comme EADS ne détient plus qu'une participation minoritaire dans DAHER-SOCATA, cette entité est consolidée selon la méthode de mise en équivalence dans les comptes d'EADS. De même, à compter de 2009, la société EADS EFW est consolidée dans les comptes d'Airbus. Par conséquent, les Autres Activités se composent à présent des entités suivantes : ATR, EADS Sogerma et EADS North America et 30 % de participation dans le capital de DAHER-SOCATA consolidée selon la méthode de mise en équivalence. Les comptes de 2008 (contrairement à ceux de 2007) des Autres Activités ont été ajustés afin de refléter la consolidation d'EADS EFW au sein d'Airbus Commercial. Voir « Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation — 2.1.2 Aperçu d'ensemble ».

RELATIONS ENTRE EADS N.V. ET LE GROUPE

EADS N.V. ne mène pas directement les activités aéronautiques, spatiales et de défense du Groupe, mais intervient en tant que coordinateur de ces activités. EADS N.V. fixe et contrôle les objectifs et approuve les décisions importantes du Groupe. En tant que société mère, EADS N.V. mène les activités essentielles du Groupe qui font partie intégrante de la Direction générale de celui-ci. En particulier, les activités financières d'EADS N.V. soutiennent les activités commerciales et la stratégie du Groupe. Dans cette optique, EADS N.V. prodigue des services aux filiales du Groupe. Des conventions de prestation de services ont été

mis en place entre le siège et les filiales ; ces services sont facturés sur une base de coûts majorés.

Les fonctions de direction sont exercées par le Conseil d'administration, le Comité exécutif et le Président exécutif, conformément à ses règles et procédures de fonctionnement, telles que présentées au chapitre « Gouvernement d'entreprise ».

Dans le cadre défini par EADS, chaque Division, chaque Unité opérationnelle et chaque filiale assument la pleine et entière responsabilité de ses activités.

1.1.2 Airbus

Airbus est l'un des principaux fournisseurs d'avions au monde, qui a pour mission de fournir les avions les mieux adaptés aux besoins du marché et d'accompagner ces avions pendant leur durée de vie avec la plus grande qualité de service possible. La gamme de produits commerciaux d'Airbus comprend une famille complète de modèles d'avions, de l'A318 monocouloir de 107 sièges à l'A380 qui peut en compter jusqu'à 525 – ce qui en fait le plus grand avion commercial en service au monde.

En 2009, Airbus a également intégré l'ancienne division Avions de Transport Militaire qui est devenue une nouvelle Unité opérationnelle de l'avionneur sous la dénomination « Airbus Military », et gère toutes les activités d'aviation militaire, y compris le développement intégré du programme A400M. Cette intégration vise à rendre l'organisation et la gestion des programmes militaires plus efficaces au travers de lignes de commandes claires et unifiées. Une meilleure répartition des ressources industrielles et d'ingénierie est également l'un des objectifs cruciaux de cette intégration. Pour de plus amples informations liées à Airbus Military, voir « —Airbus Military » ci-après.

Airbus a réalisé un chiffre d'affaires de 28,1 milliards d'euros en 2009 – dont 2,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires pour Airbus Military – soit 65,5 % du chiffre d'affaires total d'EADS.

AIRBUS COMMERCIAL

Introduction et présentation

Depuis sa création en 1970 et jusqu'à fin 2009, Airbus a reçu 9 486 commandes d'avions commerciaux de la part d'environ 316 clients situés dans le monde entier. Pour la septième année consécutive, Airbus se situe au premier rang mondial en termes

de livraisons d'avions commerciaux, avec 498 appareils livrés en 2009 (483 en 2008). Airbus a reçu 310 commandes brutes en 2009 (900 en 2008), soit 54 % de la part du marché mondial des avions de plus de 100 sièges. Après prise en compte des annulations, les commandes nettes pour cette même année se sont élevées à 271 contre 777 unités en 2008. Au 31 décembre 2009, le carnet de commandes d'avions commerciaux d'Airbus s'établissait à 3 488 avions, soit 82 % environ du carnet de commandes total d'EADS dans le monde.

Stratégie

L'objectif principal d'Airbus est de dégager des résultats solides dans la durée, tout en contrôlant sur le long terme de 40 % à 60 % du marché mondial des avions commerciaux et en élargissant ses offres de services clients. Pour atteindre cet objectif, Airbus concentre ses efforts sur les points suivants :

Construire une entreprise plus productive et davantage intégrée

En vue de relever les défis posés par la baisse persistante du dollar américain, l'augmentation de la pression de la concurrence et les charges financières liées aux retards des programmes A380 et A400M, et pour financer ses investissements futurs, Airbus a lancé au début de l'exercice 2007 un programme de restructuration s'étendant sur quatre années, appelé Power8. Avec Power8, la Direction d'Airbus cherche à réduire sensiblement les coûts et à renforcer les flux de trésorerie, afin d'augmenter l'EBIT* de 2,1 milliards d'euros à partir de 2010 et de générer un flux de trésorerie cumulé supplémentaire de 5 milliards d'euros sur la période 2007-2010. Les économies réalisées grâce au programme Power8 ont permis de réduire les coûts bruts de 2 milliards d'euros en 2009 par rapport au référentiel initial. Voir « Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation ».

* EBIT : excédent brut d'exploitation avant intérêts, impôts, amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.



En outre, un programme de réduction des coûts appelé « Power8 Plus » est venu renforcer Power8 en septembre 2008. L'objectif de Power8 Plus est d'atteindre des économies annuelles brutes de 650 millions d'euros par rapport au référentiel initial dès 2011-2012. Pour atteindre les objectifs de Power8 Plus, la Direction d'Airbus compte prolonger les initiatives Power8 jusqu'en 2012, pour une contribution de 350 millions d'euros, et accentuer la mondialisation des tâches d'ingénierie et de production, pour une contribution de 300 millions d'euros.

Développer une gamme de produits complète permettant de répondre aux besoins de la clientèle

Airbus cherche en permanence à développer de nouveaux produits répondant à l'évolution des besoins de la clientèle. Airbus s'est donc fixé plusieurs objectifs à court terme : (i) effectuer les livraisons de l'A380 de manière conforme au calendrier actuel ; (ii) développer l'A350 XWB afin de proposer au marché une famille d'avions long-courriers de moyenne capacité de nouvelle génération ; (iii) offrir progressivement une série d'avions-cargos recouvrant la gamme des avions Airbus existants, en développant l'A330-200F et en offrant la conversion en cargo des A320 version passagers ; (iv) améliorer de manière continue les modèles existants, afin de maintenir leur compétitivité sur le marché ; (v) pénétrer le marché militaire, en proposant de nouveaux avions tels que l'A400M ou en développant des avions militaires dérivés des versions civiles (sur l'exemple du ravitailleur MRTT dérivé de l'A330) ; (vi) effectuer des études visant au développement d'un nouvel avion court/moyen-courrier.

Donner la priorité à certains marchés géographiques clés

Airbus souhaite développer sa présence globale et accroître sa part de marché dans des pays émergents fondamentaux tels que la Chine, la Russie et l'Inde. Airbus a donc lancé la mise en place d'une série de partenariats industriels internationaux et développe des relations stratégiques avec des partenaires industriels de premier plan. Airbus a ainsi signé un contrat en 2009 avec VSMPO-AVISMA Corporation, fabricant russe de titane, qui couvre la livraison du titane et des pièces forgées de tout appareil Airbus existant, y compris les nouveaux programmes comme l'A350 XWB.

Élargir l'offre de services à la clientèle

Airbus cherche à rester à l'avant-garde de son secteur en proposant une offre élargie de services à la clientèle en vue de répondre à l'évolution des besoins de ses clients. Airbus a ainsi conçu un portefeuille complet de services fondé sur une approche « à la carte » où les clients peuvent sélectionner les produits et les services dont ils ont besoin en fonction de leur propre modèle commercial et de leur politique d'externalisation. Cette approche innovante aide les opérateurs d'appareils Airbus à réduire de façon importante leurs frais d'exploitation, à augmenter la capacité de leurs avions et à améliorer la qualité de leur fonctionnement.

Marché

Caractère cyclique du marché et facteurs de développement

Les principaux facteurs affectant le marché de l'aviation sont notamment la demande de transport aérien émanant des passagers, l'activité de fret, les cycles de croissance économique, la réglementation (et la déréglementation) du transport aérien au niveau de chaque pays comme au niveau international, l'obsolescence des flottes existantes et leur taux de remplacement, et la disponibilité des sources de financement des avions. En outre, des variations subites de la demande et des déséquilibres du marché à court terme peuvent survenir sous l'effet catalyseur de la performance, de la position concurrentielle et de la stratégie des avionneurs, des compagnies aériennes, des opérateurs de fret et des sociétés de location, des guerres, de l'instabilité politique, des épidémies et d'événements extraordinaires.

Ces dernières années, la Chine et l'Inde sont devenues des marchés très importants pour les constructeurs d'avions. Selon des estimations internes, ces pays constitueraient respectivement les deuxième et cinquième marchés les plus importants en termes de livraisons d'avions sur les 20 prochaines années. Airbus a donc cherché à renforcer ses liens commerciaux et industriels dans ces deux pays.

Le secteur des transporteurs à bas coûts et « à service simplifié » poursuit sa percée et devrait continuer à prendre de l'ampleur dans le monde, en particulier en Asie. Les avions monocouloir d'Airbus restent très populaires auprès de ces transporteurs. Certains d'entre eux ont commencé à s'intéresser au marché long-courrier, ce qui laisse présager une augmentation de la demande d'avions à double couloir d'Airbus.

Croissance globale. Sur le long terme, le marché des avions de transport de passagers dépend principalement de la demande de transport aérien, elle-même fortement alimentée par la croissance économique ou celle du PIB, les prix pratiqués et la croissance démographique. Le marché du transport aérien, mesuré en passagers-kilomètres transportés, a ainsi augmenté chaque année de 1967 à 2000, sauf en 1991 en raison de la guerre du Golfe, soit un taux moyen annuel de croissance de 7,9 % sur la période. La demande de transport aérien a su se reprendre dans les années qui ont suivi les chocs successifs de 2001 (11 Septembre, épidémie de SRAS en Asie), qui ont pesé sur la demande. Le marché s'est toutefois rapidement redressé.

Plus récemment, la crise financière et les difficultés économiques qui ont secoué le monde fin 2008 et en 2009 ont provoqué la troisième période de croissance négative de l'histoire du trafic aérien et un repli cyclique pour les compagnies aériennes en termes de trafic (tant passagers que fret), de rendement et de rentabilité. À fin 2009, cependant, le trafic avait commencé à se ressaisir, plusieurs acteurs au secteur, notamment l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI), prévoyant un retour à une croissance positive en 2010 et 2011.

Au-delà des incertitudes du marché à court terme et selon des estimations internes, Airbus prévoit un développement du trafic aérien au rythme de 4,7 % par an sur la période 2009-2028. Airbus estime donc que le trafic de passagers, exprimé en passagers-kilomètres transportés, devrait plus que doubler au cours des 20 prochaines années.

Caractère cyclique. En dépit de la croissance générale attendue du marché du transport aérien, le marché des avions commerciaux revêt un caractère cyclique, en raison de la volatilité de la rentabilité des compagnies aériennes, du caractère cyclique de l'économie mondiale et des événements imprévus qui peuvent, à l'occasion, réduire encore davantage la demande de transport aérien, à l'instar de l'épidémie de grippe H1N1. Par conséquent, après le pic de nouvelles commandes atteint en 2007, Airbus a enregistré nettement moins de nouvelles commandes en 2008 et en 2009 en raison du repli cyclique, avec des conditions qui devraient rester difficiles en 2010.

Lorsque des ralentissements cycliques se sont produits par le passé, les constructeurs d'avions ont généralement enregistré une baisse de leurs commandes de leurs livraisons, certains clients cherchant à annuler leurs commandes ou à reporter les dates de livraison. Ces périodes ont en général été suivies par des périodes d'activité soutenue tant en termes de nouvelles commandes que de livraisons. Il est cependant difficile, comme pour tout développement macroéconomique, de prévoir l'évolution du ralentissement actuel et du prochain cycle.

Réglementation/Déréglementation. La réglementation (et la déréglementation) nationale et internationale de la desserte internationale par voie aérienne et des principaux marchés du transport aérien national a une incidence sur la demande d'avions commerciaux pour le transport de passagers. Les États-Unis ont déréglementé leur système de transport aérien national en 1978. L'Europe a suivi en 1985. L'accord de ciel ouvert entre l'Europe et les États-Unis est entré en vigueur en mars 2008. Il permet à toute compagnie aérienne américaine ou européenne d'offrir sans restriction des vols entre toute ville située dans l'Union européenne et toute ville des États-Unis. D'autres régions et d'autres pays déréglementent progressivement leurs marchés, notamment en Asie. Cette évolution devrait se poursuivre et permettre à la demande de se manifester, voire même la créer dans certains cas. Outre un accès élargi au marché, qui pouvait être limité auparavant, la déréglementation peut faciliter la création et le développement de nouvelles compagnies aériennes ou de nouveaux modèles de développement, comme cela a été le cas des compagnies à bas coûts et à services réduits, qui se sont développées sur tous les principaux marchés domestiques et régionaux depuis le début de la déréglementation, par exemple aux États-Unis et en Europe.

Développement des réseaux de compagnies aériennes : hubs et réseaux de point à point. Sous l'effet de la déréglementation, les principales compagnies aériennes ont cherché à adapter leurs

flottes et leurs réseaux à l'évolution constante de la demande des clients. Lorsque la demande au départ et à l'arrivée de certaines destinations s'avère suffisamment forte, les compagnies utilisent souvent des liaisons directes ou de point à point. En revanche, si la demande entre deux destinations n'est pas suffisante, elles ont mis au point des réseaux d'alimentation des hubs très efficaces, qui donnent aux passagers un accès à un beaucoup plus grand nombre de destinations aériennes par le biais d'une ou plusieurs correspondances.

La demande d'avions s'en trouve à son tour influencée par le système choisi de réseaux d'itinéraires car les hubs permettent la normalisation de la flotte autour de petits appareils pour les liaisons courtes, de faible densité mais à rotations fréquentes vers les hubs (réseaux d'alimentation des hubs) et d'appareils plus gros pour les vols plus longs et à densité plus forte entre les hubs (de hub à hub), constituant eux-mêmes de grands marchés de point à point. La déréglementation, incitant les compagnies aériennes à diversifier leurs stratégies en termes de liaisons, a ainsi favorisé en parallèle le développement d'une gamme plus large d'avions pour la mise en œuvre de ces stratégies.

Comme d'autres acteurs du secteur, Airbus pense que les compagnies vont continuer à développer leurs réseaux, que ce soit en augmentant les capacités sur les liaisons existantes ou en créant de nouvelles liaisons, desservant en général une plate-forme de correspondance au départ et/ou à l'arrivée. Ces nouveaux marchés devraient offrir de bons débouchés au produit le plus récent d'Airbus, l'A350 XWB, conçu à leur intention. L'A380, entré en service récemment, permet de servir les marchés reliant les principaux hubs des compagnies aériennes, en général près de très grandes villes telles que Paris, Londres, New York ou Pékin, pour prendre quelques exemples. Airbus a identifié 32 villes remplissant les critères de son analyse de marché. Avec sa gamme complète de produits, de l'A318 à 107 sièges à l'A380 à 525 sièges, Airbus est bien positionné pour répondre aux exigences des marchés d'aujourd'hui et de demain.

Alliances. Le développement d'alliances mondiales entre les compagnies aériennes a renforcé le schéma de développement des réseaux aériens décrit ci-dessus. D'après les données publiées par la société de conseil aéronautique Ascend, basée au Royaume-Uni, plus d'un tiers de la flotte mondiale de jets commerciaux de plus de 100 sièges était exploitée par seulement 15 compagnies aériennes en janvier 2010. Dans les années 1990, les grandes compagnies aériennes ont commencé à conclure des alliances qui ont conféré à leurs membres un accès aux hubs et aux lignes des autres partenaires, ce qui leur permet de concentrer leurs investissements sur leurs propres hubs, tout en développant leur offre de produits et leur accès au marché. Les compagnies ont également commencé à explorer diverses opportunités de fusion au cours des dernières années. Citons l'exemple de la fusion d'Air France avec KLM, d'U.S. Airways avec America West et de Delta avec Northwest. D'autres compagnies sont en discussion.

Financements publics. Un accord bilatéral signé en 1992 entre l'Union européenne et les États-Unis prévoyait une limitation des avances remboursables (les plus utilisées par les gouvernements européens) à 33 % du coût total de développement d'un nouveau modèle d'avion commercial gros porteur. Cet accord plafonnait également à 3 % du chiffre d'affaires du secteur le soutien indirect au développement ou à la production de grands avions civils (mécanismes généralement utilisés aux États-Unis par le Ministère de la Défense et la NASA (National Aeronautics and Space Administration)). Cet accord bilatéral avait permis d'équilibrer les financements publics à un niveau correspondant aux besoins de l'Europe comme des États-Unis.

En 2004, les États-Unis se sont retirés unilatéralement de l'accord conclu en 1992, avant de déposer une plainte devant l'OMC (Organisation Mondiale du Commerce). L'Union européenne a réagi en déposant une plainte auprès de ces mêmes instances. L'Union européenne et les États-Unis sont donc en négociation pour tenter de trouver une solution aux questions en cours d'examen par l'OMC. À défaut d'accord entre les parties, le tribunal de l'OMC saisi du dossier publiera des rapports sur la légalité des financements publics accordés à Boeing et à Airbus. Ces rapports, et les recommandations correspondantes, seront adressés aux membres de l'OMC (c'est-à-dire aux gouvernements nationaux) et non pas directement à Boeing, Airbus ou EADS.

Structure du marché et concurrence

Segments de marché. Une étude réalisée par Airbus indique qu'au total, 14 016 avions de plus de 100 sièges étaient en service dans le monde début 2009 (contre 13 284 avions fin 2007). La division Airbus est actuellement présente sur chacun des trois principaux segments du marché des avions de plus de 100 sièges.

Les avions monocouloir, par exemple ceux de la famille A320, ont en général de 100 à 210 sièges disposés trois par trois de chaque côté du couloir central. Ces avions sont principalement destinés aux liaisons court/moyen-courrier.

Les avions à double couloir ou « gros porteurs », par exemple ceux des familles A330/A340/A350 XWB, ont un fuselage plus large et plus de 210 sièges, disposés en général à raison de huit sièges par rangée avec deux couloirs. Les avions des familles A330/A340/A350 XWB peuvent être utilisés pour tous les types de liaisons, du court au long-courrier. L'A340-500 et l'A340-600 sont conçus pour les vols très long-courriers.

Les « très gros porteurs », comme ceux de la famille A380, sont conçus pour transporter plus de 400 passagers sans escale sur des vols très long-courriers dans des conditions de confort optimales. Ces appareils offrent aux compagnies aériennes des avantages significatifs en termes de coût par siège-kilomètre. Les avions de transport de fret constituent un quatrième segment, souvent alimenté par la reconversion d'anciens avions de transport de passagers. Voir « — 1.1.6 Autres activités - Aérostructures, conversion d'appareils et panneaux de planchers - EFW ».

Airbus est également présent sur le marché des avions d'affaires destinés aux entreprises et au transport de personnalités avec l'ACJ, un Corporate Jetliner issu de l'A319, et l'A318 Elite. L'avionneur européen a récemment vendu l'A320, l'A340 et l'A380 sur le marché des avions d'affaires, des navettes d'entreprise et du transport de chefs d'États et de personnalités.

Différences géographiques. La proportion élevée d'avions à fuselage étroit en Amérique du Nord et en Europe reflète la prédominance des vols domestiques, court- ou moyen-courriers, tout particulièrement en Amérique du Nord, en raison du développement des hubs à la suite de la déréglementation. À la différence de l'Amérique du Nord et de l'Europe, la région Asie-Pacifique recourt à un plus grand nombre d'appareils à fuselage large en raison de la plus grande concentration des populations dans un plus petit nombre de grands centres urbains. Cette tendance en faveur des avions à fuselage large est également renforcée par la limitation du nombre de vols dans de nombreux grands aéroports de la région, pour des motifs environnementaux ou en raison de contraintes liées aux infrastructures, qui limitent l'accroissement de la fréquence des vols. Ces contraintes requièrent une plus grande capacité en termes de remplissage moyen des avions. Airbus considère néanmoins que la demande d'avions monocouloir progressera en Asie dans les 20 prochaines années, profitant notamment de la poursuite du développement du marché intérieur, en Chine et en Inde. Cette évolution devrait intervenir alors même que la demande asiatique continue à augmenter sur le marché des avions à plus grande capacité/long-courriers.

Concurrence. Airbus évolue sur un marché en situation de duopole depuis le retrait de Lockheed en 1986 et l'acquisition de McDonnell Douglas par Boeing en 1997. Ainsi, Airbus et Boeing se partagent désormais le marché des avions de transport de passagers de plus de 100 sièges. D'après les chiffres publiés par les constructeurs, Airbus et Boeing ont effectué respectivement 51 % et 49 % des livraisons intervenues en 2009. Les deux constructeurs ont obtenu respectivement 54 % et 46 % des commandes brutes de l'année et détiennent chacun 51 % et 49 % du carnet de commandes total à fin 2009.

Néanmoins, la construction d'avions est un secteur attrayant du fait de son importante composante technologique et de sa forte valeur ajoutée. En dehors de Boeing, Airbus fait face à des concurrents internationaux agressifs qui souhaitent étendre leur part de marché. Les fabricants régionaux d'avions Embraer et Bombardier, issus du marché des avions commerciaux de moins de 100 sièges, continuent à développer des appareils plus grands et d'une capacité supérieure (comme la nouvelle série C de 100 à 149 sièges lancée par Bombardier). En outre, d'autres concurrents venus de Russie, de Chine et du Japon devraient faire leur entrée sur le marché des avions de 70 à 150 sièges ces prochaines années. Cet environnement de marché a provoqué des pressions intenses sur les prix et d'autres facteurs concurrentiels.

Clients

Au 31 décembre 2009, Airbus comptait 316 clients et avait livré 5 998 avions à des transporteurs dans le monde entier depuis sa création. Son carnet de commandes est 3 488 avions à cette même date. Le tableau ci-dessous présente les principales commandes fermes d'Airbus par client pour l'année 2009.

Client	Commandes fermes*
Client anonyme	52
Wizz Air	50
Turkish Airlines	34
Lan Airlines	30
Qatar Airways	24
China Eastern	16
Vietnam Airlines	16

* Les options ne sont pas comprises dans les commandes enregistrées ni dans le carnet de commandes en fin d'année.

Produits et services

Le concept de famille – Standardisation de la flotte

Les familles d'avions d'Airbus sont le symbole de la standardisation des flottes aériennes. Cette idée consiste à adapter un avion de base afin de créer des avions dérivés pour répondre aux besoins de chacun des segments de marché spécifiques. Cette approche signifie que tous les appareils Airbus de nouvelle génération partagent un même design de cockpit, des commandes de vol électriques et des méthodes de vol similaires. Les pilotes peuvent prendre les commandes de n'importe quel avion de la famille Airbus avec un complément de formation très réduit. La qualification croisée des équipages entre les différentes familles d'avions offre aux compagnies aériennes une flexibilité opérationnelle importante. De plus, l'accentuation de la standardisation de la flotte permet aux compagnies aériennes de réaliser des économies substantielles en matière de formation des équipages, de pièces détachées, de maintenance et de programmation des vols. L'étendue de la standardisation des cockpits au sein d'une famille et entre les familles d'avions est une caractéristique unique d'Airbus, pour qui elle constitue un atout concurrentiel durable.

Depuis sa création, Airbus met l'innovation technologique au cœur de sa stratégie. Chaque produit de la famille Airbus vise à devenir la nouvelle référence dans les domaines fondamentaux pour le succès des compagnies aériennes, tels que le confort de la cabine, la capacité de fret, les coûts d'exploitation, l'impact sur l'environnement et la standardisation. Les innovations d'Airbus se traduisent souvent par des avantages concurrentiels particuliers ; nombre d'entre elles sont devenues des normes du secteur. Parmi les principales, citons les commandes de vol électriques, la standardisation des types d'appareils et l'introduction des bimoteurs à fuselage large.

En 2009, Airbus a progressé dans les dernières étapes vers un accord d'ASTM International, l'une des plus grandes organisations de développement de normes sur une base volontaire au monde, en vue de l'utilisation de 50 % de carburants aériens de synthèse par les avions commerciaux. Selon la feuille de route Airbus Alternative Fuels, 30 % des carburants aériens utilisés en 2030 pourraient être des carburants aériens d'origine bio durables si l'arrivée à maturité du produit de départ de substitution, d'origine non alimentaire et à haut rendement, intervient au milieu de la prochaine décennie.

La famille A320

La famille d'avions monocouloirs d'Airbus se décline à partir de l'A320, entré en service en 1988 à l'issue d'un programme de développement lancé en 1984. Outre ce modèle, elle comprend les modèles dérivés A318, A319 et A321, ainsi que l'avion d'affaires Airbus Corporate Jetliner, lancé en 1997 à partir de l'A319, et l'avion d'affaires A318 Elite, lancé en 2005. Chaque appareil de la famille A320 partage les mêmes systèmes, cockpit, procédures d'exploitation et diamètre. La famille A320 couvre le marché des appareils de 100 à 220 sièges, avec un rayon d'action maximum de 5 700 km/3 000 miles nautiques.

Chaque avion de la famille A320 possède, avec 3,96 m, le plus large diamètre de fuselage de tous les avions de la catégorie des monocouloirs offerts sur le marché. Cette caractéristique permet de disposer d'une cabine passagers spacieuse, d'un niveau élevé de confort et d'une capacité de transport en soute supérieure à celle de ses concurrents. La famille A320 est équipée de commandes de vol numériques, d'un cockpit ergonomique et d'un stabilisateur horizontal en matériau composite à base de fibres de carbone allégées. L'utilisation de matériaux composites a également été étendue au plan fixe vertical. La famille A320 est en concurrence avec les avions Boeing 737.

Avec un palmarès de plus de 6 528 appareils vendus, dont 4 063 actuellement en service, la famille A320 a remporté un énorme succès auprès des clients, qui apprécient l'excellent niveau de confort de la cabine des avions de cette famille, ses performances technologiques et l'économie de ses coûts d'exploitation. Son succès auprès des compagnies à bas coûts, en particulier, confirme l'attrait économique de la famille A320.

Airbus a reçu des commandes fermes portant sur 207 avions de la famille A320 en 2009 et a livré 402 avions de cette famille à ses clients.

Caractéristiques techniques de la famille A320

Modèle*	Entrée en service	Capacité en passagers*	Autonomie en vol maximale (km)	Longueur (mètres)	Envergure (mètres)
A318	2003	107	6 000	31,4	34,1
A319	1996	124	6 800	33,8	34,1
A320	1988	150	5 700	37,6	34,1
A321	1994	185	5 600	44,5	34,1

* Configuration à deux classes.

La famille A330/A340

La famille A330/A340, qui compte environ 1 435 avions vendus dont 1 025 en service, est la solution offerte par Airbus pour les vols à l'échelle d'un continent et intercontinentaux (long- et très long-courriers). Ces appareils sont conçus pour transporter entre 250 et 350 passagers. Le concept de la famille A330/A340 est unique : la cellule peut être propulsée par deux ou quatre réacteurs. Le biréacteur A330 offre des performances économiques attrayantes pour les destinations à l'échelle d'un continent et long-courriers, tandis que le quadriréacteur A340 peut effectuer les vols long- et très long-courriers les plus exigeants, y compris des vols sans escale comme Los Angeles-Singapour.

La famille A330/A340 se compose de six versions passagers. Elles ont en commun le diamètre du fuselage (222 pouces), le cockpit et d'autres caractéristiques de pointe, permettant une standardisation de la configuration qui incite les compagnies aériennes à adopter la palette d'avions la plus appropriée pour leurs réseaux. La famille A330/A340 offre un niveau de confort

élevé aux passagers et permet aux compagnies de disposer de vastes capacités de transport en soute. Les concurrents de la famille A330/A340 sont les Boeing des séries 767, 777 et 787.

En 2009, la nouvelle variante dédiée au fret de la famille à succès A330, l'A330-200F, a effectué son vol inaugural, les premières livraisons étant prévues pour débiter en 2010. Bien adapté à l'actuelle dynamique de marché actuelle caractérisée par la hausse du prix des carburants et des pressions accrues sur les rendements, le nouvel A330-200F offrira aux clients en quête d'appareils de fret un plus grand rayon d'action, ainsi que l'occasion d'élargir leur palette de services sur le marché des long-courriers à faible fréquence actuellement desservis par des appareils bien plus grands, de développer de nouveaux itinéraires et de répondre à la croissance du marché.

Airbus a reçu des commandes fermes portant sur 38 avions de la famille A330/A340 en 2009 et a livré 86 appareils de ce type à ses clients.

Caractéristiques techniques de la famille A330/A340

Modèle*	Entrée en service	Capacité en passagers*	Autonomie en vol maximale (km)	Longueur (mètres)	Envergure (mètres)
A330-200	1998	253	12 500	59,0	60,3
A330-300	1994	295	10 500	63,7	60,3
A340-300	1992	295	13 700	63,7	60,3
A340-500	2002	313	16 700	67,8	63,6
A340-600	2002	380	14 600	75,3	63,6

* Configuration à trois classes.

A380

L'A380 est l'avion de transport de passagers le plus spacieux sur le marché. Il symbolise l'entrée d'Airbus sur le marché des très gros porteurs. Son diamètre de fuselage permet de disposer de cabines flexibles et innovantes, se traduisant pour les passagers par des sièges et des couloirs plus spacieux et une surface au sol plus importante, aménagée selon les besoins de chaque compagnie cliente. En configuration à trois classes, l'A380 peut transporter 525 passagers sur 15 000 km (8 000 miles nautiques). Il offre des performances économiques supérieures et une consommation de carburant réduite. Plus silencieux, il permet également de réduire

les émissions de gaz à effet de serre. Le principal concurrent de l'A380 est le Boeing 747-8 dans sa configuration 400 sièges.

En 2009, Airbus a reçu quatre commandes fermes pour l'A380, ce qui porte à 202 unités au 31 décembre le nombre total d'unités ayant fait l'objet de commandes fermes par les 17 clients de cet appareil. En même temps, Airbus a livré dix A380 à des clients en 2009 (contre 12 en 2008). Airbus continue de rencontrer des défis importants dans le cadre de la montée en puissance de la production de l'A380 et vise actuellement la livraison d'environ 20 appareils de ce type en 2010. Voir également « Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation ».

Caractéristiques techniques de l'A380

Modèle*	Entrée en service	Capacité typique*	Autonomie en vol maximale (km)	Longueur (mètres)	Envergure (mètres)
A380-800	2007	525	15 000	73,0	79,8

* Configuration à trois classes.

Développement de nouveaux produits

Famille A350 XWB

Fin 2006, Airbus a lancé la famille A350 XWB, une nouvelle famille d'appareils long-courriers de moyenne capacité à fuselage extra-large. L'A350 XWB accueillera de 270 à 350 passagers et devrait entrer en service en 2013. Cet avion repose sur la technologie de l'A380. Son fuselage est plus large que celui des avions concurrents de nouvelle génération et il fait davantage appel aux matériaux composites. Les principaux concurrents de l'A350 XWB sont les Boeing de la série 787.

En janvier 2009, Airbus a commencé les travaux de construction de la chaîne d'assemblage final de l'A350 XWB. Cette usine accueillera les premières étapes de l'assemblage final de l'A350 XWB, à savoir l'assemblage du fuselage et des ailes. Les essais des avions et l'équipement des cabines seront ensuite achevés dans l'usine A330/340 toute proche.

En 2009, Airbus a reçu 22 commandes fermes pour des avions de la famille A350 XWB. À fin décembre, le carnet de commandes de ce modèle portait sur 505 commandes fermes passées par 32 clients.

Caractéristiques techniques de la famille A350 XWB

Modèle*	Entrée en service	Capacité en passagers*	Autonomie en vol maximale (km)	Longueur (mètres)	Envergure (mètres)
A350-800	2014	270	15 800	61,0	64,0
A350-900	2013	314	15 000	67,3	64,0
A350-1000	2015	350	14 800	74,3	64,0

* Configuration à trois classes.

A400M

Les informations relatives au programme A400M sont présentées dans le chapitre « Airbus Military » ci-dessous.

Asset Management

La division *Asset Management* d'Airbus a été constituée en 1994 pour gérer et remettre sur le marché des avions de seconde main acquis par Airbus, à l'origine en raison de la faillite de certains de ses clients, et par la suite dans le contexte de certains engagements de rachat. Cette Division dispose de ses propres effectifs et gère une flotte composée d'appareils Airbus de tous modèles. À travers ses activités, la division *Asset Management* aide Airbus à répondre plus efficacement aux besoins à moyen et long terme de ses clients en matière de flotte.

Ses principales missions comprennent la gestion commerciale et du risque du portefeuille d'avions de seconde main d'Airbus. La plupart des avions sont mis à la disposition des clients sous forme de vente simple, mais certains ne peuvent être proposés que sous la forme de location d'exploitation, en fonction du mode de financement de l'appareil concerné. Fin 2009, le portefeuille d'Airbus *Asset Management* comprenait dix avions, sans changement depuis 2008. La division *Asset Management* propose également une gamme complète de services de support, dont l'assistance à la mise en service, la reconfiguration de l'aménagement intérieur et les visites de maintenance.

Financement des clients

Airbus favorise les ventes au comptant et ne considère pas le financement client comme un axe de développement de ses activités propres. Airbus reconnaît toutefois la nécessité commerciale pour les constructeurs d'aider leurs clients dans le montage financier de l'achat de nouveaux appareils et, dans certains cas, de participer directement au financement des appareils ou des compagnies aériennes elles-mêmes.

Toute offre de crédit ou prise de risque de crédit est soumise à un processus centralisé d'autorisation et de contrôle, selon des principes très stricts de rigueur et de prudence. L'équipe Airbus dédiée au financement des clients a accumulé plusieurs dizaines d'années d'expérience dans ce domaine. Lorsqu'Airbus finance un client, l'appareil financé est généralement pris en nantissement, le fabricant du moteur participant également au financement. Ce mécanisme permet de limiter le risque supporté par Airbus. Les opérations de financement des ventes d'Airbus sont destinées à faciliter le transfert ultérieur de l'exposition au risque aux marchés financiers, aux tiers prêteurs ou aux sociétés spécialisées dans la location d'avions.

L'exposition d'Airbus au risque de financement étant contracyclique, Airbus a pu réduire significativement son exposition pendant la période de 2005 à 2007. Inversement, Airbus pense devoir augmenter le montant des financements

accordés aux clients à l'avenir, compte tenu de la volatilité actuelle des marchés financiers et du crédit. À la lumière de son expérience, la Direction estime que le niveau de protection d'Airbus contre les coûts de défauts de paiement par la constitution de provisions est adapté et cohérent avec les normes et pratiques du secteur du financement aérien. Voir « Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation ».

Service Clientèle

Le Service Clientèle d'Airbus (*Airbus Customer Services*) propose une gamme complète de services de support aux compagnies aériennes. Ces services leur permettent d'exploiter leurs flottes d'Airbus dans les meilleures conditions de sécurité, d'efficacité et de régularité. Le département Airbus Customer Services chapeaute un groupe de support technique et d'ingénierie (dont un centre d'appel 24 heures/24 et 7 jours/7), un groupe de support aux opérations de vol, une structure de documentation technique, un réseau mondial de centres de formation, des centres de fourniture de pièces de rechange ainsi que des équipes d'assistance clients et de services sur le terrain détachées auprès des compagnies aériennes clientes.

Avec le complément d'offres de partenaires triés sur le volet, Airbus vise ainsi à satisfaire l'ensemble des besoins de ses clients en matière d'assistance et de services, avant la livraison comme tout au long du cycle de vie des appareils. Airbus Customer Services prend actuellement en charge près de 5 700 Airbus, allant du petit A318 court-courrier au très gros porteur A380 à deux ponts.

Airbus développe notamment ses services de maintenance intégrée, avec des offres de suites telles que *Flight Hours Services* (FHS) et *Tailored Support Package* (TSP), qui permettent aux clients de réduire leurs investissements dans les domaines de la maintenance et des pièces de rechange. Plusieurs clients ont déjà opté pour cette façon innovante d'exploiter leur avion.

Airbus a récemment lancé plusieurs innovations dans le domaine des services à la clientèle, notamment le service de conseils AirStart, conçu spécialement pour les nouveaux opérateurs. AirStart permet à ces clients de bénéficier de la grande expérience d'Airbus dans les domaines de l'exploitation en vol, de la maintenance et de l'ingénierie, du matériel, de la logistique et de la formation. Airbus a également mis en place un service d'optimisation des consommations en carburant, permettant d'améliorer les performances des appareils et d'identifier les interventions de maintenance de nature à contribuer à l'efficacité de l'utilisation du carburant. Des améliorations ont été réalisées en matière d'ingénierie de support aux réparations, à travers le développement du nouvel outil *Repair Manager*. Cette offre permet de répondre plus rapidement et plus efficacement aux besoins de réparation.

Production

Organisation industrielle

Chaque tâche contribuant à la construction d'un avion Airbus (de la conception, définition ou fabrication jusqu'à l'assistance produit ou d'exploitation) relève d'un Centre d'Excellence (« CoE ») désigné en fonction de ses compétences spécialisées dans le domaine concerné. Airbus a réorganisé en profondeur son organisation dans le cadre du programme de restructuration Power8 lancé en 2007, en faisant en sorte que les CoE aient une compétence transnationale. Les CoE actuels sont en charge, respectivement, des fuselages et des cabines, des voilures et des pylônes et du fuselage arrière et de l'empennage, ainsi que des processus industriels transversaux des CoE et des aérostructures. Le développement des CoE constitue un atout essentiel dans le processus de fabrication d'Airbus.

Les CoE sont placés sous l'autorité du Directeur d'exploitation d'Airbus et de son équipe, chargée de tous les processus industriels. Ils s'assurent notamment que les meilleurs outils, méthodes et processus harmonisés et normalisés soient retenus et mis en œuvre dans les CoE, dans une perspective d'efficacité et de maîtrise des coûts.

Les Programmes, responsables du travail des chaînes d'assemblage final, notamment la définition et l'installation de la cabine ainsi que les processus de gestion, travaillent étroitement avec les CoE. Ils font notamment en sorte que ceux-ci s'engagent sur les produits livrés aux chaînes d'assemblage final.

Les CoE maintiennent également des liens étroits avec des fonctions transverses telles que les Achats, les Ressources Humaines, l'Ingénierie, la Qualité et les Services Clients, afin de développer et gérer les compétences et les stratégies et de garantir que les salariés d'Airbus partagent leurs connaissances et leurs idées avec leurs collègues des autres fonctions.

En 2008, EADS et Airbus ont mené à bien la réorganisation des aérostructures initiée dans le cadre de Power8. Ce programme prévoit la cession de sites et d'activités non-cœur de métier, afin d'établir un solide réseau de fournisseurs de premier rang permettant à Airbus de se consacrer à ses activités d'architecte et d'intégrateur. Ainsi, GKN Aerospace a acquis le site de fabrication de sous-ensembles et composants d'ailes d'Airbus à Filton (Royaume-Uni), Diehl/Thales procédant de son côté à l'acquisition du site d'Airbus de Laupheim (Allemagne). Airbus avait auparavant complété le processus de filialisation des sites allemands d'Airbus à Nordenham et Varel, et du site EADS à Augsburg, rassemblés au sein de la nouvelle entité Premium AEROTEC GmbH. Un processus similaire a été entrepris en France, où les usines de Méaulte et de Saint-Nazaire-Ville constituent désormais le fondement d'Aerolia S.A. Tant Premium AEROTEC qu'Aerolia sont devenues pleinement opérationnelles le 1^{er} janvier 2009, en tant que filiales d'EADS. Ces deux sociétés sont bien placées pour devenir des acteurs majeurs sur le marché mondial des aérostructures. Au-delà de leur implication

importante dans le programme A350 XWB, Premium AEROTEC et Aerolia s'engagent également à atteindre les objectifs fixés par le programme Power8 d'EADS/Airbus.

En 2009, un nouveau transfert d'activité a été mené à bien dans le cadre du processus de « Remodelage de l'Empreinte Industrielle » qui fait partie de Power8 : l'activité de tuyauteries et conduits des systèmes hydrauliques et de cabine de Saint-Nazaire a été transférée d'Airbus à Aerolia le 1^{er} octobre 2009 et la production de pièces détachées en feuilles métalliques à Brème a été transférée d'Airbus à Premium AEROTEC le 1^{er} janvier 2010.

Ingénierie

L'innovation en ingénierie chez Airbus est encadrée par des Centres de Compétences (« CoC ») qui assurent la supervision fonctionnelle de la conception de composants spécifiques pour avions et d'avions complets ainsi que des technologies de développement et de recherche qui peuvent être appliquées au prochain programme d'aviation. Les CoC opèrent de façon transnationale et détachent leurs ingénieurs sur les quatre sites d'Airbus. Les ingénieurs d'Airbus travaillent sur des conceptions d'avions tant spécifiques que générales afin de créer des solutions qui répondent aux besoins des compagnies aériennes clientes.

Le Centre d'Architecture et d'Intégration joue un rôle majeur dans l'organisation de l'ingénierie d'Airbus. En coopération avec les ingénieurs responsables des programmes et une équipe d'architectes aéronautiques très expérimentés, il garantit la mise en œuvre d'une approche méthodique et multidisciplinaire durant le processus de développement des avions.

Le Centre d'Essais du département d'ingénierie d'Airbus regroupe les principaux laboratoires de systèmes et d'intégration et le centre d'essais en vol, afin de développer une approche commune pour les essais de systèmes critiques des avions.

Au cours des sept dernières années, Airbus a ouvert des centres d'ingénierie à Wichita (au Kansas), à Mobile (en Alabama), à Moscou, en Russie, à Bangalore, en Inde et à Pékin, en Chine, qui lui permettent d'accéder à un vaste vivier d'ingénieurs aéronautiques expérimentés.

En 2009, l'ingénierie d'Airbus a avancé dans la conception de l'A350 notamment en ce qui concerne la conception de composants et de pièces spécifiques ainsi que les démonstrateurs structurels à grande échelle, les réglages de précision supplémentaire de la performance aérodynamique, la mise au point de la conception d'architecture des systèmes, la sélection des fournisseurs des systèmes majeurs et les études d'intégration de la propulsion. L'ingénierie d'Airbus a également considérablement contribué au succès du premier vol, en 2009, de l'A330-200F et de l'A400M.

Sites de fabrication et processus de production

Les CoE sont chargés de la conception et de la fabrication de modules entièrement équipés et testés, allant de pièces spécifiques aux principaux sous-assemblages des avions. Ces sous-assemblages sont ensuite transférés du réseau de CoE aux chaînes d'assemblage final par cinq super-transporteurs Airbus « Beluga » A300-600 construits spécialement. Airbus a procédé à l'intégration des transports routiers, fluviaux et maritimes afin de tenir le rythme de production de l'A380. Le délai de production typique entre la décision de configuration finale prise par le client et la livraison industrielle est en moyenne de 7-8 mois pour les monocouloirs et de 9-12 mois pour les long-courriers à deux couloirs.

Objectifs de livraisons 2010

Airbus a livré 498 avions en 2009 (contre 483 en 2008) et projette de livrer environ le même nombre d'avions en 2010. Ces prévisions sont sujettes à révision en cas de perturbation des activités de production ou de marché, ou en cas de ralentissement économique.

AIRBUS MILITARY

Introduction et présentation

Airbus Military produit et commercialise des avions destinés à des missions spéciales, dérivés de plates-formes existantes et consacrés à des tâches spécifiques dans le domaine militaire ou de la sécurité, telles que le ravitaillement en vol, la surveillance maritime ou la chasse anti-sous-marins. Airbus Military fabrique et vend également des appareils de transport militaire moyen à léger et est responsable du projet de transport militaire lourd européen A400M.

En 2009, Airbus Military a réalisé un chiffre d'affaires de 2,2 milliards d'euros.

Stratégie

La stratégie d'Airbus Military est de développer ses activités de cœur de métier et d'augmenter sa part de marché en faisant jouer l'effet de levier du savoir-faire technologique d'EADS, tout en augmentant sa rentabilité. Airbus Military doit donc atteindre les objectifs suivants :

Renforcer sa position de fournisseur de référence sur le marché des avions destinés à des missions spéciales

En tant que fournisseur d'avions destinés à des missions spéciales, Airbus Military fait appel à ses propres technologies spécialisées (perche caudale de ravitaillement en vol, système tactique totalement intégré (FITS), solutions de patrouille maritime) et à celles de sa gamme de systèmes et plates-formes diversifiés d'EADS pour répondre aux besoins des missions spécifiques de ses clients. Airbus Military cherchera à consolider sa position sur le marché, en particulier grâce à son offre de A330 MRTT, actuellement en phase d'essais finaux de certification et d'homologation.

Maintenir son leadership sur le marché d'aviation de transport militaire

Airbus Military est un leader mondial sur les segments de marché des avions de transport militaires légers et moyens. Avec l'ajout de l'avion de transport militaire lourd A400M – qui a réalisé avec succès son premier vol en 2009 – Airbus Military offre une gamme complète d'avions de transport militaire tactique capables de couvrir tous les besoins de missions.

Marché

Avions destinés à des missions spéciales

Les avions destinés à des missions spéciales sont dérivés des plates-formes existantes et adaptés à des missions spécifiques, le plus souvent pour des clients militaires et de la sécurité. Les modifications de la plate-forme requièrent une connaissance approfondie de la cellule de base, que seul le constructeur de l'avion possède généralement. L'intégration des systèmes requis par ce type d'avion requiert des compétences multiples, ce qui limite considérablement le nombre d'intervenants sur le marché mondial.

Les acteurs de la défense et de la guerre modernes ont par ailleurs besoin d'accéder de manière indépendante à des formes complexes d'informations sur divers théâtres d'opérations. De plus en plus fréquemment, les clients exigent donc des systèmes complets adaptés à leurs besoins opérationnels spécifiques. Cet élément, et les besoins encore insatisfaits de l'Europe en matière de défense et de sécurité, devraient stimuler à court terme la demande d'avions militaires destinés à des missions spéciales. Airbus Military estime être bien positionné sur ce marché grâce à la gamme de solutions personnalisées qu'il propose.

Avions de transport militaire

Les États et les organisations nationales sont les principaux clients sur le marché des avions de transport militaire. Ce marché se compose de trois segments : (i) les avions de transport légers, dont la capacité varie de une à trois tonnes ; (ii) les avions de transport moyens, dont la capacité varie de quatre à 14 tonnes ; (iii) les avions de transport lourds, dont la capacité est égale ou supérieure à 15 tonnes. Selon une étude du cabinet de conseil indépendant The Teal Group, spécialiste du secteur aérospatial et de la défense, le marché mondial des avions de transport militaire pourrait représenter environ 52 milliards de dollars américains sur les dix prochaines années.

Transport militaire lourd. Ce segment de marché a longtemps été lié aux budgets et à la politique des États-Unis. Il était donc dominé par les constructeurs américains, notamment Lockheed Martin et son C130 Hercules. Premier produit d'Airbus Military sur ce marché, l'A400M arrive au moment où les États-Unis et l'Europe se préparent à améliorer et renouveler leurs flottes existantes. Parmi les appareils les plus lourds, l'A400M pourrait entrer en concurrence avec le C-17 de Boeing.

Transport militaire moyen. La Division estime que ce marché continuera de progresser à un rythme modéré. Les avions d'Airbus Military sont leaders sur ce segment de marché, notamment le CN-235 et le C-295 qui ont obtenu une part de marché moyenne cumulée de 56 % sur les dix dernières années selon des estimations internes. Ces avions sont en concurrence avec le C-27J Spartan, construit par la co-entreprise LMATTs (Lockheed Martin Alenia Tactical Transport System), et avec l'An-32 d'Antonov.

Transport militaire léger. Ce marché mature se rétrécit du fait du développement économique des pays clients, qui peuvent désormais acquérir des avions de transport militaire moyens porteurs. Le C-212 a toujours été le leader sur ce segment, avec une part de marché moyenne de 27 % au cours des dix dernières années selon des estimations internes. Le principal concurrent du C-212 est le M-28, fabriqué par Polskie Zakłady Lotnicze, Mielec.

Produits et services

Avions destinés à des missions spéciales

Avion ravitailleur multirôle — A330 MRTT. L'A330 MRTT, dérivé de la famille à succès Airbus A330/A340, est le leader mondial des avions ravitailleurs en vol. Son énorme capacité de transport de carburant signifie qu'aucun réservoir auxiliaire n'est nécessaire pour offrir une capacité de ravitaillement en vol très supérieure à celle offerte par ses concurrents directs. Le carburant est transféré par une perche à commandes électriques de nouvelle génération, qui permet un débit de carburant plus important, une plus grande enveloppe de ravitaillement et une meilleure manœuvrabilité par rapport aux autres systèmes disponibles sur le marché. L'A330 MRTT n'ayant pas besoin de réservoir auxiliaire, la totalité de la soute reste disponible pour le transport de fret. L'A330 MRTT peut notamment transporter des conteneurs LD3 ou LD6, des palettes militaires et/ou tous autres systèmes logistiques utilisés actuellement.

Des clients du monde entier envisagent d'utiliser l'A330 MRTT pour leurs missions de ravitaillement multirôle. À ce jour, Airbus Military a conclu des contrats pour l'A330 MRTT avec les gouvernements d'Australie, d'Arabie Saoudite (notamment un renouvellement de contrat), les Émirats Arabes Unis et le Royaume-Uni, pour un carnet de commandes d'un total de 28 appareils à fin 2009. Celui-ci comprend un contrat de 27 ans avec le Ministère de la Défense britannique (« **MdD** ») pour le programme *Future Strategic Tanker Aircraft* (« **FSTA** »). Le programme FSTA porte sur la fourniture d'une flotte de 14 nouveaux avions ravitailleurs basés sur l'Airbus A330-200 de toute dernière génération, en vue d'une mise en service à partir de 2011, en remplacement du parc vieillissant de ravitailleurs VC-10 et Tristar. Le contrat prévoit également l'aménagement de toutes les infrastructures nécessaires, ainsi que les services de formation, maintenance, gestion des vols et de la flotte et services au sol pour permettre à la Royal Air Force d'accomplir ses missions de ravitaillement en vol et de transport partout dans le monde.

Aux États-Unis, l'armée de l'air a également mené un programme pour remplacer sa flotte vieillissante d'avions de ravitaillement en vol. Début 2008, elle a annoncé qu'elle avait attribué le contrat initial à Northrop Grumman en tant que maître d'œuvre, avec lequel EADS avait fait équipe. Suite à la contestation par Boeing de cette décision devant le *Government Accountability Office*, le département de la Défense américain a publié un nouvel appel d'offres fin février 2010, pour lequel l'équipe Northrop Grumman/EADS a décidé de ne pas concourir. Voir « — 1.2 Événements récents ».

Enfin, Airbus Military a mené un programme technologique de développement d'un nouveau système de perche de ravitaillement en vol (« ARBS »). Ce nouveau système ARBS est conçu pour accélérer le processus de ravitaillement par rapport aux systèmes concurrents. Il présente donc des avantages considérables car les avions sont vulnérables pendant leur ravitaillement. Le calendrier industriel de production en série de la nouvelle perche ARBS a été lancé en 2009. L'ARBS a été testé en vol avec succès sur l'A330 MRTT avec des avions rapides (F-16) ainsi qu'avec des appareils de grande taille (type E3 AWACS) dans le cadre du processus de certification et d'homologation de l'A330 MRTT pour l'armée de l'air australienne.

Avions de patrouille maritime. Airbus Military propose différentes solutions allant de la surveillance maritime à la lutte anti-sous-marins, à partir de plates-formes telles que le C-212, le CN-235, le C-295 ou le P-3 Orion. Les avions proposés par Airbus Military, notamment le CN-235 et C-295, détiennent une part de marché moyenne cumulée de 38 % ces dix dernières années selon des estimations internes. Figurent parmi leurs principaux concurrents les versions patrouilleurs maritimes du Bombardier Dash-8 Q200/Q300 et de l'Alenia ATR 42/72.

Airbus Military développe également le système FITS, qui est la base du système de mission installé sur ces plates-formes de patrouilleurs maritimes. FITS est un système de nouvelle génération qui améliore la sensibilité tactique et facilite les processus de prise de décision et les opérations dans un environnement réseau-centrique.

En 2009, la marine colombienne a commandé un avion CN-235 pour des missions de patrouille maritime. En termes de livraisons, Airbus Military a livré trois avions de patrouille maritime en 2009 (un CN-235 aux garde-côtes américains, un C-295 au Chili et un C-295 au Portugal). La conversion des deux autres CN-235 pour le compte du Ministère de la Défense espagnol a également été terminée et l'avion livré en 2009.

Avions de transport militaire

Airbus A400M. L'A400M est conçu afin de répondre aux besoins en avion de grande capacité de sept pays européens, qui souhaitent remplacer leurs flottes vieillissantes d'avions C-130 Hercules et C-160 Transall. Outre ses missions militaires de projection intercontinentale rapide et flexible, le nouvel

avion est conçu pour satisfaire aux exigences découlant des évolutions géopolitiques (y compris les missions humanitaires et de maintien de la paix, dont le nombre augmente).

En mai 2003, l'OCCAR a signé avec Airbus Military une commande de 180 avions A400M pour le compte de sept nations : l'Allemagne s'est engagée sur 60 avions, la France sur 50, l'Espagne sur 27, le Royaume-Uni sur 25, la Turquie sur dix et la Belgique sur huit (dont un pour le compte du Luxembourg). Au-delà de ces 180 premiers appareils, des contrats à l'exportation (quatre avec la Malaisie) ont permis de porter à 184 avions le carnet de commandes de l'A400M à fin 2009 (après l'annulation par l'Afrique du Sud de sa commande de huit unités).

En septembre 2008, EADS a annoncé un retard indéfini pour le premier vol de l'A400M, principalement en raison de l'indisponibilité du système de propulsion et également – même si ce n'était pas crucial pour le premier vol – car d'autres prestataires d'intégration de systèmes et des fournisseurs de systèmes essentiels pour les missions rencontraient de grandes difficultés à remplir les exigences techniques élevées fixées pour la fabrication de cet appareil.

En janvier 2009, EADS a annoncé avoir proposé, via l'OCCAR, une nouvelle approche du programme A400M aux nations clientes de lancement, afin de trouver une méthode permettant de poursuivre ce programme dans des conditions satisfaisantes. Les discussions ont impliqué des projets de changements au calendrier du programme ainsi que dans d'autres domaines du contrat d'origine, notamment en ce qui concerne certaines caractéristiques techniques de l'appareil. Parallèlement, le premier vol de l'A400M a eu lieu en décembre 2009.

Le 5 mars 2010, EADS a annoncé que les clients de lancement et le Groupe étaient parvenus à un accord de principe concernant l'avenir du programme A400M. Voir « 1.2 Événements récents », « Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation » et « Notes aux États financiers consolidés (IFRS) – Note 3 : Aspects comptables spécifiques du programme A400M » pour de plus amples détails.

CN-235 — Avion de transport militaire de moyenne capacité.

Le S-10, premier avion de la famille CN-235, est entré en service en 1987. La série 300, dernier modèle de cette famille, est un bi-turbopropulseur pressurisé de nouvelle génération. Le CN-235-300 est capable de transporter une charge utile maximum de 6 000 kg. Il permet donc de transporter (i) 36 parachutistes, (ii) 18 civières et trois infirmiers, (iii) quatre palettes du modèle le plus utilisé pour le fret, ou enfin (iv) des colis hors gabarit tels que des moteurs d'avions ou des pales d'hélicoptères. Les opérations de parachutage peuvent être réalisées soit par les deux portes latérales à l'arrière de l'avion, soit par la rampe arrière. D'autres versions du CN-235-300 sont utilisées, entre autres, pour des missions telles que la surveillance maritime ou le contrôle des dégazages en mer.

C-295 — Avion de transport militaire de moyenne capacité.
Certifié en 1999, le C-295 adopte la configuration de base du CN-235, avec une cabine allongée permettant de transporter une charge supérieure de 50 %, à une vitesse plus élevée et sur de plus longues distances. Le C-295 est équipé d'une avionique embarquée comprenant un tableau de bord électronique et un système de gestion de vol, permettant la navigation tactique, la planification et l'intégration de signaux détectés par plusieurs capteurs.

Le CN-235 et le C-295 ont été conçus pour compléter ou remplacer l'Hercules C-130 vieillissant, en accomplissant la plupart de ses missions à un coût opérationnel inférieur.

En 2009, Airbus Military a signé un nouveau contrat avec le Botswana portant sur la livraison d'un CN-235 supplémentaire, ainsi que des contrats avec la République tchèque et le Mexique portant sur la fourniture respective de quatre et sept C-295. En 2009, Airbus Military a livré deux CN-235 au Botswana, un à la société américaine L3, ainsi que le premier C-295 à la République tchèque. En outre, quatre C-295 ont été livrés au Portugal, deux au Mexique et deux autres au Brésil et un à la Colombie.

C-212 — Avion de transport militaire léger. Le C-212 est un avion simple et fiable non pressurisé, capable d'opérer à partir de terrains d'atterrissage de fortune et d'accomplir des missions civiles ou militaires. Le S-100, première version du C-212, est entré en service en 1974. La dernière version, le S-400, bénéficie de nombreuses améliorations, telles qu'une nouvelle avionique et des moteurs plus performants en haute altitude ou sous des climats tropicaux. Il exige des pistes moins longues à l'atterrissage comme au décollage. La porte cargo située à l'arrière du C-212 en fait un appareil polyvalent dont la configuration peut être modifiée rapidement et facilement, en réduisant ainsi le temps au sol. En 2009, un contrat a été signé avec la Thaïlande portant sur deux C-212.

Production

En 2009, une nouvelle chaîne d'assemblage final pour des avions légers et moyens a été inaugurée à l'usine de San Pablo à Séville (sud de l'Espagne). Les nouvelles usines – qui sont partagées avec l'A400M – ont une surface de 600 000 m² (dont 170 000 m² de surface bâtie), ce qui constitue le double de la capacité opérationnelle précédente. Le 11 juin 2009, l'ancienne chaîne d'assemblage a été transférée dans ces nouvelles installations de l'aéroport de San Pablo.

1.1.3 Eurocopter

INTRODUCTION ET PRÉSENTATION

Eurocopter est un leader mondial sur le marché des hélicoptères militaires et civils, offrant l'une des gammes d'hélicoptères et de services les plus modernes et complètes. Avec quelque 2 800 opérateurs à travers le monde, cette gamme de produits comprend actuellement des monomoteurs légers, des bimoteurs légers et des hélicoptères moyens et lourds qui sont adaptables aux différents types de mission en fonction des besoins des clients. En 2009, Eurocopter a dégagé un chiffre d'affaires de 4,6 milliards d'euros, soit 10,7 % du chiffre d'affaires total d'EADS.

Avec 558 livraisons d'hélicoptères en 2009 (588 en 2008), Eurocopter a rempli ses objectifs tant commerciaux que de livraison pour l'année. En raison du repli économique mondial, les prises de commandes ont reculé en 2009 en nombre d'unités vendues, mais pas en valeur grâce à la progression sur le marché militaire. Après prise en compte des annulations, les prises de commandes nettes pour 2009 se sont élevées à 344 appareils, (contre 715 en 2008). Avec environ 450 commandes brutes en 2009, Eurocopter a conservé son leadership sur le marché civil et parapublic. Au 31 décembre 2009, le carnet de commandes d'Eurocopter comptait 1 303 appareils.

STRATÉGIE

Eurocopter souhaite renforcer sa position sur le marché en équilibrant mieux son portefeuille d'activités militaires et civiles et en augmentant la part de son chiffre d'affaires provenant des activités de services, afin de réaliser une croissance forte et rentable. Eurocopter s'est donc fixé les objectifs suivants :

Stimuler la croissance organique et l'expansion internationale

La Direction souhaite renforcer les positions d'Eurocopter sur les marchés où il a traditionnellement une position forte, tels que le marché civil et de la sécurité du territoire aux États-Unis, tout en développant sa présence sur les marchés à fort potentiel de croissance comme la Chine, l'Inde, l'Amérique du Sud et l'Europe de l'Est. Cette stratégie repose en partie sur une offre de produits technologiques de pointe sur tous ses marchés. C'est ainsi qu'Eurocopter avait commencé par conclure la première vente importante de systèmes d'hélicoptères à l'armée de terre américaine des États-Unis par un fabricant non-américain ; cette stratégie s'est poursuivie avec la signature d'un contrat majeur avec le Brésil portant sur 50 hélicoptères EC725. Eurocopter compte poursuivre cette expansion par croissance tant interne qu'externe, en se concentrant sur les services. Eurocopter cherchera également à capitaliser sur son

expérience de la coopération avec des industries locales, dans le cadre de projets de développement et de production en partenariat, comme dans le cas de l'EC175 avec la Chine ou le programme d'hélicoptères utilitaires militaires (« KHP ») en coopération avec la Corée.

Mettre en œuvre une politique de produits et de services ambitieuse

Eurocopter doit constamment investir dans sa gamme d'hélicoptères civils et militaires, et la renouveler, afin de conserver sa supériorité technique et son leadership sur le marché. Ainsi, la Direction se concentre actuellement sur (i) le renforcement de l'implantation sur le marché de certains produits phares comme la famille Écureuil, le Dauphin, l'EC135, l'EC145 et l'EC225/725, (ii) la promotion des produits les plus récents d'Eurocopter (Tigre et NH90), et (iii) l'amélioration de sa gamme de produits (ex. : développement conjoint de l'hélicoptère civil de taille moyenne EC175 en coopération avec la Chine ; partenariat avec l'industrie coréenne pour développer le programme d'hélicoptères utilitaires militaires KHP ainsi que le développement du programme X-series (nouveau Dauphin) et du programme technologique Bluecopter sur le respect de l'environnement). En combinant ses solutions technologiques et sa capacité à créer une forte valeur ajoutée par l'adaptation des produits, Eurocopter propose, sur tous les segments du marché des hélicoptères, des solutions permettant à ses clients civils et militaires de remplir leurs nombreuses missions dans les meilleures conditions techniques et de coût.

Eurocopter cherche en outre à développer son offre de services afin d'améliorer la disponibilité des appareils, leurs performances lors des missions et leur efficacité économique au profit des clients, tout en augmentant ses marges sur les contrats à long terme grâce à des prestations de services à forte valeur ajoutée. Eurocopter envisage également de développer ses activités de formation et de maintenance des logiciels, qui sont des moteurs de la croissance future.

MARCHÉ

Moteurs du marché

La valeur du marché mondial des hélicoptères livrés à travers le monde est passée d'une estimation de 8,8 milliards d'euros en 2008 à 11,5 milliards d'euros estimés en 2009, un chiffre qui, selon la Direction, devrait baisser en 2010. D'après des prévisions de marché faites par The Teal Group, Honeywell et Rolls Royce, entre 7 000 et 9 500 hélicoptères civils et entre 6 500 et 6 800 hélicoptères militaires devraient être construits dans le monde sur la période 2009-2018. La réalisation de cette prévision, surtout dans le domaine militaire, est largement tributaire des grands programmes de développement américains.

La demande d'hélicoptères militaires, généralement plus grands et dotés de systèmes plus sophistiqués que les hélicoptères

civils, dépend principalement de considérations budgétaires et stratégiques et de la nécessité de remplacer des flottes vieillissantes. La Direction estime que l'âge avancé des flottes en service, l'émergence d'une nouvelle génération d'hélicoptères équipés de systèmes intégrés et la généralisation de l'utilisation d'hélicoptères de combat dans de nombreuses forces armées nationales contribueront à stimuler la demande militaire dans les prochaines années. Cette tendance est confirmée par les récents programmes militaires à grande échelle, tels que ceux développés par l'Australie, le Brésil, l'Espagne, le Royaume-Uni et la Corée, ainsi que ceux développés dans le cadre du projet Nordics Standard Helicopter Project. La demande militaire a toujours été soumise à d'importantes variations d'une année sur l'autre en raison de l'évolution des considérations stratégiques.

Le segment militaire, très concurrentiel, se caractérise par les difficultés d'accès aux appels d'offres nationaux par les fabricants étrangers, allant parfois jusqu'à empêcher de facto les importations. Néanmoins, grâce à l'introduction du Tigre, du NH90 et de l'EC 725, ainsi qu'à une approche plus volontariste de la coopération industrielle internationale, la part du marché mondial des hélicoptères militaires détenue par Eurocopter a progressé. En 2009, Eurocopter s'est classé au second rang dans le segment militaire sur un marché encore dominé par les fabricants américains. Les principaux concurrents d'Eurocopter dans le secteur militaire comprennent Agusta-Westland en Europe, Sikorsky, Boeing et Bell Helicopter (Division de Textron Inc.) aux États-Unis. Par ailleurs, les fabricants russes sont revenus sur le devant de la scène après une complète restructuration, tant sur le plan commercial qu'industriel. Ils se sont montrés plus agressifs récemment, en particulier sur les marchés asiatiques et d'Amérique latine. Les ventes militaires ont représenté 48 % du chiffre d'affaires d'Eurocopter en 2009.

Les hélicoptères vendus au secteur civil sont utilisés pour le transport de dirigeants d'entreprises, l'exploitation pétrolière offshore, ainsi que pour diverses applications commerciales et parapubliques, comme les garde-côtes, la police, les services d'assistance médicale et les forces de lutte contre les incendies. Les données de marché indiquent que les livraisons mondiales d'hélicoptères à turbine civils se sont maintenues à près de 831 unités en 2009. La Direction table sur une probable diminution de la valeur des livraisons d'hélicoptères civils dans le monde en 2010 suite au ralentissement économique mondial. Chez Eurocopter, la baisse des prises de commandes d'hélicoptères légers en 2009 conduira à une réduction des taux de production en 2010 alors que les taux de production des hélicoptères militaires augmenteront.

Sur le marché civil, les principaux concurrents d'Eurocopter au plan mondial sont Agusta-Westland, Sikorsky et Bell Helicopter. La concurrence s'est intensifiée sur ce marché ces dernières années, Agusta-Westland et Sikorsky ayant augmenté leurs parts de marché respectives sur les catégories moyenne et lourde.

Clients et marketing

Environ 2 800 opérateurs du monde entier utilisent actuellement des hélicoptères Eurocopter dans 140 pays. Cette base joue un rôle important pour les activités de service. 85 % des clients d'Eurocopter disposent d'une flotte limitée allant de un à quatre hélicoptères. Les principaux clients militaires d'Eurocopter sont les Ministères de la Défense européens, ainsi que des Ministères de la Défense en Asie et aux États-Unis. Sur le marché civil et parapublic, Eurocopter a une part de marché prépondérante en Europe, aux États-Unis et au Canada.

L'adaptabilité et la fiabilité des produits Eurocopter en font une solution de premier choix pour les clients les plus importants. Les principaux exploitants offshore (Bristow, CHC, Era, PHI, etc.) utilisent les hélicoptères d'Eurocopter pour le transport des passagers et pour des activités de soutien à l'industrie pétrolière. Sur le marché de l'assistance médicale d'urgence, les hélicoptères d'Eurocopter dominent la flotte des grands opérateurs tels qu'Air Methods aux États-Unis et ADAC en Allemagne. Des entités très exigeantes au niveau de la disponibilité du service, tels que la police et les forces armées, font également confiance aux produits d'Eurocopter.

La stratégie mondiale d'Eurocopter est révélée par l'envergure de son réseau international. Le réseau Eurocopter comprend à

ce jour 20 filiales étrangères, auxquelles s'ajoute un réseau de distributeurs et de centres de service agréés ciblant un grand nombre de clients existants et potentiels. Eurocopter a renforcé son réseau de filiales en 2009 grâce à la création d'Eurocopter Japan via l'acquisition de son ancien distributeur dans ce pays et par la prise d'une participation majoritaire dans l'activité de maintenance d'hélicoptères d'ANAM. En outre, Eurocopter a développé son savoir-faire en matière de production sous licence, de coproduction et de sous-traitance. Des relations ont été développées avec des partenaires industriels et des fournisseurs dans plus de 35 pays.

PRODUITS ET SERVICES

Produits existants

Eurocopter offre une gamme complète d'hélicoptères couvrant la quasi-totalité du marché militaire et civil. Cette gamme est actualisée régulièrement par l'intégration de technologies de pointe. La gamme comprend des hélicoptères légers monomoteurs, des bimoteurs légers et des hélicoptères moyens et moyens-lourds. Elle repose sur une série de plates-formes de nouvelle génération, conçues pour s'adapter à des applications tant militaires que civiles. Les produits partagent de nombreuses caractéristiques techniques, selon le concept de famille d'appareils.

Le tableau ci-dessus présente la gamme de produits existante d'Eurocopter, chaque produit étant optimisé pour des missions spécifiques :

Type d'hélicoptère	Utilisations courantes
Monomoteurs légers	
EC120 « Colibri »	Entreprises/privé, Formation civile et militaire
Monomoteurs (famille « Écureuil »)	
AS350 « Écureuil »/AS550 « Fennec »	Civil/parapublic*, Services collectifs civils et militaires**, Entreprises/privé
EC130	Tourisme, Exploitation pétrolière offshore, Entreprises/privé
Bimoteurs légers	
AS355NP/AS555	Parapublic*, Usage général, Entreprises/privé
EC135/EC635	Assistance médicale d'urgence, Parapublic*, Exploitation pétrolière offshore, Privé
EC145/LUH (UH-72)	Services collectifs civils et militaires **, assistance médicale d'urgence, Parapublic*, Navettes
Classe moyenne (famille « Dauphin »)	
AS365 Dauphin/AS565 « Panthère »	Parapublic* (en particulier garde-côte et recherche et sauvetage), Exploitation pétrolière offshore
EC155	Entreprises/privé, VIP, Exploitation pétrolière offshore, Parapublic*, Navettes
Appareils moyens-lourds	
AS332 « Super Puma »/AS532 « Cougar »	Transport militaire, Exploitation pétrolière offshore, Navettes
EC225/EC725	Recherche et sauvetage (R&S), R&S sur le terrain de combat, Transport militaire, Exploitation pétrolière offshore, VIP
NH90 (TTH/NFH)	Recherche et sauvetage (R&S), R&S sur le terrain de combat, Transport militaire, Transport naval
Spécifique	
Tigre	Combat, Reconnaissance armée/Escorte

* Le parapublic regroupe la sécurité du territoire, les forces de police, les pompiers, les services de douane, les garde-côtes et les services publics d'assistance médicale d'urgence.

** Les services collectifs recouvrent différentes activités dont les travaux aériens, ENG (Electrical New Gathering) et le transport de passagers ou de fret.

Gamme civile. Eurocopter s'efforce constamment de moderniser et de renouveler sa gamme de produits civils afin de maintenir et d'accroître son avance sur les concurrents dans ce secteur. Dans le monde entier, Eurocopter a lancé avec succès des produits nouveaux tels que le monomoteur léger EC120 et le bimoteur léger EC135. Eurocopter a également modernisé avec succès l'EC155, dernière évolution du Dauphin, dans la catégorie des appareils moyens, et l'EC145. Le dernier-né de la famille des appareils lourds est l'EC225. Conçu pour le transport de passagers, en particulier dans le cadre de l'exploitation pétrolière offshore et du transport de personnalités, il effectue également des missions de service public comme la recherche et le sauvetage (R&S).

Eurocopter a reçu 322 commandes fermes portant sur sa gamme civile d'hélicoptères en 2009 (y compris leurs dérivés militaires respectifs) et procédé à la livraison de 536 appareils à ses clients.

Programme Hélicoptère utilitaire léger (LUH). L'armée de terre des États-Unis (US Army) a choisi l'UH-72A Lakota (dérivé militaire de l'hélicoptère EC145) comme hélicoptère utilitaire léger de nouvelle génération. Le besoin de ce client s'élève à 345 machines sur dix ans, pour une valeur de plus de 2 milliards de dollars sur leur cycle de vie. L'US Army a ainsi commandé 42 Lakota en 2006, suivis de 43 unités supplémentaires en 2007, de 39 en 2008 et 51 en 2009. Quarante LUH ont été livrés au client en 2009, portant à 96 livraisons le nombre total de machines livrées conformément au calendrier prévu à fin 2009. Toutes ces livraisons ont été réalisées par le nouveau site d'American Eurocopter à Columbus, Mississippi.

Développement de nouveaux produits

Les programmes de développement de produits actuels dans les secteurs civil et militaire comprennent : (i) l'hélicoptère de transport militaire NH90, proposé en plus de 20 versions pour des missions tactiques, navales, de combat R&S et de sauvetage ; (ii) la version HAD de l'hélicoptère Tigre et (iii) le programme KHP pour les applications militaires, et (iv) l'EC175. Ces différents appareils sont décrits ci-dessous.

NH90. Conçu pour offrir des capacités multimissions et une grande efficacité de coût sur la totalité de son cycle de vie, le NH90 est un hélicoptère polyvalent destiné à la fois au transport tactique (TTH) et aux applications navales (NFH). Le programme, principalement financé par les gouvernements français, allemand, italien et néerlandais, a été développé dans le cadre d'un partenariat entre Eurocopter, Agusta-Westland (Italie) et Fokker Services (Pays-Bas), au sein de la structure Nato Helicopter Industries (« NHI »), qu'ils détiennent au prorata des engagements d'achat exprimés par chacun de leurs pays d'appartenance. NHI est donc détenue à 62,5 % par Eurocopter. La production a commencé en 2000 et 15 unités ont été livrées en 2009 (cinq à l'Allemagne, deux à l'Italie, deux à la Finlande, deux à la Suède et quatre à l'Australie), portant à 40 le total des livraisons cumulées à fin 2009. En 2009, Eurocopter a reçu une

commande de la Direction générale de l'armement (DGA) pour un second lot de 22 NH90, ce qui porte le carnet de commandes de cet appareil à 489 commandes fermes à fin 2009.

Le NH90 est rapidement devenu l'hélicoptère tactique militaire de référence pour les forces armées à travers le monde. Quatorze pays ont passé commande de 23 versions différentes. Le succès commercial confirmé du NH90, la complexité de cet hélicoptère très novateur et la gestion des relations entre les industriels et les clients, ont contribué à créer des défis croissants dans la gestion du programme et une pression sur les marges. Pour faire face à ces défis, Eurocopter a lancé en 2008 un plan d'action visant à changer la gestion du programme, notamment sur le plan de la structure industrielle, à refondre la gestion des relations contractuelles avec les clients et à restructurer les processus de production dans une perspective de simplification, de clarification des responsabilités et de plus grande réactivité, avec des résultats positifs en 2009.

Hélicoptère Tigre. Le programme d'hélicoptère d'attaque Tigre comprend quatre variantes fondées sur la même cellule : le HAP (canon à tourelle, fusées et missile air-air), dont 40 ont été commandés par la France ; l'UHT (missile anti-char, missile air-air, canon axial, fusées), dont 80 ont été commandés par l'Allemagne ; l'ARH (missile anti-char, canon à tourelle et fusées), dont 22 ont été commandés par l'Australie ; et l'HAD (missile anti-char, missile air-air, canon à tourelle, fusées et avionique et moteurs améliorés), dont 24 ont été commandés par l'Espagne et 40 et la France. En 2009, le Tigre a été déployé en Afghanistan par les forces armées françaises, démontrant une fiabilité et une facilité d'exploitation en service sans égales sur le théâtre d'opération.

Sept hélicoptères Tigre ont été livrés en 2009, soit cinq à la France, un à l'Allemagne et un à l'Australie, portant ainsi à 55 le nombre total de machines livrées à fin 2009.

KHP. La Corée a choisi Eurocopter comme principal partenaire de Korea Aerospace Industries (« KAI »), dans le cadre du nouveau programme KHP de développement du premier hélicoptère de transport militaire coréen dans la catégorie des machines de 8 tonnes. La phase de développement du programme KHP devrait se dérouler sur six ans, de 2006 à 2011. Au cours de la phase de production qui s'ensuivra, 245 hélicoptères devraient être fabriqués sur dix ans. En sa qualité de principal partenaire de KAI, Eurocopter détient une participation de 30 % dans la phase de développement et 20 % dans la phase de production. Eurocopter et KAI veulent créer une filiale pour commercialiser la version à l'exportation du KHP. En 2009, le déploiement réussi du premier prototype a révélé que le programme était conforme au calendrier prévu.

EC175. Eurocopter et la société chinoise AVIC II Corporation ont lancé le développement et la production sur une base 50/50 de l'EC175, un hélicoptère civil de la catégorie des six tonnes qui viendra élargir les gammes de produits des deux

partenaires. La phase de développement, prévue pour durer cinq ans, a commencé en 2006. En 2008, l'EC175 a été révélé lors de l'exposition Heli-Expo aux États-Unis. Des lettres d'intention ont été signées par 13 opérateurs pour un total de 111 machines. L'assemblage du premier prototype a commencé fin 2008 à Marignane, après la livraison, par le partenaire chinois, de la première structure de cellule. En 2009, l'EC175 a réalisé son premier vol conformément au calendrier, en respectant ses impératifs de performance et de coûts. La livraison du premier hélicoptère EC175 est attendu pour 2012.

Service Après-Vente

Au 31 décembre 2009, les appareils Eurocopter constituaient le second parc d'hélicoptères du monde, avec plus de 10 500 hélicoptères en service dans le monde entier. Les activités de service de support à ce parc important ont donc généré 35 % du chiffre d'affaires d'Eurocopter en 2009. Eurocopter effectue principalement des prestations de formation, de maintenance et de réparation, et fournit des pièces détachées. Afin de fournir un service mondial efficace, Eurocopter a mis en place un réseau international au travers de ses filiales, distributeurs agréés et centres de services. En outre, afin de répondre à une demande de plus en plus mondialisée, Eurocopter élargit activement la gamme des services proposés à la clientèle.

En 2009, Eurocopter a inauguré deux centres de services clients : un à Hong-Kong pour la région Asie-Pacifique et un à Dallas pour les Amériques. Sur le plan de la formation, à la suite de la création d'une société de services de formation d'Eurocopter en 2004 à Bückeburg, Allemagne, pour développer, produire et exploiter les simulateurs de vol de mission complets NH90 pour la formation des pilotes, les simulateurs ont été déclarés « Prêts pour accord » en 2009. En parallèle, plusieurs autres simulateurs de vol ont été lancés ou mis en service pendant l'année.

Eurocopter cherche à améliorer régulièrement la qualité de son offre de services, notamment les performances en matière de livraisons de pièces détachées. Environ 85 % des pièces ont été livrées dans les délais en 2009.

1.1.4 Astrium

INTRODUCTION ET PRÉSENTATION

Astrium conçoit, développe et fabrique des satellites, des infrastructures orbitales et des systèmes de lanceurs. Elle fournit également des services liés à l'espace. Astrium est le troisième fabricant mondial de systèmes spatiaux, derrière Boeing et Lockheed Martin, et le premier fournisseur européen de satellites, d'infrastructures orbitales, de lanceurs et de services connexes. En 2009, Astrium a dégagé un chiffre d'affaires de 4,8 milliards d'euros, soit 11,2 % du chiffre d'affaires total d'EADS.

PRODUCTION

Eurocopter dispose de cinq principaux sites de production : deux en France, deux en Allemagne et un en Espagne. Les sites français sont situés à Marignane dans le sud de la France et à La Courneuve, près de Paris. Les sites allemands sont situés à Donauwörth et Ottobrunn, près de Munich. Le site espagnol est situé à Albacete.

Inauguré en 2007, le nouveau site d'Albacete, exploité par Eurocopter España, est responsable de la production de la partie arrière des fuselages des hélicoptères E135 et Tigre, et de la partie avant des fuselages du NH90. L'usine accueille les chaînes d'assemblage des EC135 destinés au marché espagnol, la version HAD de l'hélicoptère Tigre pour l'Espagne (depuis 2008) et le NH90 dans sa version TTH destinée au Ministère de la Défense espagnol.

Suite à d'importants travaux d'agrandissement réalisés en 2008, l'usine d'American Eurocopter à Columbus dans le Mississippi a poursuivi la montée en puissance de sa production, de l'assemblage et de la livraison du LUH. L'activité industrielle qui avait commencé en 2006 avec l'assemblage et la livraison du LUH tourne à présent à plein régime suite à l'autorisation de production accordée par la *Federal Aviation Administration*. Les activités de l'usine de Columbus comprennent également la production et l'assemblage de l'AS350 et de l'EC120 pour les douanes et la protection des frontières des États-Unis. Le site assure également le soutien à la modernisation de la flotte d'hélicoptères Dauphin des garde-côtes américains.

Dans l'ensemble, les livraisons d'hélicoptères en série d'Eurocopter ont baissé d'environ 5 % en 2009. Elles devraient encore baisser en 2010 (tout en restant au-dessus des 500 unités par an), avant de remonter de nouveau en 2011. Eurocopter poursuivra l'expansion internationale de sa chaîne logistique internationale en mettant l'accent sur les approvisionnements en dollar et dans les pays à coûts de fabrication réduits. Eurocopter cherche également à rationaliser son réseau de fournisseurs et sa propre organisation industrielle.

Astrium se compose de trois Unités opérationnelles : Astrium Satellites, Astrium Space Transportation et Astrium Services. Les services de lancement sont assurés par le biais des participations d'Astrium dans Arianespace (lanceur Ariane 5), Starsem (lanceur Soyouz) et Eurokot (lanceur Rockot). Astrium fournit également des services faisant appel à des satellites de télécommunications et d'observation de la terre, par l'intermédiaire de filiales détenues à 100 % ou majoritairement (Paradigm Secure Communications, Infoterra et Spot Image).

STRATÉGIE

Au travers de sa présence bien établie dans cinq pays européens dotés de programmes spatiaux actifs (France, Allemagne, Royaume-Uni, Espagne et Pays-Bas), Astrium est la seule société européenne capable d'offrir une expertise recouvrant tous les domaines de l'industrie spatiale (satellites, lanceurs, infrastructures orbitales et services). La stratégie d'Astrium est de s'appuyer sur ces atouts stratégiques essentiels et de renforcer sa position sur le marché. Les marchés des lanceurs et des satellites étant en stagnation, Astrium a développé avec succès une activité de services qui devrait représenter la majeure partie de sa croissance dans les années à venir.

Générer une croissance rentable sur un marché peu dynamique

Les dépenses institutionnelles et militaires consacrées aux activités spatiales sont actuellement limitées en Europe du fait de contraintes budgétaires. La concurrence intense sur les marchés commerciaux des lanceurs et des satellites de télécommunications a été exacerbée par la baisse historique du dollar américain par rapport à l'euro pendant la plus grande partie de 2009. Dans ce contexte de marché difficile, Astrium met en œuvre la stratégie suivante :

- lanceur Ariane et système de missiles M51 : Astrium Space Transportation (jusqu'alors principal fournisseur et architecte industriel), a pris le rôle de maître d'œuvre de ces programmes afin de rationaliser ses activités ; cette réorganisation a fortement contribué à augmenter la fiabilité et la rentabilité de ces produits. Astrium est en outre aujourd'hui le deuxième plus grand actionnaire d'Arianespace, avec une participation de 30,5 %, derrière l'agence française spatiale (« CNES »). Astrium Space Transportation cherchera à tirer parti de cette position de leader pour mieux servir ses clients ; et
- satellites et services : Astrium cherche depuis quelques années à ne plus être seulement un fournisseur de systèmes, mais à devenir l'un des premiers fournisseurs dans les domaines des services sécurisés de communication, d'observation de la terre et de navigation pour satellites. Deux avancées majeures ont été réalisées en 2009 : le franchissement de l'étape d'entrée en service pleinement opérationnel d'un système mondial sécurisé de communications militaires par satellite, destiné principalement au Ministère de la Défense britannique et le succès de la livraison en orbite du premier satellite de communications sécurisées aux forces armées allemandes (Bundeswehr). À l'avenir, Astrium cherchera à élargir son offre de solutions innovantes, complètement sur mesure et très compétitives dans le domaine des communications sécurisées. Elle s'efforcera également de renforcer sa présence dans le domaine des services d'observation de la terre et d'accroître sa position dans les services de navigation par satellite.

Atteindre le niveau de rentabilité de référence en Europe

La Direction s'est engagée à mettre en œuvre de nouvelles mesures pour accroître la rentabilité et l'innovation (« Inovex » pour Astrium Satellites, « Boost+ » pour Astrium Space Transportation et « Services Improvement » pour Astrium Services), dans le cadre des initiatives de réduction des coûts et d'intégration de « Power8 Plus » et de « Future EADS » lancées par EADS. Ces initiatives visent à améliorer les marges de manière continue au fil du temps.

ASTRIUM SATELLITES

Astrium Satellites est un des leaders mondiaux de la conception et de la fabrication de systèmes de satellites, des systèmes embarqués, des infrastructures au sol et des équipements spatiaux destinés à de nombreuses applications civiles et militaires. Maître d'œuvre de près de 90 satellites de communication, Astrium Satellites est le partenaire de choix de nombreux opérateurs parmi les plus prestigieux dans le monde entier. Les activités d'Astrium Satellites peuvent être regroupées en quatre catégories de systèmes de satellites :

- *les satellites de télécommunications* ont de multiples applications, parmi lesquelles les liaisons téléphoniques longue distance et mobiles, la télédiffusion et la radiodiffusion, la transmission de données, le multimédia et les liaisons Internet. Ils peuvent être utilisés pour des applications civiles ou militaires ;
- *les satellites d'observation* permettent la collecte d'informations dans un grand nombre de domaines tels que la cartographie, la météorologie, le suivi des évolutions climatiques, la gestion agricole et sylvicole, la gestion des ressources minérales, énergétiques et hydrauliques. Ils se prêtent également aux applications de surveillance militaire ;
- *les satellites scientifiques* sont des produits conçus sur mesure pour s'adapter aux spécificités de la mission qui leur est confiée. Ils sont, par exemple, utilisés pour l'observation astronomique des sources de radiation dans l'univers, l'exploration des planètes et l'étude des sciences de la terre ;
- *les systèmes de satellites de navigation* émettent des signaux qui permettent aux utilisateurs de déterminer leur position géographique avec une grande précision. Ces systèmes jouent un rôle de plus en plus important dans de nombreux secteurs de l'économie. Ils sont notamment utilisés par les compagnies aériennes, les opérateurs de transport terrestre, maritime et aérien, les services d'urgence, l'agriculture, la pêche, le tourisme et les réseaux de télécommunications.



Fin 2008, Astrium a acquis Surrey Satellite Technology Limited (SSTL). Cette société innovante issue de l'Université du Surrey développe une gamme de produits couvrant le marché des petits satellites et les sous-systèmes.

Marché

Le marché des satellites civils de télécommunications se caractérise par une très forte concurrence. Les clients prennent leurs décisions sur la base des prix, de la compétence technique des fournisseurs et de leur expérience. Astrium Satellites détient environ 23 % du marché mondial, selon des estimations internes, et ses principaux concurrents sont Loral, Boeing et Lockheed Martin aux États-Unis et la société franco-italienne Thales Alenia Space (TAS) ainsi que la société russe Information Satellite Systems Reshetnev. La Direction considère que la croissance du marché des satellites est modérée mais continue, en raison de facteurs comme (i) l'augmentation de la demande de télécommunications (y compris Internet), les multimédias et les besoins militaires et (ii) l'augmentation de la demande de remplacement des produits vieillissants. Astrium Satellites entend renforcer sa position sur ce marché à l'avenir.

Le marché des satellites scientifiques, d'observation et de navigation est organisé sur un plan national ou multinational (Agence spatiale européenne (« ESA », Eumetsat). Dans ce dernier cas, le principe de juste retour, selon lequel les contrats sont attribués à des fournisseurs nationaux en proportion de la contribution respective des pays correspondants, est souvent mis en œuvre. Une demande significative de systèmes d'observation de la terre se développe également à l'export, pour laquelle EADS est actuellement le seul fournisseur européen d'envergure. Enfin, les agences civiles contrôlées par les États, notamment l'ESA, ont manifesté des besoins croissants en matière de satellites d'observation de la terre dans le cadre des programmes européens pour l'environnement. La Direction pense que ce marché restera stable à moyen terme.

Enfin, s'agissant du marché des satellites militaires, la demande en satellites de télécommunications et d'observation a augmenté. Ces dernières années, les insuffisances des capacités militaires européennes dans ce domaine se sont manifestées à l'occasion des récents conflits, la nécessité de préparation à des menaces diffuses devenant par ailleurs plus pressante. L'évolution positive de ce marché s'est concrétisée par le contrat Skynet 5/Paradigm au Royaume-Uni, le contrat Satcom BW en Allemagne, le contrat Yahsat aux Émirats Arabes Unis et divers contrats en France.

Produits

Astrium propose des satellites clés en main à ses clients grâce aux éléments fabriqués par plusieurs filiales détenues à 100 % dont : (i) Astrium Espagne, qui fournit les plates-formes, les antennes, les systèmes de déploiement et les sous-systèmes de harnais destinés aux satellites de télécommunications ; (ii) Tesat (Allemagne), qui est en charge des équipements et sous-systèmes électroniques de télécommunications ; (iii) EADS Sodem (France),

qui fournit les capteurs ; (iv) Dutch Space (Pays-Bas), qui fournit les panneaux solaires et d'autres composants spécialisés.

Satellites de télécommunications. Astrium Satellites produit des satellites de télécommunications pour des applications fixes ou mobiles et des services de télédiffusion directe. Les satellites géostationnaires de télécommunications d'EADS sont construits à partir des plates-formes de la famille EUROSTAR (63 commandes à ce jour), dont la version la plus récente est EUROSTAR 3000.

Astrium Satellites a remporté sept commandes de satellites civils en 2009 (soit une part de marché mondiale de 23 %). Ces satellites sont basés sur la plate-forme EUROSTAR (Arabsat 5C et 6B pour Arabsat, Atlantic Bird 7 pour Eutelsat, Astra 2E/2F/2G et 5B pour SES). Deux satellites civils et un satellite de télécommunication militaire ont été lancés avec succès en 2009 : Hotbird 10 pour Eutelsat (février 2009), Amazonas 2 pour Hispasat (octobre 2009) et SatCom BW1 pour l'armée allemande (octobre 2009).

Satellites scientifiques et d'observation. Astrium Satellites est le principal fournisseur européen de systèmes d'observation de la terre par satellite, pour des applications civiles aussi bien que militaires. Dans ce domaine, les clients tirent significativement profit des éléments communs aux programmes civils et militaires d'Astrium Satellites.

Astrium conçoit et fabrique une gamme étendue de plates-formes très polyvalentes, de matériels optiques et de radars, ainsi que l'équipement du segment terrestre pour toute une série d'applications, d'opérations et de services de télédétection. Astrium Satellites est le maître d'œuvre de la majorité des grands programmes d'observation de l'ESA et du CNES. La société est notamment maître d'œuvre pour les programmes suivants : (i) la famille Spot de plates-formes polyvalentes, installées sur 15 satellites européens d'observation terrestre et reconnues comme la référence du secteur ; (ii) Metop, satellite météorologique à orbite polaire de nouvelle génération, dont le premier de trois exemplaires a été lancé en 2006 ; (iii) Pleiades, deux petits satellites d'observation terrestre offrant une grande souplesse d'utilisation pour des applications civiles et militaires, avec un lancement prévu en 2010 ; (iv) Swarm, satellite de climatologie qui observe l'évolution des champs magnétiques de la terre ; (v) Cryosat 2, satellite radar destiné à surveiller l'épaisseur des calottes glacières des pôles ; (vi) le satellite d'imagerie Tandem X, (vii) Bepi Colombo, une mission d'observation de Mercure et (viii) Seosat et Seosar, un système radar d'observation de la terre pour le gouvernement espagnol.

En 2009, un satellite d'observation (Seosat) a été vendu au Centre espagnol de développement des technologies industrielles et deux satellites d'observation de la terre (Spot 6 et Spot7) à Spot Image, une filiale d'Astrium Services. Helios 2B, le satellite militaire d'observation de la terre destiné à la DGA, a également été lancé avec succès en décembre 2009.

En outre, en octobre 2009, Astrium et KGS, la société spatiale nationale kazakhe, ont signé un contrat portant sur deux satellites d'observation de la terre, ainsi que les documents relatifs à la fondation d'une coentreprise pour la construction d'un site d'intégration d'assemblage et d'essais à Astana.

Satellites de navigation. L'ESA a reçu pour mission de gérer le programme d'achat des différents composants du système « Galileo » (segment spatial, segment terrestre, support système, lanceurs, etc.) après la décision de développement d'un système européen de navigation mondiale par satellite prise par l'Union européenne fin 2007. Concernant les satellites nécessaires pour valider le programme, Astrium a lancé avec succès le satellite Giove B, qui achèvera sa deuxième année en orbite en avril 2010. Astrium est également responsable de la phase de validation en orbite de Galileo (« IOV ») afin de tester le nouveau système de navigation par satellite en conditions de mission réelles. La phase IOV porte sur la construction des quatre premiers satellites de la constellation et d'une partie des infrastructures terrestres pour Galileo, suivie par les essais de ce système partiel.

Satellites militaires. Outre l'activité d'observation militaire de la terre, Astrium Satellites est active sur le marché de différentes applications de pointe. Ces systèmes attestent du rôle de premier plan joué par Astrium dans les offres de systèmes complexes et illustrent l'efficacité de l'exploitation des synergies entre les activités spatiales et de défense d'Astrium.

ASTRIUM SPACE TRANSPORTATION

Astrium Space Transportation est le spécialiste européen de l'infrastructure spatiale et du transport spatial. Cette société est chargée de la conception, du développement et de la fabrication des lanceurs Ariane 5, du laboratoire Columbus et du véhicule de transfert automatique ATV à destination de la Station spatiale internationale (« SSI »), des missiles balistiques pour les forces de dissuasion françaises, des systèmes de propulsion et des équipements spatiaux.

Infrastructures orbitales

Le segment des infrastructures orbitales, sur lequel Astrium Space Transportation opère, comprend des systèmes spatiaux habités et non habités. Le domaine d'activité le plus important de ce secteur est constitué par la SSI, ainsi que par les programmes de développement des véhicules et équipements et les services qui leur sont associés. Astrium Space Transportation est le maître d'œuvre d'un contrat de l'ESA relatif à deux éléments essentiels de la SSI : le laboratoire Columbus et le Véhicule de transfert automatique (*Automated Transfer Vehicle*, ATV).

Marché

La demande de systèmes d'infrastructures orbitales émane exclusivement d'agences spatiales bénéficiant de financements publics, notamment l'ESA, la NASA, Roscosmos (Russie) et la

NASDA (Japon). Ces systèmes sont généralement construits sur la base d'une coopération entre des partenaires internationaux. Outre les projets Columbus et ATV, l'ESA est également chargée de la fourniture de composants supplémentaires de la SSI pour les phases de construction et d'exploitation de la station. Des agences spatiales nationales, telles que la DLR et le CNES, interviennent également dans les activités de développement des installations expérimentales de la SSI.

Produits

Astrium Space Transportation est maître d'œuvre du développement et de l'intégration de Columbus. Columbus est un module pressurisé doté d'un appareil de survie autonome. Columbus a été convoyé jusqu'à l'ISS sur le vol de la navette du 7 février 2008. Il fournit un environnement de recherche complet dans des conditions de microgravité (science des matériaux, médecine, physiologie humaine, biologie, observation terrestre, physique des fluides et astronomie) et sert de banc d'essai aux nouvelles technologies.

Astrium Space Transportation est également maître d'œuvre du développement et de la fabrication de l'ATV, servant au transport du carburant et des fournitures à la SSI, ainsi qu'à la fourniture d'une capacité de réalimentation et d'une solution de traitement des déchets. Le premier ATV, « Jules Vernes », a été lancé en mars 2008 et amarré à l'ISS. Après six mois en orbite, il a été désamarré de l'ISS et a brûlé lors de son entrée dans l'atmosphère. Le deuxième ATV, Johannes Kepler, subit actuellement ses premiers essais d'aptitude au vol et de fonctionnalité, avec une date de livraison prévue pour novembre 2010. La production des unités ATV deux à cinq, ainsi que la préparation de la mission et le support aux opérations, sont couvertes par le contrat qui régit l'exploitation et la fourniture d'éléments européens à l'ISS.

Lanceurs et services de lancement

Les systèmes spatiaux (notamment les satellites, les éléments d'infrastructures orbitales et les sondes interplanétaires) dépendent de lanceurs à étages multiples propulsés par des fusées destinées à les placer en orbite. Astrium Space Transportation exerce deux types d'activités distinctes : (i) la conception et la fabrication de lanceurs à des fins civiles et militaires et (ii) la fourniture de services de lancement par l'intermédiaire de ses participations dans Arianespace, Starsem et Eurockot.

Astrium Space Transportation est le maître d'œuvre unique du système Ariane 5 et doit à ce titre livrer à Arianespace un véhicule complet et entièrement testé. Astrium Space Transportation fournit également des éléments pour tous les étages d'Ariane 5 : la case à équipements, le logiciel de vol, ainsi que de nombreux sous-ensembles. En outre, Astrium Space Transportation est maître d'œuvre des systèmes de missiles balistiques de la République française. Astrium Space Transportation est également chargée du développement, de la

fabrication et de la maintenance des missiles M45 et M51 lancés à partir de sous-marins, ainsi que des systèmes d'exploitation associés.

Marché

Le marché des services de lancement commerciaux a évolué de manière sensible au cours des dernières années. Les sociétés et agences gouvernementales russes ont énormément augmenté le prix de leurs lanceurs, rendant ainsi les autres lanceurs plus compétitifs sur le marché. La Direction estime que le marché potentiel des services de lancements commerciaux restera probablement stable, avec 20 à 25 charges utiles par an en moyenne, principalement liées au lancement de satellites de télécommunications géostationnaires. Ce chiffre reste toutefois sensible à divers facteurs (tels que les progrès de la technologie et la consolidation des entités clientes). Ce marché ne comprend pas les services de lancement institutionnels destinés aux agences gouvernementales et militaires américaines, russes et chinoises.

Dans le domaine de la défense nationale, Astrium Space Transportation est le fournisseur exclusif de missiles balistiques à la République française depuis le début des années 60. Outre la production et le développement financés par la République française, Astrium Space Transportation effectue un volume important de travaux de maintenance de l'arsenal balistique français afin d'assurer la disponibilité des systèmes sur la durée de vie des équipements, qui peut couvrir plusieurs décennies. Astrium Space Transportation fournit également un soutien sur site aux forces armées françaises. Enfin, Astrium Space Transportation collabore avec d'autres acteurs dans le cadre d'un contrat OTAN, lié à l'architecture des missiles de défense.

Produits et services

Services de lancement. Astrium Space Transportation intervient dans le domaine des services de lancement, via ses participations dans Ariespace (pour les lanceurs lourds), Starsem (pour les lanceurs moyens) et Eurockot (pour les lanceurs légers).

➤ *Ariespace.* Avec une participation directe et indirecte de 30,5 %, Astrium Space Transportation est le deuxième actionnaire d'Ariespace (après le CNES) et son premier actionnaire industriel. En termes de prises de commandes, Ariespace est le premier fournisseur mondial de services de lancements commerciaux. Fin 2009, Ariane avait lancé un total de 277 satellites. Ariespace commercialise et vend le lanceur Ariane dans le monde entier et réalise les lancements depuis le centre spatial de Kourou en Guyane française.

En 2009, Ariespace a remporté 13 nouveaux contrats commerciaux, représentant plus de 50 % du marché disponible et trois contrats institutionnels. Ariespace a effectué sept lancements Ariane, qui ont mis en orbite neuf satellites commerciaux et trois satellites institutionnels. Depuis le premier lancement commercial d'Ariane 5 en 1999, 49 fusées Ariane 5 ont été lancées avec succès.

➤ *Starsem.* Astrium Space Transportation détient directement 35 % du capital de la société de droit français Starsem, aux côtés d'Ariespace (15 %), de l'agence spatiale russe (25 %) et du Bureau central russe de Conception Spécialisée « Progress » (25 %). Par l'intermédiaire d'Ariespace, Starsem commercialise des services de lancement assurés par des lanceurs Soyuz pour des satellites de poids moyen envoyés en orbite basse ou héliosynchrone, ainsi que pour des missions interplanétaires. Les travaux progressent sur le pas de lancement de Kourou, où deux premiers lancements (devant être effectués par Ariespace) sont prévus en 2010.

➤ *Eurockot.* Astrium Space Transportation (51 %) et Khrunichev (49 %) contrôlent conjointement Eurockot Launch Services, qui fournit des services de lancement pour des petits satellites à orbite basse, au moyen de lanceurs Rockot dérivés des missiles balistiques SS-19.

Lanceurs commerciaux. Astrium Space Transportation fabrique des lanceurs et réalise des travaux de recherche et développement dans le cadre des programmes Ariane. Les États membres, par l'intermédiaire de l'ESA, financent le développement des lanceurs Ariane et des technologies associées.

Astrium Space Transportation est le maître d'œuvre unique du système Ariane 5 depuis 2004. Compte tenu du succès d'Ariane 5, Astrium Space Transportation et Ariespace ont signé en 2009 un accord prévoyant la fabrication de 35 lanceurs Ariane 5 supplémentaires, qui s'ajouteront aux 30 lanceurs Ariane 5 commandés en 2004.

Missiles balistiques. Astrium Space Transportation est la seule entreprise européenne assurant la conception, la construction, les essais et la maintenance de missiles balistiques. Dans le cadre des contrats signés avec la République française, Astrium Space Transportation produit la famille des MSBS, dont le lancement s'effectue à partir de sous-marins (M1, M2, M20, M4 et M45), et a développé les installations de lancement de la base navale de Brest. Le M45 est déployé à bord de la nouvelle génération de sous-marins nucléaires français équipés de missiles balistiques. Astrium Space Transportation gère la maintenance opérationnelle des M45 et apporte son assistance aux forces armées françaises jusqu'au terme de leur vie opérationnelle.

Astrium Space Transportation a conclu un contrat de développement du M51, un nouveau système de missiles stratégiques pour sous-marins doté de capacités techniques et opérationnelles accrues. Le troisième et dernier vol d'essai de ce nouveau missile s'est déroulé avec succès en novembre 2008. Fin 2004, le Ministère de la Défense français a attribué à Astrium Space Transportation un contrat portant sur la phase de production du M51 et sur les installations d'essais. Ce contrat fait suite à un accord-cadre d'une valeur supérieure à 3 milliards d'euros. Un contrat pour la fourniture d'un étage supérieur amélioré a été attribué par le Ministère de la Défense français

fin 2006, pour un montant supérieur à 200 millions d'euros. Il contribuera à maintenir à long terme les capacités techniques d'Astrium Space Transportation dans ce domaine.

ASTRIUM SERVICES

Astrium Services offre des solutions innovantes, très compétitives et sur mesure, couvrant la totalité du cycle des besoins des clients dans le domaine des communications sécurisées, de l'observation de la terre et de la navigation par satellite. Dans de nombreux pays, Astrium Services permet aux institutions militaires clientes d'obtenir en un seul endroit la totalité des services de communication par satellite dont elles ont besoin. La société entend également devenir l'un des principaux acteurs sur le marché de la navigation par satellite, dans le cadre de ses travaux pour le programme « Galileo », après le renouvellement de l'engagement pris par l'Union européenne vis-à-vis de ce programme.

Produits et services

Communications militaires. En 2003, le Ministère de la Défense britannique a choisi Paradigm comme prestataire de services de communications militaires globales par satellite, dans le cadre de son programme de nouvelle génération Skynet 5. Ce contrat, aux termes duquel Paradigm détient et exploite l'infrastructure satellitaire des communications militaires du Royaume-Uni, permet au Ministère de la Défense britannique de passer des commandes et de payer les services en fonction de ses besoins. Le catalogue de services que propose Paradigm permet d'apporter des solutions de transmission sur mesure entre le théâtre des opérations et la base, qu'il s'agisse d'applications voix, données ou vidéo, allant d'un canal voix simple aux systèmes complets clés en main comprenant la gestion des terminaux et des réseaux. Paradigm fournit également des services à vocation sociale grâce auxquels les soldats en mission peuvent appeler chez eux et utiliser Internet. Les deux premiers satellites Skynet 5 ont été lancés en 2007 et le troisième en juin 2008. Le Ministère de la Défense britannique a donc pu déclarer le service pleinement opérationnel en 2009.

En Allemagne, une équipe dirigée par Astrium Services fournira à l'Allemagne les premiers satellites de son réseau de communications sécurisée. Deux satellites sur fréquence militaire et un segment terrestre intégré permettront à la Bundeswehr de disposer d'une ressource sécurisée de communication destinée aux unités déployées sur le terrain, avec des applications voix, fax, données, vidéo et multimédia. Le premier satellite (ComSat-Bw1) a été lancé en novembre 2009 et le second satellite (ComSat BW2) devrait l'être début 2010. Le système complet, stations terrestres incluses, devrait entrer en service à partir de fin 2010. Astrium Services, via une coentreprise avec ND Satcom (Astrium Services : 75 % ; ND Satcom : 25 %) exploitera le système sur le long terme et fournira des capacités supplémentaires obtenues auprès d'opérateurs commerciaux.

À Abu Dhabi, Astrium Services (conjointement avec Thales Alenia Space) travaille sur un contrat signé avec Mubadala Development Company en 2007 pour la construction d'un système sécurisé de communications par satellites. Astrium Services gèrera le programme et fournira le segment espace (à l'exception de la charge utile) et 50 % du segment terrestre. Le travail est en cours et la livraison intégrale devrait intervenir en 2011.

Navigation. Après de longues discussions et négociations, l'Union européenne a décidé en 2007 de procéder au développement du programme Galileo. L'ESA est chargée des achats des différents composants du programme (segment terrestre, segment espace, support système, lanceurs, etc.), dont le déploiement complet est prévu pour 2013. Ce processus a commencé et Astrium Services entend devenir l'un des acteurs majeurs du programme réorganisé. Le projet Galileo constitue une avancée majeure pour l'Europe car il s'agit du premier programme européen de dimension internationale en matière de fourniture d'infrastructures. Il apportera de nombreux avantages au continent et au reste du monde. Le potentiel du marché est prometteur puisque la demande mondiale de services de navigation par satellite et de produits dérivés croît d'environ 25 % par an selon les estimations internes.

Services d'observation de la terre. Infoterra fournit des produits et services de géo-information à des clients comprenant des sociétés internationales, des États et des agences du monde entier. Le nouveau satellite d'observation radar de la terre TerraSAR-X a été lancé avec succès en 2007 – il fournit désormais des informations topographiques de grande qualité – ce lancement a considérablement accru les capacités d'Infoterra à proposer des images d'un type nouveau, fondées sur des radars. En 2008, Astrium, société mère d'Infoterra, a porté de 40 % à 81 % sa participation dans Spot Image, un fournisseur d'informations et de services géographiques reposant sur des images satellites. Cette participation a été relevée à 96,3 % en 2009.

En 2009, Spot Image a démarré les travaux sur le « programme Astroterra », prévu pour remplacer Spot 5 (propriété de l'État français avec un permis d'exploitation exclusif accordé à Spot Image) avant la fin de sa durée de vie, avec une constellation de deux satellites d'observation de la terre (Spot 6 et Spot 7) afin de maintenir des capacités de haute résolution jusqu'en 2023.

PRODUCTION

Astrium dispose actuellement de sites de production en France (Vélizy, Les Mureaux, Bordeaux, Toulouse, Limeil-Brevannes, Orléans, les Ulis), en Allemagne (Backnang, Brême, Friedrichshafen, Lampoldshausen, Ottobrunn, Rostock, Trauen), en Espagne (Madrid), au Royaume-Uni (Portsmouth, Stevenage, Leicester, Newcastle), aux Pays-Bas (Leyde) et en Guyane française (Kourou).

1.1.5 Défense & Sécurité

INTRODUCTION ET PRÉSENTATION

La Division DS est le principal pilier des activités d'EADS dans les domaines de la défense et de la sécurité. En réunissant au sein d'une Division unique ses systèmes de défense et de communications (DCS), son électronique de défense (DE), ses Systèmes aériens militaires (MAS) et ses systèmes de missiles (participation de 37,5 % dans MBDA), EADS a rationalisé ses activités de défense et de sécurité afin de mieux répondre aux besoins de ses clients, qui exigent des solutions intégrées de défense et de sécurité.

La Division DS a enregistré un chiffre d'affaires de 5,4 milliards d'euros en 2009, soit 12,5 % du chiffre d'affaires consolidé d'EADS.

STRATÉGIE

La Division DS cherche à soutenir de manière active la mise en place du plan Vision 2020 d'EADS en :

- augmentant considérablement le chiffre d'affaires réalisé dans les domaines de la défense et de la sécurité afin de compenser l'exposition du Groupe aux avions commerciaux ;
- améliorant la rentabilité au-dessus du niveau de référence ;
- faisant progresser son activité de services ;
- se transformant pour acquérir une dimension véritablement mondiale.

Soutenir les processus de transformation mis en œuvre par les clients

Dans le cadre des programmes déjà existants avec l'OTAN, l'Agence européenne de défense et les Ministères de la Défense de ses pays d'origine (en particulier la France, le Royaume-Uni, l'Allemagne et l'Espagne), la Division DS participe activement à la transformation des forces de défense et de sécurité européennes et de l'OTAN. La Division DS participe également au Consortium NCOIC (*Network Centric Operations Industry Consortium*), forum de collaboration industrielle constitué afin de proposer une approche architecturale aux constructeurs de systèmes et de plates-formes dans un environnement de réseau mondial.

À l'avenir, la Division DS continuera à collaborer étroitement avec les groupes de travail formés par les industriels et les clients afin de définir et de fournir des solutions qui tiennent davantage compte du processus de transformation des forces de défense et de sécurité tant en Europe qu'à l'étranger.

Développer des segments de croissance future

Dans un contexte budgétaire difficile pour sa clientèle gouvernementale, la Division DS cherchera à conserver son leadership dans les domaines qui constituent son cœur de métier (avions de combat, électronique de défense, systèmes de défense et de sécurité, missiles) et ciblera en parallèle les marchés à croissance rapide comme :

- le marché des drones où la Division DS cherchera à se forger une position dominante fondée sur la solidité de son expérience et de ses projets à ce jour (Euro Hawk®, Harfang, Barracuda, DRAC) ; et
- le marché de la sécurité globale où la Division DS offre des solutions telles que des systèmes intégrés de sécurité globale, des solutions complètes de communications de sécurité et de l'électronique de sécurité. Avec l'attribution récente de projets au Moyen-Orient, la Division DS accède au rang de leader mondial des solutions de sécurité intégrées à l'échelle d'un pays.

Améliorer la rentabilité

Grâce à la mise en place rigoureuse des programmes de réduction des coûts et un recentrage sur son cœur de métier, la Division DS a grandement amélioré sa rentabilité ces cinq dernières années afin d'atteindre les niveaux de référence européens. Par le biais de programmes d'amélioration dédiés et d'une intégration plus approfondie, la Division vise une amélioration supplémentaire de sa rentabilité à l'avenir.

Développer les services clients

Parallèlement au rôle déjà important qu'elle joue sur le marché des services, la Division DS cherchera à améliorer son offre de formules complètes regroupant des services de missions critiques pour le compte de ses clients, non seulement dans les pays d'origine d'EADS, mais également en dehors de ceux-ci. Cet éventail de services s'étend du conseil, du développement et de la simulation de concepts jusqu'au support tout au long du cycle de vie des plates-formes aériennes, aux services de flotte et en vol, à la formation, à l'exploitation et à l'externalisation.

Se renforcer sur ses marchés nationaux, tout en s'imposant comme acteur mondial

Pour poursuivre sa croissance future, la Division DS cherchera à consolider sa position sur ses marchés nationaux en Europe (France, Allemagne, Espagne et Royaume-Uni). La Division DS y cherchera à mettre à profit sa technologie et ses compétences dans des domaines comme, notamment, l'électronique, les plates-formes aéroportées, les missiles et les systèmes.



Parallèlement, la Division DS s'efforcera d'augmenter sa part de marché sur le marché clé que sont les États-Unis, en étroite coordination avec EADS North America. Pour y parvenir, elle proposera une offre de produits et de technologies haut de gamme, comme le système d'évitement d'obstacle HELLAS pour les hélicoptères, le système radar TRS 3D ou sa technologie de Radio Mobile Professionnelle P25. La Division DS établit également de solides partenariats industriels transatlantiques aux côtés de maîtres d'œuvre américains afin d'explorer de nouvelles opportunités, tels que Northrop Grumman (Euro Hawk®), Lockheed Martin (MEADS, Deepwater, Littoral Combat Ship, COBRA, Missile Defence) et Raytheon (Missile Defence).

La Division DS cherche également à développer sa présence sur d'autres marchés présentant un potentiel de croissance important, comme le Moyen-Orient, le Brésil et l'Inde. La Division DS souhaite non seulement y remporter des campagnes clés, comme les contrats de surveillance des frontières du Qatar et de l'Arabie Saoudite, mais elle entend également y développer une présence industrielle à long terme par voie de croissance interne ou externe afin d'être considérée comme un acteur local digne de confiance par des clients potentiels.

SYSTÈMES DE DÉFENSE ET DE COMMUNICATION (« DCS »)

DCS est le concepteur maison des systèmes d'EADS. Sa mission est de développer des solutions complètes de systèmes de communication et d'information, notamment des plates-formes, et de fournir les moyens de leur déploiement. DCS offre à ses clients des solutions intégrées ou sur mesure, combinant le savoir-faire nécessaire à la conception, au développement et à l'intégration de grands systèmes (LSI) et de relier le plus grand nombre possible de plates-formes et de sous-systèmes au sein d'un réseau intégré efficace. L'intégration de systèmes est un souci croissant non seulement pour les clients responsables du contrôle des frontières et de la surveillance côtière, mais aussi pour des clients non militaires dans des domaines tels que la sécurité du territoire. Tous ces domaines constituent le cœur de cible de DCS.

En 2009, DCS a généré 26 % du chiffre d'affaires total de la Division DS.

Marché

DCS est confrontée à la concurrence de grandes sociétés américaines et européennes qui se concentrent sur les mêmes marchés qu'elle. Ses principaux concurrents sont Lockheed Martin, Thales, Motorola et General Dynamics. Les principaux clients de DCS sont d'origine gouvernementale, comme les Ministères de la Défense et les Ministères de l'Intérieur de ses marchés nationaux en Allemagne, en France et au Royaume-Uni, tandis que d'autres pays européens, le Moyen-Orient, l'Afrique du Sud, l'Asie et les États-Unis prennent une importance croissante.

Produits et services

Défense. DCS propose des systèmes et solutions de mission complètes dans les domaines de la supériorité aérienne, des systèmes pour théâtres d'opérations, des solutions de surveillance et des systèmes navals, ainsi qu'un appui global à ces systèmes. L'Unité opérationnelle DCS est l'un des premiers fournisseurs d'architecture de systèmes complets et d'intégration de systèmes pour systèmes militaires terrestres, maritimes, aériens et spatiaux. DCS fournit des systèmes de supériorité aérienne pour les opérations défensives, offensives et d'appui dans un environnement commun, permettant aux clients de disposer de capacités souples en réseau. DCS assure la conception, l'intégration et la mise en œuvre de solutions d'information sécurisées tactiques fixes, mobiles ou de théâtre d'opérations, y compris l'ensemble des services nécessaires aux solutions et systèmes intégrés de soutien aux missions. DCS est aussi l'un des principaux concepteurs et fournisseurs de systèmes de C3I aux forces armées françaises et allemandes et aux forces interarmées en France, en Allemagne et dans le cadre de l'OTAN.

L'Unité opérationnelle est centrée sur le besoin de solutions d'infrastructure d'information des clients. Son expertise passe par la maîtrise en profondeur des technologies nécessaires, notamment les interfaces, points d'entrée et le recours à des systèmes à architecture ouverte.

Sécurité mondiale/Securité nationale. DCS offre des services et des solutions de sécurité globale entièrement intégrés dans les domaines de la sécurité des frontières, de la sécurité maritime, de la gestion de crise et des situations d'urgence, de la protection des infrastructures critiques et de la protection des manifestations majeures. La collaboration harmonieuse des différents organismes chargés de la sécurité a pris une importance croissante, compte tenu des liens de plus en plus étroits entre les différentes menaces et de l'interdépendance croissante entre sécurité intérieure et extérieure. La Division DS cherche à maximiser l'efficacité de ses clients en permettant aux différents organismes chargés de la sécurité d'optimiser leur utilisation des données et des informations. Avec le programme de sécurité nationale pour le Royaume d'Arabie saoudite en 2009, la Division DS a remporté le plus gros contrat jamais octroyé dans ce domaine.

Systèmes radio. DCS est un fournisseur leader de Radio Mobile Professionnelle numérique (« PMR ») et de Réseaux sécurisés. Les solutions PMR de DCS permettent à des organisations professionnelles opérant dans des secteurs variés – tels que la sécurité publique, la défense civile, le transport et l'industrie – de communiquer en toute efficacité, fiabilité et sécurité. DCS propose à ses clients des solutions PMR spécialisées basées notamment sur les technologies TETRAPOL, TETRA et P25.

APSYS : l'ingénierie de la sûreté

Apsys est une filiale de la Division DS gérée par l'Unité opérationnelle DCS. En 2009, Apsys a renforcé ses positions sur le marché français du consulting, de la formation et des études de gestion du risque technique. Apsys a développé de nouvelles compétences afin de pénétrer des marchés spécifiques et de maintenir sa position concurrentielle, notamment dans le domaine de l'assurance qualité des logiciels, de la sécurité des systèmes de communication, de la modélisation 3D des phénomènes et de l'analyse des performances des schémas de transport.

Dornier Consulting GmbH

Dornier Consulting GmbH est une filiale de la Division DS gérée par l'Unité opérationnelle DCS. Dornier Consulting est une société de conseil en technologie et transports d'avenir. Elle propose ses services dans le domaine du trafic, du transport et de la logistique, la définition et l'intégration des systèmes, les technologies avancées de gestion des ressources naturelles et la gestion intégrée de projets. Société de conseil et d'ingénierie indépendante, Dornier Consulting compte des clients dans le secteur public comme privé en Allemagne, en Europe centrale et de l'Est, en Asie centrale, et au Proche et Moyen-Orient. Ses principaux clients sont des institutions nationales et internationales (Banque mondiale, UNDP, U.E., KfW, GTZ), les États, les pouvoirs publics, la société de chemin de fer allemande (*Deutsche Bundesbahn*), Daimler et EADS, ainsi qu'un large éventail de sociétés privées. Dans le cadre de sa stratégie pour l'avenir, Dornier Consulting visera à développer de nouvelles opportunités pour d'autres unités d'EADS, tout en se concentrant sur sa croissance à l'international.

Sofrelog

Sofrelog est une filiale de la Division DS gérée par l'Unité opérationnelle DCS. Sofrelog offre des systèmes critiques intégrés fournissant des données en temps réel, en faisant appel à des radars et à d'autres capteurs, principalement pour des applications maritimes, notamment des services liés à la circulation des navires et à la surveillance côtière. Ces systèmes reposent sur le produit exclusif SYTAR™ de Sofrelog, qui est le standard de référence technique dans le monde maritime : plus de 450 radars utilisent ce système, Sofrelog ayant assuré la conception de plus de 50 centres de contrôle dans 30 pays du monde entier. Sofrelog est bien positionnée pour assurer sa croissance sur son cœur de marché : après l'attribution des contrats de sécurité portuaire du Qatar et de Tanger Med en 2007, Sofrelog compte bien accroître sa contribution à la croissance de la Division DS sur le marché mondial de la sécurité.

Atlas Elektronik

Basée à Brême (Allemagne), Atlas Elektronik GmbH est une entreprise commune entre ThyssenKrupp (51 %) et EADS (49 %). Atlas Elektronik a obtenu plusieurs succès importants en 2009, en remportant notamment le plus gros contrat de son histoire.

Mandatée pour équiper six sous-marins sud-coréens avec un système de combat de pointe, Atlas Elektronik a ainsi renforcé sa position de chef de file mondial dans les technologies sous-marines. En outre, la société a pris des mesures importantes pour se positionner fermement sur un marché qui - bien qu'en croissance - se caractérise par une concurrence croissante et une pression sur les coûts.

ÉLECTRONIQUE DE DÉFENSE (« DE »)

En tant qu'expert en électronique de la Division DS, DE fournit des éléments critiques pour la collecte des données, le traitement des données et la distribution des systèmes de sécurité civils et de défense. Son activité principale est ciblée sur les sous-systèmes et équipements électroniques avancés destinés aux marchés de la surveillance et de la reconnaissance, de la gestion des missions militaires, de la protection des infrastructures critiques et des forces, ainsi que des systèmes et services de tests.

En 2009, les activités de DE ont généré 18,6 % du chiffre d'affaires total de la Division DS.

Marché

Les principaux concurrents de DE en matière d'électronique de défense comprennent de grands groupes et des sociétés de taille moyenne, en Europe comme aux États-Unis (à l'instar de Raytheon, Northrop Grumman, Thales, BAE Systems, Galileo Avionica, Indra et Saab), ainsi que des sociétés israéliennes. Les principaux clients de DE sont les Ministères de la Défense, les Ministères de l'Intérieur, les services des armées, les forces de sécurité, les fournisseurs de systèmes internes au sein d'EADS et les autres LSI du monde entier. Via des coentreprises, des partenariats et des participations, DE a accès à des clients dans tous les pays de l'OTAN, en particulier l'Allemagne, l'Espagne, la France, l'Italie et le Royaume-Uni, et à des marchés d'exportation importants tels que les États-Unis, la Turquie, l'Inde et l'Afrique du Sud.

Produits et services

Guerre Électronique et Autoprotection. L'un des axes stratégiques de DE est de développer ses activités dans le domaine de la guerre électronique (« EW ») et de l'autoprotection. DE fournit des systèmes électroniques d'autoprotection pour les avions, les bateaux et les véhicules blindés, tels le détecteur d'alerte laser, le détecteur de missiles et les systèmes de contre-mesures électroniques comme les contre-mesures infrarouges à effet dirigé, le brouilleur d'autoprotection et les leurres remorqués. DE fournit ainsi des systèmes de brouillage pour lutter contre la menace grandissante que représentent les bombes placées en bordure de route. Elle est responsable de sous-systèmes contribuant au système d'autoprotection de l'A400M et fournit des instruments de guerre électronique tels que le système infrarouge MIRAS d'alerte aux missiles. DE développe notamment des solutions pour contrer la menace posée aux avions militaires, aux hélicoptères (NH90, Tigre) et

aux avions des personnalités par les missiles guidés par laser infrarouge. À ce jour, DE a vendu environ 6 000 systèmes d'alerte de missiles (MILDS) déployés sur divers hélicoptères et avions de transport.

Avionique. En sa qualité d'acteur de premier plan dans le domaine de l'avionique pour les missions militaires de l'A400M, DE a la responsabilité des sous-systèmes liés à la gestion des missions et de contre-mesure. Le portefeuille DE comprend également des équipements d'avionique tels que des systèmes de cartographie numérique (EuroGrid), des unités d'enregistrement de données, ainsi que des systèmes de détection d'obstacles pour hélicoptères. DE développe également des technologies d'intégration multicapteurs et de fusion de données, qui sont des éléments clés des technologies futures pour les capacités en réseau. À titre d'exemple, DE est chargée du logiciel de fusion des données provenant des capteurs dans le cadre du programme AWACS E3A de l'OTAN et des programmes similaires « Wedgetail » (Australie) et « Peace Eagle » (Turquie). DE offre d'autres produits dans le domaine des communications et de l'identification, par exemple des data links modulaires à large bande.

Capteurs. DE est un partenaire principal du développement des radars aéroportés multifonctions, comme le radar Captor du programme Eurofighter. DE fournit également des services de support logistique intégré, de maintenance et de modernisation. DE joue un rôle majeur dans le développement technologique et le déploiement de la future génération de radars à balayage électronique actif (AESA) destinés à des applications aériennes, navales et terrestres. Dans le domaine des radars d'avions de chasse, DE a conclu avec succès, en 2009, deux programmes européens de recherche technologique sur les radars AESA. Dans le domaine de la défense anti-aérienne, DE fabrique des applications de radars de moyenne portée pour navires (TRS-3D) et à usage terrestre (TRML-3D). DE joue également un rôle majeur dans le développement et la fabrication de radars à ouverture synthétique (SAR, *Synthetic Aperture Radars*), qui sont considérés comme déterminants pour les futures opérations de reconnaissance et de surveillance. Dans ce domaine, DE a développé le capteur européen SAR à grande portée (SOSTAR-x) et fournit des composants radar sur mesure aux satellites du programme spatial Tandem-X d'observation de la Terre.

Avec son radar de surveillance aéroportuaire (*Airport Surveillance Radar*, ASR-S) récemment mis au point, DE a remporté une compétition en 2009 pour fournir aux terrains d'aviation militaire suisses un système de contrôle du trafic aérien de pointe.

Test & Services. La gamme de produits Test & Services couvre la totalité du cycle de vie des équipements et des systèmes. Test & Services propose des solutions globales reposant sur des services et systèmes de test. Ces solutions peuvent être intégrées ou commercialisées sous forme d'éléments distincts : instrumentation, logiciels de système et logiciels d'application.

Grâce à leur souplesse, les systèmes proposés par Test & Services permettent de faire les essais d'une multitude de matériels et de systèmes. La même compagnie aérienne peut donc utiliser un banc d'essais unique pour l'entretien de sa flotte d'Airbus et de Boeing. De son côté, l'armée de terre française utilise le même système de test pour de nombreux systèmes d'armes. Déjà présente dans le monde entier par l'intermédiaire de ses spécialistes des essais des matériels civils et militaires, Test & Services déploie sa stratégie de développement sur la scène internationale en inaugurant de nouvelles implantations en France, en Allemagne, en Espagne, au Royaume-Uni et aux États-Unis, et renforce son réseau mondial de distribution.

SYSTÈMES AÉRIENS MILITAIRES (« MAS »)

L'Unité opérationnelle MAS se spécialise dans le domaine des systèmes de combat aérien – en particulier, le développement, la production et la livraison de l'appareil de combat Eurofighter (46 % EADS). En outre, MAS produit et teste des systèmes aériens de mission, notamment des drones (UAV). MAS offre un support produits complet : maintenance, réparation et remise en état, modernisation des produits, optimisation de la logistique, formation liée à chaque produit, exploitation de centres intégrés de support aux systèmes.

Le nouveau centre de Systèmes aériens militaires de Manching alimente les synergies avec d'autres unités de la Division DS et renforce les relations avec les clients, en particulier avec le Bundeswehr Technical and Airworthiness Center for Aircraft (WTD 61) et l'armée de l'air allemande.

En 2009, les activités de MAS ont généré 37,6 % du chiffre d'affaires total de la Division DS.

Produits et services

Systèmes de combat aérien. Eurofighter, dénommé « Typhoon » pour l'exportation hors d'Europe, est un avion de combat polyvalent hautement performant, extrêmement agile et doté de capacités de fonctionnement en réseau. Il est optimisé pour des opérations multirôle dans des situations complexes de combat en vol et air-sol. L'Eurofighter est conçu pour améliorer l'efficacité des forces aériennes en offrant une plate-forme unique de systèmes d'armes embarqués capables d'assurer des missions de combat supersonique au-delà du champ visuel, de combat aérien rapproché subsonique, d'interdiction aérienne, de destruction de la défense anti-aérienne et d'attaque maritime et littorale. Cet avion est conçu pour faire des décollages et atterrissages courts et intervenir quelles que soient les conditions météorologiques. Il se caractérise par sa capacité de survie et sa disponibilité opérationnelle. L'Eurofighter a été conçu pour permettre son amélioration et son adaptation à long terme en fonction de l'évolution de l'avionique et des systèmes d'armes, permettant ainsi de prolonger la durée de vie des appareils.

Le programme Eurofighter est géré par la NETMA (NATO Eurofighter and TORNADO Management Agency), pour le compte des nations qui participent au programme. La NETMA traite directement avec Eurofighter GmbH, la société en charge de la gestion du programme Eurofighter. Les actionnaires et sous-traitants d'Eurofighter GmbH sont EADS qui détient 46 % de son capital, BAE Systems qui possède une participation de 33 % et Alenia Aerospazio, une division de Finmeccanica, dont la participation s'élève à 21 %. La charge de la production industrielle se répartit comme suit entre chacun des partenaires du consortium Eurofighter : 43 % pour EADS, 37,5 % pour BAE Systems et 19,5 % pour Alenia, reflétant ainsi les proportions d'avions commandés par chaque pays participant au programme. EADS est responsable du fuselage central, du système de commandes de vol, de la fabrication de l'aile droite et des bords de bord d'attaque de tous les avions commandés dans le cadre du programme, ainsi que de l'assemblage final des 180 appareils commandés par l'armée de l'air allemande et des 87 appareils commandés par l'armée de l'air espagnole. L'assemblage final de l'Eurofighter a lieu dans chacun des pays concernés : à Manching en Allemagne, à Getafe en Espagne, à Warton au Royaume-Uni et à Turin en Italie.

En janvier 1998, la NETMA a signé un contrat-cadre portant sur 620 avions Eurofighter : 232 pour le Royaume-Uni (avec 65 options), 180 pour l'Allemagne, 121 pour l'Italie (avec 9 options) et 87 pour l'Espagne (avec 16 options). Le contrat-cadre fixe un prix maximum pour le programme et stipule que les contrats de production seront approuvés en trois tranches, la production devant en principe se poursuivre jusqu'en 2015. Le programme prévoit le développement, l'investissement de production et la production de série de l'appareil. Au total, 496 avions ont fait l'objet de commandes fermes dans le cadre du programme de base.

La livraison de la première tranche de 148 avions (y compris six appareils de production avec instruments) a été achevée en 2008. La montée en puissance de l'assemblage final de la deuxième tranche de 236 avions est en cours. Hors programme de base, Eurofighter a déjà livré 15 avions vendus à l'Autriche (dont 6 livrés en 2009) et le groupement estime qu'il existe des opportunités d'exportation supplémentaires en Europe, en Asie et en Extrême-Orient. Un accord intergouvernemental a été conclu entre le Royaume-Uni et le Royaume d'Arabie Saoudite pour l'achat de l'avion Eurofighter, ce qui en fait la première opération réussie d'exportation de l'appareil hors d'Europe. En 2007, les deux gouvernements ont signé un contrat portant sur la livraison de 72 avions. La livraison du premier Eurofighter à l'armée de l'air saoudienne (RSAF) a commencé en juin 2009.

Systèmes aériens de mission – systèmes avancés de drones.

Afin de répondre aux besoins de l'Allemagne en matière de surveillance étendue et de reconnaissance à distance de sécurité, l'Unité opérationnelle Systèmes aériens militaires (MAS) et son partenaire américain Northrop Grumman fournissent le système

de drones de haute altitude et à grande autonomie Euro Hawk, par l'intermédiaire de leur coentreprise EuroHawk GmbH. Euro Hawk est un système de drone de haute altitude équipé d'un capteur de source de renseignement électronique (SIGINT), spécialement adapté pour répondre aux besoins du pays. Il s'appuie sur la plate-forme RQ4-B Global Hawk développée par Northrop Grumman. MAS est responsable du système de mission dans son ensemble, y compris l'analyse et le rapport de situation, ainsi que de la charge utile du capteur et des modifications. En octobre 2009, MAS et Northrop Grumman ont dévoilé le premier Euro Hawk à Palmdale, en Californie. L'armée de l'air allemande compte démarrer les vols opérationnels de l'Euro Hawk FSD (*First System Demonstrator*) d'ici 2011.

L'Allemagne, la France et l'Espagne ont lancé le programme « Drone avancé » pour analyser et définir un système permettant de répondre aux exigences de leurs forces armées pour des futures missions de surveillance et de reconnaissance sans pilote. Ce programme novateur se caractérise par une conception modulaire de système de systèmes et l'intégration du drone TALARION MALE dans un scénario d'opérations gérées en réseau. En 2007, ces trois pays ont demandé la réalisation d'une étude de 15 mois sur la réduction des risques des drones de haute performance, confiée avec succès à MAS qui l'a remise en mai 2009. Le Harfang/SIDM (Système Intérimaire de Drone MALE) est un système de drone de grande autonomie de moyenne altitude (MALE) développé pour l'armée de l'air française. Harfang - basé sur la plate-forme Eagle 1 d'Israël Aeronautic Industries (IAI) - est un système de dernière génération de la catégorie MALE de drones dédiés aux opérations de reconnaissance et de suivi au cœur du champ de bataille. Les premiers systèmes SIDM ont été livrés au client français à l'été 2008 et ont fait l'objet d'une exploitation intense en Afghanistan en 2009.

MAS travaille également sur l'*Agile UAV-NCE* (système générique de démonstrateur de drone agile en environnement réseau-centrique). Ce programme de Recherche & Technologie (R&T) des forces armées allemandes vise à démontrer les technologies et les capacités opérationnelles du système, en mettant l'accent sur les activités en réseau. Le plus grand apport de MAS est le système démonstrateur de drone Barracuda, le plus grand drone européen jamais construit, qui a passé avec brio une semaine de vols d'essai à Goose Bay, au Canada en 2009.

L'unité MAS fournit le système de drone tactique à grande autonomie Atlantique au client espagnol. Ce système de drone conçu par MAS en Espagne sera exploité par l'armée de terre espagnole pour des opérations d'identification de cible, de correction de tir et d'évaluation des résultats, entre autres missions d'ISTAR (intelligence, surveillance, acquisition de cible et reconnaissance).

Le DRAC (Drone de Renseignement au Contact) est un drone tactique basé sur le TRACKER développé conjointement par MAS et par SurveyCopter, qui fournit le véhicule aérien et les systèmes optiques. 25 systèmes DRAC ont déjà été livrés

à la DGA. La formation initiale des opérateurs a pris fin en juin 2008, permettant ainsi l'exploitation du système par l'armée française. La DGA a commandé un second lot de 35 systèmes DRAC en juin 2008, lesquels ont été livrés tout au long de 2009. Par ailleurs, deux systèmes ont été livrés à des clients à l'exportation.

Services de support et modernisation. MAS propose à ses clients une gamme complète de services d'exploitation des Systèmes aériens militaires, y compris les services de maintenance, réparation et modernisation, optimisation de la logistique, formation spécifique aux produits et centres intégrés de support aux systèmes.

MAS propose également à ses clients de remettre à niveau leurs Systèmes aériens militaires. La remise à niveau des cellules existantes est en effet la solution la plus économique lorsque l'achat d'un nouvel appareil est exclu pour des raisons politiques ou budgétaires. MAS a développé ses compétences dans ce domaine dans le cadre des programmes de modernisation de nombreux appareils : Tornado, F-4 Phantom, F-18, F-5, MiG-29, Mirage F-1, C101 Aviojet, Harrier AV-8B, E-3A AWACS, P-3C Orion, C-160 Transall et Breguet Atlantic 1.

Formation des pilotes et avions et services d'entraînement. MAS propose un programme de formation des pilotes pour les chasseurs européens. C'est ainsi qu'en janvier 2007, MAS a lancé sa nouvelle école européenne de formation des pilotes à Talavera, en collaboration avec les forces aériennes espagnoles. Cette école propose une formation complète des pilotes sur des F-5 modernisés présentant des caractéristiques de performance quasiment équivalentes à celles des appareils de combat de dernière génération, ainsi que des équipements au sol de pointe. Dans le cadre d'un contrat de services polyvalents signé en 2006, MAS gère également un programme de formation initiale des futurs équipages des avions militaires, à l'école de pilotage de l'armée de l'air de Cognac. Le contrat Ecats (EADS Cognac Aviation Training Services) prévoit la fourniture de nouveaux avions, la maintenance des appareils ainsi que des équipements de formation au sol. En juin 2009, Ecats a fêté sa 50 000^e heure de vol.

Enfin, MAS propose une formation pour les équipages de défense aérienne. MAS conçoit, fabrique et assure la maintenance de systèmes cibles aériens et propose des services sur cibles aériennes dans le monde entier.

SYSTÈMES DE MISSILES

MBDA (coentreprise entre EADS, BAE Systems et Finmeccanica qui détiennent respectivement 37,5 %, 37,5 % et 25 %) est le groupe qui assure l'activité systèmes de missiles de la Division DS. MBDA offre des systèmes de missiles aux capacités supérieures et couvre toute la gamme de solutions pour des missions de supériorité aérienne et de contrôle de l'espace terrestre et maritime, en fournissant les solutions technologiques

les plus pointues en matière d'armes de combat et de missiles tactiques. Les principaux objectifs fixés pour 2010 restent le renforcement de l'intégration des quatre marchés nationaux (Allemagne, France, Italie et Royaume-Uni), la consolidation de l'activité et une augmentation des efforts à l'exportation.

En 2009, MBDA a généré 17,8 % du chiffre d'affaires total de la Division DS.

Marché

MBDA dispose d'un portefeuille de clients diversifié sur le plan géographique. Au-delà de ses quatre marchés nationaux, le Groupe jouit d'un accès direct aux autres marchés européens importants que sont l'Espagne, la Grèce et la Suède. MBDA dispose également d'un accès bien établi aux marchés à l'export en expansion tels que l'Asie, la région du Golfe et l'Amérique latine, et tire avantage de la coopération transatlantique dans le cadre de programmes comme MEADS (voir ci-dessous).

Quatre grands industriels de la défense sont présents sur le marché mondial des missiles tactiques et systèmes de missiles. Le marché mondial des systèmes de missiles est actuellement estimé à plus de 12 milliards d'euros avec une prévision de tendance à la baisse jusqu'en 2010/2011.

Le marché devrait toutefois se renforcer par la suite en raison des éléments suivants :

- le besoin de remplacement de systèmes de missiles obsolètes et de développement de nouvelles capacités (systèmes de défense aériens basés au sol, armes de précision et de pénétration lointaine, systèmes de combat intégrés de supériorité navale) ;
- l'entrée en service de nouvelles plates-formes de missiles embarqués (Rafale, Eurofighter/Typhoon, Gripen, hélicoptère Tigre, frégates et porte-avions nouveaux et, le moment venu, d'autres plates-formes telles que le F-35 Lightning II Joint Strike Fighter et les drones de reconnaissance) ; et
- l'apparition de nouveaux besoins de systèmes d'armes destinés à de nouvelles tâches opérationnelles et tirant les leçons des conflits récents, en particulier des systèmes de combat réseau-centriques et des systèmes d'acquisition indirecte des cibles, dans le champ de vision comme au-delà.

Produits et services

Le large éventail des produits MBDA couvre six catégories principales de systèmes de missiles : air-air, air-surface, sol-air, surface-air, anti-navire et surface-surface. La gamme de produits de MBDA comprend également un portefeuille de contre-mesures aéroportées telles que les systèmes d'alerte anti-missiles, les systèmes de brouillage et de leurres, l'entraînement en vol au combat et les systèmes de déminage. Les programmes les plus

importants en cours de développement comprennent le système de défense navale aérienne Aster Paams, le système de missiles de supériorité aérienne Meteor, le système de défense aérienne MEADS et le missile de frappe en profondeur Scalp Naval, lancé à partir d'un bâtiment de surface ou d'un sous-marin. Les systèmes en cours de production comprennent le système de défense aérienne Aster SAMP/T et les systèmes de missile à distance de sécurité Storm Shadow/Scalp et Taurus.

Famille Aster. En 2003, le contrat de Phase 3 FSAF a été signé avec l'OCCAR (Organisation Conjointe de Coopération en matière d'Armement) pour une valeur de 3 milliards d'euros (dont 2,3 milliards d'euros reviennent à MBDA). Ce contrat porte sur la production industrielle d'environ 1 400 missiles Aster et des systèmes de missiles associés. Il constitue le premier système européen de pointe en matière de défense aérienne au sol et en mer au moyen de systèmes de missiles anti-missiles (ATBM). Les missiles Aster sont à présent fabriqués en série.

METEOR. METEOR est un système d'armes air-air extrêmement souple et agile pour attaquer dans le champ de vision comme au-delà, dont les capacités opérationnelles se manifestent dans les scénarios de combat les plus complexes. METEOR a été commandé par le Royaume-Uni et par cinq autres pays (Allemagne, Espagne, France, Italie et Suède) pour satisfaire leurs futurs besoins air-air. Les premières démonstrations de tir en vol de METEOR ont été effectuées en 2006. La première campagne d'essais de tir qui s'est poursuivie en 2007 et en 2008 avec un lancement supersonique à haute altitude a démontré le bon fonctionnement du système de propulsion, du réacteur et des systèmes de contrôle durant des essais poussés de vol libre et de manœuvre en vol.

Scalp NAVAL. MBDA développe le Scalp NAVAL en tirant parti de l'investissement déjà effectué dans le développement du missile de croisière européen lancé depuis les airs Storm Shadow/SCALP. Le Scalp NAVAL permettra aux frégates FREMM et aux sous-marins Barracuda de la marine française de disposer d'une capacité supérieure d'attaque en profondeur. En 2007, MBDA a reçu notification d'une commande de 250 missiles de ce type par la Direction générale de l'armement française (DGA).

Storm Shadow/SCALP. Déjà en service au Royaume-Uni, en France et en Italie, le Storm Shadow/SCALP a également été sélectionné en 2004 par la Grèce, dont les forces armées ont commandé 34 systèmes. Le missile a également été livré à l'armée

de l'air des Emirats Arabes Unis, et est commercialisé sous le nom de « Black Shaheen ».

Taurus KEPD 350. MBDA Deutschland et SAAB Bofors coopèrent par l'intermédiaire de Taurus Systems GmbH pour créer et livrer le missile guidé de précision, tiré à distance de sécurité Taurus KEPD 350, destiné aux appareils Tornado, Gripen et Eurofighter. Le Taurus KEPD 350 est en cours de production pour l'armée de l'air allemande, chez qui ce missile est déjà en service. En 2007, le 300^e missile Taurus produit à Schrobenhausen a été livré, marquant ainsi le milieu du cycle de production des missiles destinés à l'armée de l'air allemande. En 2005, l'Espagne a également annoncé sa décision d'acheter 43 missiles Taurus KEPD 350 pour équiper ses avions F/A-18 et ses Eurofighter. Les deux premiers missiles ont été livrés en 2007. En juin 2009, l'armée de l'air espagnole a intégré avec succès le Taurus KEPD 350 à son avion d'assaut EF-18.

MEADS. Le système tactique de défense anti-aérienne au sol MEADS (*Medium Extended Air Defense System*) est un bon exemple de réussite d'une coopération transatlantique dynamique. MEADS protégera les troupes pendant les missions réalisées hors du territoire, dans le cadre de la défense intérieure. Les États-Unis contribueront au financement du programme à hauteur de 58 % contre 42 % pour l'Europe (Allemagne et Italie). La répartition du volet technique entre les entreprises impliquées - MBDA Deutschland, MBDA Italia et l'américain Lockheed Martin (États-Unis) - correspond à leurs contributions respectives au financement. Les activités de MBDA sont coordonnées au travers de leur filiale commune euroMeads GmbH qui, comme Lockheed Martin, détient 50 % de MEADS International Inc. (MI). MI a signé le contrat officiel de conception et de développement de MEADS le 1^{er} juin 2005. Sa valeur est d'environ 2 milliards de dollars, auxquels s'ajoutent 1,4 milliard d'euros pour la phase de conception et de développement.

PRODUCTION

La Division DS utilise plusieurs bureaux à travers le monde afin de renforcer ses relations avec ses clients et partenaires. Alors que le portefeuille de la Division comprend également des services de développement et de conseil, principalement dans le domaine de la sécurité globale, la Division DS dispose de plusieurs sites dans les pays nationaux du Groupe en Europe (Allemagne, France, Espagne et Royaume Uni). Les principaux sites de production se trouvent en Allemagne (Manching, Ulm) et en Espagne (Getafe).

1.1.6 Autres Activités

AVIONS DE TRANSPORT RÉGIONAL – ATR

ATR (Avions de transport régional) est l'un des leaders mondiaux du marché des avions régionaux à turbo-propulsion disposant de 40 à 74 sièges. ATR Integrated est un consortium composé d'EADS et d'Alenia Aeronautica, dans lequel ces entités disposent chacune d'une participation de 50 %. L'Unité opérationnelle EADS ATR, qui représente 50 % de la part d'EADS dans ATR, est placée sous la responsabilité d'Airbus. ATR, dont le siège se situe à Blagnac près de Toulouse dans le sud de la France, emploie plus de 800 personnes à travers l'Europe ; ses activités principales étant basées dans les régions Midi-Pyrénées et Aquitaine en France.

Marché

Le secteur de la fabrication des appareils régionaux à turbo-propulsion s'est concentré au fil des ans. Dans les années 1990, un certain nombre de constructeurs ont fusionné, cessé toute activité ou arrêté leur production d'avions de transport régional, ce qui a provoqué le retrait du marché d'acteurs tels que BAE, Beechcraft, Fokker, Saab et Shorts, entre autres. Actuellement, le marché mondial des appareils à turbo-propulsion de 40 à 70 sièges en production est dominé par deux fabricants : ATR et Bombardier.

Après plusieurs années d'activité relativement faible, le marché des appareils régionaux à turbo-propulsion s'est développé de manière spectaculaire depuis 2005, grâce aux atouts des avions à turbo-propulsion par rapport aux avions à réaction, en termes d'économies de carburant et d'émissions de CO₂. Ces cinq dernières années, les appareils à turbo-propulsion ont reçu plus de commandes que les jets sur le marché régional, ce qui représente près de 80 % du total des commandes sur le segment des avions de 40 à 70 sièges selon des estimations internes. En 2009, ATR a livré 54 nouveaux appareils (contre 55 en 2008) et enregistré 40 nouvelles commandes (contre 42 en 2008). En outre, 50 % des commandes ont concerné le dernier membre de la famille ATR, l'avion « série 600 ». Au 31 décembre 2009, le carnet de commandes d'ATR s'élevait à 136 appareils, contre 169 à fin 2008. Il représente, en l'état actuel, plus de deux ans de livraisons. Les économies de consommation de carburant et la réduction des émissions de CO₂ permises par les moteurs à turbo-propulsion devraient conduire à une activité soutenue sur ce marché dans les années à venir.

Produits et services

ATR 42 et ATR 72. À partir de l'ATR 42, mis en service en 1985, ATR a développé une gamme d'appareils à aile haute et deux turbopropulseurs sur le segment des avions de 40 à 74 places. Ces avions offrent des conditions optimales d'efficacité, de souplesse

opérationnelle, et de confort. En 1996, afin de répondre à la demande croissante de confort et de performance de la part des opérateurs, ATR a lancé les séries ATR 72-500 et ATR 42-500. Tout comme Airbus, la gamme ATR est fondée sur le concept de famille, qui permet des économies en termes de formation, de maintenance, de fourniture de pièces détachées et de qualification croisée des équipages. En 2009, l'avion de pré-série ATR 72-600 a effectué sa première campagne d'essais en vol tandis que le premier ATR 42-600 était activé et commençait ses essais au sol. Sa mise en service est prévue pour 2011.

Service à la clientèle. ATR a mis en place un réseau mondial d'assistance à la clientèle destiné à assurer la maintenance des avions au cours de leur durée de vie. Ce réseau est composé de centres de services et de magasins de pièces détachées, situés à Toulouse, dans les environs de Washington D.C. et à Singapour.

ATR Asset Management répond également à la demande d'appareils d'occasion en participant au placement et au financement d'avions de seconde main ou en fin de bail. La fourniture par ATR Asset Management d'appareils remis en état à des prix intéressants lui a permis d'élargir la base de clientèle d'ATR, notamment dans les pays émergents, tout en contribuant à soutenir la valeur résiduelle des appareils d'occasion. Par le passé, certains opérateurs satisfaits de leur exploitation d'appareils ATR à double turbo-propulsion de seconde main ont ensuite acquis des ATR neufs. Les avions rachetés restent généralement immobilisés pendant une période d'environ cinq mois afin d'être remis en état et revendus ou loués, en fonction des conditions du marché.

Production

Les usines d'ATR sont situées près de Naples, en Italie, et à Mérignac, Bordeaux et Saint-Martin (près de l'aéroport de Toulouse) en France. L'assemblage final, les vols d'essai, la certification et la livraison se déroulent sur le site de Toulouse. ATR sous-traite certaines de ses activités à Airbus, telles que la conception et la fabrication des ailes, les essais en vol et la technologie de l'information.

AÉROSTRUCTURES, CONVERSION DES APPAREILS ET FABRICATION DE PLANCHERS

EADS Sogerma

EADS Sogerma est une filiale détenue à 100 % par EADS, spécialiste des aérostructures et de l'aménagement des cabines d'avions. Cette société conçoit et fabrique les principaux éléments d'aérostructure en métal et matériaux composites pour

les appareils civils et militaires. Elle est également parmi les principaux fournisseurs de sièges pour les cockpits et cabines passagers (première classe et classe affaires) des avions civils et militaires, jets d'affaires et hélicoptères.

Dans le domaine des aérostructures, EADS Sogerma conçoit, fabrique et assemble des sections des avions Airbus (A318/A320/A330/A340), fabrique et assemble les ailes des ATR, conçoit et fabrique les portes des rampes d'accès de l'A400M et assure la conception et la fabrication des sièges de pilote et de copilote. Sur le segment des cabines intérieures, EADS Sogerma conçoit et fabrique les sièges de première et de classe affaire des grands avions commerciaux.

EADS Sogerma possède trois sites en France (Rochefort, Bordeaux et Toulouse) et une filiale à coûts réduits au Maroc (Maroc Aviation), ainsi que deux filiales spécialisées dans les composites : CAQ (Composite Aquitaine) en France, et CAL (Composite Atlantic) au Canada.

EADS Elbe Flugzeugwerke GmbH – EFW

EFW est une filiale détenue à 100 % d'EADS (consolidée dans Airbus) et un grand centre dédié à la conversion des appareils Airbus de transport de passagers en avions de fret. C'est aussi un centre d'excellence pour la fabrication de panneaux renforcés en fibre et un partenaire majeur pour des programmes spéciaux comme la conversion du MRTT.

La conversion d'un avion de transport de passagers en avion de fret est une opération lourde effectuée pour le compte des propriétaires d'avions civils. Les clients du marché de la reconversion en avions-cargos sont des sociétés de transport de fret comme Federal Express, des compagnies aériennes aux flottes réduites et des groupes financiers. Dans le domaine des aérostructures, EFW fournit des panneaux *flat sandwich* renforcés en fibre pour l'ensemble des modèles Airbus. Sa gamme recouvre les panneaux de sol et de plafond, les parois des appareils de fret et les portes de cockpit blindées. Le service d'ingénierie d'EFW est certifié pour les travaux de conception et participe au développement des produits de l'avenir.

Aerolia

Aerolia est une filiale à 100 % d'EADS (consolidée dans Airbus) formée par scission des sites français d'Airbus à Méaulte et Saint-Nazaire-Ville, conformément à la stratégie de réorganisation des activités d'aérostructures mise en œuvre

dans le cadre du programme Power8. Aerolia a commencé ses activités le 1^{er} janvier 2009. Elle compte 2 200 salariés affectés à la conception et à la réalisation des quatre millions de pièces et 500 lots permettant de produire la pointe avant des Airbus. Cette société est organisée en quatre Directions opérationnelles (Ingénierie, Activités, Achats, Programmes & Ventés) et quatre fonctions de support (Qualité, Finances, Ressources Humaines, Stratégie & Communication) répartis entre trois sites : Méaulte, St-Nazaire et Toulouse. En 2009, un quatrième site a été inauguré en Tunisie. Le bureau d'études, basé à Toulouse, rassemble les compétences de quelque 250 ingénieurs et collaborateurs, issus pour la majorité des bureaux de conception d'Airbus.

Les activités intégrées dans Aerolia maintiendront et développeront leurs relations commerciales et industrielles fondamentales avec Airbus, tout en continuant à développer des relations avec d'autres acteurs tels que Bombardier, ATR, Latécoère, Sonaca, Sogerma, Stork Fokker, Piaggio, SAAB et SABCA.

Premium AEROTEC

Premium AEROTEC est une filiale à 100 % d'EADS (consolidée dans Airbus) issue de la scission des anciens sites allemands d'Airbus à Nordenham et Varel et de l'ancien site d'EADS à Augsburg, conformément à la stratégie de réorganisation des activités d'aérostructures mise en œuvre dans le cadre du programme Power8. Premium AEROTEC dispose de sa propre unité de développement, dont les installations principales se trouvent sur son site d'Augsbourg, ainsi que de bureaux à Brême, Hambourg, Munich/Ottobrunn et Manching. Le siège de la direction des Unités opérationnelles est à Varel alors que la société elle-même possède son siège à Augsburg.

Après avoir débuté son activité le 1^{er} janvier 2009, Premium AEROTEC se concentre essentiellement sur les structures et les systèmes de fabrication pour la construction d'avions et sur les activités associées de développement. L'objectif de Premium AEROTEC ces prochaines années vise à renforcer sa position de fournisseur de premier niveau de structures pour appareils civils et militaires.

Premium AEROTEC est partenaire des principaux programmes européens de développement d'avions, notamment les familles d'avions civils Airbus, le Programme d'avion de transport militaire A400M et l'Eurofighter Typhoon. La société joue un rôle de premier plan dans l'élaboration de nouveaux concepts, notamment dans le domaine des technologies de matériaux composites.

1.1.7 Participations

DASSAULT AVIATION

EADS détient une participation de 46,3 % dans Dassault Aviation, dont les actions sont admises au marché Eurolist d'Euronext Paris, aux côtés du Groupe Industriel Marcel Dassault (50,6 %), le flottant représentant 3,1 %.

Dassault Aviation est un leader sur le marché mondial des avions de combat militaires et des jets d'affaires. Fondée en 1945, la société Dassault Aviation a livré plus de 7 300 avions civils et militaires à des clients situés dans plus de 70 pays. Dassault Aviation se fonde sur son expérience de concepteur et d'architecte industriel de systèmes complexes pour concevoir, développer et produire une large gamme d'avions militaires et de jets d'affaires. Afin d'éviter le conflit potentiel entre les produits militaires de Dassault Aviation et d'EADS (Rafale et Eurofighter) et pour établir un système de type « Muraille de Chine », la participation d'EADS dans Dassault Aviation est gérée par EADS Corporate tandis que le programme Eurofighter est géré par la division Défense & Sécurité d'EADS.

En 2009, Dassault Aviation a enregistré des commandes d'un total de - 1,3 milliard d'euros (contre 5,8 milliards d'euros en 2008), y compris l'annulation de 163 commandes pour des jets d'affaires Falcon (contre 115 nouvelles commandes en 2008). Le chiffre d'affaires consolidé s'élève à 3,4 milliards d'euros en 2009 (contre 3,7 milliards d'euros en 2008), pour un bénéfice net consolidé de 257 millions d'euros, (contre 384 millions d'euros en 2008).

Avions de combat militaires

Dassault Aviation dispose d'une grande expérience de la conception et de la fabrication d'avions de combat militaires de dernière génération.

Rafale. Le Rafale est un biréacteur de combat polyvalent conçu pour les forces aériennes et navales. En vertu des décisions prises à partir du Livre blanc du Ministère de la Défense français, la France se portera acquéreur de 286 Rafale, dont 228 pour l'armée de l'air et 58 pour la marine, pour un coût total du programme de 39,6 milliards d'euros. 180 appareils ont déjà été commandés, dont 133 sont destinés aux forces aériennes et 47 à la marine.

Mirage 2000. La phase de production de la famille Mirage 2000 a pris fin en 2006. Environ 600 avions Mirage 2000 sont aujourd'hui en service dans le monde entier.

nEUROn. Dassault Aviation est maître d'œuvre du programme de développement du prototype de drone de combat européen nEUROn. Le projet était ouvert à la coopération européenne ; cinq pays ont décidé d'y participer et de partager leur connaissance de l'industrie aérospatiale : EADS CASA (Espagne), SAAB (Suède), HAI (Grèce), RUAG (Suisse) et Alenia Aeronautica (Italie). Le prototype nEUROn devrait voler en milieu d'année 2012.

Jets d'affaires

Dassault Aviation offre un vaste choix de produits dans le haut de gamme des jets d'affaires. Plus de 1 700 jets d'affaires Falcon ont été livrés depuis la première livraison d'un Falcon 20 en 1965. Les appareils de la gamme actuellement en service opèrent dans plus de 65 pays du monde, et répondent aux besoins de transport des sociétés, des personnalités ou des gouvernements. La gamme des jets Falcon comprend actuellement quatre triréacteurs : le Falcon 50EX, 900C, 900EX et 7X ; le biréacteur Falcon 2 000 et le Falcon 2000EX EASy.

DAHER-SOCATA

En janvier 2009, EADS a cédé 70 % de Socata à Daher, tout en conservant les 30 % restants.

DAHER-SOCATA, spécialiste des secteurs de l'aérospatiale, du nucléaire, de la défense et de l'industrie, propose des solutions de fabrication et de services en conjuguant trois domaines d'expertise (fabrication, services et transport) réunis au sein d'une offre globale. Dans l'aérospatiale et la défense, DAHER-SOCATA est à la fois un fabricant et un fournisseur de premier niveau d'équipements et de services, qui produit des aérostructures et des systèmes, des sections et cellules dûment ajustées. Dans la catégorie des moins de 8,6 tonnes, la société fabrique des avions assortis d'options selon que les appareils sont destinés au marché civil (avions d'affaires) ou au marché militaire (avions mutirôles).

1.1.8 Assurances

Le service des assurances d'EADS (« IRM »), centralisé au niveau du siège, est chargé de toutes les activités d'assurance et de gestion des risques assurables du Groupe. Sa mission comprend l'identification, l'évaluation, la prévention et la protection des risques assurables, de manière continue et cohérente. Des

techniques d'assurances sont utilisées pour gérer ces risques de manière professionnelle et protéger les éléments d'actif et de passif d'EADS contre des conséquences financières résultant d'événements imprévus. Des polices et normes d'assurances

harmonisées sont mises en œuvre pour l'ensemble des risques assurables souscrits par le Groupe.

Un système intégré d'information et de reporting a été mis en place afin de permettre à IRM, en étroite coopération avec les directeurs de l'assurance désignés au sein des Divisions et des Unités opérationnelles d'EADS, de gérer les risques assurables du Groupe. EADS poursuit une stratégie de gestion des risques d'assurance qui comprend des procédures opérationnelles strictes, ainsi que des règles en matière de contrats d'approvisionnement et de vente.

Une procédure d'examen et de suivi systématique a été mise en place pour évaluer l'exposition et la couverture de chacun des sites d'EADS. Cette procédure permet de répondre à plusieurs objets : (i) identifier et évaluer les risques de manière efficace et en temps voulu ; (ii) prendre les mesures nécessaires pour contrôler ou éliminer les risques ; (iii) procéder aux ajustements nécessaires de la couverture d'assurance.

Les programmes d'assurance couvrent les risques d'exposition élevés (risque majeur) et faibles (risque accessoire).

Les polices d'assurance couvrant les risques majeurs, souscrites par IRM pour le compte du Groupe EADS, se rapportent à des risques tels que :

- dommages aux biens et pertes d'exploitation ;
- responsabilité civile aéronautique, y compris la responsabilité civile des produits aéronautiques ;
- assurance fabricant Hull Insurance à hauteur de la valeur à neuf de chaque appareil ;
- responsabilité civile Espace, y compris la responsabilité civile des produits spatiaux ;
- responsabilité civile générale, y compris la responsabilité civile produits hors activités Aviation et Espace et responsabilité pour les risques environnementaux ;
- responsabilité des mandataires sociaux et dirigeants.

Les sinistres relatifs aux dommages aux biens et aux interruptions d'activité sont couverts à hauteur d'au maximum 2,5 milliards par sinistre. La responsabilité civile aéronautique est couverte

pour un montant maximum de 2,5 milliards d'euros par sinistre avec un plafond total cumulé par année d'assurance de 2,5 milliards d'euros au titre de la responsabilité produits. Quelques limites sont applicables pour les types d'assurance couvrant des risques majeurs, comme évoqué ci-dessus.

Les polices d'assurance couvrant des risques accessoires se rapportent aux risques suivants :

- accidents personnels ;
- assurance automobile ; et,
- exposition des biens et personnes lors des déplacements d'affaires.

Les montants des couvertures des polices accessoires sont fixés en fonction de l'exposition concernée.

EADS suit une politique visant à obtenir une couverture d'assurance externe pour tous les risques principaux et individuels qui peuvent être assurés à des taux raisonnables, selon des modalités et des limites satisfaisantes offertes sur le marché international de l'assurance. Toutes les polices d'assurance doivent satisfaire aux normes obligatoires d'EADS en matière de protection d'assurance.

Afin de réduire son exposition à la volatilité des marchés d'assurance, EADS utilise une captive de réassurance détenue par l'entreprise comme outil stratégique dans le cadre du programme de couverture des dommages aux biens, interruptions d'activité et assurance aviation. La captive est capitalisée et protégée conformément aux législations européennes pour aider à garantir un remboursement des sinistres sans limiter l'étendue de la couverture des polices d'assurance initiales, ni augmenter l'exposition des actifs financiers d'EADS.

Le secteur de l'assurance, affecté par la récente crise financière, s'efforce toujours de réduire son exposition globale aux risques. Parmi ces efforts figurent l'augmentation des primes d'assurance, la hausse des montants des franchises et la limitation de l'étendue de la couverture du risque. En outre, le nombre d'assureurs disposant des ressources et de la capacité financière permettant de couvrir les grands risques industriels est limité. Rien ne permet de garantir qu'EADS sera en mesure de maintenir, dans l'avenir, les niveaux actuels d'assurance avec des conditions financières similaires.

1.1.9 Procédures judiciaires et arbitrales

EADS est impliqué périodiquement dans des procédures judiciaires et arbitrales relevant du cours normal des affaires. Les dossiers les plus importants sont décrits ci-dessous. Sauf tel qu'indiqué ci-dessous, EADS n'a pas connaissance de l'existence, au cours d'une période couvrant au minimum les 12 derniers mois, de procédures administratives, judiciaires ou arbitrales (y compris des procédures en cours ou susceptibles d'être intentées) qui auraient eu dans un passé récent, ou pourraient avoir à l'avenir, un impact significatif sur la situation financière ou sur la rentabilité d'EADS et/ou du Groupe.

En 2005, un liquidateur représentant le véhicule financier GFAC (une entreprise commune entre Swissair et GATX) a assigné Airbus devant un tribunal de New York en recouvrement de 227 millions de dollars (y compris intérêts et frais), au titre d'avances sur livraisons d'avions. Ce litige fait suite à la résiliation par Airbus, dans le contexte de la faillite de Swissair, d'un contrat d'achat conclu avec GFAC en octobre 2001 pour 38 appareils monocouloirs et long-courriers. Le 6 février 2009, le juge a rendu un jugement préliminaire en faveur de GFAC. En mars 2009, GFAC a soumis des arguments sur le montant de ses dommages allégués et a demandé l'application du jugement. Parallèlement, Airbus a fait appel de la décision de février 2009, qui a été entendue par la cour d'appel le 17 septembre 2009. La demande du plaignant et l'appel de la partie défenderesse sont actuellement en délibéré, avec le risque qu'Airbus doive, au final, payer un montant égal aux paiements avant livraison reçus plus les intérêts au titre de dommages et intérêts.

En 2006, un liquidateur représentant le véhicule financier FlightLease N° 7 (filiale à 100 % du groupe en faillite Swissair) a assigné Airbus devant un tribunal de Paris en recouvrement de 319 millions de dollars, y compris intérêts et frais, au titre de paiements reçus avant livraison. La procédure judiciaire faisait suite à la résiliation par Airbus d'un contrat d'achat avec FlightLease N° 7 d'octobre 2001, dans le contexte de la faillite de Swissair. L'affaire en est à un stade préliminaire de la procédure.

Bien qu'elle n'y soit pas partie, EADS apporte son soutien à la Commission européenne dans le cadre d'un litige devant l'Organisation Mondiale du Commerce (« OMC »). À la suite de la dénonciation unilatérale de l'Accord UE-États-Unis de 1992 sur le commerce des avions commerciaux gros porteurs, les États-Unis ont déposé, le 6 octobre 2004, une requête devant l'OMC. Le même jour, l'Union européenne a initié une procédure de même nature à l'encontre des États-Unis au titre des subventions accordées à Boeing. Le 31 mai 2005, les États-Unis et l'Union européenne ont chacun exigé qu'un panel spécial soit constitué. Lors de sa réunion du 20 juillet 2005, l'Organe de règlement des différends a établi les panels. Les parties ont soumis de nombreuses conclusions écrites depuis novembre 2005

et participé à de nombreuses auditions dans les deux affaires. Le 23 mars 2010, un rapport confidentiel non contraignant a été rendu concernant l'affaire présentée par les États-Unis. La décision qui sera rendue publique au deuxième trimestre 2010 donnera probablement lieu à un appel des deux parties. Une première décision dans l'affaire présentée par l'Union européenne concernant les subventions versées à Boeing est attendue en juin 2010. Le calendrier exact des étapes ultérieures de la procédure de litige devant l'OMC est soumis à la décision des panels et aux négociations entre les États-Unis et l'Union européenne. À moins d'un accord de règlement entre les parties, qui n'est actuellement pas en discussion, la procédure devrait se poursuivre pendant plusieurs années.

En France, l'Autorité des Marchés Financiers (« AMF ») a lancé en 2006 une enquête sur des manquements éventuels à la réglementation des marchés financiers et aux règles relatives à l'usage d'une information privilégiée. Ces affaires sont liées, entre autres, aux retards annoncés en 2006 dans le cadre du programme A380. Le 1^{er} avril 2008, l'AMF a annoncé la mise en œuvre de procédures formelles à l'encontre d'EADS et de certains de ses anciens et actuels dirigeants pour, respectivement, violation de la réglementation des marchés financiers et manquement d'initié. Le 22 juillet 2009, le rapporteur de la Commission des sanctions de l'AMF a publié un rapport sur les griefs notifiés par l'AMF, qui contient plusieurs recommandations formulées à la Commission des sanctions de l'AMF concernant le bien-fondé de ces griefs. À la suite des auditions devant la Commission des sanctions, qui ont eu lieu du 23 au 27 novembre 2009, celle-ci a décidé, dans une décision publiée le 17 décembre 2009, de lever toutes les charges à l'encontre d'EADS et des autres personnes mises en cause. La Commission des sanctions a estimé qu'EADS avait respecté toutes ses obligations d'information du marché en vigueur, notamment concernant le risque de retards affectant le programme A380 et son développement et qu'il n'y avait pas eu de manquement aux règles d'usage d'une information privilégiée. Suite aux plaintes pénales déposées par une association d'actionnaires et par un actionnaire à titre individuel (qui se sont portés parties civiles), un juge d'instruction français mène une enquête sur les mêmes faits.

En Allemagne, les poursuites pénales engagées pour délit d'initié n'ont pas établi d'action fautive et se sont entre-temps terminées pour la plupart. En outre, en Allemagne, plusieurs actionnaires ont engagé à titre individuel des actions civiles à l'encontre d'EADS depuis 2006 pour indemnisation des pertes qu'ils auraient subies du fait de la divulgation des retards du programme A380. Plusieurs plaignants ont déposé des requêtes pour « procédures modèles », afin que les questions de fait ou de droit communes à celles-ci puissent être examinées en une

seule fois, avec un effet contraignant dans toutes ces actions. Les procédures en sont à leur stade préliminaire et les montants revendiqués sont relativement modestes.

Le 12 juin 2008, deux actions en justice ont été introduites devant la Cour fédérale de district pour le district sud de New York. L'une de ces actions a été abandonnée depuis. Les demandeurs ont présenté une requête visant à faire déclarer la procédure toujours en cours en tant qu'action de groupe intentée au nom de toutes les personnes et entités, résidant aux États-Unis, qui auraient acheté ou obtenu de quelque manière que ce soit des actions ordinaires d'EADS au cours de la période allant du 27 juillet 2005 au 9 mars 2007. Cette action vise EADS et quatre dirigeants actuels ou anciens dirigeants d'EADS et d'Airbus. L'action vise à obtenir un montant non précisé à titre de dommages et intérêts, comprenant intérêts et frais d'avocats en raison d'infractions supposées au droit boursier américain, du fait des informations financières publiées par EADS en 2005, 2006 et 2007 et des déclarations publiques effectuées durant cette même période au sujet des retards du programme A380. Le 26 mars 2010, cette Cour a accueilli une requête du défendeur de débouter la plainte pour absence de compétence sur le sujet.

Le 9 septembre 2009 et le 4 décembre 2009, respectivement, deux demandes séparées ont été déposées par des actionnaires institutionnels auprès de la chambre commerciale (*Ondernemingskamer*) de la Cour d'appel d'Amsterdam aux fins de l'ouverture d'une enquête concernant la Direction et les affaires d'EADS. Les demandeurs soutiennent dans leur requête qu'ils ont de sérieuses raisons de douter de la bonne gestion par EADS, principalement concernant les retards du programme A380 annoncés en 2006 et les divulgations ultérieures faites au marché. Une audience concernant les requêtes s'est tenue le 28 janvier 2010 devant le tribunal de commerce, la décision est actuellement en délibéré.

À la suite de l'enquête menée par la *Guardia di Finanza* italienne, les autorités fiscales italiennes évaluent actuellement si Astrium est redevable d'un arriéré d'impôt en Italie lié à ses relations contractuelles antérieures. Parallèlement, le procureur italien a décidé, fin décembre 2009, d'entamer des procédures à l'encontre des représentants légaux d'Astrium pour manquement à déposer une déclaration fiscale et tentative de fraude.

Le 10 novembre 2009, Airbus Military SL (AMSL) a informé Europrop International GmbH (EPI), fabricant du moteur dans le cadre du programme A400M, qu'il avait plusieurs réclamations contractuelles à son encontre pour non-respect des étapes 7, 8 et 9 au titre du contrat de motorisation, pour un montant total à cette date d'environ 500 millions d'euros. Le 8 février 2010, EPI a informé AMSL de ses propres réclamations en vertu du contrat de motorisation, pour un montant total d'environ 425 millions d'euros. Le 23 février 2010, EPI a adressé à AMSL une notification l'informant de son intention de demander un arbitrage et de l'envoi, ce même jour, d'une demande en ce sens à la Chambre de commerce internationale (CCI). AMSL répondra aux réclamations d'EPI à la lumière des revendications générales et de la situation du programme A400M.

Dans le cadre de sa politique de constitution de provisions, EADS comptabilise des provisions pour litiges et réclamations lorsque (i) la Société est exposée à une obligation du fait d'actions en justice, enquêtes officielles, procédures contentieuses et autres réclamations liées à des événements passés en cours d'examen ou susceptibles d'être intentées à l'avenir contre le Groupe, (ii) il est probable qu'une sortie de ressources économiques soit nécessaire pour éteindre cette obligation et (iii) une estimation fiable de ce montant peut être faite. EADS estime avoir constitué des provisions suffisantes pour couvrir les risques de contentieux généraux et spécifiques, existants ou éventuels. Pour le montant des provisions pour litige et réclamations, voir « Notes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 26C. Autres provisions ».

1.1.10 Recherche et Technologie, Propriété intellectuelle

RECHERCHE ET TECHNOLOGIE

En 2009, la Direction technique du Groupe (*Corporate Technical Office*) d'EADS a continué de poursuivre plusieurs mesures nécessaires pour atteindre les objectifs de Recherche et Technologie (« R&T ») fixés dans le cadre de Vision 2020 : poursuite des feuilles de route dressées pour les technologies clés ; maintien d'un groupe de technologies « vertes » à l'échelle du Groupe ; renforcement des efforts permettant de recruter un nombre suffisant d'ingénieurs de talent et amélioration de la gestion de la R&T.

Les équipes de R&T d'EADS en place dans toutes les Divisions mettent désormais en œuvre une approche rationalisée visant à faire jouer les synergies. C'est ainsi qu'EADS *Innovation Works*,

la branche de recherche du Groupe, utilise à présent, avec la Division DS, un site de recherche partagé à Newport, au Pays de Galles.

La Direction d'EADS axe les dépenses de R&T sur plusieurs projets importants, afin de concentrer les ressources sur des orientations stratégiques. EADS continue de développer ses activités de travaux sous contrat pour les gouvernements européens, afin de maximiser les ressources qui alimentent le budget de R&T. En outre, les objectifs opérationnels de R&T sont d'augmenter l'efficacité d'environ 10 % et de réinvestir les produits dans le développement technologique.

EADS a continué de développer ses collaborations de R&T au niveau mondial hors d'Europe, afin d'accéder à un ensemble diversifié d'expertise scientifique et d'ingénierie. Les partenariats avec des instituts de recherche leaders ont été développés au Canada, en Inde, en Russie, à Singapour, en Chine et aux États-Unis.

Dans l'ensemble d'EADS, 2009 aura été une année importante pour le développement technologique, avec des innovations remarquables : recherches sur la pile à combustible pour les avions civils ; essais de carburants synthétiques ; propulsion diesel à faibles émissions pour hélicoptères ; technologies de sécurité du public.

Organisation de la Direction technique du Groupe

Le Directeur technique (Corporate Technical Officer ou « CTO ») joue le rôle de coordonnateur de la R&T du Groupe dans son ensemble. Le CTO assure la cohérence entre la stratégie technologique et la stratégie opérationnelle du Groupe. Il est responsable du développement des outils de conception et de fabrication dans l'ensemble du Groupe, ainsi que de l'innovation. Le CTO est membre du Comité exécutif d'EADS et responsable de l'ensemble du budget de R&T et de la production R&T au sein d'EADS. Le CTO crée de la valeur pour l'actionnaire grâce à un portefeuille R&T de pointe discipliné, intégrant dans les meilleures conditions de nouvelles technologies aux futurs produits avec un fort retour sur investissement. Le CTO cherche également à maximiser la satisfaction du client en fournissant des solutions à forte valeur ajoutée répondant aux exigences technologiques, de performance, de sécurité et de compétitivité. Le CTO répond également aux attentes plus générales du public, grâce à des solutions portant sur la sécurité, la sûreté, la compatibilité environnementale et l'efficacité énergétique.

Le CTO préside le Conseil exécutif technique d'EADS (*Executive Technical Council* ou « ETC »), composé des Directeurs techniques de chaque Division. L'ETC a pour mission de s'assurer de la cohérence de la stratégie du Groupe en matière de technologies, et de déployer celle-ci dans l'ensemble du Groupe au moyen d'une feuille de route R&T. L'ETC s'assure du maintien d'un équilibre entre les orientations stratégiques descendantes et les activités ascendantes.

Les Réseaux d'Innovation Groupe et leurs leaders au sein de l'équipe du CTO rendent compte au Directeur général délégué de l'Innovation, afin d'assurer que les synergies R&T sont exploitées dans l'ensemble des Divisions et au sein d'EADS Innovation Works. Le Directeur général délégué de l'Innovation préside le Comité de R&T, constitué des Directeurs de R&T des Divisions/Unités opérationnelles et du Directeur d'EADS Innovation Works.

Le CTO assure l'harmonisation des processus techniques transverses, des méthodes, des outils et des programmes de développement des compétences au sein du Groupe, par exemple dans le domaine de l'ingénierie de systèmes, des outils partagés

pour la gestion du cycle de vie des produits (PLM/Phénix) et de la formation et de la qualification à l'ingénierie de systèmes. L'équipe du CTO effectue également des évaluations techniques spécifiques pour le compte du Président exécutif et du Comité exécutif d'EADS.

Le Directeur d'EADS Innovation Works rend compte au CTO. EADS Innovation Works gère la production de R&T au niveau Groupe, qui développe le potentiel transverse d'innovation technique du Groupe. Guidé par la stratégie R&T d'EADS, EADS Innovation Works cherche à identifier les nouvelles technologies qui créeront une valeur d'innovation à long terme pour le Groupe. EADS Innovation Works dispose de deux sites principaux, près de Paris et Munich, qui emploient environ 700 personnes, dont des doctorants et des universitaires. Des centres de recherche de proximité sont maintenus à Toulouse, Nantes, Hambourg et Stade pour permettre le transfert des connaissances aux Unités opérationnelles. Un bureau de liaison, installé à Moscou, facilite les relations avec les instituts scientifiques russes. EADS exploite des centres de R&T au Royaume-Uni, en Espagne et à Singapour et a développé une présence en Inde en 2009 avec l'inauguration d'EADS Innovation Works India à Bangalore. Ce nouveau centre, situé dans le centre d'ingénierie d'Airbus en Inde, cherchera à développer des logiciels et des technologies de sécurité nationale.

EADS Innovation Works et la communauté de R&T d'EADS dans les Divisions maintiennent et développent en permanence des partenariats avec des universités et des écoles d'ingénieurs, en employant des thésards, des internes diplômés et des doctorants, et en concluant des contrats de recherche.

Performance et meilleures pratiques

Approche stratégique de l'activité R&T

EADS a pour obligation stratégique d'inclure le développement des compétences et technologies de cœur de métier nécessaires aux plates-formes et à l'architecture, ainsi qu'à l'intégration des systèmes de plates-formes. EADS s'efforce également d'alimenter en permanence son flux d'innovations afin de remplacer les technologies et procédés vieillissants.

EADS élabore une politique technologique qui renforce les synergies du Groupe et vise à maintenir et, là où c'est nécessaire, accroître les efforts en R&T d'EADS, sur la base de l'identification, de l'évaluation et d'une hiérarchisation claire des technologies critiques pour le Groupe. Chaque Division est tenue de proposer ses propres objectifs et d'obtenir des financements de R&T publics et privés.

La stratégie R&T d'EADS repose sur les principes suivants :

- > valeur pour l'actionnaire : gestion rigoureuse d'un portefeuille de R&T de pointe, afin d'intégrer de nouvelles technologies aux produits futurs, dans les meilleures conditions et en obtenant un fort retour sur investissement ;

- satisfaction du client : offre de solutions à forte valeur ajoutée permettant de relever les défis futurs en matière de technologie, de performances, de sécurité et de coûts ;
- aide en amont pour l'introduction de nouveaux produits et processus dans le respect des calendriers, de la qualité et des coûts prévus ;
- leadership technologique jouant un rôle de moteur de la croissance ; et
- responsabilité sociétale : élaboration de solutions de R&T qui répondent aux exigences actuelles de mobilité, de protection environnementale, de sûreté et de sécurité.

Production et gestion de la R&T

Les activités de R&T d'EADS représentent un large éventail de domaines technologiques. Elles visent différents niveaux de la chaîne de valeur et sont organisées en fonction d'un calendrier de programmes fermes à court terme, de programmes optionnels à moyen terme et de concepts d'innovation à long terme, pour l'intégration des nouvelles technologies dans les produits et le processus de production de la Société.

R&T des concepts avancés – Démonstrateurs intégrés d'études technologiques ou opérationnelles

Toutes les Divisions d'EADS travaillent afin de générer de nouveaux concepts de produits conformes à la stratégie de R&T, dans une perspective de maximisation du potentiel futur. Ces concepts explorent et génèrent des idées nouvelles, tout en repoussant les limites du possible dans le cadre des technologies déjà disponibles.

Le portefeuille est orienté selon quatre axes de croissance : la mobilité (par exemple la gestion du trafic aérien), la protection de l'environnement (par exemple les solutions dans le domaine de l'énergie ou des plates-formes optimisées), les activités de défense, de sûreté, de sécurité (par exemple la détection des matières prohibées et la protection des communications des avions) et les services.

Fondation d'entreprise EADS pour la recherche

Créée en 2004, la Fondation d'entreprise EADS pour la recherche a pour ambition de promouvoir les échanges entre la communauté des chercheurs du secteur public, la communauté industrielle et technique des secteurs de l'aéronautique et de l'espace.

La Fondation d'entreprise EADS pour la recherche intervient également en tant que fondateur ou donateur dans d'autres fondations et associations d'utilité publique. Ces cinq dernières années, la Fondation d'entreprise EADS a parrainé 75 programmes de recherche, créé six chaires de recherche et d'enseignement et récompensé 69 chercheurs. La Fondation d'entreprise EADS soutient en amont 10 projets de recherche frontaliers originaux pilotés par des organismes de recherche publics.

L'un des objectifs de la Fondation est de tisser des liens entre la communauté de la recherche publique et le secteur de l'enseignement. Elle récompense ainsi chaque année l'excellence dans le domaine de la recherche, en distinguant des scientifiques qui franchissent des étapes importantes dans leurs travaux de recherche en collaboration avec le secteur industriel. Chaque année, elle décerne également six récompenses de la « Meilleure thèse » en mathématiques, sciences de l'ingénierie, sciences de la terre, physique, technologies de l'information et dans des domaines interdisciplinaires.

La Fondation d'entreprise EADS soutient également d'autres organisations dont elle partage les objectifs, notamment la Fondation pour la recherche aéronautique et spatiale en France, l'Institut des Hautes Études Scientifiques dédié à la recherche avancée en mathématiques et physique théorique et la Fondation C. Génial qui contribue à la diffusion de la culture scientifique et technique, en particulier auprès des jeunes. Dans le cadre de cette dernière initiative, la Fondation soutient également le projet « Science à l'école » qui vise à donner une nouvelle image des sciences dans les écoles primaires, au collège et dans les cours de la fondation.

Bauhaus Luftfahrt (laboratoire d'idées dans le domaine de la recherche aéronautique)

EADS et le gouvernement du Land allemand de Bavière ont uni leurs forces à celles de deux autres sociétés aéronautiques allemandes pour créer le centre de recherche aéronautique Bauhaus Luftfahrt, dédié à des activités de recherche interdisciplinaires dans le domaine de l'aéronautique. Bauhaus Luftfahrt permet à EADS d'imaginer de nouveaux axes de recherche révolutionnaire dans le domaine aéronautique, en adoptant une approche innovante axée sur les solutions visionnaires orientées sur le long terme.

Gestion des compétences

En 2005, EADS a mis en œuvre une politique de gestion des experts visant à identifier et promouvoir les collaborateurs qui maîtrisent les savoirs techniques fondamentaux pour le Groupe. Ces experts sont au cœur de la stratégie de renforcement du leadership technologique d'EADS. Environ 1 150 experts, experts seniors et experts exécutifs, issus des quatre Divisions d'EADS et couvrant l'ensemble des domaines techniques, contribuent à :

- apporter un soutien aux clients dans la résolution de problèmes complexes ;
- intégrer les innovations à de nouveaux produits et services ;
- augmenter et partager la connaissance technique ; et
- sécuriser la propriété intellectuelle.

Reconnaître le talent en tant que capital humain stratégique

Le Hall of Fame d'EADS a été créé par le CTO en association avec le Directeur des Ressources humaines, dans l'objectif d'encourager l'innovation chez EADS, de partager les meilleures pratiques, de promouvoir la propriété intellectuelle et d'instiller un sentiment de fierté et de reconnaissance chez les collaborateurs du Groupe, tout en reconnaissant et en récompensant ceux ayant apporté des contributions remarquables à la Société.

En novembre 2007 et septembre 2009, EADS a accueilli la cérémonie du *Hall of Fame*, qui attribue des prix à des salariés à travers le Groupe. Quatre catégories de prix ont été décernés : meilleurs inventeurs, c'est-à-dire ceux qui ont développé et fait breveter de nouvelles inventions technologiques ; meilleurs innovateurs, c'est-à-dire ceux qui ont mis en œuvre des projets innovants ayant permis de générer un chiffre d'affaires important ou d'acquérir un avantage concurrentiel ; meilleurs ouvriers, c'est-à-dire ceux dont les compétences particulières ont permis à la Société de bénéficier d'un précieux avantage compétitif ; enfin, un « Prix Spécial » attribué à une équipe, afin de reconnaître les meilleures initiatives de progrès permettant de générer des économies, de tenir les délais ou d'améliorer la qualité (en 2007 et 2009 : la « Meilleure équipe de fabrication rationalisée »).

PROTECTION DE L'INNOVATION : PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

La propriété intellectuelle (« PI ») concerne notamment les brevets, les marques et le savoir-faire. Elle joue un rôle important dans la production et la protection des technologies et des produits d'EADS. L'utilisation des droits de propriété intellectuelle permet à EADS de rester compétitif sur le marché et de fabriquer et commercialiser librement ses produits et d'empêcher les concurrents d'exploiter des technologies protégées. EADS a pour politique de créer, de protéger, de maintenir et de défendre ses droits sur tous les actifs de propriété intellectuelle ayant une importance sur le plan des affaires et d'utiliser ces droits de manière responsable.

Organisation

La gestion globale de la propriété intellectuelle d'EADS est assurée par un Comité de la Propriété Intellectuelle, dirigé par le Directeur de la Propriété Intellectuelle d'EADS. Les cadres

responsables de la propriété intellectuelle dans les principales filiales siègent à ce Comité.

Chaque filiale du Groupe détient les éléments de propriété intellectuelle propres à son activité et générés par cette filiale. Lorsqu'un élément de propriété intellectuelle présente un intérêt pour l'ensemble du Groupe, la filiale peut concéder une licence permettant son utilisation par d'autres unités (dans le respect des intérêts des différents actionnaires, le cas échéant). EADS détient également des droits de propriété intellectuelle directement ou en vertu de contrats de licence conclus avec ses filiales. EADS centralise et coordonne le portefeuille de propriété intellectuelle du Groupe, participe à sa gestion avec les filiales et favorise les licences de propriété intellectuelle communes entre ses filiales. EADS contrôle la protection de sa propriété intellectuelle développée dans les pays stratégiques.

Performance et meilleures pratiques

Afin d'accroître la valeur ajoutée du Groupe, l'équipe CTO d'EADS favorise le partage au sein du Groupe de toutes les connaissances des Unités opérationnelles et des ressources, compétences, recherches et budgets, afin de développer de nouvelles connaissances dans le respect des cadres contractuels et juridiques existants. En particulier, tous les contrats entre Unités opérationnelles du Groupe en matière de R&T commune doivent comporter des stipulations de propriété intellectuelle facilitant l'échange des connaissances (Règles du Réseau de R&T d'EADS).

En 2009, le portefeuille de propriété intellectuelle d'EADS comportait environ 8 000 inventions (environ 7 000 en 2008), protégées par plus de 29 000 brevets de par le monde. L'augmentation du nombre de brevets déposés en 2009 donne une bonne indication de l'accélération du développement de la R&T et des produits. Ainsi 1 073 brevets ont été déposés en 2009.

Pour assurer la protection internationale de ses droits, EADS fait appel à la procédure simplifiée de dépôt des brevets internationaux prévue par le Traité de Coopération en matière de Brevets. En 2009, EADS et ses Divisions ont déposé 564 demandes internationales de brevets selon les données publiées dans le rapport annuel de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle.

	2009	2008	2007
Nouvelles inventions déposées par EADS (dont certaines sont protégées par plusieurs brevets)	1 073	1 088	957
Portefeuille de brevets d'EADS (au 31 décembre)	29 123	25 665	20 653

En 2009, EADS a lancé une initiative de licence technologique. *EADS Technology Licensing* permet l'accès à une vaste gamme de technologies disponibles afin d'aider les entreprises en dehors du Groupe à développer de nouveaux produits, à améliorer

leurs méthodes de production et à élargir leurs opportunités de marché. *EADS Technology Licensing* vise à générer du chiffre d'affaires en exploitant le vaste portefeuille de licences dont dispose EADS et les savoir-faire qui y sont liés.

1.1.11 Protection de l'environnement

La protection de l'environnement est une priorité mondiale qui nécessite engagement et responsabilité de la part des citoyens, des hommes politiques et des industriels, souvent dans le cadre de partenariats. L'un des objectifs clés de la mission d'EADS est d'augmenter la mobilité, les capacités de communication et la sécurité des personnes. Ces capacités sont au cœur du fonctionnement de nos sociétés modernes.

Devenir une entreprise éco-efficace est l'un des principaux objectifs de la feuille de route stratégique « Vision 2020 » du Groupe. Elle vise à maximiser les avantages que les clients du Groupe et ses autres parties prenantes obtiennent grâce aux produits et services d'EADS, tout en minimisant l'impact environnemental de la fabrication et de l'exploitation de ces produits tout au long de leur cycle de vie.

Par conséquent, les technologies et processus innovants et éco-efficaces sont donc des facteurs cruciaux du développement durable d'EADS. Ils accroissent l'attrait de ses produits et la compétitivité générale de l'entreprise, favorisent la croissance, aident à sauvegarder les emplois et créent de la valeur au profit de toutes les parties prenantes.

ORGANISATION

Alors que chaque Division, Unité opérationnelle, entité et fonction du Groupe reste entièrement responsable de la mise en œuvre opérationnelle de la politique environnementale d'EADS dans la recherche d'éco-efficience, la cohérence des différentes initiatives est garantie par une coordination à l'échelle du Groupe, réalisée par le réseau environnemental d'EADS. Ce réseau est composé de représentants des principales activités et placé sous la responsabilité du Secrétaire général.

La mission du réseau environnemental est de garantir une amélioration régulière de la performance environnementale, de diffuser les meilleures pratiques, de suivre les opportunités et les risques et d'anticiper les changements réglementaires. Des sous-groupes de travail se penchent sur des sujets précis majeurs pour la Société. Ils ont été constitués dans des domaines comme le changement climatique et l'énergie, le reporting sur l'environnement, « REACH » et les matières dangereuses, la conception de pratiques dans l'environnement/sur la durée de vie. Les objectifs du Groupe sont régulièrement examinés à différents niveaux grâce à un ensemble d'indicateurs et d'outils et processus de reporting avancés, dans le cadre des systèmes de gestion de l'environnement (« EMS »), qui sont en train d'être mis en place.

EADS cherche à développer des initiatives communes avec les autres acteurs de l'aérospatiale, afin d'améliorer la performance environnementale du secteur de la façon la plus efficace, la plus cohérente et la plus économique. Déjà, EADS participe ou assure la direction de plusieurs comités ou groupes de travail industriels, européens ou internationaux, dans le domaine de l'environnement, tels que :

- le Comité sur le bruit des avions et les émissions des moteurs de l'ICCAIA (*International Coordinating Council of Aerospace Industries Associations*), dont Airbus assure la vice-présidence ;
- l'ASD, au sein duquel EADS préside les groupes de travail REACH.

EADS participe également aux groupes de travail sur l'environnement mis en place par des organisations sectorielles nationales telles que le GIFAS en France, TEDAE en Espagne, BDLI en Allemagne et ADS au Royaume-Uni. Une coopération a également débuté avec l'AIA (*Aerospace Industries Association of America*) et SAE pour développer des normes visant à faciliter la mise en conformité de la chaîne d'approvisionnement à la réglementation REACH (réglementation européenne qui traite de la fabrication et de l'utilisation des substances chimiques) et à d'autres conditions qui voient le jour.

PERFORMANCE ET MEILLEURES PRATIQUES

EADS cherche à améliorer en permanence les performances environnementales de ses sites et de ses produits, tout au long de leur cycle de vie, de leur conception à leur démantèlement. EADS souhaite faire de l'environnement un vecteur clé du changement culturel et de la création de valeur au sein de la Société.

Outre la promotion d'une culture respectueuse de l'environnement et de comportements éco-efficaces au sein de la Société, EADS déploie également d'importants efforts de recherche afin de proposer à ses clients les technologies et produits les plus propres et les plus respectueux de l'environnement, conformément à la feuille de route environnementale de l'entreprise établie récemment.

FEUILLE DE ROUTE ENVIRONNEMENTALE D'EADS : VERS L'ÉCO-EFFICACITÉ

EADS s'engage à devenir une entreprise éco-efficace. Afin de soutenir cette vision à travers une série de projets et d'actions concrets, une feuille de route environnementale d'entreprise a été créée. Établie dans chaque Unité opérationnelle, elle fournit

un cadre général et un calendrier d'objectifs opérationnels, de performance et de gestion ambitieuses orientées sur le type de produit à atteindre d'ici 2020, y compris en particulier :

Objectifs de gestion environnementale :

- 100 % d'EADS certifié ISO 14001 avec une orientation sur le cycle de vie et une certification unique pour l'entreprise dans son ensemble ; et
- 100 % des nouveaux produits d'EADS développés de façon éco-efficace.

Objectifs de performance opérationnelle :

- 80 % de réduction des rejets d'eaux ;
- 50 % de réduction des déchets, de la consommation d'eau et des émissions de CO₂ et de composés organiques volatils (COV) ;
- 30 % de réduction de la consommation d'énergie ;
- 20 % de l'énergie issue de sources renouvelables ;
- atteindre les objectifs de recherche de l'ACARE (*Advisory Council for Aeronautics Research in Europe*) pour les activités aéronautiques et les objectifs divers définis pour les autres portefeuilles de produits ; et
- développer des solutions éco-efficaces pour les activités au cœur des préoccupations des clients et les activités annexes, afin de créer durablement de la valeur au sein de la Société.

GESTION DE L'ENVIRONNEMENT ISO 14001/EMAS

EADS ne se contente pas d'encourager la certification environnementale de ses opérations, mais développe également une orientation axée sur le cycle de vie. Cette approche permet en effet de réduire l'impact environnemental durablement et de la façon la plus efficace sur le plan économique. Des systèmes de gestion environnementale (EMS) solides et certifiés ont été mis en place progressivement dans les différents sites de fabrication d'EADS, avec pour but d'atteindre une couverture complète d'EADS et une certification ISO 14001 unique pour l'ensemble de l'entreprise.

Le déploiement d'un système EMS intégré dans l'ensemble d'EADS permettra à la Société d'accroître son éco-efficacité. Au 31 décembre 2009, 85 sites représentant environ 90 % des salariés d'EADS étaient couverts par un système EMS (ou EMAS enregistré), certifié ISO 14001.

L'EMS orienté « site et produits » d'Airbus, mis en place en 2006, a été étendu à des sites américains et chinois du Groupe et se poursuivra ensuite. Le système EMS orienté « durée de vie » permet de prendre les mesures appropriées pour minimiser efficacement les impacts sur l'environnement lorsque cela se justifie, tout au long du cycle de vie.

Le suivi de réalisations par rapport aux objectifs est assuré par un ensemble d'indicateurs soigneusement choisis. La cohérence et la fiabilité du reporting sont garanties par une procédure et des directives Groupe dérivées des normes applicables aux indicateurs globaux du risque (GRI), et par un système avancé de gestion de l'information environnementale (ENABLON), pleinement opérationnel chez EADS à travers le monde.

CHANGEMENT CLIMATIQUE ET PROBLÉMATIQUE DE L'ÉNERGIE

Reconnaissant que le changement climatique et la problématique de l'énergie font partie des grands défis environnementaux à relever, une initiative a été lancée dans ces domaines. La démarche mobilise une large gamme de compétences complémentaires issues de toutes les disciplines opérationnelles du Groupe. Elle vise à fournir à EADS une évaluation solide et détaillée des défis et des opportunités que présente une économie à faibles émissions de carbone.

Afin de répondre à la demande accrue des parties prenantes en informations sur le carbone et d'anticiper la mise en place de réglementations plus rigoureuses, prenant notamment la forme d'échanges de quotas d'émissions, de taxations et de marquage du carbone, une évaluation de l'empreinte carbone, incluant à la fois les émissions de portée 1 et de portée 2, a été réalisée dans le cadre de grands partenariats internationaux et selon les modalités prévues par le Protocole des gaz à effet de serre (Protocole des GES). Cette initiative permettra d'identifier les risques, mais également les opportunités visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre et les contraintes liées au carbone. Des essais supplémentaires se poursuivent afin d'estimer la quantité de carbone contenue dans la chaîne d'approvisionnement d'EADS dans le cadre des tours d'essai des GES.

Parmi les risques de changement climatique potentiellement menaçants pour les activités d'EADS, on citera notamment la raréfaction des combustibles fossiles, l'augmentation des prix de l'énergie qui en résultera et le coût de la construction des nouvelles infrastructures prévues par le Groupe dans un contexte d'augmentation du trafic aérien au cours des prochaines années. Ainsi, dans une perspective de maîtrise des coûts, d'efficacité opérationnelle et de développement durable, le Groupe reconnaît qu'il a la responsabilité de réduire massivement ses consommations d'énergie partout là où cela lui est possible. C'est pourquoi de nombreuses actions de progrès ont déjà été lancées à travers EADS, afin de minimiser l'impact énergétique des infrastructures et d'installer des sources d'énergie renouvelables, tels que des panneaux solaires, du chauffage ou des centrales géothermiques. Suite aux mesures mises en place et à périmètre égal, la consommation totale d'énergie d'EADS a baissé de 10 % environ depuis 2008.

Certains des sites industriels d'EADS sont déjà couverts par le marché des quotas d'émissions de l'Union européenne et mettent en œuvre des initiatives ambitieuses de réduction de

la consommation d'énergie. EADS se préoccupe également de l'inclusion récente de l'aviation dans le schéma des quotas d'émissions de l'UE (Directive CE 2008/101). Le Groupe coopère à cet égard avec les parties prenantes du secteur du transport aérien, qui demandent une internationalisation du schéma de l'UE sous la supervision de l'OACI.

Bien que les activités d'EADS et ses produits n'aient qu'un impact relativement limité en termes d'émissions de gaz à effet de serre, comme le confirme le GIED (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat), qui considère que le transport aérien n'est responsable que de 2 % des émissions artificielles de CO₂ au niveau mondial, le Groupe s'est néanmoins engagé à mobiliser tous les moyens nécessaires et à augmenter de manière importante son effort de R&T afin de concevoir, développer et fabriquer les produits et les technologies les plus propres, les plus respectueux de l'environnement et les plus économes en énergie.

Dans le domaine de la R&T, EADS anime ou participe à des programmes technologiques européens et internationaux majeurs consacrés au changement climatique, comme l'Initiative de technologie commune (ITC) Clean Sky de l'UE. Clean Sky est le plus grand programme de recherche jamais entrepris en partenariat avec la Commission européenne. Cette initiative, qui se déroulera sur une période de sept ans, bénéficie d'un budget de 1,6 milliard d'euros, financé pour moitié par la Commission européenne et pour moitié par les acteurs du secteur. Dans le cadre des objectifs de l'ACARE (Conseil consultatif pour la recherche aéronautique en Europe), *Clean Sky* vise à améliorer radicalement l'impact du transport aérien sur l'environnement en favorisant le développement de technologies et de solutions innovantes permettant des changements de paliers dans les émissions sonores (50 % de réduction des bruits perçus), les émissions gazeuses (50 % de réduction des émissions de CO₂ et 80 % pour le NOx) et la consommation de la prochaine génération d'appareils d'ici 2020. Clean Sky vise également la recherche portant sur la conception du cycle de vie de produits écologiques (fabrication, maintenance, démantèlement).

EADS Innovation Works et ATR sont membres associés du programme, tandis qu'Airbus, Eurocopter et EADS CASA codirigent chacun un démonstrateur de technologies intégrées (respectivement l'avion à aile fixe intelligent, l'hélicoptère éco-efficace et l'avion régional éco-efficace). EADS participe également à d'autres initiatives visant à réduire les émissions de CO₂ telles que SESAR (*Single European Sky ATM Research*), qui vise à améliorer la gestion du trafic aérien européen grâce à la mise en œuvre du Ciel Unique Européen.

Des efforts de recherche importants sont déployés par Airbus et des partenaires extérieurs dans le cadre d'une coopération visant à utiliser des combustibles alternatifs plus respectueux de l'environnement que les combustibles fossiles. Une commission consultative sur les combustibles alternatifs qui

regroupe toutes les parties prenantes internes au Groupe a été mise en place. Airbus et Eurocopter ont déjà collaboré avec des universités, des sociétés existantes qui fabriquent des carburants et des entreprises en démarrage dans ce domaine, ainsi qu'avec des organismes de certification pour mettre au point des biocarburants aériens de substitution et garantir leur disponibilité pour l'aviation commerciale. Ces carburants de substitution n'imposent pas de modifier les systèmes d'aviation ni d'autres infrastructures spécifiques des appareils. Un mélange de biocarburants durable devrait obtenir sa certification d'ici 2011 (après homologation des organismes ASTM et DEF-STAN). Airbus, Qatar Airways, Qatar Science & Technology Park (QSTP) et Qatar Petroleum (QP) ont récemment uni leurs efforts pour poursuivre une analyse d'ingénierie et économique orientée sur le développement, la production et l'approvisionnement en biocarburants durables pour le secteur aérien.

En tant que membre du secteur de l'aviation et de concert avec ses pairs, Airbus met en avant l'idée selon laquelle l'utilisation des biocarburants durables devrait être réservée au secteur de l'aviation. En effet, à la différence d'autres secteurs industriels, le secteur aérien ne dispose pas d'autres moyens efficaces de limiter considérablement son empreinte carbone, en dépit de la réduction importante de la consommation de carburant déjà obtenue grâce à des programmes récents comme l'Airbus A380.

Dans le cadre du COP15, le secteur de l'aviation s'est engagé à atteindre une croissance neutre en CO₂ à partir de 2020. Il cherchera également à diviser par deux ses émissions nettes de CO₂ d'ici 2050 (par rapport à 2005).

D'intenses recherches complémentaires sont actuellement en cours dans ce domaine. Astrium cherche à récolter l'énergie solaire à partir de satellites afin de permettre sa restitution sur Terre. Toutes ces études démontrent l'implication d'Airbus et d'EADS pour que l'aviation et l'ensemble du secteur aéronautique et spatial deviennent plus éco-efficaces et affichent un bilan neutre en termes d'émissions de carbone.

DÉCHETS ET RESSOURCES NATURELLES

Diverses initiatives ont été lancées au sein du Groupe pour réduire la quantité totale des déchets produits ou éliminés. Le recyclage suscite un intérêt croissant, nourri par la raréfaction de certaines matières premières et la volatilité de leurs cours.

En dépit des efforts mis en place en faveur de circuits de recyclage et de valorisation développés avec les principaux acteurs du secteur de gestion des déchets, la production totale de déchets par rapport au périmètre ISO a nettement augmenté. Le recyclage d'éléments composites, polymérisés ou non, renforcés en fibres de carbone a fait l'objet d'études approfondies aux fins de séparer et réutiliser dans des applications aérospatiales ou industrielles secondaires les fibres de carbone récupérées ; des technologies prometteuses ont déjà été identifiées, par exemple la pyrolyse, et des applications industrielles ont été lancées. Airbus a mis en

place une approche en trois étapes pour développer des méthodes de démantèlement des avions respectueuses de l'environnement. Le projet PAMELA (*Process for Advanced Management of End Life Aircraft*) a démontré que les pratiques de démantèlement des avions pouvaient être améliorées de manière significative. La mise en œuvre optimale de méthodes avancées de déconstruction, désassemblage et démantèlement (3D) permet de récupérer plus de 80 % des matières contre moins de 60 % aujourd'hui. Une plate-forme industrielle de démantèlement des avions a dorénavant été installée avec différents partenaires ; la société TARMAC-AEROSAVE offre maintenant des services industriels spécialisés dans le domaine de la gestion de fin de vie.

POLLUTION DE L'AIR

La réduction des émissions de polluants aérosols lors des opérations et des processus et durant le cycle de vie des produits constitue une priorité depuis plusieurs années. Les principales émissions concernent actuellement les composés organiques volatils (« COV ») et d'autres polluants émis au sol par les sites ou les produits. Une réduction significative des COV a été obtenue grâce au développement et à la mise en œuvre de nouvelles techniques intelligentes de peinture COV. Dans toutes les Divisions, des programmes ambitieux ont été mis en place pour remplacer des solvants dangereux comme le trichloréthylène. Par ailleurs, les peintures utilisées contiennent généralement peu de COV.

PROGRAMME REACH ET GESTION DES SUBSTANCES DANGEREUSES

La réglementation européenne REACH d'enregistrement, évaluation et autorisation des produits chimiques (U.E. N° 2007/1906) est entrée en vigueur le 1^{er} juin 2007. REACH vise à renforcer la protection de la santé humaine et de l'environnement par une réglementation plus stricte de l'utilisation des produits chimiques. REACH remplace l'ensemble

du cadre réglementaire européen préexistant sur les produits chimiques. REACH se traduit par l'entrée en vigueur d'une série de nouvelles obligations sur une période de 11 ans, avec pour objectif de réduire les risques liés aux 30 000 produits chimiques les plus utilisés. La réglementation prévoit également le retrait progressif de certaines substances considérées comme très menaçantes pour la santé humaine ou l'environnement.

Tirant les leçons de la gestion des directives RoHS et WEE (déchets des équipements électriques et électroniques) et afin de proposer une approche de conformité cohérente pour l'ensemble de la Société et de soutenir sa chaîne d'approvisionnement, EADS a créé un groupe de travail dédié dans le cadre de son Réseau environnemental rassemblant toutes les activités d'EADS.

Au niveau international (ASD, AIA), EADS, Airbus et d'autres Divisions du Groupe ont joint leurs forces à celles d'autres grands acteurs du secteur aérospatial afin de structurer l'approche de conformité du secteur. Suite aux enregistrements préalables de substances, d'importants efforts supplémentaires ont été fournis en 2009 pour identifier les différents usages associés aux substances les plus dangereuses et garantir la participation à certains SIEF (forums d'échange d'informations sur ces substances) lorsque cela est nécessaire. Par anticipation des perturbations possibles qui pourraient provenir de restrictions, d'ambitieux projets d'élimination ont débuté afin de se débarrasser des substances les plus dangereuses pour le secteur, notamment des projets sans chromate, sans cadmium ou sans plomb. Des échanges intenses au sein des Unités opérationnelles, avec les pairs du secteur et la chaîne d'approvisionnement sont indispensables pour permettre la qualification des solutions les plus standardisées possibles. Parallèlement aux efforts d'élimination de ces substances, EADS et ses Divisions ont pris un engagement de contrôle maximum des émissions, en toute hypothèse dans le respect du cadre réglementaire applicable.

1.1.12 Effectif

EADS employait 119 506 salariés au 31 décembre 2009, contre 118 349 en 2008 et 116 493 en 2007. 96,7 % de ces salariés étaient embauchés à temps plein. Selon le pays et le niveau hiérarchique, l'horaire hebdomadaire de travail moyen varie de 35 à 40 heures.

En 2009, 5 663 salariés ont rejoint EADS à travers le monde (7 081 en 2008 et 6 860 en 2007). Dans le même temps, 3 308 salariés ont quitté le Groupe (5 078 en 2008 et 4 648 en 2007).

Au total, 94,9 % du personnel en activité d'EADS est réparti sur plus de 100 sites en Europe.

EFFECTIF PAR DIVISION ET PAR RÉGION

Les tableaux ci-dessous présentent les effectifs d'EADS par Division et par région, y compris le pourcentage de salariés à temps partiel. Les effectifs des sociétés comptabilisés selon la méthode de l'intégration proportionnelle (telles ATR et MBDA) sont inclus dans les tableaux à due proportion.

Effectifs par Division	31 décembre 2009	31 décembre 2008	31 décembre 2007
Airbus*	61 987	53 906	56 029
Ancienne division ATM	-	4 910	4 459
Défense & Sécurité	21 093	22 787	22 113
Eurocopter	16 316	15 667	14 658
Astrium	14 624	13 674	12 587
Sièges et autres	5 486	7 405	6 647
Total EADS	119 506	118 349	116 493

* Les chiffres de 2009 comprennent Airbus Military, suite à l'intégration de l'ancienne division ATM au sein d'Airbus. Les chiffres de 2008 et 2007 n'ont pas été retraités.

Effectifs par zone géographique	31 décembre 2009	31 décembre 2008	31 décembre 2007
France	44 760	44 380	44 022
Allemagne	43 814	42 987	43 438
Espagne	10 469	10 104	9 315
Royaume-Uni	12 733	13 826	13 652
Italie	483	455	474
États-Unis	2 512	2 555	1 777
Autres pays	4 735	4 042	3 815
Total EADS	119 506	118 349	116 493

% de salariés en contrats à temps partiel	31 décembre 2009	31 décembre 2008	31 décembre 2007
France	4,1 %	3,9 %	4,0 %
Allemagne	3,4 %	3,7 %	3,1 %
Espagne	1,0 %	0,9 %	0,5 %
Royaume-Uni	2,0 %	1,8 %	1,5 %
États-Unis	1,3 %	0,1 %	1,9 %
Autres pays	3,0 %	3,2 %	3,2 %
Total EADS	3,3 %	3,3 %	3,0 %

1.1.13 Incorporation par référence

Les versions anglaises des documents énoncés ci-après sont réputées être incorporées dans le présent Document d'Enregistrement et en font partie intégrante :

- « Partie 2/1.1 Présentation du Groupe EADS » du Document d'Enregistrement déposé en anglais auprès de l'AFM et approuvé par celle-ci le 24 avril 2008 ;
- « Section 1.1 Présentation du Groupe EADS » du Document d'Enregistrement déposé en anglais auprès de l'AFM et approuvé par celle-ci le 22 avril 2009 ;
- les États financiers consolidés (IFRS) et les comptes sociaux d'EADS pour l'exercice clos le 31 décembre 2007, avec

- les notes, annexes et rapports correspondants des Auditeurs, tels qu'inclus dans la « Partie 1/1.2 États Financiers » du Document d'Enregistrement déposé en anglais auprès de l'AFM et approuvé par celle-ci le 24 avril 2008, et déposé en anglais auprès de la Chambre de commerce d'Amsterdam ;
- les États financiers consolidés (IFRS) et les comptes sociaux d'EADS pour l'exercice clos le 31 décembre 2008, avec les notes, annexes et rapports correspondants des Auditeurs, tels que ci-joints et incorporés par référence dans le Document d'Enregistrement déposé en anglais auprès de l'AFM et approuvé par celle-ci le 22 avril 2009, et déposé en anglais auprès de la Chambre de commerce de La Haye ;

➤ les États financiers consolidés (IFRS) et les comptes sociaux d'EADS pour l'exercice clos le 31 décembre 2009, avec les notes, annexes et rapports correspondants des Auditeurs (tels que ci-joints),

Des copies des documents susmentionnés sont disponibles gratuitement sur demande en anglais, en français, en allemand et en espagnol au siège de la Société et sur le site www.eads.com.

Des exemplaires des Documents d'Enregistrement mentionnés ci-dessus sont également disponibles en anglais sur le site de l'AFM www.afm.nl. Des exemplaires des États financiers mentionnés ci-dessus sont également disponibles en anglais pour consultation à la Chambre de commerce de La Haye.

1.2 Événements récents

Programme du ravitailleur américain

Le 8 mars 2010, EADS a confirmé que l'équipe Northrop Grumman/EADS renonçait à participer à 'appel d'offres pour les ravitailleurs de l'armée de l'air américaine, à la suite de la décision de son partenaire Northrop Grumman de ne pas y répondre.

L'équipe avait exprimé ses craintes au Département de la Défense américain et à l'armée de l'air américaine de voir la méthodologie d'acquisition choisie dans le nouvel appel d'offres avantager la compétition en faveur du ravitailleur plus petit et moins performant de Boeing. L'analyse de l'appel d'offres par Northrop Grumman a confirmé ces craintes et motivé la décision de ne pas y répondre.

Le 19 mars 2010, EADS a annoncé que le Département de la Défense américain avait indiqué qu'il accueillerait

favorablement toute proposition d'EADS North America de répondre comme maître d'œuvre à l'appel d'offres pour le ravitailleur.

Le 20 avril 2010, EADS North America a annoncé son intention de soumettre une proposition le 9 juillet 2010 pour l'appel d'offres pour le ravitailleur et qu'elle proposerait le KC-45, étant l'engin de construction américaine le plus adapté.

EADS North America est en cours de discussions avec des partenaires américains potentiels en vue de mettre en place une équipe gagnante offrant une solution efficace et à forte valeur à l'armée de l'air américaine.

Airbus augmentera la cadence de production des appareils de la famille A320

Le 9 mars 2010, Airbus a annoncé son intention d'augmenter la cadence de production mensuelle de sa famille monocouloir A320 du niveau actuel de 34 appareils à 36, dès décembre 2010. La cadence de production des long-courriers de la famille A330/A340 est maintenue à huit appareils par mois.

Airbus a pris cette décision d'augmenter la cadence de production de ses monocouloirs en raison de la demande continue pour ses appareils éco-efficaces et d'un carnet de commandes de plus de 2 300 appareils de la famille A320.

Les pays clients de lancement et EADS concluent un accord de principe sur l'A400M

Le 5 mars 2010, EADS a annoncé que les pays clients de lancement de l'avion de transport militaire A400M et EADS étaient parvenus à un accord de principe pour amender le contrat d'origine dans les semaines à venir. En vertu de cet accord de principe, les pays clients de lancement ont convenu de :

- revoir à la hausse de 2 milliards d'euros le prix initial du contrat ;
- renoncer à faire valoir toutes indemnités forfaitaires au titre des retards en cours ;
- fournir un montant complémentaire de 1,5 milliard d'euros en échange d'une participation aux futures ventes à l'exportation (aides à l'exportation) ; et
- accélérer le versement des acomptes de pré livraison au cours de la période 2010-2014, selon un échéancier qui sera finalisé dans le contrat modifié.

Compte tenu de cet accord, une estimation des revenus et des coûts à terminaison incluant une évaluation des risques, revue par le Conseil d'administration d'EADS, a conduit à augmenter la provision pour perte du programme A400M de 1,8 milliard d'euros avant impôts pour l'ensemble de l'exercice 2009.

L'actualisation de cette provision repose sur une évaluation de la Direction prenant en considération l'accord de principe entre EADS et les sept pays clients de lancement.

Si cette évaluation devait faire l'objet de changements importants, la performance d'EADS pourrait en être sensiblement modifiée. EADS fournira de plus amples informations sur le contrat modifié dès que les négociations seront finalisées.

Le profil des flux de trésorerie de l'A400M pour les années à venir doit encore être négocié dans l'avenant au contrat, toutes les parties souhaitant limiter au maximum les impacts négatifs en termes de flux financiers.

EADS considère que cet accord fournit une base solide pour la réussite du développement du programme A400M. EADS mettra tous les moyens en œuvre pour chercher à en réduire les risques et livrer un produit d'excellence conformément aux nouvelles clauses du contrat.

Pour de plus amples informations sur le programme A400M, voir « Commentaires de la Direction et analyse des conditions financière et des résultats d'exploitation » et « Notes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 3 : Aspects comptables spécifiques au programme A400M ».



2

Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation

2.1	Analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation	78
2.1.1	Informations	78
2.1.2	Vue d'ensemble	78
2.1.3	Considérations, règles et estimations comptables critiques	81
2.1.4	Évaluation des performances de la Société	86
2.1.5	Résultats d'exploitation d'EADS	92
2.1.6	Variations du total des capitaux propres consolidés (participations minoritaires comprises)	98
2.1.7	Liquidités et fonds propres	99
2.1.8	Activités de couverture	106
2.2	États financiers	109
2.3	Honoraires statutaires des Auditeurs	110
2.4	Informations relatives aux Auditeurs	110

2.1 Analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation

Les commentaires et analyses ci-dessous sont basés sur les États financiers consolidés audités d'EADS au titre des exercices clos aux 31 décembre 2009, 2008 et 2007, qui figurent au sein du présent Document d'Enregistrement, et doivent être lus en conjonction avec ceux-ci. Les États financiers ont été établis conformément aux principes comptables internationaux (International Financial Reporting Standards, ci-après « IFRS ») émis par l'International Accounting Standards Board, et entérinés par l'Union européenne, et au Chapitre 9 du Livre 2 du Code Civil néerlandais.

2.1.1 Informations

COURS DE CHANGE

Les informations financières présentées dans ce document sont exprimées en euros, en dollars des États-Unis ou en livres sterling. Le tableau ci-dessous indique, pour les exercices indiqués, certaines informations concernant le cours de change entre l'euro et le dollar des États-Unis et la livre sterling, déterminés selon le cours officiel de la Banque Centrale Européenne :

Exercice clôturé le	Cours moyen		Cours de clôture	
	€ - USD	€ - £	€ - USD	€ - £
31 décembre 2007	1,3702	0,6842	1,4721	0,7334
31 décembre 2008	1,4708	0,7963	1,3917	0,9525
31 décembre 2009	1,3948	0,8909	1,4406	0,8881

NOTATIONS

EADS est actuellement notée A1 avec des perspectives stables par Moody's Investors Service, BBB+ avec des perspectives stables par Standard and Poor's et BBB+ avec des perspectives stables par Fitch Ratings.

2.1.2 Vue d'ensemble

Avec un chiffre d'affaires consolidé de 42,8 milliards d'euros en 2009, EADS est la première entreprise aérospatiale et de défense d'Europe et l'une des plus importantes au plan mondial. En termes de parts de marché, EADS compte parmi les deux premiers constructeurs mondiaux d'avions civils, d'hélicoptères civils, de véhicules de lancement spatial commerciaux et de missiles, et parmi les premiers fournisseurs d'avions militaires, de satellites et d'électronique de défense. En 2009, elle a généré environ 75 % du total de son chiffre d'affaires dans le secteur civil (contre 75 % en 2008) et 25 % dans le secteur de la défense (contre 25 % en 2008). Au 31 décembre 2009, l'effectif d'EADS s'élevait à 119 506 personnes.

À compter de fin 2009, EADS a organisé son activité autour des cinq divisions suivantes :

- **Airbus Commercial** : Développement, production, commercialisation et vente d'avions à réaction commerciaux de plus de cent places et transformation d'avions.
- **Airbus Military** : Développement, production, commercialisation et vente d'avions de transport militaire et d'avions de mission spéciale ; elle comprend l'ex-division Avions de Transport Militaire ainsi que l'ensemble des activités A400M d'Airbus.

Airbus Commercial et Airbus Military forment ensemble la division Airbus.

1

2

3

4

5



Sommaire



- **Eurocopter** : Développement, fabrication, commercialisation et vente d'hélicoptères civils et militaires et fourniture de services de maintenance ;
- **Astrium** : Développement, fabrication, commercialisation et vente de satellites, d'infrastructures orbitales et de lanceurs, et fourniture de services spatiaux ; et
- **Défense & Sécurité** : Développement, fabrication, commercialisation et vente de systèmes de missiles, d'avions militaires de combat et d'entraînement ; fourniture d'électronique de défense et de solutions de télécommunications et de logistique liées à la défense, services de formation, d'essai, d'ingénierie et autres services connexes.

Comme indiqué ci-dessus, Airbus a intégré l'ex-division Avions de transport militaire sous le nom « Airbus Military » à compter de 2009. En conséquence, les chiffres d'Airbus Military comprennent ceux de l'ex-division Avions de transport militaire ainsi que de l'ensemble des opérations relatives à l'Airbus A400M afin de refléter la responsabilité de l'entrepreneur principal sur le programme ; les chiffres de 2008 ont été retraités en conséquence, tandis que ceux de 2007 n'ont pas été modifiés. L'effet de la sous-traitance en interne est éliminé dans les chiffres consolidés de la division Airbus (concernant la part de travail d'Airbus Commercial) et au niveau du Groupe EADS (concernant la part de travail des autres divisions EADS).

Les « Autres activités » comprennent essentiellement le développement, la production, la commercialisation et la vente d'avions régionaux turbopropulsés, d'avions commerciaux légers et de composants aéronautiques. EADS EFW (précédemment consolidé au sein des « Autres activités ») a été consolidé au sein d'Airbus Commercial à compter de 2009 ; les chiffres de 2008 ont été retraités en conséquence, tandis que ceux de 2007 n'ont pas été modifiés. Suite à la vente d'EADS de 70 % de ses parts dans Socata à Daher en janvier 2009, les 30 % de parts restantes de Socata sont comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence et présentées dans les « Autres activités » ; les chiffres de 2007 et 2008 n'ont pas été recomptabilisés.

Enfin, dans le cadre de la stratégie de réorganisation des aérostructures aux termes du programme Power8, le site d'Augsbourg (précédemment consolidé au sein de la Division DS) a été consolidé au sein d'Airbus Commercial à compter de 2009. Les chiffres de 2007 et 2008 n'ont pas été retraités.

2.1.2.1 ÉVOLUTIONS IMPORTANTES EN 2007, 2008 ET 2009 : PROGRAMMES ET RESTRUCTURATION

Le programme A400M. Peu avant la fin 2007, EADS a annoncé que les premières livraisons de l'A400M seraient affectées par un retard de six à 12 mois. En termes d'impact financier, Airbus a enregistré une provision complémentaire pour perte à terminaison sur le programme A400M et des charges supplémentaires pour un montant total de - 1,2 milliard d'euros

au titre de l'exercice 2007, en plus de provisions et charges de - 0,2 milliard d'euros enregistrés au niveau du Groupe EADS et de - 0,1 milliard d'euros enregistrées dans d'autres divisions. Ces provisions étaient destinées à couvrir notamment les dépassements de coûts du programme et le risque de devoir verser des pénalités aux clients.

En septembre 2008, EADS a annoncé que le premier vol de l'A400M était affecté par un retard supplémentaire d'une durée indéterminée, principalement en raison de l'indisponibilité du système de propulsion, mais aussi – même si cela n'est pas crucial pour le premier vol – du fait que d'autres fournisseurs principaux des systèmes de missions critiques et d'intégration de systèmes étaient confrontés à de grandes difficultés pour répondre aux exigences techniques élevées de cet appareil. Par conséquent, à partir de septembre 2008, EADS n'a pu ni conclure d'accord définitif avec l'OCCAR sur un schéma contractuel révisé pour le programme A400M, ni évaluer de manière fiable les implications financières d'un tel retard. EADS a donc appliqué la méthode comptable spécifique aux premières phases d'un contrat à long terme jusqu'à fin décembre 2009. En vertu de cette méthodologie, tous les travaux en cours relatifs à l'A400M, qui auraient été constatés en coût des ventes seulement au cours de l'exercice correspondant à la date de réalisation des jalons techniques selon la méthode comptable de l'avancement des contrats, ont été imputés en charges de l'exercice immédiatement au fur et à mesure qu'ils sont encourus, tandis que les revenus qui s'y rapportent ont été constatés à hauteur de la quote-part recouvrable de ces coûts au terme du contrat A400M. La provision pour perte à terminaison sur le programme A400M a simultanément été mise à jour de l'excédent des coûts contractuels par rapport aux produits contractuels restants, sur la base des seuls coûts contractuels résiduels probables pouvant être estimés à la fin de l'exercice 2008 ; ceci a entraîné la constatation d'une nouvelle provision pour perte à terminaison et de charges supplémentaires d'un montant de - 0,7 milliard d'euros en 2008.

En 2009, les discussions entre EADS, l'OCCAR et les Nations clientes de lancement ont porté sur de nombreux aspects concernant la nouvelle approche du programme A400M. Étant donné l'avancée des négociations commerciales entre EADS et les Nations clientes de lancement depuis le quatrième trimestre 2009, le succès du premier vol de l'A400M ainsi qu'une meilleure visibilité sur l'ensemble des coûts de production attendus du programme A400M, EADS a décidé de cesser d'appliquer la méthode comptable spécifique aux premières phases d'un contrat à long terme au programme A400M à compter de fin 2009, et de réévaluer la provision pour perte à terminaison sur le programme A400M dans le cadre des procédures de clôture des comptes pour les exercices correspondants.

La réévaluation des besoins et du montant des provisions supplémentaires nécessaires à la poursuite et à l'achèvement du programme A400M se base sur l'accord « *Understanding on the*



Continuance of the A400M Programme » conclue entre les Nations clientes de lancement et EADS/Airbus/AMSL le 5 mars 2010, suite à des discussions continues depuis le quatrième trimestre 2009. Dans le cadre de cet accord de principe, les Nations clientes de lancement ont convenu :

- d'augmenter le prix du contrat de 2 milliards d'euros aux conditions économiques de janvier 2009 ;
- de renoncer aux pénalités de retard contractuelles relatives aux retards actuels résultant de l'ancien plan de livraison de l'A400M, ces dernières étant réalignées sur le nouveau calendrier de livraison proposé aux Nations clientes de lancement ;
- de fournir un montant supplémentaire d'1,5 milliard d'euros en échange d'une participation aux exportations futures (« *Export Levy Scheme* ») ;
- d'accélérer les acomptes versés au cours des exercices 2010 à 2014, pour lesquels un nouveau calendrier sera finalisé dans le contrat amendé.

À partir de ces éléments et des hypothèses formulées de bonne foi et estimées probables par la Direction d'EADS, une estimation à l'achèvement du chiffre d'affaires actualisé et des coûts ainsi qu'une évaluation des risques du programme A400M entraînent une provision complémentaire pour perte à terminaison et des charges supplémentaires d'un montant de - 1,8 milliard d'euros en 2009. Le profil du flux de trésorerie de l'A400M pour les années à venir doit encore être négocié dans les amendements contractuels envisagés ; toutes les parties souhaitent, dans la mesure du possible, atténuer les conséquences négatives sur la trésorerie.

Il n'existe toutefois aucune certitude quant à la finalisation des amendements au contrat tels que prévus dans l'Accord A400M, ou aux processus d'autorisations parlementaires nécessaires des Nations clientes de lancement. En conséquence, et notamment en ce qui concerne le système d'« *Export Levy Scheme* », la Direction d'EADS devra potentiellement réévaluer ses hypothèses relatives à la prise en compte des éléments ci-dessus dans le calcul de la provision pour perte à terminaison sur le programme A400M dès l'aboutissement des négociations. Dans le cas d'une telle réévaluation, les performances financières à venir d'EADS pourraient être fortement affectées.

Pour plus d'informations sur le programme A400M, voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 3 : Aspects comptables spécifiques du programme A400M » et « 1. Informations sur les activités d'EADS — 1.2 Évolutions récentes ».

Le programme A380. En 2007, Airbus a encouru des charges significatives au titre du programme A380, principalement du fait de coûts excédentaires dépassant la courbe d'apprentissage initialement prévue et d'une assistance permanente de la flotte en service. Néanmoins, l'impact sur l'EBIT* s'est traduit par une amélioration de 1,5 milliard d'euros par rapport à l'exercice 2006.

En 2008, la mise à jour opérationnelle du programme A380 a entraîné la constatation d'une nouvelle provision pour contrats déficitaires de - 1,1 milliard d'euros (avant effets de change). Cette charge a intégré les modifications apportées au plan de production de l'A380, mis en œuvre en 2009, ainsi que des accroissements de coûts récurrents, qui reflètent la montée en puissance des défis auxquels EADS est confronté. En outre, des frais de soutien à la flotte récurrents se sont reflétés dans les performances sous-jacentes en matière d'EBIT* en 2008.

En 2009, l'A380 a continué de peser fortement sur les performances sous-jacentes. Suite à l'examen industriel et financier complet du programme, certaines livraisons ont été replanifiées et une provision complémentaire pour contrats déficitaires de - 0,2 milliard d'euros (avant effets de change) a été constatée pour refléter à la fois ce changement et l'augmentation des coûts de production récurrents. Au-delà de l'ajustement de la provision, l'assistance permanente de la flotte en service, l'inefficacité ainsi que la sous-absorption des coûts fixes ont eu un impact négatif sur les performances de 2009.

Programme A350 XWB. En 2007, l'EBIT* d'Airbus a été grevé par des charges relatives au programme A350 XWB, qui se sont élevées à - 1 milliard d'euros environ. Ces charges correspondaient notamment à l'enregistrement de provisions pour contrats déficitaires sur les premières commandes de l'A350 XWB, dont les marges ont été altérées par les ristournes commerciales applicables aux commandes de lancement et par les coûts initiaux liés à la courbe d'apprentissage.

Une fois le jalon technique de design industriel du programme A350 XWB passé fin 2008, le développement a poursuivi son avancée en 2009. En mars 2010, Airbus a indiqué avoir épuisé une partie des précédentes marges de manœuvre dans le développement du programme A350, mais que la date cible pour son entrée en service n'était pas modifiée.

Les programmes Power8, Power8 Plus et « Future EADS ». Au début de l'année 2007, Airbus a lancé un programme de restructuration sur quatre ans, du nom de « Power8 », dans le but de réaliser des économies d'EBIT* pour un montant annuel de 2,1 milliards d'euros à partir de 2010 et un montant de 5 milliards d'euros supplémentaire de flux de trésorerie cumulés de 2007 à 2010. Dans le cadre des mesures de réduction des frais généraux et plus précisément de l'effectif prévues par le

* EBIT : excédent brut d'exploitation avant intérêts, impôts, amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

1

2

3

4

5



Sommaire



plan Power8, EADS a enregistré des charges de restructuration de - 624 millions d'euros impactant l'EBIT* en 2007. En 2008 et 2009, 194 millions et 140 millions d'euros de cette provision ont été, respectivement, repris afin de refléter un niveau inférieur des engagements de restructuration par rapport à ce qui avait été anticipé.

Les économies réalisées au titre du programme Power8 ont généré des réductions de coûts bruts de 2 milliards d'euros en 2009 par rapport au budget prévisionnel des coûts. Compte tenu des progrès réalisés jusqu'ici grâce au programme Power8 et aux perspectives offertes par ce dernier, EADS maintient les objectifs Power8 communiqués précédemment en matière d'EBIT* et d'économies de trésorerie.

En 2008, EADS a par ailleurs lancé un nouveau programme d'économies de coûts pour l'ensemble du Groupe, du nom de « Power8 Plus », dans le but de réaliser des économies brutes annuelles d'1 milliard d'euros par rapport au budget prévisionnel des coûts fin 2012. Airbus devrait contribuer globalement aux deux tiers des économies de coûts visées, la portion restante devant être apportée par les divisions Eurocopter, Astrium et Défense & Sécurité, ainsi que par le siège d'EADS.

Enfin, EADS travaille actuellement à un nouveau programme d'intégration et de réduction des coûts, du nom de « Future EADS », dans le but de réaliser pour fin 2012 des économies brutes annuelles de 350 millions par rapport au budget de coûts prévu. Les différentes initiatives d'économies des coûts sont consolidées au niveau des divisions à mesure qu'elles arrivent à échéance.

2.1.2.2 TENDANCES

Fort de plusieurs campagnes de ventes actives chez Airbus (grâce auxquelles 250 à 300 commandes brutes d'avions sont attendues pour 2010) et d'un carnet de commandes, stable et rempli, d'avions monocouloir de la famille A320, Airbus a annoncé qu'il augmenterait sa cadence de production mensuel de la famille A320, du niveau actuel de 34 à 36 appareils, à partir de décembre 2010. La cadence de production de la famille A330/A340 long courrier sera maintenue à son niveau actuel d'environ huit par mois.

Airbus a livré 498 appareils en 2009, et vise au minimum, un volume de livraisons identique pour 2010. Une baisse d'environ 6 % de livraisons d'hélicoptères est prévue pour Eurocopter par rapport à 2009 (avec 558 livraisons effectuées). Les chiffres pourraient être révisés en cas de désorganisation du marché ou de désorganisation de production majeure, ou de ralentissement économique.

En outre, EADS sera confronté en 2010 à une importante dégradation des taux de change, liée à la baisse du cours du dollar dans le portefeuille de couvertures. Malgré une légère amélioration, l'A380 continuera de peser fortement sur l'EBIT* tel qu'en 2009. L'économie des coûts ainsi qu'une certaine amélioration du prix des avions pourrait avoir un effet positif, tandis que les plus faibles livraisons d'hélicoptères, des augmentations de frais de recherche et développement et l'augmentation des coûts pèseront sur la rentabilité. Par ailleurs, le niveau de l'EBIT* d'EADS dépendra de la capacité du groupe de mettre en œuvre les programmes A400M, A380 et A350 conformément aux engagements pris vis-à-vis de ses clients.

2.1.3 Considérations, règles et estimations comptables critiques

2.1.3.1 LE PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION ET SES VARIATIONS

Les cessions et les acquisitions de participations dans diverses activités peuvent rendre compte en partie des différences des résultats d'exploitation d'EADS d'un exercice à l'autre.

Acquisitions et cessions

Le 1^{er} octobre 2009, Atlas Elektronik GmbH, coentreprise d'EADS et ThyssenKrupp, a acquis via sa filiale Atlas Elektronik UK, l'activité de systèmes sous-marins de QinetiQ basé à Winfrith, Dorset (Royaume-Uni). L'activité « Synge » acquise contribuera avant tout à faire progresser la position d'ATLAS Elektronik sur le marché des solutions de sonars et d'hydroacoustique. Cette acquisition a entraîné la constatation d'un écart d'acquisition provisoire d'un montant de 13 millions d'euros (qui n'a pas été déterminé de façon définitive).

Le 7 janvier 2009, EADS a vendu 70 % de ses parts dans Socata à Daher. Les 30 % des parts restantes de Socata sont constatés selon la méthode de mise en équivalence et présentés dans les « Autres activités ».

Le 5 janvier 2009, EADS a vendu son site Airbus de Filton (Royaume-Uni) à GKN.

En 2009, EADS a augmenté sa participation dans la société Spot Image, située à Toulouse (France), acteur majeur sur le marché mondial de la prestation de services à valeur ajoutée d'imagerie par satellite et de géo-information, de 81 % à 90 %, par l'acquisition d'autres actions détenues par des actionnaires minoritaires. Ces transactions ont augmenté l'écart d'acquisition d'1 million d'euros.

* EBIT : excédent brut d'exploitation avant intérêts, impôts, amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

Le 22 avril 2008, EADS a acquis PlantCML, société basée en Californie (États-Unis), fournisseur de premier rang de solutions de réponse aux situations d'urgence, qui est intégralement consolidée à compter de cette date au sein de la Division DS. La différence entre le prix d'acquisition et l'actif net acquis a donné lieu à la constatation d'un écart d'acquisition définitif de 278 millions de dollars des États-Unis.

Le 28 juillet 2008, EADS a augmenté sa participation dans Spot Image de 40 % à 81 %, mais elle l'a intégralement consolidée au sein de la division Astrium depuis le 1^{er} janvier 2008 sur la base du contrôle effectif qu'elle détenait depuis cette date. Cette acquisition supplémentaire a augmenté l'écart d'acquisition de 4 millions d'euros.

Le 7 avril 2008, EADS a acquis Surrey Satellite Technology Limited (SSTL), société basée au Royaume-Uni, qui est spécialisée dans la conception et la construction de petits satellites et de micro-satellites. L'acquisition a été approuvée par la Commission Européenne en décembre 2008, entraînant la consolidation du bilan de SSTL au 31 décembre 2008 au sein de la division Astrium. Cette acquisition a entraîné la constatation d'un écart d'acquisition définitif de 38 millions de livres sterling.

En janvier 2007, EADS a augmenté sa participation dans le groupe Atlas Elektronik de 40 % à 49 % à l'occasion de l'apport en nature de l'activité navale d'EADS à Atlas Elektronik. Atlas Elektronik est consolidée proportionnellement et la détermination finale de l'écart entre le prix d'acquisition et l'actif net réévalué a entraîné la comptabilisation d'un écart d'acquisition de 42 millions d'euros.

Le 10 janvier 2007, EADS a cédé sa participation résiduelle de 60 % dans Sogerma Services, ainsi que ses participations restantes dans Sogerma America Barfield B.C. (100 %) et EADS Sogerma Tunisie (50,1 %).

Voir les « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 5 : Acquisitions et cessions ».

2.1.3.2 ENGAGEMENTS DE RETRAITE AU ROYAUME-UNI

Au Royaume-Uni, EADS participe à plusieurs régimes de retraite capitalisés gérés par des administrateurs indépendants à l'intention des salariés cadres et non cadres, le principal employeur étant BAE Systems. Ces régimes remplissent les conditions nécessaires pour être reconnus comme des régimes à prestations définies multi-employeurs dans le cadre de la norme IAS 19 « Avantages du personnel ». Les participations les plus importantes d'EADS en termes de nombre de salariés participant à ces régimes de retraite de BAE Systems sont Airbus UK et MBDA UK. Pour Airbus, la situation demeure identique même après l'acquisition de la participation de 20 % des intérêts minoritaires de BAE Systems dans Airbus le 13 octobre 2006. Les salariés d'Airbus Royaume-Uni qui y participent demeurent membres des régimes de retraite de BAE Systems du fait de

l'accord sur les retraites au Royaume-Uni conclu entre EADS et BAE Systems, ainsi que d'un changement de la législation sur les retraites au Royaume-Uni promulgué en avril 2006.

D'une façon générale, sur la base de la situation de capitalisation des régimes de retraite respectifs, les administrateurs indépendants déterminent les taux des cotisations à verser par les employeurs participants afin de capitaliser convenablement les régimes. Les divers régimes de retraite britanniques dans lesquelles les participations d'EADS prennent part sont insuffisamment capitalisés à l'heure actuelle. BAE Systems a convenu avec les administrateurs de prendre diverses mesures afin de remédier à cette insuffisance de capitalisation. Celles-ci comprennent : (i) le versement de cotisations courantes pour les salariés actifs à des niveaux bien supérieurs à ceux qui auraient cours dans le cas de régimes suffisamment capitalisés et (ii) le versement de cotisations employeurs additionnelles.

En raison des dispositions contractuelles conclues entre EADS et BAE Systems, les cotisations qu'EADS devra verser au titre de sa participation aux deux plus importants régimes de retraite sont plafonnées pour une période de temps définie, soit jusqu'en juillet 2011 pour Airbus UK et jusqu'en décembre 2007 pour MBDA UK. Les appels de cotisations dépassant les montants plafonnés respectifs sont régularisés par BAE Systems. Pendant la période de plafonnement des cotisations, EADS n'encourt donc ni un risque d'augmentation des cotisations régulières du fait du défaut de capitalisation des régimes de retraite, ni un risque de devoir participer au paiement des cotisations supplémentaires. Même après l'expiration de cette période, le dispositif de financement unique mis en place entre BAE Systems et EADS créera pour EADS une situation différente de celle des régimes multi-employeurs ordinaires du Royaume-Uni, avec des règles spéciales limitant les cotisations régulières à verser par Airbus UK et MBDA UK aux taux applicables à tous les employeurs concernés.

Sur la base des informations fournies par BAE Systems pour chacun des divers régimes de retraite, EADS a réalisé une estimation de sa part des actifs de régimes de retraite, des obligations de prestations définies des régimes et de l'insuffisance de capitalisation y afférente, prenant en compte l'impact du mécanisme de plafonnement des cotisations décrit ci-dessus, ainsi que celui des cotisations supplémentaires futures dont BAE Systems est convenue avec les administrateurs des régimes. En conséquence, EADS a enregistré une provision de 839 millions d'euros au 31 décembre 2009 (contre 578 millions d'euros au 31 décembre 2008) pour sa quote-part estimée de l'insuffisance nette de capitalisation de ces régimes de retraites. Un montant correspondant de gains et de pertes actuariels de - 1 013 millions d'euros a été constaté en total des capitaux propres consolidés (nets d'impôts différés) au 31 décembre 2009 (contre - 804 millions d'euros au 31 décembre 2008) conformément à la norme IAS 19.

1

2

3

4

5



Sommaire



Pour plus d'informations sur la participation d'EADS à des régimes de retraite multi-employeurs au Royaume-Uni, voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 26b : Provisions pour régimes de retraite ».

2.1.3.3 AJUSTEMENTS DE LA JUSTE VALEUR

La fusion des opérations d'Aérospatiale-Matra, de DaimlerChrysler Aerospace et de Construcciones Aeronáuticas S.A., entraînant en 2000 la création d'EADS, a été réalisée sur la base de la méthode comptable de l'acquisition d'entreprise, avec Aérospatiale-Matra comme acquéreur. En conséquence, la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif – essentiellement les immobilisations corporelles et les stocks – a été revalorisée d'un montant total de 1,8 milliard d'euros, net d'impôts sur les bénéfices, pour tenir compte des valeurs de marché respectives de DaimlerChrysler Aerospace et Construcciones Aeronáuticas S.A. au moment de la fusion (« réévaluations à la juste valeur »). Ces compléments de valeur cumulés sont en général amortis sur une durée de quatre à 15 ans dans le cas des immobilisations corporelles et de 24 mois environ dans le cas des stocks. En outre, en 2001, à l'occasion de la formation d'Airbus S.A.S., EADS a ajusté la valeur comptable des immobilisations corporelles et des stocks d'Airbus d'un montant cumulé de 0,3 milliard d'euros, net d'impôts sur les bénéfices, afin de refléter leur juste valeur de marché. Ces réévaluations à la juste valeur donnent lieu à une dotation aux amortissements inscrite dans le compte de résultat consolidé au poste « Coût des ventes ». À des fins de communication financière, EADS traite ces dotations d'amortissement particulières comme des éléments non récurrents dans la détermination de l'EBIT*. Voir « — 2.1.4.2 Utilisation de l'EBIT* ».

2.1.3.4 TESTS DE PERTE DE VALEUR DES ACTIFS

Lorsqu'a lieu un événement particulier, comme par exemple un mouvement significatif et défavorable du marché ou un changement significatif des prévisions ou des hypothèses, EADS réalise un test de perte de valeur de ses actifs, groupe d'actifs, de ses filiales, coentreprises ou des sociétés mises en équivalence susceptibles d'être affectées. En outre, EADS effectue un test de dépréciation sur l'écart d'acquisition au quatrième trimestre de chaque exercice, qu'il existe ou non une indication de dépréciation. Une perte de valeur est alors éventuellement constatée pour le montant au titre duquel la valeur comptable de l'actif dépasse son montant recouvrable.

D'une façon générale, la méthode des flux de trésorerie actualisés est utilisée pour déterminer la valeur d'utilité des actifs. La méthode des flux de trésorerie actualisés dépend particulièrement du taux d'actualisation choisi et des estimations des flux de trésorerie futurs réalisées par la Direction d'EADS.

En conséquence, une variation même minime de ces différents éléments peut affecter de façon importante l'évaluation résultante de l'actif et donc le montant de l'éventuelle perte de valeur.

Les taux d'actualisation utilisés par EADS sont dérivés de la moyenne pondérée du coût du capital de l'activité concernée. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 2 : Principales règles et méthodes comptables — Dépréciation des actifs non financiers » et « Note 14 : Immobilisations incorporelles ».

Les éventuelles pertes de valeur des écarts d'acquisition affectent la rentabilité, car elles sont enregistrées au poste « Autres charges » du compte de résultat consolidé d'EADS. Aucun écart d'acquisition n'a subi de dépréciation en 2007, 2008 ou 2009.

2.1.3.5 FRAIS DE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT

En application de la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles », EADS recense les frais de développement de produits remplissant les conditions nécessaires pour être capitalisés en tant qu'immobilisations incorporelles générées en interne. Les critères de capitalisation sont rigoureusement appliqués. Tous les coûts de recherche et développement qui ne répondent pas aux critères de la norme IAS 38 sont inscrits en charges au compte de résultat consolidé au fur et à mesure qu'ils sont encourus.

En 2007, 93 millions d'euros de frais de développement de produits ont été capitalisés conformément à la norme IAS 38. 87 millions d'euros ont été capitalisés en 2008, et 53 millions d'euros en 2009.

Les coûts de développement capitalisés sont en général amortis sur le nombre estimé d'unités produites. Si le nombre d'unités produites ne peut être estimé de façon fiable, les coûts de développement capitalisés sont amortis sur la durée de vie utile estimée de l'immobilisation incorporelle générée en interne. Les dotations aux amortissements des frais de développement capitalisés sont constatées en « Coûts des ventes ». Les dotations aux amortissements des frais de développement capitalisés se sont élevées à - 46 millions d'euros en 2007, à - 56 millions d'euros en 2008 et à - 146 millions d'euros en 2009, pour la plupart liées à l'avion ravitailleur multirôle MRTT et le programme Airbus A380.

Les immobilisations incorporelles générées en interne sont testées annuellement pour déceler une éventuelle perte de valeur lorsque l'actif n'est pas encore utilisé, et ensuite, lorsque des événements ou des changements de circonstances indiquent que la valeur nette comptable de tels actifs peut ne pas être recouvrable.

* EBIT : excédent brut d'exploitation avant intérêts, impôts, amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

2.1.3.6 COMPTABILISATION DANS LES ÉTATS FINANCIERS DES TRANSACTIONS EN DEVICES FAISANT L'OBJET DE COUVERTURES

Plus de 60 % des revenus perçus par EADS sont libellés en dollars des États-Unis, tandis qu'une portion substantielle de ses charges est encourue en euros et, à un degré moindre, en livres sterling. EADS recourt à des stratégies de couverture pour gérer l'impact des fluctuations des cours de change sur ses résultats et pour le minimiser. Voir « — 2.1.8.1 Taux de change » et « Facteurs de risque — 1. Risques des marchés financiers — Risque de change ».

Couvertures de flux de trésorerie. D'une façon générale, le Groupe applique la comptabilité de couverture des flux de trésorerie aux contrats dérivés de change relatifs à des ventes libellées en devises étrangères, ainsi qu'à certains swaps de taux d'intérêt destinés à couvrir la variabilité des flux de trésorerie attribuables à des éléments d'actif et de passif. Les variations de la juste valeur des instruments de couverture liés à la partie efficace de la couverture sont comptabilisées en Autres écarts de réévaluation à la juste valeur cumulés (« AOCI »), composante distincte des capitaux propres consolidés, nets des effets d'impôts sur les bénéfices, et constatés au compte de résultat consolidé parallèlement au résultat de la transaction couverte sous-jacente, lorsque celle-ci est réalisée. Voir « — 2.1.6 Variations du total des capitaux propres consolidés (participations minoritaires comprises) ». La partie inefficace de la couverture est immédiatement enregistrée en « Bénéfice net/(perte nette) de l'exercice ». Les montants cumulés en capitaux propres consolidés sont constatés en résultat pour les exercices au cours desquels la transaction couverte affecte le compte de résultat, comme par exemple lorsque la vente prévue a lieu ou lorsque les produits financiers ou les charges financières sont constatés au compte de résultat. Si les transactions couvertes sont annulées, les gains et les pertes réalisés au titre de l'instrument de couverture qui étaient antérieurement enregistrés en capitaux propres consolidés sont constatés d'une façon générale en « Bénéfice net/(perte nette) de l'exercice ». Pour les produits tels que les avions, EADS couvre normalement les premiers encaissements futurs probables prévus au titre d'un mois donné, sur la base des versements finaux lors de la livraison. Voir « — 2.1.8.1 Taux de change »

Les couvertures de flux de trésorerie associées à des transactions annulées sont considérées en général comme ayant été extournées à des fins comptables. La somme des (i) variations de la juste valeur de ces couvertures depuis le 1^{er} janvier de l'exercice considéré et (ii) une contre-passation de la portion de l'AOCI correspondant à ces couvertures avant le 1^{er} janvier de cet exercice, est alors enregistrée, en général en revenus d'une part et en produits (charges) d'impôts différés d'autre part au compte de résultat consolidé.

Les revenus libellés dans une devise autre que l'euro ne faisant pas l'objet d'une couverture au moyen d'instruments financiers sont convertis en euros au cours de change au comptant à la date à laquelle a lieu la transaction sous-jacente.

2.1.3.7 CONVERSION DES ÉTATS FINANCIERS ÉTABLIS EN DEVICES ÉTRANGÈRES

Les États financiers consolidés d'EADS sont présentés en euros. L'actif et le passif des entités étrangères dont la devise de présentation des États financiers est autre que l'euro sont convertis au cours de change de fin d'exercice, tandis que le compte de résultat correspondant est converti à l'aide des cours de change moyens de l'exercice. Tous les écarts de conversion résultants figurent en éléments des AOCI.

Les transactions en devises étrangères sont converties en euros au cours en vigueur à la date des opérations concernées. Les éléments d'actif et de passif monétaires libellés en devises étrangères sont convertis en euros au cours de change de fin d'exercice. Les gains et pertes de change sont alors constatés au compte de résultat consolidé, sauf lorsqu'ils sont reportés en capitaux propres dès lors qu'ils se rapportent à des éléments désignés comme couvertures de flux de trésorerie.

Les éléments d'actif et de passif non monétaires libellés en devises étrangères, qui sont inscrits au coût historique, sont convertis en euros au taux de change en vigueur à la date des opérations. Les écarts de change sur les actifs financiers et les dettes financières non monétaires sont enregistrés au compte de résultat au même titre que la variation de leur juste valeur. Les écarts de change sur les actifs financiers non monétaires, par exemple les titres de participation classés disponibles à la vente, sont inclus dans les AOCI.

Les écarts d'acquisition et les ajustements à la juste valeur générés lors de l'acquisition d'une entité étrangère intervenue après le 31 décembre 2004 sont convertis en euros au cours de change de fin d'exercice. En ce qui concerne les transactions antérieures à cette date, les écarts de réévaluation, l'actif et le passif acquis sont traités comme s'il s'agissait de ceux de l'acquéreur.

Le montant cumulé des écarts de change constatés en AOCI est enregistré en résultat lorsque l'entité étrangère correspondante est cédée ou liquidée ou lorsque l'élément correspondant d'actif ou de passif est cédé, respectivement.

Ajustement de change et écarts de change liés à Airbus

Suite à la signature d'un accord général sur les prix de transfert (Advance Pricing Agreement) avec les autorités fiscales en avril 2004, le GIE Airbus (comptabilité de cette structure tenue en dollars des États-Unis) a été fusionné par absorption avec Airbus S.A.S. (comptabilité en euros) avec effet rétroactif à compter du 1^{er} janvier 2004. En conséquence, à compter de cette date, les opérations de l'ex-GIE Airbus sont traitées comme des « opérations en devises étrangères » et sont comptabilisées conformément aux principes comptables régulièrement appliqués d'EADS.

Avant la fusion, les opérations du GIE Airbus, à l'exception de celles qui étaient couvertes par des instruments financiers, étaient enregistrées dans les comptes consolidés d'EADS au cours



de change en vigueur au moment de la livraison des avions, les opérations en attente étant réévaluées au bilan à la fin de chaque exercice à l'aide du cours de clôture de ce dernier. Depuis le 1^{er} janvier 2004, toutes les opérations non couvertes libellées en dollars des États-Unis, y compris les opérations en attente de l'ex-GIE Airbus, sont enregistrées sur la base des cours de change en vigueur à la date de la réception ou du versement des dollars des États-Unis.

En particulier, les avances faites par les clients (et les revenus correspondants, enregistrés lorsqu'a lieu la constatation de la vente) sont converties au cours de change en vigueur à la date où elles sont reçues. Les coûts libellés en dollars des États-Unis sont convertis au cours de change en vigueur à la date à laquelle ils sont encourus. Dans la mesure où les avances clients libellées en dollars des États-Unis diffèrent, en termes de date de réception ou de montant, des frais correspondants libellés dans la même devise, un effet (écart) de change se produit sur l'EBIT*. En outre, l'importance de cet écart, et l'impact correspondant sur l'EBIT*, sont sensibles aux variations du nombre de livraisons.

2.1.3.8 COMPTABILISATION DANS LES ÉTATS FINANCIERS DES TRANSACTIONS DE FINANCEMENT DES VENTES

Afin de soutenir la vente de ses produits, en premier lieu chez Airbus, Eurocopter et ATR, EADS peut accepter de participer au financement des clients, au cas par cas, soit directement, soit en accordant des garanties à des tiers. Certains contrats de vente peuvent comprendre la fourniture d'une garantie de valeur d'actif (« GVA »), par laquelle EADS garantit une portion de la valeur de marché d'un avion pour une durée limitée, débutant à une date précise après la livraison (dans la plupart des cas, 12 ans après la livraison). Voir « — 2.1.7.4 Financement des ventes » et « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 34 : Engagements hors bilan ». Le traitement comptable des transactions de financement des ventes varie en fonction de la nature de la transaction de financement et du risque qui en résulte.

Au bilan. Lorsqu'au titre d'une transaction de financement, les risques et les avantages de la propriété de l'appareil financé reviennent au client, la transaction est caractérisée soit comme un prêt, soit comme un contrat de location-financement. Dans ces deux cas, les produits tirés de la vente de l'avion sont enregistrés à la livraison, tandis que les intérêts financiers sont enregistrés sur la durée comme des produits financiers. Le solde du principal non remboursé est enregistré au bilan au poste « actifs financiers non courants », net de toute dépréciation cumulée. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 17 : Participations mises en équivalence, autres participations financières et actifs financiers non courants ».

En revanche, lorsque les risques et les avantages de la propriété restent acquis au Groupe, la transaction est caractérisée comme un contrat de location simple. EADS a pour règle générale d'éviter

de conclure des contrats de location simple autant que possible pour les avions neufs à livrer aux clients. Ainsi, les nouveaux contrats de location simple prennent généralement naissance à l'occasion de la re-commercialisation d'avions d'occasion. Au lieu de comptabiliser 100 % des produits de la « vente » de l'appareil au moment de la livraison, les produits générés par ces contrats de location simple sont enregistrés en produits sur la durée des contrats de location respectifs. Les avions loués sont alors enregistrés en immobilisations corporelles au bilan à leur coût de production, et les dotations d'amortissement et de perte de valeur éventuelle correspondantes sont enregistrées en coûts des ventes. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 15 : Immobilisations corporelles ».

Si la valeur actualisée d'une GVA dépasse 10 % du prix de vente de l'avion correspondant, la vente de l'avion sous-jacent est comptabilisée comme un contrat de location simple dans les États financiers consolidés. Dans ce cas, à la livraison de l'appareil, le règlement reçu du client est inscrit au bilan consolidé en produits constatés d'avance et repris au compte de résultat de façon linéaire à hauteur du montant de la GVA et jusqu'à la date de dernier exercice de celle-ci. Le coût de production de l'appareil est enregistré en immobilisations corporelles au bilan. Les dotations aux amortissements sont enregistrées en coûts des ventes au compte de résultat consolidé. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 15 : Immobilisations corporelles » et « Note 31 : Produits constatés d'avance ».

Hors bilan — Engagements éventuels. Certains engagements de financement des ventes, par exemple les structures « lease in/lease out » et les GVA dont la valeur actualisée est inférieure au plafond de 10 %, ne sont pas enregistrés au bilan.

De ce fait, les transactions relatives à ces GVA sont comptabilisées en ventes, et le risque y afférent est réputé être un engagement éventuel. Pour réduire le risque associé à l'existence de ces GVA et réduire au minimum la probabilité de leur concrétisation, le Groupe les accorde en fixant avec prudence les valeurs d'actif garanties et en les assortissant de conditions d'exercice restrictives, y compris des fenêtres d'exercice limitées.

Dans le cadre des structures « lease in/lease out », qu'Airbus et ATR ont retenues par le passé afin de permettre à des investisseurs de bénéficier des avantages fiscaux accordés au titre des locations dans certains pays, les risques et les avantages de la propriété d'un appareil sont normalement supportés par un tiers, habituellement dénommé le bailleur principal. Le bailleur principal loue l'appareil à Airbus ou à ATR, qui le sous-loue au client. Dans la mesure du possible, les conditions de la location principale et de la sous-location sont équivalentes en matière de flux de paiement et des autres conditions financières. Ces engagements d'Airbus ou d'ATR sont comptabilisés en éléments de passif éventuel hors bilan. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 34 : Engagements hors bilan ».

* EBIT : excédent brut d'exploitation avant intérêts, impôts, amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

Provisions et dotations. Dans le cadre de sa politique de provisionnement du risque de financement des ventes, EADS enregistre des provisions dans le but de couvrir intégralement son risque net estimé de financement et de valeur d'actifs. Les provisions relatives au risque de financement des ventes, inscrites au bilan ou hors bilan, sont comptabilisées en dépréciation des actifs correspondants ou en provisions. Les provisions enregistrées en éléments de passif se rapportent principalement aux engagements hors bilan. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 26(c) : Autres provisions ». Les provisions sont enregistrées en dépréciation des actifs correspondants lorsqu'on peut les mettre directement en relation avec ces derniers. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 15 : Immobilisations corporelles et Note 17 : Participations mises en équivalence, autres participations financières et actifs financiers non courants ». Si la Direction considère que ses estimations en matière d'évaluation des biens offerts en garantie sont prudentes, les variations des provisions reflétant les révisions des estimations peuvent avoir un effet important sur le résultat net des exercices futurs.

2.1.3.9 PROVISIONS POUR CONTRATS DÉFICITAIRES

EADS enregistre des provisions pour contrats déficitaires lorsqu'il devient probable que le total des coûts liés à un contrat excède le total des produits relatifs au même contrat. En raison de la taille, de la durée et de la nature des nombreux contrats d'EADS, l'estimation des produits et des charges totales à terminaison est compliquée et sujette à de nombreuses variables et estimations, dont les éventuelles pénalités à verser aux clients en rapport avec les défauts d'exécution contractuelle. Les provisions pour contrats déficitaires sont donc réexaminées et réévaluées régulièrement. Cependant, les modifications futures des hypothèses utilisées par EADS ou un changement des circonstances sous-jacentes, telle que la fluctuation des taux de change, peuvent entraîner une réévaluation des provisions pour contrats déficitaires d'EADS et affecter, favorablement ou défavorablement, ses performances financières à venir.

2.1.4 Évaluation des performances de la Société

2.1.4.1 CARNET DE COMMANDES

Le carnet de commandes en fin d'exercice (évalué sur la base des prix catalogue pour les activités se rapportant aux avions civils) comprend l'ensemble des contrats signés à cette date. Seules les commandes fermes sont comprises dans la détermination du carnet de commandes. Pour les avions civils, une commande ferme est définie comme étant une commande au titre de laquelle EADS reçoit un acompte non remboursable dans le cadre d'un contrat définitif ne comportant aucune clause de désistement. Les commandes passées dans le cadre de l'activité de défense sont inscrites au carnet de commandes lors de la signature du marché public correspondant (et la réception, dans la plupart des cas, d'un acompte sur marché). Les engagements matérialisées

dans le cadre de contrats cadre de défense par des clients publics ne sont inscrites au carnet de commandes qu'une fois qu'ils ont été officiellement notifiés à EADS.

Pour les contrats de marchés civils, les montants du carnet de commandes figurant dans le tableau ci-dessous sont calculés à partir des prix catalogue, indexés à la date de livraison prévue et, dans la mesure du possible, convertis en euros (au cours de couverture correspondant pour la portion couverte des flux de trésorerie prévus, et au cours au comptant de fin d'exercice pour la portion non couverte des flux de trésorerie prévus). Le montant du carnet de commandes pour les activités de défense est égal aux valeurs contractuelles des programmes correspondants.

1

2

3

4

5



Sommaire

Carnet de commandes consolidé pour les exercices clos les 31 décembre 2009, 2008 et 2007 ⁽¹⁾

	Exercice clos le 31 décembre 2009		Exercice clos le 31 décembre 2008		Exercice clos le 31 décembre 2007	
	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽²⁾	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽²⁾	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽²⁾
Airbus ⁽³⁾⁽⁴⁾	339,7	87 %	357,8	90 %	283,8	81 %
<i>Airbus Commercial</i>	320,3	82 %	337,2	84 %	-	-
<i>Airbus Military</i>	20,7	5 %	22,3	6 %	-	-
Avions de transport militaire ⁽⁴⁾	-	-	-	-	19,9	6 %
Eurocopter	15,1	4 %	13,8	3 %	13,5	4 %
Astrium	14,6	4 %	11	3 %	12,9	4 %
Défense & Sécurité	18,8	5 %	17,0	4 %	17,8	5 %
Total carnet de commandes des divisions	388,2	100 %	399,6	100 %	347,9	100 %
Autres activités ⁽⁵⁾	2,0		3,2		2,7	
Siège/Consolidation	(1,1)		(2,6)		(11,1)	
Total	389,1		400,2		339,5	

(1) Sans options.

(2) Avant « Autres activités » et « Siège social/Consolidation ».

(3) Sur la base des prix catalogue pour les activités « avions civils ».

(4) Suite à l'intégration d'Airbus Military au sein d'Airbus, Airbus constate les chiffres en deux segments à compter de 2009 : Airbus Commercial et Airbus Military. Le périmètre d'Airbus Commercial comprend EFW ainsi que la réorganisation des aérostructures maintenant achevée, mais exclut désormais l'A400M. Airbus Military comprend l'ex-division Avions de transport militaire ainsi que l'activité de l'A400M. Les éliminations entre Airbus Commercial et Airbus Military sont traitées au niveau de la division Airbus. Les chiffres de 2008 (mais pas ceux de 2007) ont été retraités en conséquence, exception faite pour le site d'Augsbourg transféré de la Division DS. Voir « —2.1.2 Vue d'ensemble ».

(5) À compter de 2009, la composition des « Autres activités » diffère de celle de 2008. Étant donné qu'EADS ne détient actuellement qu'une part minoritaire dans Socata, cette unité est désormais consolidée en équivalence dans les comptes d'EADS. De plus, à compter de 2009, EADS EFW est consolidée au sein d'Airbus Commercial. Par conséquent, en 2009, les « Autres activités » comprennent ATR, EADS Sogerma, EADS North America et 30 % de Socata en équivalence. Les chiffres de 2008 (mais pas ceux de 2007) ont été ajustés pour refléter la consolidation d'EADS EFW au sein d'Airbus Commercial. Voir « —2.1.2 Vue d'ensemble ».

La diminution de - 11,1 milliards d'euros du carnet de commandes au 31 décembre 2009, à 389,1 milliards d'euros, correspond principalement à la baisse du cours au comptant du dollar US, utilisé pour la conversion en euros de la partie non-couverte du carnet de commandes (euro – US dollar 1,44 euro/US dollar fin 2009 contre 1,39 euro/US dollar fin 2008), et dont l'impact négatif s'est chiffré à environ 11 milliards d'euros à la fin de l'exercice. Les commandes prises chez EADS en 2009 (45,8 milliards d'euros) sont presque équivalentes au chiffre d'affaires enregistré au cours de l'exercice correspondant (42,8 milliards d'euros).

Le carnet de commandes d'Airbus a diminué de - 18,1 milliards d'euros depuis 2008, pour atteindre 339,7 milliards d'euros, ce qui reflète un recul à la fois d'Airbus Commercial et d'Airbus Military. Le carnet de commandes d'Airbus Commercial a diminué de - 16,9 milliards d'euros depuis 2008, pour atteindre 320,3 milliards d'euros, ce qui correspond principalement aux ajustements de change nets négatifs de la partie non-couverte du carnet de commandes et au rapport prise de commande/revenus inférieur à un avec de nouvelles commandes de 23,5 milliards d'euros. Ce flux de commandes a consisté en 271 appareils commandés en 2009 (contre 777 en 2008). Le carnet de commandes total d'Airbus Commercial a représenté 3 488 avions fin 2009 (contre 3 715 fin 2008). Le carnet de commandes d'Airbus Military a diminué de - 1,6 milliard d'euros depuis 2008, pour atteindre 20,7 milliards d'euros, correspondant

principalement à un rapport prise de commande/revenus inférieur à un, avec de nouvelles commandes d'un montant de 0,6 milliard d'euros. Ce flux de commandes a consisté en 10 nouvelles commandes en 2009, comprenant 15 commandes d'avions militaires moyens et légers et trois MRTT, en partie compensées par l'annulation de huit avions A400M par l'Afrique du Sud. Le carnet de commandes total d'Airbus Military a représenté 250 avions fin 2009 (contre 256 avions fin 2008).

Le carnet de commandes d'Eurocopter a augmenté de 1,3 milliard d'euros depuis 2008, pour atteindre 15,1 milliards d'euros, ce qui reflète un rapport prise de commande/revenus inférieur à un, avec de nouvelles commandes d'un montant de 5,8 milliards d'euros, concernant principalement les hélicoptères militaires. Ce flux de commandes a consisté en 344 appareils commandés en 2009 (contre 715 en 2008). Le carnet de commandes total a représenté 1 303 hélicoptères fin 2009 (contre 1 515 hélicoptères fin 2008).

Le carnet de commandes d'Astrium a augmenté de 3,6 milliards d'euros fin 2008, pour atteindre 14,6 milliards d'euros, ce qui reflète un rapport prise de commande/revenus supérieur à un, avec de nouvelles commandes d'un montant de 8,3 milliards d'euros. Cette prise de commandes record a été impulsée par les commandes de 35 lanceurs Ariane 5, d'une troisième tranche de production de missiles M51 et de satellites de télécommunication.

Le carnet de commandes de la Division DS a augmenté de 1,8 milliard d'euros depuis 2008, pour atteindre 18,8 milliards d'euros, ce qui reflète un rapport prise de commande/revenus supérieur à un, avec de nouvelles commandes d'un montant

de 8,0 milliards d'euros. Ce flux de commandes a été impulsé par les commandes de 3^e tranche de production de l'Eurofighter et du programme de surveillance des frontières de l'Arabie Saoudite.

Le tableau ci-dessous illustre la proportion du carnet de commandes des activités civiles et de défense à la fin de chacun des trois derniers exercices.

	Exercice clos le 31 décembre 2009		Exercice clos le 31 décembre 2008		Exercice clos le 31 décembre 2007	
	Montant en milliards d'€ ⁽¹⁾	En pourcentage	Montant en milliards d'€ ⁽¹⁾	En pourcentage	Montant en milliards d'€ ⁽¹⁾	En pourcentage
Carnet de commandes :						
Secteur civil	332	85 %	345	86 %	285	84 %
Secteur défense	57	15 %	55	14 %	55	16 %
Total	389	100 %	400	100 %	340	100 %

(1) Comprend « Autres activités » et « Siège social/Consolidation ».

2.1.4.2 UTILISATION DE L'EBIT*

EADS utilise l'EBIT* avant dépréciations des écarts d'acquisition et avant éléments exceptionnels comme indicateur clé de ses performances économiques. Le terme « éléments exceptionnels » concerne des postes tels que les dotations d'amortissement des

ajustements de la juste valeur relatives à la fusion EADS, au regroupement d'entreprises Airbus et à la formation de MBDA, ainsi que les charges de dépréciation y afférentes. Il inclut également les impacts des cessions sur ces écarts d'acquisition et ces ajustements de juste valeur résultant de telles opérations.

Le tableau ci-dessous présente le rapprochement entre le bénéfice (perte) d'EADS avant résultat financier et impôts sur les bénéfices (tel qu'il apparaît dans le compte de résultat consolidé d'EADS) et l'EBIT* d'EADS.

(en millions d'€)	Exercice clos le 31 décembre 2009	Exercice clos le 31 décembre 2008	Exercice clos le 31 décembre 2007
Bénéfice (perte) avant résultat financier et impôt sur les bénéfices	(380)	2 772	(33)
Impact des cessions sur les écarts d'acquisition/Ajustements subséquents des écarts d'acquisition	-	-	12
Amortissements exceptionnels	56	52	49
Cessions exceptionnelles (immobilisations)	2	6	24
EBIT*	(322)	2 830	52

* EBIT : excédent brut d'exploitation avant intérêts, impôts, amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

1

2

3

4

5



Sommaire



2.1.4.3 NIVEAU DE L'EBIT* PAR DIVISION

Le tableau ci-dessous détaille la répartition par division de l'EBIT* consolidé d'EADS, au titre des trois derniers exercices.

(en millions d'€)	Exercice clos le 31 décembre 2009	Exercice clos le 31 décembre 2008	Exercice clos le 31 décembre 2007
Airbus ⁽¹⁾	(1 371)	1 815	(881)
<i>Airbus Commercial</i>	386	2 306	-
<i>Airbus Military</i>	(1 754)	(493)	-
Avions de transport militaire ⁽¹⁾	-	-	(155)
Eurocopter	263	293	211
Astrium	261	234	174
Défense & Sécurité	449	408	345
Total EBIT* des divisions	(398)	2 750	(306)
Autres activités ⁽²⁾	21	43	84
Siège/Consolidation ⁽³⁾	52	37	274
Total	(322)	2 830	52

(1) Suite à l'intégration d'Airbus Military au sein d'Airbus, Airbus constate les chiffres en deux segments à compter de 2009 : Airbus Commercial et Airbus Military. Le périmètre d'Airbus Commercial comprend EFW ainsi que la réorganisation des aérostructures maintenant achevée, mais exclut désormais l'A400M. Airbus Military comprend l'ex-division Avions de transport militaire ainsi que l'activité de l'A400M. Les éliminations entre Airbus Commercial et Airbus Military sont traitées au niveau de la division Airbus. Les chiffres de 2008 (mais pas ceux de 2007) ont été retraités en conséquence, exception faite pour le site d'Augsbourg transféré de la Division DS. Voir « —2.1.2 Vue d'ensemble ».

(2) À compter de 2009, la composition des « Autres activités » diffère de celle de 2008. Étant donné qu'EADS ne détient actuellement qu'une part minoritaire dans Socata, cette unité est désormais consolidée en équivalence dans les comptes d'EADS. De plus, à compter de 2009, EADS EFW est consolidée au sein d'Airbus Commercial. Par conséquent, en 2009, les « Autres activités » comprennent ATR, EADS Sogerma, EADS North America et 30 % de Socata en équivalence. Les chiffres de 2008 (mais pas ceux de 2007) ont été ajustés pour refléter la consolidation d'EADS EFW au sein d'Airbus Commercial. Voir « —2.1.2 Vue d'ensemble ».

(3) Le poste Siège/Consolidation comprend les résultats de la fonction siège, lesquels comprennent essentiellement la « Part des résultats des sociétés mises en équivalence » provenant de l'investissement d'EADS dans Dassault Aviation.

2009 par rapport à 2008. L'EBIT* consolidé d'EADS a diminué de 2,8 milliards d'euros en 2008 pour atteindre - 0,3 milliard d'euros en 2009, reflétant principalement la diminution de l'EBIT* au sein d'Airbus. La baisse de l'EBIT* a été partiellement compensée par une amélioration au sein d'Astrium et de la Division DS en 2009.

L'EBIT* d'Airbus a diminué, passant de 1,8 milliard d'euros en 2008 à - 1,4 milliard d'euros en 2009, en raison d'une baisse au niveau d'Airbus Commercial et d'Airbus Military. L'EBIT* d'Airbus Commercial a diminué, passant de 2,3 milliards d'euros en 2008 à 0,4 milliard d'euros en 2009, dû principalement à (i) un impact négatif à hauteur d'environ - 2,5 milliards d'euros d'effets de change comparé à 2008, (ii) une dégradation du prix des avions livrés net de l'escalation pour un montant d'environ - 0,4 milliard d'euros, et (iii) les augmentations de coûts, comprenant une augmentation des frais en recherche et développement relatifs à la montée en puissance du programme A350. Les effets de change négatifs relatifs à (x) la réévaluation des provisions pour contrats déficitaires dont l'effet négatif se chiffre à - 0,9 milliard d'euros par rapport à 2008, (y) des taux moins favorables, d'une façon générale, des couvertures arrivant à échéance en 2009 par rapport à 2008, dont l'effet négatif se chiffre à - 0,9 milliard d'euros, et (z) d'autres ajustements de change, y compris ceux liés à l'écart entre les avances clients libellées en dollars des États-Unis et les frais correspondants libellés en dollars

des États-Unis, dont l'effet négatif se chiffre à - 0,7 milliard d'euros par rapport à 2008. Voir « 2.1.3.7 Conversion des États financiers établis en devises étrangères. » Cette baisse de l'EBIT* d'Airbus Commercial en 2009 a été compensée en partie par (i) de bonnes performances commerciales sous-jacentes, y compris une augmentation du nombre d'appareils livrés (498 en 2009, contre 483 en 2008), même si l'A380 a continué de peser fortement sur les performances sous-jacentes en raison de l'inefficacité et d'une capacité excédentaire due au niveau plus faible de livraisons, (ii) des charges de provisions pour contrats déficitaires sur l'A380 plus faibles en 2009, et (iii) des économies réalisées grâce au programme Power8. Voir « — 2.1.2.1 Évolutions importantes en 2007, 2008 et 2009 : programmes et restructuration ».

L'EBIT* d'Airbus Military a diminué, passant de - 0,5 milliard d'euros en 2008 à - 1,8 milliard d'euros en 2009, essentiellement imputable aux charges de l'A400M s'élevant à - 1,8 milliard d'euros en 2009 par rapport aux charges de 2008, d'un montant de - 0,5 milliard d'euros et à un mix plus faible des activités liées aux appareils moyens et légers. Cette baisse a été partiellement compensée par une augmentation de l'activité des avions ravitailleurs en 2009.

L'EBIT* d'Eurocopter a subi une perte de 10,2 %, passant de 293 millions d'euros en 2008 à 263 millions d'euros en 2009, essentiellement imputable (i) à la hausse des frais en recherche

* EBIT : excédent brut d'exploitation avant intérêts, impôts, amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

et développement destinés à l'innovation et aux investissements de produits, (ii) à la pression sur les marges du programme NH90, reflétant des difficultés au niveau de la qualification et de l'acceptation malgré les premières améliorations apportées aux procédures, et (iii) à l'effet de change négatif. La baisse de l'EBIT* a été partiellement compensée par la contribution apportée par les prestations de services et les initiatives de réduction des coûts.

L'EBIT* d'Astrium a augmenté de 11,5 %, passant de 234 millions d'euros en 2008 à 261 millions d'euros en 2009, essentiellement imputable à l'augmentation de la productivité des satellites d'observation de la terre, à la production d'Ariane 5 ainsi qu'à la hausse des services de télécommunication. L'accroissement de l'EBIT* a été partiellement compensé par des effets de change négatifs du fait de la baisse de la livre sterling par rapport à l'euro.

L'EBIT* de la Division DS a augmenté de 10,0 %, passant de 408 millions d'euros en 2008 à 449 millions d'euros en 2009, essentiellement imputable aux améliorations combinées en termes de croissance et de marges des activités principales et d'export dans les domaines de systèmes d'avions militaires et de programmes de missiles, ainsi qu'aux améliorations opérationnelles. Cette hausse a été partiellement compensée par la hausse des frais de recherche et développement dans des domaines tels que les radars et les véhicules aériens sans pilotes, ainsi que par la sortie de l'activité des aérostructures d'Augsbourg en 2009 hors de la Division DS.

L'EBIT* des Autres activités a diminué de 51,2 %, passant de 43 millions en 2008 à 21 millions en 2009. Une évolution positive des coûts au sein de Sogerma a été plus que compensée par les effets de change négatifs au sein d'ATR et d'un EBIT* plus faible au sein d'EADS North America.

2008 par rapport à 2007. L'EBIT* consolidé d'EADS est passé de 0,1 milliard d'euros en 2007 à 2,8 milliards d'euros en 2008, ce qui reflète principalement l'accroissement d'EBIT* chez Airbus. Une amélioration de l'EBIT* des autres divisions d'exploitation du Groupe a également contribué à cette augmentation.

L'EBIT* d'Airbus a augmenté, passant de - 0,9 milliard d'euros en 2007 (l'ex-division Avions de transport militaire exclue) à 1,8 milliard d'euros en 2008 (tel que retraité), ce qui traduit principalement (i) de bonnes performances commerciales sous-jacentes, y compris une augmentation du nombre d'avions livrés (483 en 2008, comparé à 453 en 2007) et des économies réalisées grâce au programme Power8, et (ii) des charges de programmes et de restructuration inférieures à celles encourues en 2007. Un autre facteur ayant contribué à l'augmentation de l'EBIT* est l'impact positif des effets de change, d'un montant d'environ 0,7 milliard d'euros comparé à 2007, lié à (x) une réévaluation

des montants de provisions pour contrats déficitaires, dont l'effet positif s'est chiffré à 1,3 milliard d'euros comparé à 2007, partiellement compensé par (y) les taux moins favorables, d'une façon générale, des couvertures arrivées à échéance en 2008 par rapport à 2007 dont l'effet négatif s'est chiffré à - 0,1 milliard d'euros et (z) d'autres ajustements de change (- 0,5 milliard d'euros), dont ceux liés à l'asymétrie entre les avances reçues des clients libellées en dollars des États-Unis et les coûts libellés en dollars des États-Unis correspondants. L'accroissement de l'EBIT* 2008 a été partiellement compensé par (i) l'impact du programme A400M, (ii) le niveau accru des coûts récurrents enregistrés relativement au programme A380, reflétant les défis persistants auxquels Airbus est confronté en rapport avec l'accélération de la production industrielle, et (iii) une dégradation d'environ - 0,3 milliard d'euros du prix des avions livrés. L'EBIT* d'Airbus en 2008 a reflété une contribution négative de - 16 millions d'euros provenant de l'ex-division Avions de transport militaire.

L'EBIT* de la division Eurocopter a augmenté de 38,9 %, passant de 211 millions d'euros en 2007 à 293 millions d'euros en 2008, ce qui reflète principalement une forte augmentation des livraisons (588 en 2008, contre 488 en 2007) et un effet de mix favorable. L'accroissement de l'EBIT* a été partiellement compensé par des effets de change négatifs et par des coûts de recherche et développement plus élevés, liés principalement au développement de l'hélicoptère civil EC175 en association avec les partenaires chinois.

L'EBIT* d'Astrium a augmenté de 34,5 %, passant de 174 millions d'euros en 2007 à 234 millions d'euros en 2008 ; ceci reflète principalement un accroissement de la productivité et une accélération de la production chez Astrium Space Transportation, ainsi qu'un fort développement des prestations de services du fait de la consolidation de Spot Image dans les comptes d'Astrium (voir « 2.1.3.1 Le périmètre de consolidation et ses variations ») qui a eu un effet positif sur l'EBIT* d'un montant de 16 millions d'euros, ainsi qu'une baisse des coûts de recherche et développement en 2008 du fait de crédits d'impôts recherche. L'accroissement de l'EBIT* a été partiellement compensé par des effets de change négatifs du fait de la baisse de la livre sterling par rapport à l'euro.

L'EBIT* de la Division DS a augmenté de 18,3 %, passant de 345 millions d'euros en 2007 à 408 millions d'euros en 2008, principalement du fait d'une amélioration de la rentabilité dans toutes les activités. L'arrivée à maturité de divers programmes - missiles, radars et Réseaux sécurisés, par exemple - a induit cette amélioration, ainsi que de nouvelles initiatives de réduction des coûts et des charges de restructuration moins élevées.

L'EBIT* des Autres activités a diminué, passant de 84 millions d'euros en 2007 à 43 millions d'euros en 2008, principalement du fait de la consolidation d'EADS EFW au sein d'Airbus

* EBIT : excédent brut d'exploitation avant intérêts, impôts, amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

1

2

3

4

5



Sommaire



Commercial à compter de 2009 (les chiffres 2008 ayant été retraités), ainsi que des effets de change négatifs. L'EBIT* a diminué au sein d'ATR et de Socata en 2008 alors qu'il a augmenté au sein d'EADS Sogerma.

Impact des cours de change sur l'EBIT*. Plus de 60 % des revenus consolidés d'EADS en 2009 étaient libellés en dollars des États-Unis. Étant donné la nature à long terme de ses cycles d'activité (attestés par son carnet de commandes, qui s'étale sur plusieurs années), EADS couvre une part importante de son risque net de change afin d'atténuer l'impact des fluctuations de change sur son EBIT*. Voir « — 2.1.8.1 Taux de change » et « Facteurs de risque — 1. Risques des marchés financiers — Risque de change ». Outre l'effet des activités de couverture sur l'EBIT* d'EADS, ce dernier est également affecté par l'effet de la réévaluation de certains éléments d'actif et de passif au cours de clôture.

En 2009, les couvertures de flux de trésorerie couvrant environ 16,5 milliards de produits libellés en dollars des États-Unis sont arrivées à échéance. En 2009, le taux de change moyen utilisé pour la comptabilisation des revenus couverts libellés en dollars des États-Unis était de 1,26 euro/US dollar, contre 1,18 euro/US dollar en 2008. Cette différence a entraîné une baisse de l'EBIT* d'environ - 0,9 milliard d'euros entre 2008 et 2009, dont environ - 0,9 milliard imputables à Airbus.

En outre, la réévaluation des provisions pour contrats déficitaires a eu un effet négatif à hauteur de - 0,9 milliard d'euros sur l'EBIT* par rapport à 2008, tandis que d'autres ajustements de change, y compris ceux liés à l'écart entre les avances reçues des clients libellées en dollars des États-Unis et les coûts libellés en dollars des États-Unis correspondants, ont eu un effet négatif de - 0,7 milliard d'euros sur l'EBIT* par rapport à 2008.

En 2008, les couvertures de flux de trésorerie couvrant environ 16,4 milliards de produits libellés en dollars des États-Unis sont arrivés à échéance. En 2008, le taux de change moyen utilisé pour la comptabilisation des revenus couverts libellés en dollars des États-Unis était de 1,18 euro/US dollar, contre 1,16 euro/US dollar en 2007. Cette différence a entraîné une baisse de l'EBIT* d'environ - 0,2 milliard d'euros en 2008 par rapport à 2007, dont environ les trois quarts chez Airbus. En outre, les effets de change sur l'EBIT*, y compris ceux liés à l'écart entre les avances reçues des clients libellées en dollars des États-Unis et les coûts libellés en dollars des États-Unis correspondants, ont entraîné une baisse d'environ - 0,5 milliard d'euros de l'EBIT* comparé à 2007. Ces baisses ont été plus que compensées par la réévaluation de provisions pour contrats déficitaires en raison de l'impact significatif des variations du dollar des États-Unis et de la livre sterling, dont l'effet positif se chiffre à 1,3 milliard d'euros comparé à 2007.

* EBIT : excédent brut d'exploitation avant intérêts, impôts, amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

2.1.5 Résultats d'exploitation d'EADS

Le tableau ci-dessous présente les comptes de résultat consolidés d'EADS pour les trois derniers exercices.

Comptes de résultat consolidés IFRS pour les exercices clos les 31 décembre 2009, 2008 et 2007

(en millions d'€, sauf bénéfice (perte) par action)	Exercice clos le 31 décembre 2009	Exercice clos le 31 décembre 2008	Exercice clos le 31 décembre 2007
Chiffre d'affaires	42 822	43 265	39 123
Coût des ventes	(38 383)	(35 907)	(34 802)
Marge brute	4 439	7 358	4 321
Frais commerciaux et administratifs	(2 196)	(2 186)	(2 178)
Frais de recherche et développement	(2 825)	(2 669)	(2 608)
Autres produits	170	189	233
Autres charges	(102)	(131)	(97)
Part des résultats des sociétés mises en équivalence et autres produits liés aux participations	134	211	296
Bénéfice (perte) avant frais de financement et impôt sur les bénéfices	(380)	2 772	(33)
Produit net (Charge nette) d'intérêts	(147)	36	(199)
Autre résultat financier	(445)	(508)	(538)
Impôts sur les bénéfices	220	(703)	333
Bénéfice (Perte) pour la période	(752)	1 597	(437)
Résultat net imputable aux :			
Actionnaires de la société mère (Bénéfice (perte) net(te))	(763)	1 572	(446)
Intérêts minoritaires	11	25	9
Bénéfice (perte) par action (de base) (en €)	(0,94)	1,95	(0,56)
Bénéfice (perte) par action (dilué) (en €)	(0,94)	1,95	(0,55)

Les commentaires comparatifs d'un exercice sur l'autre des résultats d'exploitation ci-dessous ont été établis sur la base des comptes de résultat consolidés d'EADS.

1

2

3

4

5



Sommaire



REVENUS CONSOLIDÉS

Les revenus consolidés ont diminué de 1,0 % en 2009 pour atteindre 42,8 milliards d'euros, contre 43,3 milliards d'euros en 2008. Cette diminution est essentiellement imputable à la baisse des revenus d'Airbus et des Autres activités en 2009, en partie compensée par la hausse des revenus d'Astrium et d'Eurocopter.

Le tableau ci-dessous détaille la répartition, par division, des revenus consolidés d'EADS pour les trois derniers exercices.

(en millions d'€)	Exercice clos le 31 décembre 2009	Exercice clos le 31 décembre 2008	Exercice clos le 31 décembre 2007
Airbus ⁽¹⁾	28 067	28 991	25 216
<i>Airbus Commercial</i>	26 370	26 524	-
<i>Airbus Military</i>	2 235	2 759	-
Avions de transport militaire ⁽¹⁾	-	-	1 140
Eurocopter	4 570	4 486	4 172
Astrium	4 799	4 289	3 550
Défense & Sécurité	5 363	5 668 ⁽⁴⁾	5 392
Total produits des divisions	42 799	43 434	39 470
Autres activités ⁽²⁾	1 096	1 338	1 407
Siège/Consolidation ⁽³⁾	(1 073)	(1 507)	(1 754)
Total	42 822	43 265	39 123

(1) Suite à l'intégration d'Airbus Military au sein d'Airbus, Airbus constate les chiffres en deux segments à compter de 2009 : Airbus Commercial et Airbus Military.

Le périmètre d'Airbus Commercial comprend EFW ainsi que la réorganisation des aérostructures maintenant achevée, mais exclut désormais l'A400M. Airbus Military comprend l'ex-division Avions de transport militaire ainsi que l'activité de l'A400M. Les éliminations entre Airbus Commercial et Airbus Military sont traitées au niveau de la division Airbus. Les chiffres de 2008 (mais pas ceux de 2007) ont été retraités en conséquence, exception faite pour le site d'Augsbourg transféré de la Division DS. Voir « —2.1.2 Vue d'ensemble ».

(2) À compter de 2009, la composition des « Autres activités » diffère de celle de 2008. Étant donné qu'EADS ne détient actuellement qu'une part minoritaire dans Socata, cette unité est désormais consolidée en équivalence dans les comptes d'EADS. De plus, à compter de 2009, EADS EFW est consolidée au sein d'Airbus Commercial. Par conséquent, en 2009, les « Autres activités » comprennent ATR, EADS Sogerma, EADS North America et 30 % de Socata en équivalence. Les chiffres de 2008 (mais pas ceux de 2007) ont été ajustés pour refléter la consolidation d'EADS EFW au sein d'Airbus Commercial. Voir « —2.1.2 Vue d'ensemble ».

(3) Le poste Siège social/Consolidation comprend notamment des ajustements et des éliminations correspondant à des transactions intra-groupe.

(4) Les revenus du site d'Augsbourg, d'un montant de 438 millions d'euros en 2008 sont inclus dans la Division DS. À compter de 2009, le site d'Augsbourg est consolidé au sein d'Airbus Commercial. Voir « —2.1.2 Vue d'ensemble ».

Airbus

Les revenus consolidés d'Airbus ont diminué de 3,2 % en 2009 pour atteindre 28,1 milliards d'euros, contre 29,0 milliards d'euros en 2008. Cette diminution est principalement due à une baisse des revenus d'Airbus Military, ainsi qu'à une légère baisse des revenus d'Airbus Commercial.

Airbus Commercial

Le tableau ci-dessous détaille les livraisons d'avions civils par type de produit au titre des trois derniers exercices.

Nombre d'avions	Exercice clos le 31 décembre 2009	Exercice clos le 31 décembre 2008	Exercice clos le 31 décembre 2007
Mono-couloir	402	386	367
À large fuselage	-	-	6
Long courrier	86	85	79
Grands avions	10	12	1
Total	498	483	453

Les revenus consolidés d'Airbus Commercial ont diminué de 0,6 %, passant de 26,5 milliards d'euros en 2008 à 26,4 milliards d'euros en 2009. Cette légère baisse est principalement imputable à (i) une dégradation du prix des avions livrés, net de l'escalation, pour un montant d'environ - 0,4 milliard d'euros, (ii) l'impact

négligeable, à hauteur d'environ - 0,4 milliard d'euros, des effets de change et (iii) une baisse des activités d'Hawker. Pour une analyse de l'impact des fluctuations des cours du change sur les résultats d'exploitation d'EADS, voir « — 2.1.3.6 Comptabilisation dans les États financiers des transactions en devises faisant l'objet

de couvertures », « — 2.1.3.7 Conversion des États financiers établis en devises étrangères », « — 2.1.8.1 — Cours de change » et « Facteurs de risque — 1. Risques des marchés financiers — Risque de change ».

Cette baisse de revenus a été, en partie, compensée par l'augmentation des livraisons d'avions (498 en 2009 contre 483 en 2008), notamment des avions monocouloir A318/A319/A320/A321.

Airbus Military

Le tableau ci-dessous détaille les livraisons d'avions de transport militaire par type de produit au titre des trois derniers exercices.

Nombre d'avions	Exercice clos le 31 décembre 2009	Exercice clos le 31 décembre 2008	Exercice clos le 31 décembre 2007
CN-235	4	7	7
C-212	-	1	-
C-295	12	11	7
P-3	-	-	1
Total	16	19	15

Les revenus consolidés d'Airbus Military ont diminué de 19,0 %, passant de 2,8 milliards d'euros en 2008 à 2,2 milliards d'euros en 2009. Cette diminution est essentiellement imputable à une baisse de constatation de revenus, à hauteur de - 1,0 milliard d'euros, pour le programme A400M en 2009 ; les chiffres de 2008 ayant

bénéficié du jalon de lancement de l'A400M et de l'application de la méthode comptable spécifique aux premières phases d'un contrat à long terme. Cette baisse a été partiellement compensée par une augmentation des revenus provenant des activités liées aux avions ravitailleurs et aux avions moyens et légers en 2009.

Eurocopter

Le tableau ci-dessous détaille les livraisons d'hélicoptères par type de produit au titre des trois derniers exercices.

Nombre d'appareils	Exercice clos le 31 décembre 2009	Exercice clos le 31 décembre 2008	Exercice clos le 31 décembre 2007
Tigre	7	15	10
Léger	284	302	275
Moyen	219	229	172
Lourd	48	42	31
dont NH90	15	14	8
Total	558	588	488

En 2009, les revenus consolidés d'Eurocopter ont augmenté de 1,9 %, passant de 4,5 milliards d'euros en 2008 à 4,6 milliards d'euros en 2009, malgré une baisse générale des livraisons d'hélicoptères : de 588 en 2008 à 558 en 2009. Cette augmentation est principalement imputable à un mix favorable des livraisons en série d'hélicoptères et au développement des services à la clientèle, en partie compensée par une baisse des revenus liés aux marchés publics et au développement.

En 2008, les revenus consolidés d'Eurocopter ont augmenté de 7,5 %, passant de 4,2 milliards d'euros en 2007 à 4,5 milliards d'euros en 2008, ce qui reflète principalement un accroissement global des livraisons d'hélicoptères (de 488 en 2007 à 588 en 2008), ainsi qu'une poursuite des prestations de services à la clientèle et des activités de développement.

Astrium

Le tableau ci-dessous détaille des livraisons de satellites de télécommunications effectuées au cours des trois derniers exercices.

	Exercice clos le 31 décembre 2009	Exercice clos le 31 décembre 2008	Exercice clos le 31 décembre 2007
Satellites de télécommunications	4	6	2

1

2

3

4

5



Sommaire



En 2009, les revenus consolidés d'Astrium ont augmenté de 11,9 %, passant de 4,3 milliards d'euros en 2008 à 4,8 milliards d'euros en 2009. Cet accroissement est lié à l'augmentation des revenus de l'ensemble des unités opérationnelles ainsi qu'à un effet de rattrapage non-opérationnel (+ 0,2 milliard d'euros) relatif aux mécanismes de primes sur la mise en orbite des satellites de télécommunication commerciaux avec une marge constatée faible.

En 2008, les revenus consolidés d'Astrium ont augmenté de 20,8 %, passant de 3,6 milliards d'euros en 2007 à 4,3 milliards d'euros en 2008. Cette augmentation est principalement due à l'augmentation des livraisons de satellites de télécommunications commerciaux à une nouvelle accélération de la production d'Ariane 5 ainsi qu'à un accroissement des services d'observation de la terre. Cette augmentation des revenus reflète également la consolidation de Spot Image sur l'exercice 2008.

Défense & Sécurité

En 2009, les revenus consolidés de la Division DS ont baissé de 5,4 %, passant de 5,7 milliards d'euros en 2008 à 5,4 milliards d'euros en 2009. Cette diminution reflète principalement la sortie hors de la division de l'activité d'aérostructures du site d'Augsbourg de la Division DS en 2009 (- 0,4 milliard d'euros). Elle a été compensée en partie par une hausse des revenus liée à l'accélération de la production de 2^e tranche et des livraisons à l'export d'Eurofighter ainsi que de supports logistiques intégrés.

En 2008, les revenus consolidés de la Division DS étaient de 5,7 milliards d'euros. Eurofighter et les activités de radars et de missiles représentent la majorité des revenus. L'augmentation de 5,1 % par rapport aux 5,4 milliards d'euros de 2007 reflète principalement la poursuite du développement des systèmes de sécurité intégrés, des Réseaux sécurisés et des véhicules aériens sans pilote, ainsi que l'application de la méthode comptable spécifique aux premières phases d'un contrat à long terme pour le programme A400M, qui a entraîné un accroissement des revenus de 171 millions d'euros par rapport à 2007. Cette augmentation des revenus reflète également l'acquisition de PlantCML en 2008.

Autres activités

En 2009, les revenus consolidés des Autres activités ont baissé de 18,1 %, passant de 1,3 milliard d'euros en 2008 à 1,1 milliard d'euros en 2009. Cette baisse reflète principalement les changements du périmètre de consolidation suite à la vente de 70 % de Socata à Daher en janvier 2009. Voir « — 2.1.3.1 Le périmètre de consolidation et ses variations ».

COÛTS DES VENTES CONSOLIDÉS

En 2009, les coûts des ventes consolidés ont augmenté de 6,9 %, passant de 35,9 milliards d'euros en 2008 à 38,4 milliards d'euros en 2009. Cette hausse est principalement liée à l'augmentation de provisions pour contrats déficitaires sur le programme A400M et aux effets de change négatifs ; en partie compensée par les charges plus faibles de contrats déficitaires enregistrées pour le

programme A380, les économies réalisées grâce au programme Power8 en 2009 et les contributions apportées par la Division DS et Astrium. Voir « — 2.1.2.1 Évolutions importantes en 2007, 2008 et 2009 : programmes et restructuration ». Les coûts des ventes consolidés comprennent également la charge d'amortissement des frais de développement capitalisés au titre de la norme IAS 38, dont le montant était de - 146 millions d'euros en 2009 contre - 56 millions d'euros en 2008. La marge brute est passée de 17,0 % en 2008 à 10,4 % en 2009 ; diminution essentiellement due aux éléments dont il vient d'être question, à la dégradation des prix des avions A330 livrés et à l'effet négatif du taux de change du dollar des États-Unis sur les revenus d'Airbus.

En 2008, les coûts des ventes consolidés ont augmenté de 3,2 %, passant de 34,8 milliards d'euros en 2007 à 35,9 milliards d'euros en 2008. Cette augmentation de charges est essentiellement liée à l'augmentation des livraisons d'avions et à l'application de la méthode comptable spécifique aux premières phases d'un contrat à long terme pour le programme A400M, partiellement compensée par des coûts de programmes et de restructuration inférieurs à ceux encourus en 2007 et des effets de change des couvertures naturelles. Les coûts des ventes consolidés comprennent également la dotation aux amortissements des frais de développement capitalisés au titre de la norme IAS 38, dont le montant était de - 56 millions d'euros en 2008. Du fait principalement des éléments dont il vient d'être question et en dépit d'un effet négatif du taux de change du dollar des États-Unis sur les revenus d'Airbus, le niveau de marge brute a augmenté, passant de 11 % en 2007 à 17 % en 2008.

FRAIS COMMERCIAUX ET ADMINISTRATIFS CONSOLIDÉS

En 2009, les frais commerciaux et administratifs consolidés sont restés stables, au même niveau que 2008, soit 2,2 milliards d'euros. L'augmentation des dépenses au sein d'Airbus et d'Astrium (principalement due aux effets de consolidations) a été largement compensée par la baisse des dépenses au sein de la Division DS et des Autres activités. Voir « — 2.1.2.1 Évolutions importantes en 2007, 2008 et 2009 : programmes et restructuration ».

En 2008, les frais commerciaux et administratifs consolidés sont restés stables, au même niveau que 2007, soit 2,2 milliards d'euros. Des coûts plus élevés pour Astrium (liés principalement à la croissance de l'activité de prestation de services et à la consolidation de Spot Image), pour l'ex-division Avions de transport militaire (liés à la croissance de l'activité) et pour d'autres divisions ont été en grande partie compensés par la non-récurrence des frais de restructuration Power8 provisionnés chez Airbus en 2007.

FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT CONSOLIDÉS

En 2009, les frais de recherche et développement (« R&D ») ont augmenté de 5,8 %, passant de 2,7 milliards d'euros en 2008 à 2,8 milliards d'euros en 2009. Cette augmentation



est principalement liée à une hausse des dépenses au sein d'Airbus pour le développement du programme A350 XWB, et, dans une moindre mesure, à une hausse des dépenses pour Eurocopter et la Division DS en matière d'investissement de produits et d'innovation. Cette augmentation a partiellement été compensée par une baisse de la R&D pour le programme A380. Voir « — 2.1.3.5 — Frais de Recherche et Développement ».

En 2008, les frais de R&D consolidés ont augmenté de 2,3 %, passant de 2,6 milliards d'euros en 2007 à 2,7 milliards d'euros en 2008. La majeure partie de cette augmentation est imputable à l'accroissement des dépenses chez Airbus, en raison du développement de l'A350 XWB, et de divers programmes d'hélicoptères. Cette hausse a été partiellement compensée par une baisse de la R&D pour le programme A380 et dans les autres divisions, ainsi que par une hausse des crédits d'impôts recherche.

AUTRES PRODUITS ET CHARGES CONSOLIDÉS

Les autres produits et charges consolidés correspondent aux plus et moins-values sur les cessions d'immobilisations et à des produits de locations de biens.

En 2009, le solde net du poste « autres produits et charges » était positif, de 68 millions d'euros, contre un solde positif de 58 millions d'euros en 2008. Cette augmentation est principalement due à une plus-value sur la cession du site Filton en 2009, en partie compensée par divers autres éléments.

En 2008, le solde net du poste « autres produits et charges » était positif, de 58 millions d'euros, contre un solde positif de 136 millions d'euros en 2007. Cette diminution était principalement due à des plus-values sur la cession de terrains et d'immeubles en France et en Allemagne, constatées en 2007.

PART CONSOLIDÉE DES RÉSULTATS DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE ET DES AUTRES PRODUITS LIÉS AUX PARTICIPATIONS

La part consolidée des résultats des sociétés mises en équivalence et des autres produits liés aux participations comprend principalement les résultats des sociétés mises en équivalence et les résultats imputables aux participations non consolidées.

En 2009, EADS a enregistré 134 millions d'euros de part consolidée des résultats des sociétés mises en équivalence et des autres produits liés aux participations, contre 211 millions d'euros en 2008. Cette baisse de - 77 millions d'euros reflète principalement la réduction de la contribution de la participation d'EADS dans Dassault Aviation. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 11 : Part des résultats des sociétés mises en équivalence et autres produits liés aux participations ».

En 2008, EADS a enregistré 211 millions d'euros de part consolidée des résultats des sociétés mises en équivalence et des autres produits liés aux participations, contre 296 millions d'euros en 2007. Cette baisse de - 85 millions d'euros reflète principalement la réduction de la contribution de la participation d'EADS dans Dassault Aviation, incluant l'absence de retraitements IFRS en 2008, ainsi que la présence d'une plus-value non récurrente générée par la vente par EADS de sa participation de 2,13 % dans Embraer en 2007.

PRODUIT NET (CHARGE NETTE) D'INTÉRÊTS CONSOLIDÉ(E)

Le poste Produit net (Charge nette) d'intérêts consolidé(e) reflète le solde net des produits et des charges financiers(ères) provenant des actifs et du passif financier, y compris la charge d'intérêts sur les avances remboursables versées par les gouvernements européens pour le financement des activités de R&D.

En 2009, EADS a enregistré des charges d'intérêts nettes consolidées de - 147 millions d'euros, contre un produit d'intérêt consolidé net de 36 millions en 2008. Cette baisse est principalement liée à une diminution des intérêts crédités au solde net de trésorerie d'EADS en 2009, en partie compensée par une baisse des charges d'intérêts versées au titre des passifs financiers du Groupe.

En 2008, EADS a constaté un produit net financier consolidé de 36 millions d'euros, comparé à une charge nette financière consolidée de - 199 millions d'euros en 2007. Cette amélioration est principalement due à un solde net moyen de trésorerie supérieur au cours de l'exercice 2008 et à une augmentation des investissements des titres négociables à court et moyen terme.

AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT FINANCIER CONSOLIDÉ

En 2009, le poste « autres éléments du résultat financier consolidé » s'est amélioré, passant à - 445 millions d'euros contre - 508 millions d'euros en 2008. Cette évolution positive de 63 millions d'euros résulte de l'amélioration de l'effet de réévaluation de change des soldes de trésorerie libellés en dollars des États-Unis et en livres sterling dans les bilans libellés en euros des sociétés du Groupe, ainsi que de l'effet de l'évaluation à la valeur du marché des « instruments financiers dérivés incorporés ». Les « instruments financiers dérivés incorporés » sont des instruments financiers qui, à des fins comptables, sont réputés incorporés à des commandes de matériel libellées en dollars des États-Unis, alors que le dollar des États-Unis n'est pas de façon évidente la devise dans laquelle le prix des biens correspondants est normalement libellé dans le commerce international et n'est pas la devise fonctionnelle de l'une des parties à la transaction. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 12 : Résultat financier ». Ce poste comprend également l'impact négatif de l'effet d'actualisation sur les provisions, et la valorisation des primes versées pour les options libellées en dollar des États-Unis utilisées pour les couvertures de change.



En 2008, le poste « autre éléments du résultat financier consolidé » s'est amélioré, passant à - 508 millions d'euros contre - 538 millions d'euros en 2007. Cette évolution positive de 30 millions d'euros résulte essentiellement (i) d'un moindre effet négatif, d'un montant de - 28 millions d'euros en 2008, de fluctuations de la valeur des soldes de trésorerie libellés en dollars des États-Unis et en livres sterling dans les bilans libellés en euros des entreprises du Groupe, comparé à un effet négatif correspondant de - 274 millions d'euros en 2007, compensé par (ii) un effet négatif, d'un montant de - 230 millions d'euros en 2008, de l'effet de désactualisation des provisions enregistrées essentiellement chez Airbus, comparé à un effet négatif correspondant de - 202 millions d'euros en 2007, et (iii) un effet négatif, d'un montant de - 121 millions d'euros, de l'évaluation à la valeur du marché des « instruments financiers dérivés incorporés », comparé à un effet négatif de - 5 millions d'euros en 2007.

IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES CONSOLIDÉS

En 2009, les impôts sur les bénéfices ont généré un produit d'impôt de 220 millions d'euros, contre une charge d'impôt de - 703 millions en 2008. Ce produit résulte d'une perte en base imposable de - 972 millions d'euros enregistrée en 2009, contre un bénéfice imposable de 2 300 millions d'euros au titre de l'exercice précédent. Le taux d'imposition réel était de 23 % en 2009, reflétant certaines dépréciations d'actifs d'impôts. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 13 : Impôts sur les bénéfices ».

En 2008, les impôts sur les bénéfices ont généré une charge d'impôt de - 703 millions d'euros, comparé à 333 millions d'euros de produits d'impôts en 2007. Cette charge est liée au bénéfice imposable de 2 300 millions d'euros enregistré en 2008, comparé à la perte en base imposable de - 770 millions d'euros enregistrée au titre de l'exercice précédent. Le taux d'imposition réel était de 31 % en 2008.

INTÉRÊTS MINORITAIRES CONSOLIDÉS

En 2009, les intérêts minoritaires consolidés se sont élevés à 11 millions d'euros, contre 25 millions d'euros en 2008. Cette réduction des intérêts minoritaires en 2009 est principalement liée à la diminution des intérêts minoritaires dans le résultat des filiales d'Airbus Financial Services.

En 2008, les intérêts minoritaires consolidés étaient de 25 millions d'euros, contre 9 millions d'euros en 2007. L'augmentation des intérêts minoritaires en 2008 concerne principalement l'augmentation des résultats d'Airbus Financial Services, ainsi que la part des intérêts minoritaires relative à Spot Image suite à la consolidation de cette structure en 2008. Voir « — 2.1.3.1 Le périmètre de consolidation et ses variations ».

BÉNÉFICE (PERTE) NET(TE) CONSOLIDÉ(E) DE L'EXERCICE IMPUTABLE AUX ACTIONNAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE

Compte tenu des éléments analysés ci-dessus, EADS a enregistré une perte nette consolidée de - 763 millions d'euros en 2009, contre un bénéfice net consolidé de 1 572 millions d'euros en 2008 et une perte nette consolidée de - 446 millions d'euros en 2007.

BÉNÉFICE PAR ACTION (BPA)

Le bénéfice de base par action a baissé de - 2,89 euros par action, passant d'un bénéfice de 1,95 euro par action en 2008 à une perte de - 0,94 euro par action en 2009. Le nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2009 était de 810 908 611. Le dénominateur utilisé pour calculer le BPA était de 809 698 631 actions, ce qui reflète le nombre moyen pondéré d'actions en circulation pendant l'exercice. En 2007, EADS a enregistré une perte de base par action de - 0,56 euro.

Le bénéfice par action dilué a baissé de - 2,89 euros par action, passant d'un bénéfice de 1,95 euro par action en 2008 à une perte de - 0,94 euro par action en 2009. Le dénominateur utilisé pour calculer le bénéfice dilué par action était de 811 190 113, ce qui reflète la moyenne pondérée du nombre d'actions en circulation au cours de l'exercice, ajustée pour tenir compte de la conversion raisonnable de tous les instruments convertibles potentiels en actions ordinaires. En 2007, EADS a enregistré une perte par action diluée de - 0,55 euro.

Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 24 : Total capitaux propres » et « Note 39 : Résultat par action ».

2.1.6 Variations du total des capitaux propres consolidés (participations minoritaires comprises)

Le tableau ci-dessous récapitule les variations du total des capitaux propres consolidés au titre de l'exercice allant du 1^{er} janvier 2009 au 31 décembre 2009.

(en millions d'€)

Solde au 31 décembre 2008	11 126
Gains et (pertes) actuariels	(483)
Écarts d'évaluation à la juste valeur cumulés (AOCI)	890
<i>dont variation de la réserve de conversion</i>	<i>(262)</i>
Bénéfice (Perte) de l'exercice	(752)
Augmentations de capital	17
Paiements fondés sur des actions (IFRS 2)	19
Distribution en liquide aux actionnaires d'EADS N.V./dividendes versés aux minorités	(166)
Variation des intérêts minoritaires	(5)
(Achats nets)/Cessions nettes d'actions propres	(5)
Solde au 31 décembre 2009	10 641

La diminution du montant des capitaux propres consolidés en 2009 reflète principalement la perte sur l'exercice et les variations de gains et de pertes actuariels. Ces dernières ont été en partie compensées par les variations des Autres écarts de réévaluation à la juste valeur cumulés (« **AOCI** »). On trouvera ci-dessous une analyse des AOCI et de leur impact sur le total des capitaux propres consolidés. Pour une analyse des autres postes affectant le montant total des capitaux propres consolidés, voir « États financiers consolidés d'EADS (IFRS) — Tableau de variation des capitaux propres consolidés établi selon les normes IFRS pour les exercices clos aux 31 décembre 2009, 2008 et 2007 ».

En 2009, les AOCI ont augmenté de 890 millions d'euros. Cette variation des AOCI est attribuable à la variation positive (nette d'impôts) de l'évaluation à la valeur du marché en fin d'exercice de la portion du portefeuille de couvertures d'EADS remplissant les conditions requises pour une comptabilité de couverture dans le cadre de la norme IAS 39.

LA NORME IAS 39 – IMPACT SUR LES AOCI

Au 31 décembre 2009, le montant notionnel du portefeuille de couvertures en cours remplissant les conditions requises pour une comptabilité de couverture dans le cadre de la norme IAS 39 (« **couvertures de flux de trésorerie** »)

totalisait environ 60,8 milliards de dollars des États-Unis, sous forme de couvertures par rapport à l'euro et à la livre sterling. L'évaluation en fin d'exercice à la valeur de marché du portefeuille de couvertures de flux de trésorerie a entraîné une variation positive des AOC avant impôts de 1,5 milliard d'euros par rapport au 31 décembre 2008, sur la base d'un cours de clôture de 1,44 euro/US dollar, contre une variation négative des AOCI avant impôts de - 5,4 milliards d'euros au 31 décembre 2008 par rapport au 31 décembre 2007, sur la base d'un cours de clôture de 1,39 euro/US dollar.

Les valeurs de marché positives avant impôts des couvertures de flux de trésorerie sont inscrites au poste « Autres actifs financiers », tandis que les valeurs de marché négatives avant impôts des couvertures de flux de trésorerie sont inscrites au poste « Autres dettes financières ». Les fluctuations d'une année sur l'autre de la valeur de marché des couvertures de flux de trésorerie sont comptabilisées en AOCI. Les variations des AOCI sont nettes des effets correspondants des actifs d'impôts différés (pour les couvertures de flux de trésorerie dont l'évaluation en valeur de marché est négative) et des passifs d'impôts différés (pour les couvertures de flux de trésorerie dont l'évaluation en valeur de marché est positive). Le graphique ci-dessous présentent les mouvements des AOCI liés aux couvertures de flux de trésorerie pour les trois derniers exercices (en millions d'euros).

1

2

3

4

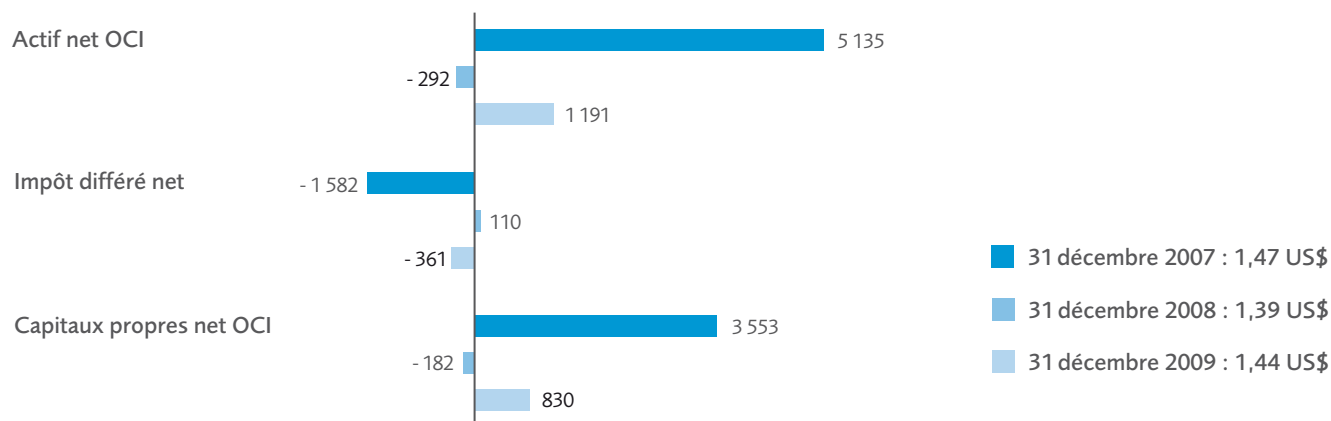
5



Sommaire



Variations des AOCI en millions d'euros



En raison de la variation positive en 2009 de la valorisation à la juste valeur du portefeuille de couvertures de flux de trésorerie, les AOCI représentent un passif net de 1,2 milliard d'euros en 2009, contre un actif net de - 0,3 milliard d'euros en 2008. L'effet fiscal correspondant, qui est de - 0,5 milliard d'euros, représente un passif net d'impôts différés de - 0,4 milliard d'euros au 31 décembre 2009 contre un actif net d'impôts différés de 0,1 milliard d'euros au 31 décembre 2008.

EFFET DES RÉSERVES DE CONVERSION SUR LE POSTE « AUTRES ÉCARTS DE RÉÉVALUATION À LA JUSTE VALEUR CUMULÉS »

L'impact des variations des réserves de conversion de - 262 millions d'euros sur les AOCI en 2009 reflète l'effet négatif de l'affaiblissement du dollar des États-Unis et le renforcement de la livre sterling (au total, cet effet négatif s'élève à - 154 millions d'euros), ainsi que les conséquences

(négatives, d'un montant de - 75 millions d'euros) de la fusion du GIE Airbus (entité libellée en dollars des États-Unis) avec Airbus S.A.S. (entité libellée en euros). Avant la fusion, les opérations du GIE Airbus étaient enregistrées au cours de change courant de l'exercice, à l'exception de celles qui étaient couvertes à l'aide d'instruments financiers. Depuis le 1^{er} janvier 2004, les opérations de l'ex-GIE Airbus sont enregistrées sur la base des cours de change historiques. De ce fait, aucune réserve de conversion supplémentaire n'est générée par les opérations de l'ex-GIE Airbus. La portion des réserves de conversion accumulées au 31 décembre 2003, relativement aux éléments non monétaires hors bilan relatifs aux transactions réalisées à compter du 1^{er} janvier 2004 (soit principalement des livraisons d'avions), est progressivement transférée au compte de résultat consolidé, au fur et à mesure de ces livraisons. Voir « — 2.1.3.7 Conversion des États financiers établis en devises étrangères ».

2.1.7 Liquidités et fonds propres

Le Groupe a pour objectif de maintenir à tout moment une trésorerie et des équivalents de trésorerie suffisants pour répondre à ses besoins de liquidités actuels et futurs et pour maintenir une note de crédit favorable. Il s'efforce d'atteindre cet objectif par les moyens suivants :

- mise en œuvre de mesures destinées à générer des liquidités ;
- développement et maintien de son accès aux marchés des capitaux ; et
- maîtrise de son risque lié au financement des ventes.

EADS bénéficie d'une situation de trésorerie saine, avec 15,1 milliards d'euros de trésorerie brute consolidée (dont des valeurs mobilières de placement à hauteur de 8,1 milliards d'euros) au 31 décembre 2009. EADS définit sa situation nette de trésorerie consolidée comme étant la différence entre (i) la trésorerie, les équivalents de trésorerie et (ii) les valeurs mobilières de placement d'une part, et (iii) les passifs financiers (telles qu'enregistrées au bilan consolidé) d'autre part. La situation nette de trésorerie consolidée au 31 décembre 2009 était de 9,8 milliards d'euros (9,2 milliards d'euros au 31 décembre 2008).

Cette situation de trésorerie est en outre étayée par une garantie de crédit syndiqué de 3 milliards d'euros, non tirée au 31 décembre 2009, sans engagements financiers, ainsi que par

un programme d'obligations à moyen terme en euros et par un programme de billets de trésorerie, tel que décrit ci-dessous. Les facteurs affectant la situation de trésorerie d'EADS, et par conséquent son risque de non-liquidité, sont présentés ci-après.

2.1.7.1 FLUX DE TRÉSORERIE

D'une façon générale, EADS finance ses activités de fabrication et son programme de développement de produits, et notamment

le développement de nouveaux avions civils, grâce à une combinaison de flux générés par les activités d'exploitation, par les avances des clients, par des partenariats de partage du risque avec les sous-traitants et par les avances remboursables des gouvernements européens. En outre, les activités militaires d'EADS bénéficient de contrats de R&D financés par les États. En cas de besoin, EADS peut lever des fonds sur les marchés financiers.

Le tableau ci-dessous détaille les variations de la situation de trésorerie nette consolidée d'EADS pour chacun des exercices présentés.

(en millions d'€)	Exercice clos le 31 décembre 2009	Exercice clos le 31 décembre 2008	Exercice clos le 31 décembre 2007
Situation de trésorerie nette consolidée au 1^{er} janvier	9 193	7 024	4 229
Flux de trésorerie bruts liés à l'exploitation ⁽¹⁾	2 423	4 571	3 862
Variations des autres éléments d'actif et de passif d'exploitation (fonds de roulement) ⁽²⁾	15	(172)	1 236
<i>Dont financement des ventes</i>	<i>(406)</i>	<i>(327)</i>	<i>61</i>
<i>Dont refinancement Paradigm</i>	<i>(22)</i>	<i>58</i>	<i>1 158</i>
Trésorerie affectée aux activités d'investissement ⁽³⁾	(1 853)	(1 840)	(1 744)
<i>Dont dépenses d'investissement industrielles</i>	<i>(1 957)</i>	<i>(1 837)</i>	<i>(2 028)</i>
<i>Dont autres</i>	<i>104</i>	<i>(3)</i>	<i>284</i>
Distribution en numéraire aux actionnaires/minorités	(166)	(107)	(98)
Augmentations de capital	17	24	46
(Achats nets) / Cessions nettes d'actions propres	(5)	39	-
Apports aux actifs des régimes de retraite	(173)	(436)	(303)
Autres variations de la situation financière	346	90	(204)
Situation nette de trésorerie consolidée au 31 décembre	9 797	9 193	7 024
Flux de trésorerie disponibles ⁽³⁾	585	2 559	3 354
<i>Dont flux de trésorerie disponibles avant financement des ventes</i>	<i>991</i>	<i>2 886</i>	<i>3 293</i>

(1) Représente les flux de trésorerie provenant de l'exploitation, à l'exclusion des variations du fonds de roulement.

(2) Ce poste inclut des décaissements de trésorerie de 302 millions d'euros pour achats de primes sur options en 2008.

(3) Ne reflète pas (i) les placements en titres disponibles à la vente ou les ventes de ces derniers (acquisitions de - 2 641 millions d'euros en 2007 ; acquisitions de - 2 676 millions d'euros en 2008 ; acquisitions de - 821 millions d'euros en 2009), qui sont classés en liquidités et non en placements aux seules fins de cette présentation des liquidités nettes ; (ii) les variations de trésorerie liées aux changements de consolidation (- 249 millions d'euros en 2007) ; ou (iii) les apports aux actifs des régimes de retraite (- 303 millions d'euros en 2007 ; - 436 millions d'euros en 2008 ; - 173 millions d'euros en 2009).

La situation de trésorerie nette consolidée au 31 décembre 2009 était de 9,8 milliards d'euros, soit une augmentation de 6,6 % par rapport au 31 décembre 2008. Cette augmentation reflète principalement des flux de trésorerie bruts de 2,4 milliards d'euros liés à l'exploitation, en partie compensée par les flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement (- 1,9 milliard d'euros) ainsi que d'autres facteurs.

Flux de trésorerie bruts liés à l'exploitation

Les flux de trésorerie bruts liés à l'exploitation ont diminué de 47,0 % pour atteindre 2,4 milliards d'euros en 2009, reflétant principalement les résultats plus faibles générés au cours de l'exercice.

Variations des autres éléments d'actif et de passif d'exploitation (fonds de roulement)

Le fonds de roulement comprend les créances clients, les stocks, les autres actifs et les charges constatées d'avance diminués des dettes fournisseurs, des autres dettes (dont les avances faites par les clients), des produits constatés d'avance et du financement des ventes. Les variations du fonds de roulement ont entraîné un léger effet positif sur la position de trésorerie nette en 2009 (15 millions d'euros) et un effet négatif sur la position de trésorerie nette en 2008 (- 0,2 milliard d'euros). En 2009, le principal facteur net contribuant à la variation positive du fonds de roulement était les acomptes provenant de clients (2,9 milliards d'euros), qui ont, comme prévu, légèrement diminué pour Airbus par rapport à 2008 en raison de la baisse de l'activité commerciale, tandis qu'ils ont augmenté dans les autres divisions dû aux importants encaissements liés aux commandes institutionnelles. Cette variation positive au cours de l'exercice a

1

2

3

4

5



Sommaire



été presque totalement compensée par (i) les variations de stocks (- 2,0 milliards d'euros), lesquelles reflètent l'augmentation des stocks dans toutes les divisions, et notamment chez Airbus (ii) les variations des créances clients (- 0,5 milliard d'euros), et (iii) le financement des ventes (- 0,4 milliard d'euros).

En 2008, les principaux facteurs contribuant à la variation négative du fonds de roulement ont été (i) les variations de stocks (- 1,2 milliard d'euros), lesquelles reflètent l'augmentation des stocks chez Airbus, Eurocopter et la Division DS, et (ii) l'évolution des autres actifs et passifs (- 1 milliard d'euros), au travers principalement du paiement des primes d'options (- 0,3 milliard d'euros) et (iii) le financement des ventes (- 0,3 milliard d'euros). Cette variation négative du fonds de roulement au cours de l'exercice a été presque entièrement compensée par les acomptes reçus des clients

(2,4 milliards d'euros), dont la moitié environ représente les acomptes de clients émanant de divisions autres qu'Airbus.

Avances remboursables des gouvernements européens. Au 31 décembre 2009, le montant total des avances remboursables reçues des gouvernements européens, comptabilisées au bilan au poste « autres dettes non courantes » et « autres dettes courantes », totalisait 5,3 milliards d'euros, montant qui inclut les intérêts courus.

En 2009, les encaissements d'avances remboursables des gouvernements européens se sont élevés à 0,4 milliard d'euros, tandis que les remboursements totalisaient - 0,4 milliard d'euros. Des intérêts courus d'un montant de - 0,2 milliard d'euros ont été enregistrés en 2009.

Le détail des montants totaux des avances remboursables des gouvernements européens en cours, par produit/projet, est présenté ci-après :

(en milliards d'€)	2009	2008	2007
Long courrier et à large fuselage	1,2	1,1	1,3
A380	3,6	3,4	3,5
Eurocopter	0,2	0,1	0,2
Autres	0,3	0,3	0,3
Total	5,3	4,9	5,3

Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement

Les flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement sont classés en deux éléments : (i) dépenses d'investissement industriel, et (ii) autres.

Dépenses d'investissement industriel. Les dépenses d'investissement industriel (investissements dans des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles) ont totalisé 2 milliards d'euros en 2009, contre 1,8 milliard d'euros en 2008 et 2,0 milliards d'euros en 2007. Les dépenses d'investissement en 2009 se rapportaient aux programmes chez Airbus, pour un montant de 1,3 milliard d'euros (relatifs principalement à l'A350 XWB) et à des projets supplémentaires dans les autres divisions, d'un montant de 0,7 milliard d'euros, notamment Astroterra chez Astrium et EC175 chez Eurocopter.

Pour la période de 2010 à 2011, il est anticipé que la majeure partie des dépenses d'investissement d'EADS sera liée aux activités d'Airbus – notamment au programme A350 XWB – et sera globalement répartie dans les marchés domestiques d'EADS en France, en Allemagne, en Espagne et au Royaume-Uni.

Autres. En 2009, le chiffre de 104 millions reflète principalement la vente du site d'Airbus de Filton (Royaume-Uni) à GKN. En 2008, - 3 millions d'euros ont été comptabilisés

dans cette catégorie. En 2007, le chiffre de 284 millions d'euros reflète principalement les produits des cessions d'immeubles et de participations dans de petites entités, ainsi que la cession des actions d'Embraer.

Flux de trésorerie disponibles

Du fait des facteurs ci-dessus, le flux de trésorerie positif disponible a totalisé 0,6 milliard d'euros en 2009, contre 2,6 milliards d'euros en 2008 et 3,4 milliards d'euros en 2007. Le flux de trésorerie positif disponible avant financement des ventes était de 1,0 milliard d'euros en 2009 contre 2,9 milliards d'euros en 2008 et 3,3 milliards d'euros en 2007.

Apport aux actifs des régimes de retraite

Les sorties de trésorerie de - 0,2 milliard d'euros en 2009 sont principalement liées aux actifs de régime de retraite au Royaume-Uni et aux fonds de pensions en Allemagne. En 2008, la diminution de trésorerie de - 0,4 milliard d'euros se rapporte principalement à la mise en œuvre d'un dispositif de fiducie contractuel (DFC) destiné à recueillir les contributions et financer l'achat d'actifs pour des régimes de retraite conformément à la norme IAS 19. En 2007, la sortie de trésorerie de - 0,3 milliard d'euros est liée à la mise en œuvre du DFC. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 26B : Provisions pour régimes de retraite ». EADS pourra faire dans le futur des apports supplémentaires au plan d'actifs afin de réduire la provision pour régimes de retraite inscrite à son bilan.

Autres variations de la situation financière

En 2009, la variation positive de 346 millions d'euros correspond notamment aux effets de change sur les passifs financiers. En 2008, la variation positive de 90 millions d'euros reflète, d'une façon générale, les effets de change sur les passifs financiers. En 2007, les sorties de trésorerie de - 204 millions d'euros reflètent principalement la modification du taux de consolidation proportionnelle de MBDA, qui est passé de 50 % en 2006 à 37,5 % en 2007.

2.1.7.2 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS ET VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Les liquidités et le portefeuille de valeurs mobilières du Groupe sont investis essentiellement dans des instruments financiers non spéculatifs, dont la plupart présentent un degré élevé de liquidité, par exemple des certificats de dépôt, des dépôts à un jour, des billets de trésorerie et d'autres instruments du marché monétaire. Voir « — 2.1.8.2 Taux d'intérêt » et « Notes annexes

2.1.7.3 DETTES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES

Le tableau ci-dessous fournit la composition des dettes financières consolidées d'EADS, lesquelles incluent les dettes à court et à long terme, au 31 décembre 2009 :

31 décembre 2009

(en millions d'€)	Ne dépassant pas 1 an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans	Total
Obligations	974	-	1 500	2 474
Dettes envers des établissements financiers	90	629	182	901
Prêts	205	237	154	596
Contrats de location-financement	17	49	116	182 ⁽¹⁾
Autres	1 143	-	-	1 143
Total	2 429	915	1 952	5 296⁽²⁾

(1) Ce chiffre reflète l'effet de 306 millions d'euros de la compensation effectuée entre des dépôts bancaires cantonnés et des engagements de financement des ventes correspondants.

(2) Les dettes financières comprennent des dettes sans recours d'Airbus, à hauteur de 652 millions d'euros.

Le solde non remboursé des dettes financières a augmenté, passant de 4,5 milliards d'euros au 31 décembre 2008 à 5,3 milliards d'euros au 31 décembre 2009. Les dettes financières comprennent les engagements liés à des transactions de financement des ventes, s'élevant à 733 millions d'euros au 31 décembre 2009, la majorité portant intérêt à des taux variables. Voir « 2.1.7.4 Financement des ventes ».

Le programme EMTN. Un programme d'obligations à moyen terme en euros (sigle anglais « EMTN ») de 3 milliards d'euros est actuellement en place chez EADS. En 2003, EADS a tout d'abord émis des obligations pour un montant d'1 milliard d'euros, arrivant à échéance en 2010 et portant intérêt à un taux de 4,625 % (taux d'intérêt effectif : 4,7 %), lequel, suite à un swap conclu ultérieurement, a été transformé en un taux variable égal à l'EURIBOR à trois mois plus 1,02 %. Plus tard en 2003, EADS a émis une nouvelle tranche d'obligations pour un montant supplémentaire de 0,5 milliard d'euros, arrivant

aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 35A : Informations relatives aux instruments financiers — Gestion des risques financiers ».

EADS dispose d'un système de gestion centralisée de la trésorerie transfrontalier entièrement automatisé (couvrant la France, l'Allemagne, l'Espagne, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et les États-Unis). Ce système de gestion centralisée de la trésorerie améliore la capacité qu'a le Groupe d'évaluer de manière fiable et à chaque instant la situation de trésorerie de chaque filiale au sein du Groupe et lui permet de répartir les liquidités de façon optimale au sein du Groupe en fonction des besoins variables à court terme.

Le total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie (titres considérés comme disponibles à la vente compris) en 2009 inclut une somme de 0,8 milliard d'euros résultant de la consolidation proportionnelle à 37,5 % de MBDA, contre 0,7 milliard d'euros en 2008 et 0,6 milliard d'euros en 2007.

à échéance en 2018 et portant intérêt à un taux de 5,5 % (taux d'intérêt effectif : 5,6 %), lequel, suite à un swap conclu en 2005, a été transformé en un taux variable égal à l'EURIBOR à trois mois plus 1,72 %.

En 2009, afin de refinancer la première tranche d'EMTN d'1 milliards d'euros, arrivant à échéance en 2010, EADS a émis 1 milliard d'euros d'obligations, arrivant à échéance en 2016 et portant intérêts à un taux de 4,625 % (taux d'intérêt effectif : 4,6 %), lequel, suite à un swap conclu ultérieurement, a été transformé en un taux variable égal à l'EURIBOR à trois mois plus 1,57 %.

Prêt de la Banque Européenne d'Investissement. En 2004, la Banque Européenne d'Investissement a accordé à EADS un prêt à long terme d'un montant de 421 millions USD au taux d'intérêt de 5,1 % (taux d'intérêt effectif : 5,1 %).

1

2

3

4

5



Sommaire



Programme de billets de trésorerie. EADS est en mesure d'émettre des billets de trésorerie renouvelés mensuellement, dans le cadre d'un programme spécifique. Ces billets de trésorerie porteraient intérêt à des taux fixes ou variables, avec des échéances individuelles allant de 1 jour à 12 mois. Le programme est en place depuis 2003 et comporte une limite maximum de volume autorisé de 2 milliards d'euros. Au 31 décembre 2009, aucun billet de trésorerie n'était en circulation dans le cadre de ce programme.

2.1.7.4 FINANCEMENT DES VENTES

EADS favorise les ventes au comptant et encourage un financement indépendant de la part des clients, afin d'éviter de conserver à sa charge des risques de crédit ou d'actif pour les produits livrés. Cependant, afin de soutenir les ventes de ses produits, en premier lieu chez Airbus, Eurocopter et ATR, EADS peut accepter de participer au financement des clients, au cas par cas, soit directement, soit en accordant des garanties à des tiers.

En réaction à la demande permanente de financement de ses clients et de la volatilité récente sur les marchés financiers et de crédit, EADS prévoit d'encourir des dépenses supplémentaires à l'occasion du financement des ventes d'avions civils, essentiellement au moyen de contrats de location-financement et de prêts. Elle a cependant l'intention de maintenir ces dépenses au niveau le plus raisonnable possible.

(en millions d'€)

	2009	2008	2007
Contrats de location-financement	1	14	35
Dettes envers des établissements financiers	590	664	742
Prêts	142	158	183
Total dettes liées au financement des ventes	733	836	960

Les montants des dettes liées au financement des ventes au 31 décembre 2009, 2008 et 2007 reflètent la compensation des dettes liées au financement des ventes, dont le montant s'est élevé à 306 millions d'euros (en 2009), 373 millions d'euros (en 2008) et 677 millions d'euros (en 2007). Sur le montant résiduel de 733 millions d'euros de dettes financières liées au financement des ventes au 31 décembre 2009, 652 millions d'euros se présentent sous la forme de dettes sans recours, pour lesquelles les obligations de remboursement d'EADS se limitent aux sommes reçues de ses contreparties dans le cadre des transactions. Une part importante des actifs financiers, représentant les engagements de clients non annulables, fait état d'échéances qui correspondent étroitement à celles des dettes financières correspondantes. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 27 : Dettes financières ». Voir également « — 2.1.3.8 Comptabilisation dans les États financiers des transactions de financement des ventes ».

Des équipes dédiées et expérimentées structurent ces opérations de financement et suivent de près le risque total de financement et de valeur d'actif d'EADS et son évolution en termes de qualité, de volume et d'intensité de besoins en liquidités. EADS vise à structurer tous les financements qu'elle assure à ses clients suivant des conditions contractuelles conformes aux normes du marché, afin de faciliter toute vente ou réduction ultérieures de ce risque.

Pour déterminer le montant et les conditions d'une transaction de financement, Airbus et ATR prennent en compte la notation de la compagnie aérienne, ainsi que les facteurs de risque spécifiques à l'environnement d'exploitation prévu de l'avion et à sa valeur future prévisible. Les rendements du marché et les pratiques bancaires courantes servent également à fixer des références pour les conditions de financement proposées aux clients.

Environ 14 % des 5,3 milliards d'euros du total des dettes financières consolidées au 31 décembre 2009 correspondent au financement des actifs liés au financement des ventes d'EADS, qui ont des échéanciers de paiement prévisibles à long terme.

Le tableau ci-dessous présente la répartition des montants totaux des dettes liées au financement des ventes en cours.

En outre, en 1999, Airbus a reçu une note de réinvestissement de la Deutsche Bank AG d'un montant de 800 millions de dollars des États-Unis, représentant un capital restant dû de 305 millions d'euros au 31 décembre 2009 (2008 : 372 millions d'euros, 2007 : 396 millions d'euros).

Les opérations de financement des ventes sont, d'une façon générale, garanties par une sûreté prise sur l'avion financé. En outre, Airbus, Eurocopter et ATR bénéficient de clauses de sauvegardes et de la constitution de sécurités adaptées en fonction du risque perçu et du contexte juridique de chaque opération.

EADS classe le risque découlant de ses activités de financement des ventes en deux catégories : (i) le risque de financement des ventes, où la solvabilité du client – sa capacité à s'acquitter de ses obligations dans le cadre d'un accord de financement – constitue le risque ; et (ii) le risque de valeur d'actif, où le risque porte sur la baisse de la valeur future de l'avion financé. Voir également « Facteurs de risque — 1. Risques liés aux marchés financiers — Exposition au risque lié au financement des ventes ».

Risque de financement des ventes

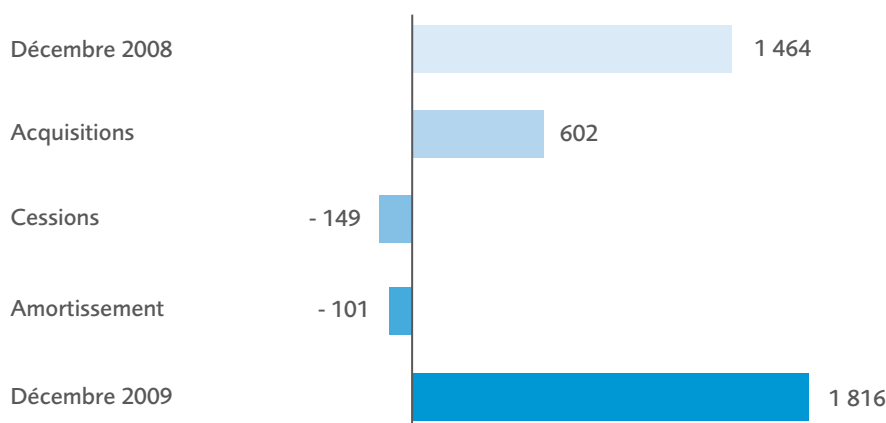
Risque brut : Le risque brut de financement des ventes est calculé en additionnant (i) la valeur comptable nette des avions sous contrat de location simple ; (ii) le montant principal à rembourser des contrats de location-financement ou des prêts ; et (iii) la valeur présente nette des montants maximum d'engagements dans le cadre de garanties financières.

Le risque brut de financement des ventes dans le cadre de contrats de location simple, de contrats de location-financement et de prêts diffère de la valeur des actifs correspondants au bilan d'EADS et de ses engagements éventuels hors bilan correspondants pour les raisons suivantes : (i) les actifs sont enregistrés conformément aux normes IFRS, mais sont

susceptibles de se rapporter à des transactions pour lesquelles le recours à Airbus, à Eurocopter ou à ATR est limité ; (ii) la valeur des actifs est dépréciée ou amortie au bilan consolidé ; (iii) le risque brut hors bilan est calculé comme étant la valeur présente nette des paiements futurs, alors que les États financiers présentent le total des versements futurs en termes nominaux ; et (iv) le risque lié aux GVA enregistrées en contrats de location simple dans les États financiers est classé en risque de valeur d'actif et non en risque de financement.

Le risque brut de financement des ventes d'Airbus était de 1,8 milliard USD (1,3 milliard d'euros) au 31 décembre 2009. Le tableau ci-dessous illustre l'évolution de ce risque en 2009 (en millions de dollars des États-Unis).

Évolution du financement brut d'Airbus au cours de l'exercice 2009



Le risque de financement des ventes d'Airbus au 31 décembre 2009 est réparti sur 92 avions, exploités en continu par 25 compagnies aériennes. En outre, le niveau de risque est susceptible d'inclure d'autres actifs liés aux avions, par exemple les pièces détachées. 90 % du risque brut de financement des ventes d'Airbus est réparti sur neuf compagnies aériennes dans six pays (à l'exclusion des engagements de financements).

Le risque brut de financement des ventes d'ATR était de 0,2 milliard USD (0,2 milliard d'euros) au 31 décembre 2009. Ce risque est réparti sur 164 avions. EADS ne consolide proportionnellement que 50 % d'ATR et partage ce risque avec son partenaire, à savoir Alenia.

Le risque brut de financement des ventes d'Eurocopter était de 0,1 milliard d'euros au 31 décembre 2009. Ce risque est réparti sur environ 50 hélicoptères.

Risque net. Le risque net est la différence entre le risque brut et la valeur estimée du nantissement. La valeur du nantissement

est évaluée à l'aide d'un modèle dynamique fondé sur la valeur présente nette des locations futures prévues de l'appareil sur le marché de la location et sur le coût potentiel du défaut de paiement. Ce modèle d'évaluation donne des résultats typiquement plus bas que les estimations de la valeur résiduelle effectuées par des sources indépendantes afin de prendre en compte ce que la Direction estime être son évaluation prudente des conditions de marché, ainsi que les coûts de reprise des appareils et de remise en état. Voir également « — 2.1.3.8 Comptabilisation dans les États financiers des transactions de financement des ventes ».

Le tableau ci-dessous fournit les détails du passage du risque brut au risque net de financement (lequel n'inclut pas les GVA) aux 31 décembre 2009, 2008 et 2007. Il prend en compte 100 % du risque de financement des ventes d'Airbus et d'Eurocopter et 50 % du risque d'ATR, ce qui correspond à la participation d'EADS dans ATR.

1

2

3

4

5



Sommaire



(en millions d'€)	Note*	Airbus			ATR 50 %			EC	Total EADS		
		31/12/2009	12/31/2008	31/12/2007	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007	31/12/2009	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007
Contrats de location simple	15	341	366	506	-	67	94	-	341	433	600
Contrats de location-financement et prêts	17	1 569	1 329	1 017	4	23	19	29	1 602	1 352	1 036
Autres		-	-	-	108	88	81	-	108	88	81
Financement des ventes au bilan		1 910	1 695	1 523	112	178	194	29	2 051	1 873	1 717
Financement des ventes hors bilan	34	446	484	526	47	46	42	47	540	530	568
Transactions sans recours au bilan		(985)	(1 012)	(931)	-	-	-	-	(985)	(1 012)	(931)
Ajustements hors bilan		(111)	(115)	(128)	-	-	-	-	(111)	(115)	(128)
Risque brut de financement des ventes	34	1 260	1 052	990	159	224	236	76	1 495	1 276	1 226
Valeurs des nantissements	34	(772)	(476)	(411)	(145)	(203)	(211)	(55)	(972)	(679)	(622)
Risque net		488	576	579	14	21	25	21	523	597	604
Dépréciations d'actifs et provisions pour :											
Contrats de location simple	34	(70)	(52)	(102)	-	-	-	-	(70)	(52)	(102)
Contrats de location-financement et prêts	34	(158)	(244)	(191)	-	-	-	-	(158)	(244)	(191)
Engagements au bilan	34	-	-	-	(14)	(21)	(25)	(21)	(35)	(21)	(25)
Engagements hors bilan	34	(260)	(280)	(286)	-	-	-	-	(260)	(280)	(286)
Dépréciations d'actifs et provisions		(488)	(576)	(579)	(14)	(21)	(25)	(21)	(523)	(597)	(604)
Risque résiduel		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

* Les chiffres indiqués renvoient au numéro des Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS).

La valeur brute des contrats de location simple consolidés figurant dans le tableau ci-dessus (341 millions d'euros en 2009, 433 millions d'euros en 2008 et 600 millions d'euros en 2007) est comptabilisée en « Immobilisations corporelles » à la valeur comptable nette des contrats de location simple avant dépréciation. Les dépréciations d'actifs cumulées correspondantes (- 70 millions d'euros en 2009, - 52 millions d'euros en 2008 et - 102 millions d'euros en 2007) sont imputées à cette valeur comptable nette. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 15 : Immobilisations corporelles » et « Note 34 : Engagements hors bilan ».

Le tableau ci-dessus indique également la valeur brute des contrats de location-financement consolidés et des prêts (1 602 millions d'euros en 2009, 1 352 millions d'euros en 2008 et 1 036 millions d'euros en 2007). Les contrats de location-financement consolidés (845 millions d'euros en 2009, 848 millions d'euros en 2008 et 690 millions d'euros en 2007) sont comptabilisés en actifs de financement à long terme, enregistrés à leur valeur comptable avant dépréciation. Les prêts (757 millions d'euros en 2009, 504 millions d'euros en 2008 et 346 millions d'euros en 2007) sont également comptabilisés en actifs financiers non courants, enregistré à leur montant

brut non remboursé. Les dépréciations d'actifs cumulées correspondantes (- 158 millions d'euros en 2009, - 244 millions d'euros en 2008 et - 191 millions d'euros en 2007) sont imputées à cette valeur comptable nette. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 17 : Participations mises en équivalence, autres participations financières et actifs de financement non courants ».

Le risque de financement des ventes hors bilan chez Airbus, ATR (comptabilisé à 50 % pour cette dernière par EADS) et Eurocopter était de 540 millions d'euros en 2009, 530 millions d'euros en 2008 et 568 millions d'euros en 2007. Ces montants reflètent la valeur nominale totale des versements futurs dans le cadre de structures « lease in/lease out ». La valeur présente nette correspondante des versements futurs (actualisée et nette de facteurs d'atténuation) est comprise dans le risque brut de financement total pour un montant de 429 millions d'euros en 2009, 415 millions d'euros en 2008 et 440 millions d'euros en 2007. Une provision de 260 millions d'euros figure au bilan d'EADS au 31 décembre 2009 pour couvrir le montant intégral du risque net correspondant. Voir les « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 34 : Engagements hors bilan ».

Risque de valeur d'actif. Une part importante du risque de valeur d'actif d'EADS découle des GVA en cours, principalement chez Airbus. Le Groupe juge que les risques financiers associés à ces garanties sont sous contrôle. Trois facteurs expliquent à cette position : (i) la garantie donnée ne couvre qu'une tranche de la valeur future estimée de l'avion, et son niveau est considéré comme prudent par rapport à la valeur future estimée de chaque appareil ; (ii) le risque lié aux GVA est réparti sur un grand nombre d'appareils et de clients ; et (iii) les périodes d'exercice des GVA en cours couvrent tout un éventail de périodes allant jusqu'en 2021, de sorte que le niveau de risque lié à leurs échéances demeure bas pour tout exercice donné. Du fait que les périodes d'exercice des GVA tombent en moyenne au cours de la 12^e année suivant la livraison de l'avion, les GVA émises en 2009 ne pourront, d'une façon générale, être exercées avant 2021, et EADS ne prévoit donc pas d'augmentation d'un tel risque à court terme. En outre, ces GVA doivent en général être exercées à l'intérieur d'une fenêtre de temps définie d'avance et comporter des conditions expresses qui doivent être remplies pour qu'elles soient exerçables.

Risque brut. Le risque brut de valeur d'actif est défini comme la somme des montants maximum des tranches garanties (par opposition à la somme des montants maximum des valeurs d'actifs garanties) dans le cadre des GVA en cours. Au 31 décembre 2009, le risque brut de valeur d'actifs était de 2,5 milliards USD (1,8 milliard d'euros). La part hors bilan du risque brut de valeur d'actifs, correspondant à des GVA dont les valeurs nettes actualisées sont inférieures à 10 % du prix de vente de l'avion correspondant, était de 1 015 millions d'euros, montant qui exclut 430 millions d'euros d'actifs pour lesquels le risque est considéré comme nul. Dans bien des cas, le risque est limité à une portion spécifique de la valeur résiduelle de l'avion. Le risque brut de valeur d'actifs résiduel est enregistré au bilan.

Risque net. La valeur présente du risque lié aux garanties de valeur d'actifs données, lorsqu'une mise en jeu est considérée comme probable, est intégralement provisionnée et comprise dans le montant total des provisions pour risques sur valeurs d'actifs, dont le montant est de 657 millions d'euros. Cette provision couvre la différence estimée éventuelle entre la valeur estimée de l'avion à la date à laquelle la garantie peut être mise en jeu et la valeur garantie sur la base de l'opération en prenant en considération les contre-garanties. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 26C : Autres provisions ».

Engagements de garantie. Si des engagements visant à fournir des financements par rapport aux commandes d'Airbus et d'ATR sont également conclus, ces engagements ne sont pas considérés comme faisant partie du risque brut tant que le financement n'a pas été mis en place, ce qui n'a éventuellement lieu qu'au moment de la livraison de l'avion. Ceci est dû au fait que (i) l'expérience passée suggère qu'il est peu probable que toutes ces promesses de financements seront effectivement mises en œuvre (bien qu'il soit possible que les clients qui n'en bénéficient pas puissent néanmoins demander une assistance en matière de financement avant la livraison d'un avion), (ii) tant que l'avion n'a pas été livré, Airbus ou ATR conservent la propriété de l'actif et n'encourent pas de risque anormal à ce titre (mis à part le risque correspondant aux travaux en cours) et (iii) des tiers sont toujours susceptibles de prendre part au financement.

Commandes et engagements de garantie. Au cours des trois dernières années (2007, 2008 et 2009), le nombre moyen de nouvelles commandes d'avions pour lesquelles un engagement de crédit a été accordé représente 5 % du nombre moyen de commandes enregistrées sur la même période, soit 42 avions concernés par an sur un total annuel de 796 commandes en moyenne. Ces engagements de financements pourront ou non se concrétiser à la date de livraison contractuelle de l'appareil. En outre, le niveau de l'aide au financement varie, tout comme les conditions proposées aux clients.

Livraison et aide au financement mises en œuvre à la livraison. Au cours des trois dernières années (2007, 2008 et 2009), le nombre d'avions livrés pour lesquels une aide au financement a été fournie par Airbus a atteint 3 % du nombre moyen de livraisons sur la même durée, soit 12 avions financés par an sur un nombre moyen de 478 livraisons par an. Cette aide au financement peut prendre la forme de prêts classiques ou subordonnés ou de garanties. À titre de rappel, l'aide en question a pu avoir pour origine les engagements de financements accordés par EADS lors de la signature des contrats d'achat (voir ci-dessus), ou bien avoir été le résultat d'une demande de financement faite par le client avant la livraison de l'appareil.

Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 34 : Engagements hors bilan » pour une analyse détaillée des politiques de financement des ventes et des procédures comptables d'EADS.

en dollars des États-Unis. Les dépenses restantes sont encourues principalement en euros, et dans une moindre mesure en livres sterling. En conséquence, dans la mesure où EADS n'utiliserait pas d'instruments financiers pour couvrir son risque de change net futur entre le moment où un client passe commande et

2.1.8 Activités de couverture

2.1.8.1 COURS DE CHANGE

Plus de 60 % des revenus d'EADS sont libellés en dollars des États-Unis. Or, environ la moitié de ce risque de change est « naturellement couverte » par des dépenses elles aussi libellées



la date de la livraison, ses résultats seraient affectés par les fluctuations du cours de change du dollar des États-Unis par rapport à ces devises, et dans une moindre mesure par les fluctuations du cours de change de la livre sterling par rapport à l'euro. L'intention du Groupe étant de générer des résultats uniquement au travers de ses activités d'exploitation et non en spéculant sur des mouvements de taux des devises étrangères, EADS utilise des stratégies de couverture pour atténuer l'impact des variations des taux de change sur son EBIT*. Voir « — 2.1.4.3 Niveau de l'EBIT* par Division — Impact des cours de change sur l'EBIT* ». Voir également « Facteurs de risque — 1. Risques des marchés financiers — Risque de change ».

Du fait qu'EADS a recours aux instruments financiers pour couvrir son risque de change net, la portion de ses revenus libellés en dollars des États-Unis non couverte par des instruments financiers (environ 30 % du total des revenus consolidés) est exposée à des risques du fait des fluctuations des cours de change. Un certain pourcentage de cette part non couverte des revenus (liée aux acomptes versés par les clients avant la livraison) est converti en euros au cours en vigueur au moment où les acomptes sont reçus par EADS. Le reste des revenus libellés en dollars des États-Unis et non couverts (correspondant à une partie des versements effectués à la livraison) est sujet à la fluctuation des cours. Voir « — 2.1.3.7 Conversion des États financiers établis en devises étrangères ».

Risque sur les ventes d'avions. Pour les produits tels que les avions, EADS couvre de manière générale les ventes prévues en dollars des États-Unis. Les éléments couverts sont définis comme les premiers encaissements futurs prévisionnels probables pour un mois donné, sur la base des règlements finaux à la livraison. Le montant prévu des encaissements à couvrir peut atteindre jusqu'à 100 % de l'équivalent du risque net initial en dollars des États-Unis. Pour EADS, une transaction prévisionnelle est considérée comme probable si la livraison future est inscrite dans le carnet de commandes fermes ou si sa réalisation est très probable en vue d'éléments contractuels (une lettre d'intention, par exemple). Le ratio de couverture est ajusté pour prendre en compte les mouvements macroéconomiques affectant le cours au comptant et les taux d'intérêt, le cas échéant, ainsi que la robustesse du cycle commercial.

Risque sur l'activité non aéronautique. Pour son activité non aéronautique, EADS couvre typiquement les encaissements et les décaissements en devises étrangères provenant de contrats d'achat et de vente en suivant la même logique, normalement pour des volumes inférieurs.

Risque sur les opérations de trésorerie. Dans le cadre de ses opérations de trésorerie, EADS conclut des swaps de change (d'un montant notionnel de 4,2 milliards d'euros au 31 décembre 2009) pour ajuster les fluctuations à court terme des soldes de trésorerie dans des devises autres que l'euro au niveau des entités commerciales. Les fluctuations d'un exercice à l'autre de la juste valeur de marché de ces swaps sont enregistrées au compte de résultat consolidé au poste « Autres éléments du résultat financier ». Ces fluctuations sont susceptibles d'avoir un effet important sur le résultat net d'EADS.

Instruments financiers dérivés incorporés. EADS a aussi recours à des instruments financiers dérivés de change qui sont incorporés à certains contrats d'achat et de location libellés dans une devise autre que la devise fonctionnelle des parties au contrat ; cela concerne principalement le dollar des États-Unis et la livre sterling. Les gains ou les pertes se rapportant à ces instruments financiers dérivés de change incorporés sont enregistrés au poste « Autres éléments du résultat financier ». Ces fluctuations sont susceptibles d'avoir un effet important sur le résultat net d'EADS. En outre, EADS couvre le risque de change découlant de transactions financières dans des devises autres que l'euro, par exemple les transactions de financement ou les valeurs mobilières.

Portefeuille de couvertures. EADS gère un portefeuille de couverture à long terme, avec des échéances à plusieurs années, couvrant son risque net sur les ventes en dollars des États-Unis, principalement lié aux activités d'Airbus (et dans une moindre mesure, d'ATR, d'Eurocopter, d'Astrium et de la Division DS). Le risque net est défini comme le risque total de change (produits libellés en dollars des États-Unis), net de la partie qui est « naturellement couverte » par des dépenses libellées en dollars des États-Unis. Le portefeuille de couvertures couvre la très grande majorité des transactions de couverture du Groupe.

Dans le cadre de la préparation de ses États financiers, EADS désigne la plupart du temps une portion du total des flux de trésorerie fermes futurs comme position couverte pour couvrir le risque net de change qu'elle anticipe. Donc, aussi longtemps que les encaissements bruts réels en devises étrangères (par mois) dépassent la portion désignée comme couverte, le retard ou l'annulation des transactions de vente et des encaissements correspondants n'ont pas d'impact comptable sur l'opération de couverture. En guise d'instruments de couverture, EADS utilise principalement des contrats de change à terme et des contrats synthétiques de gré à gré, ainsi que des options.

Le tableau ci-dessous détaille le montant notionnel des couvertures de change en place au 31 décembre 2009, ainsi que les cours moyens du dollar des États-Unis applicables à l'EBIT* correspondant.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015+	Total
Total couvertures (en milliards d'USD)	16,8 ⁽¹⁾	15,6 ⁽¹⁾	12,4	8,5	4,5	3,0	60,8
Cours à terme (en USD) ⁽²⁾							
€/USD	1,35	1,39	1,40	1,41	1,42	1,42	
£/USD	1,73	1,85	1,69	1,60	1,64	1,71	

(1) Dont 0,9 milliard USD et 1,0 milliard USD d'options de vente en 2010 et 2011, respectivement.

(2) Options exclues.

Pour plus de détails concernant les montants notionnels des instruments financiers dérivés de change du Groupe, voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 35C : Informations relatives aux instruments financiers — Montants notionnels des instruments financiers dérivés ».

2.1.8.2 TAUX D'INTÉRÊT

EADS utilise une approche de gestion de type actif-passif dans le but de limiter son risque de taux d'intérêt. EADS s'efforce d'assortir le profil de risque de ses actifs à une structure de passif correspondante. Le risque net de taux d'intérêt restant est géré au moyen d'instruments de plusieurs types afin de minimiser les risques et les impacts financiers. EADS est par conséquent susceptible d'utiliser des instruments financiers dérivés de taux d'intérêt à des fins de couverture.

Les instruments correspondant spécifiquement à des instruments de dettes (par exemple les obligations émises dans le cadre du programme EMTN) ont tout au plus les mêmes montants nominaux, ainsi que les mêmes dates d'échéance, que les éléments couverts correspondants.

En ce qui concerne la gestion de son solde de trésorerie, EADS investit principalement dans des instruments à court terme et/ou dans des instruments à taux variable afin de minimiser plus encore tout risque de taux d'intérêt dans son portefeuille de liquidités et de valeurs mobilières.

Pour plus de détails concernant les montants notionnels des instruments financiers dérivés de taux d'intérêt du Groupe, voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 35C : Informations relatives aux instruments financiers — Montants notionnels des instruments financiers dérivés ».

Pour plus de renseignements au sujet des risques de marché et de la manière dont EADS s'efforce de gérer ces risques, voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 35A : Informations relatives aux instruments financiers — Gestion des risques financiers ».



2.2 États financiers

Les États financiers consolidés (IFRS) et les États financiers statutaires d'EADS pour l'exercice clos au 31 décembre 2009, ainsi que les notes annexes et le rapport d'audit, sont joints aux présentes et font partie intégrante du présent Document de référence.

En outre, les versions anglaises des documents suivants sont réputées incorporés au présent Document d'Enregistrement :

- les États financiers consolidés (IFRS) et les États financiers statutaires d'EADS pour l'exercice clos au 31 décembre 2007, ainsi que les notes annexes et le rapport d'audit, tels qu'intégrés à la « Partie 1/1.2 États financiers » du Document d'Enregistrement soumis en anglais auprès de l'AFM, et approuvés par celle-ci le 24 avril 2008 et déposé en anglais auprès de la Chambre de commerce d'Amsterdam ; et
- les États financiers consolidés (IFRS) et les États financiers statutaires d'EADS pour l'exercice clos au 31 décembre 2008, ainsi que les notes annexes et le rapport d'audit, tels que

joints et intégrés par référence au Document d'Enregistrement déposé en anglais auprès de l'AFM et approuvé par celle-ci le 22 avril 2009 et déposé en anglais auprès de la Chambre de commerce de La Haye.

Des exemplaires des Documents de référence mentionnés ci-dessus sont disponibles gratuitement, sur simple demande, en anglais, en français, en allemand et en espagnol au siège de la Société et sur le site www.eads.com. Des exemplaires des États financiers mentionnés ci-dessus sont disponibles en anglais sur le site d'EADS : www.eads.com, sur celui de l'AFM : www.afm.nl, et pour consultation à la Chambre de Commerce de La Haye.

EADS atteste que les rapports d'audit ci-joints (ainsi que ceux intégrés au présent document par référence) ont été reproduits fidèlement à la connaissance d'EADS et est en mesure de confirmer que les informations fournies par les Auditeurs ne contiennent aucune omission susceptible de rendre ces rapports inexacts ou trompeurs.

2.3 Honoraires statutaires des Auditeurs

Prestations de services des Auditeurs et des membres de leurs réseaux pour les exercices financiers 2009, 2008, et 2007 :

	KPMG Accountants N.V.						Ernst & Young Accountants					
	2009		2008		2007		2009		2008		2007	
	Montant en milliers d'€	%	Montant en milliers d'€	%	Montant en milliers d'€	%	Montant en milliers d'€	%	Montant en milliers d'€	%	Montant en milliers d'€	%
Audit												
Audit légal, certification, examen des comptes individuels et consolidés	5 238	72,3	4 872	67,5	5 291	73,2	4 389	79,9	4 684	84,7	4 571	86,7
Autres diligences	1 258	17,4	821	11,4	491	6,8	969	17,6	548	9,9	284	5,4
Sous-total	6 496	89,7	5 693	78,9	5 782	80,0	5 358	97,5	5 232	94,6	4 855	92,1
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement												
Juridique, fiscal, social	354	4,9	1 191	16,5	897	12,4	137	2,5	160	2,9	333	6,3
Systèmes d'information	200	2,7	251	3,5	117	1,6	-	-	-	-	-	-
Autres (préciser si >10 % des honoraires de l'audit)	194	2,7	82	1,1	428	6,0	-	-	138	2,5	82	1,6
Sous-total	748	10,3	1 524	21,1	1 442	20,0	137	2,5	298	5,4	415	7,9
Total	7 244	100,0	7 217	100,0	7 224	100,0	5 495	100,0	5 530	100,0	5 270	100,0

2.4 Informations relatives aux Auditeurs

	Date de première nomination	Date d'expiration du mandat actuel*
KPMG Accountants N.V. Fascinatio Boulevard 200, 3065 WB Rotterdam — Pays-Bas Représenté par L.A. Blok	10 mai 2000	1 ^{er} juin 2010
Ernst & Young Accountants L.L.P. Antonio Vivaldistraat 150, 1083 HP Amsterdam — Pays-Bas Représenté par F.A.L. van der Bruggen	24 juillet 2002	1 ^{er} juin 2010

* Une résolution sera soumise à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires qui se tiendra le 1er juin 2010, en vue de désigner Ernst & Young Accountants L.L.P. et KPMG Accountants N.V. en qualité d'Auditeurs de la Société pour l'exercice 2010.

KPMG Accountants N.V., Ernst & Young Accountants L.L.P. et leurs représentants respectifs sont enregistrés auprès de l'Institut des experts comptables néerlandais, NIVRA (*Nederlands Instituut van Register Accountants*).



3

Description générale de la Société et de son capital social

3.1	Description générale de la Société	114
3.1.1	Nom commercial, dénomination sociale et siège social	114
3.1.2	Forme juridique	114
3.1.3	Droit applicable et information du public	114
3.1.4	Date de constitution et durée de la Société	117
3.1.5	Objet social	117
3.1.6	Registre du commerce et des sociétés	117
3.1.7	Consultation des documents juridiques	117
3.1.8	Exercice social	117
3.1.9	Répartition statutaire des bénéfices	118
3.1.10	Assemblées générales	118
3.1.11	Déclaration des participations	120
3.1.12	Offres obligatoires	121
3.2	Renseignements de caractère général concernant le capital social	123
3.2.1	Capital social émis	123
3.2.2	Capital social autorisé	123
3.2.3	Modification du capital social ou des droits attachés aux actions	124
3.2.4	Titres donnant accès au capital social de la Société	124
3.2.5	Évolution du capital social émis depuis la Constitution de la Société	125
3.3	Répartition du capital et des droits de vote	126
3.3.1	Répartition du capital	126
3.3.2	Relations avec les principaux actionnaires	128
3.3.3	Forme des actions	133
3.3.4	Évolution de l'actionnariat de la Société depuis sa création	133
3.3.5	Personnes exerçant un contrôle sur la Société	135
3.3.6	Organigramme simplifié du Groupe	135
3.3.7	Rachat par la Société de ses propres actions	137
3.4	Dividendes	141
3.4.1	Dividendes et distributions en numéraire versés depuis la création d'EADS	141
3.4.2	Politique de distribution de dividendes d'EADS	141
3.4.3	Délai de prescription des dividendes	141
3.4.4	Régime fiscal	142
3.5	Rapport annuel sur les communications sociétaires et financières	143

3.1 Description générale de la Société

3.1.1 Nom commercial, dénomination sociale et siège social

Nom commercial : EADS

Siège (statutaire zetel) : Amsterdam

Dénomination sociale : European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V.

Téléphone : + 31 (0)71 5245 600

Siège social : Mendelweg 30, 2333 CS Leyde, Pays-Bas

Fax : +31 (0)71 5232 807

3.1.2 Forme juridique

La Société est une société anonyme de droit néerlandais (*naamloze vennootschap*).

De par ses activités internationales, la Société est soumise aux dispositions des législations en vigueur dans chacun des pays où elle exerce ses activités.

3.1.3 Droit applicable et information du public

La Société est régie par le droit néerlandais, (en particulier le Livre 2 du Code Civil néerlandais), ainsi que par ses Statuts (ci-après les « **Statuts** »).

La Société est soumise aux dispositions de la loi néerlandaise relative au contrôle des marchés financiers « *Wet op het financieel toezicht* » (la « **WFT** »). En outre, ses actions étant cotées sur des marchés réglementés en France, en Allemagne et en Espagne, la Société est soumise à certaines des lois et règlements de ces trois pays. Un résumé des dispositions applicables à la Société en matière d'information du public dans ces trois pays, ainsi qu'aux Pays-Bas, est présenté ci-dessous.

3.1.3.1 OBLIGATIONS EN MATIÈRE D'INFORMATION PÉRIODIQUE

Conformément à la Directive 2004/109/CE sur l'harmonisation des obligations de transparence de l'information publiée par les émetteurs dont les valeurs mobilières sont admises à la négociation sur un marché réglementé (la « **Directive Transparence** »), EADS est tenu de communiquer certaines informations périodiques et permanentes (les « **Informations Réglementées** »).

En application de la Directive Transparence, EADS doit diffuser ces Informations Réglementées à l'échelle communautaire, et de telle sorte qu'il soit possible d'y accéder rapidement et selon des modalités non discriminatoires. Afin de mener à bien cette exigence, EADS peut avoir recours aux services d'un diffuseur professionnel. Les Informations Réglementaires doivent également être transmises simultanément auprès des autorités de marché compétentes. EADS doit ensuite s'assurer que les Informations Réglementées restent publiquement disponibles pendant une période de cinq ans au minimum.

Enfin, les Informations Réglementées doivent être disponibles pour un mécanisme d'archivage centralisé qui doit être officiellement mis en place par l'État membre où siège l'émetteur.

Réglementation néerlandaise

Selon la Directive Transparence, le contrôle d'EADS relève de l'État membre où est établi son siège social, à savoir les Pays-Bas. À cet égard, l'autorité de marché compétente qui assume la responsabilité finale de la surveillance du respect de la conformité par EADS est l'AFM.

1

2

3

4

5



Sommaire



EADS est tenu de publier des informations périodiques conformément à la Directive Transparence telle que transposée dans la loi néerlandaise, en particulier :

- la publication d'un rapport financier annuel et du rapport d'audit établi par les Commissaires aux Comptes, dans les quatre mois suivant la fin de chaque exercice.
- la publication d'un rapport financier semestriel, dans les deux mois suivant la fin du premier semestre de l'exercice ;
- la publication des rapports financiers trimestriels, au cours de la période commençant dix semaines après le début et finissant six semaines avant la fin du premier ou du second semestre de l'exercice.

De plus, la Société doit déposer auprès de l'AFM, dans les cinq jours suivant leur adoption par les actionnaires de la Société, ses États financiers annuels consolidés et audités, le rapport de gestion, le rapport des Commissaires aux Comptes et certaines informations spécifiques liées aux États financiers.

La Société a également fourni dans son Document d'Enregistrement une liste de documents sociaux et financiers et autres informations publiés ou mis à la disposition du public au cours des 12 derniers mois, ainsi que le lieu où ces documents peuvent être obtenus (voir « — 3.5 Rapport annuel sur les communications sociétaires et financières »).

Réglementation française

La Directive Transparence ayant été transposée en France depuis le 20 janvier 2007, EADS n'est plus tenu de se conformer à certaines obligations d'information en vertu des dispositions du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers.

Conformément à l'obligation prévue par la Directive Transparence visant à une diffusion des Informations Réglementées à l'échelle communautaire, EADS est tenu de diffuser simultanément en France toute information diffusée à l'étranger.

Réglementation allemande

La Directive Transparence ayant été transposée en Allemagne depuis le 20 janvier 2007, EADS n'est plus tenu de se conformer à certaines obligations d'information prévues par la loi boursière allemande (*Börsengesetz*) et la Réglementation des admissions à la bourse allemande (*Börsenzulassungs-Verordnung*).

Les actions de la Société étant admises aux négociations sur le *regulierter Markt* de la Bourse de Francfort (et, plus précisément, sur le sous-segment *Prime Standard* du *regulierter Markt*), la Société est soumise aux obligations consécutives à sa cotation décrites ci-dessous. La Société fait également partie du MDAX, l'indice des valeurs des moyennes capitalisations de *Deutsche Börse AG*.

En vertu des sections 65 et 66 de la réglementation boursière de la Bourse de Francfort (*Börsenordnung*), l'admission de la Société au *Prime Standard* du *regulierter Markt* lui impose de publier des comptes annuels consolidés, ainsi que des rapports trimestriels.

Par ailleurs, compte tenu de son admission au compartiment *Prime Standard* du *regulierter Markt*, la Société est tenue de mettre à jour un calendrier prévisionnel de sa communication financière en début de chaque exercice. La Société doit également tenir une réunion d'analystes au moins une fois par an, en plus de la conférence de presse sur les résultats annuels.

Sous réserve de certaines dérogations, la Société est tenue de solliciter l'admission aux négociations sur le *regulierter Markt* de la Bourse de Francfort des actions qu'elle pourrait émettre ultérieurement, conformément à la section 69 du Règlement des admissions de la bourse allemande.

Réglementation espagnole

Depuis l'entrée en vigueur de la loi et du règlement transposant la Directive Transparence en droit espagnol, respectivement en avril et décembre 2007, EADS n'est plus assujéti aux obligations d'information prévues par la loi espagnole relative aux valeurs mobilières précisée par le décret royal 1362/2007 du 19 octobre 2007.

Conformément à l'obligation prévue par la Directive Transparence visant à une diffusion des Informations Réglementées à l'échelle communautaire, EADS est tenu de diffuser simultanément en Espagne toute information diffusée à l'étranger.

3.1.3.2 OBLIGATIONS D'INFORMATION PERMANENTE

Selon les dispositions de la Directive Transparence, les Informations Réglementées incluent notamment toute information privilégiée telle que définie à l'article 6 de la Directive 2003/6/CE sur les opérations d'initiés et les manipulations de marché (la « **Directive Abus de Marché** »). Cette information doit être diffusée dans toute l'Union européenne (voir l'introduction du chapitre « — 3.1.3.1 Obligations en matière d'information périodique »).

On entend par information privilégiée une information à caractère précis qui n'a pas encore été rendue publique et qui concerne, directement ou indirectement, un ou plusieurs émetteurs d'instruments financiers ou un ou plusieurs instruments financiers et qui, si elle était rendue publique, serait susceptible d'influencer de façon sensible le cours des instruments financiers concernés ou le cours des instruments financiers dérivés qui leur sont liés.

Une information privilégiée doit être communiquée aux marchés dès que possible. Toutefois, un émetteur peut décider, sous sa propre responsabilité, de différer la publication d'informations

priviliégées afin de ne pas porter atteinte à ses intérêts légitimes, sous réserve que cette omission ne risque pas d'induire le public en erreur et que l'émetteur soit en mesure d'assurer la confidentialité de ladite information.

Réglementation néerlandaise

Depuis la transposition de la Directive Transparence en droit néerlandais, EADS doit publier les Informations Réglementées et les déposer auprès de l'AFM, qui les conserve dans un registre accessible au public. EADS publie et diffuse dans l'ensemble de l'Union européenne toute information interne communiquée conformément aux lois relatives aux Informations Réglementées.

En vertu de la loi néerlandaise, la Société doit également publier toute modification des droits attachés à ses actions, ainsi que toute modification apportée aux droits attachés à tout droit permettant d'acquérir les actions de la Société.

Réglementation française

Toute information privilégiée, telle que définie ci-dessus, sera diffusée en France par le biais de la diffusion paneuropéenne, telle qu'elle sera prévue par la loi néerlandaise transposant la Directive Transparence, de manière à assurer simultanément en France une information équivalente à celle qui sera diffusée à l'étranger.

Réglementation allemande

Toute information privilégiée, telle que définie ci-dessus, sera diffusée en Allemagne par le biais de la diffusion paneuropéenne, telle qu'elle sera prévue par la loi néerlandaise transposant la Directive Transparence, de manière à assurer simultanément en Allemagne une information équivalente à celle qui sera diffusée à l'étranger.

Réglementation espagnole

En application de l'article 82 de la loi espagnole relative aux valeurs mobilières, la Société est tenue de publier, dès que possible, tout fait ou décision susceptible d'avoir une incidence significative sur le cours de ses actions (ci-après un « **événement significatif** »). Tout événement significatif doit être signalé à la CNMV simultanément à sa diffusion par tout autre moyen, dès que les faits pertinents sont connus, que la décision significative a été prise ou que le contrat significatif a été signé, selon les circonstances. La Société peut, sous sa propre responsabilité, différer la publication d'informations concernant un événement significatif si elle considère qu'une telle publication porte atteinte à ses intérêts légitimes, sous réserve que ce défaut de publication n'induit pas le public en erreur et que la Société soit en mesure d'assurer la confidentialité de ladite information. Néanmoins, EADS informera immédiatement la CNMV si elle décide de retarder la publication d'un événement significatif. En outre, conformément à la loi espagnole sur les valeurs mobilières, la Société doit publier sur son site Internet les détails

relatifs à tout événement significatif. La Société doit essayer de faire en sorte que l'information significative soit communiquée simultanément aux différentes catégories d'investisseurs des États membres de l'Union européenne où ses titres sont admis à la cotation.

Une ordonnance du 1^{er} juin 2009 prévoit qu'EADS nomme au moins un porte-parole officiel pour répondre à toute question que la CNMV pourrait avoir en relation à un événement significatif révélé par EADS. Ce porte-parole doit pouvoir répondre officiellement au nom d'EADS et avoir accès à la Direction de la Société afin de vérifier toute information demandée par la CNMV.

Une circulaire du 4 novembre 2009 précise davantage les processus pour communiquer la nomination du porte-parole auprès de la CNMV et de tout remplaçant ultérieur. Elle prévoit également que l'annonce de tout événement significatif doit passer par le système CIFRADO (système électronique de la CNMV pour les avis et communications) et que toute annonce faite par un autre moyen n'est possible qu'à certaines conditions exceptionnelles, sous réserve de l'accord de la Direction Générale des Marchés (*Dirección General de Mercados*).

La loi espagnole relative aux bourses de valeurs et ses règlements et règles d'application imposant à la Société :

- (i) de disposer d'un règlement de son Conseil d'administration, qui doit être déposé auprès de la CNMV et publié sur le site Internet d'EADS ;
- (ii) de déposer auprès de la CNMV une description des dispositions pertinentes du droit néerlandais et des Statuts concernant la tenue des assemblées d'actionnaires, et de publier cette description sur son site Internet ;
- (iii) de maintenir un site Internet contenant au minimum les informations prévues par la réglementation espagnole ;
- (iv) de déposer chaque année un rapport relatif à la gouvernance d'entreprise auprès de la CNMV ; et
- (v) s'agissant des dispositions de tout pacte d'actionnaires relatives à l'exercice des droits de vote lors des assemblées d'actionnaires ou aux restrictions ou conditions applicables à la libre négociabilité des actions ou des obligations convertibles, (a) dès lors qu'EADS est partie au pacte d'actionnaires en question, de communiquer ces dispositions à la CNMV qui les publiera ensuite en tant qu'événement significatif ; (b) de publier ces dispositions sur le site Internet d'EADS, à moins que la Société en soit dispensée par la CNMV et (c) d'exposer le contenu de ces dispositions dans le rapport annuel relatif à la gouvernance d'entreprise auquel il est fait référence à l'alinéa (iv) ci-dessus.

1

2

3

4

5



Sommaire



3.1.4 Date de constitution et durée de la Société

La Société a été constituée le 29 décembre 1998 pour une durée indéterminée.

3.1.5 Objet social

Conformément à l'article 2 des Statuts, l'objet social de la Société est de détenir, coordonner et gérer des participations ou autres intérêts, ainsi que de financer et d'assumer des obligations, d'octroyer des sûretés et/ou de garantir les dettes d'entités juridiques, de groupements, d'associations à but commercial et d'entreprises impliqués dans :

- l'industrie aéronautique, la défense, l'espace et/ou les communications ; ou
- des activités qui sont complémentaires ou accessoires ou qui contribuent aux dites industries.

3.1.6 Registre du commerce et des sociétés

La Société est immatriculée auprès de la Chambre de commerce de La Haye (*Handelsregister van de Kamer van Koophandel en Fabrieken voor Den Haag*) sous le n° 24288945.

3.1.7 Consultation des documents juridiques

Les Statuts en langue néerlandaise peuvent être consultés auprès de la Chambre de commerce de La Haye.

En France, les Statuts sont disponibles au siège social d'EADS en France (37, boulevard de Montmorency, 75016 Paris, France, Tél. : + 33 1 42 24 24 24).

En Allemagne, les Statuts sont disponibles au siège social d'EADS en Allemagne (Willy-Messerschmitt Strasse – Tor 1, 81663 Munich, Allemagne, Tél. : + 49 89 60 70).

En Espagne, les Statuts sont disponibles à la CNMV et au siège social d'EADS en Espagne (Avda. Aragón 404, 28022 Madrid, Espagne, Tél. : + 34 91 585 70 00).

3.1.8 Exercice social

L'exercice social de la Société commence le 1^{er} janvier et se termine le 31 décembre de chaque année.

3.1.9 Répartition statutaire des bénéfices

3.1.9.1 DIVIDENDES

Le Conseil d'administration détermine la part des bénéfices de la Société qui sera affectée aux réserves. Le solde du bénéfice distribuable sera à la disposition de l'assemblée des actionnaires.

L'assemblée des actionnaires peut décider (sur proposition du Conseil d'administration) que tout ou partie d'une distribution de dividendes aux actionnaires sera effectué(e) sous forme d'actions de la Société et non en numéraire.

La décision de distribuer un dividende, un acompte sur dividende ou d'opérer toute autre distribution au profit des actionnaires est portée à leur connaissance dans un délai de sept jours suivant ladite décision. Les dividendes dont la distribution a été décidée doivent être versés dans un délai de quatre semaines suivant

la date de la décision, à moins que le Conseil d'administration ne propose que ce versement ait lieu à une autre date et que l'assemblée des actionnaires n'approuve cette proposition.

Les dividendes, acomptes sur dividendes et autres distributions sont versés par virement bancaire ou sur les comptes désignés par écrit à la Société par ou pour le compte des actionnaires au plus tard 14 jours après leur annonce.

3.1.9.2 LIQUIDATION

En cas de dissolution et de liquidation de la Société, les actifs restant après paiement de l'ensemble des dettes et des dépenses liées à la liquidation seront répartis entre les détenteurs d'actions en proportion de leurs droits respectifs dans le capital de la Société.

3.1.10 Assemblées générales

3.1.10.1 CONVOCATION AUX ASSEMBLÉES

Les actionnaires se réunissent en Assemblée générale aussi souvent que le Conseil d'administration l'estime nécessaire ou à la demande d'actionnaires détenant, individuellement ou collectivement, 10 % au moins du capital social émis de la Société.

Le Conseil d'administration est tenu de publier l'avis de convocation à l'assemblée des actionnaires dans au moins un quotidien de diffusion nationale néerlandais, un quotidien de diffusion internationale et au moins un quotidien de diffusion nationale dans chacun des pays dans lesquels les actions de la Société sont cotées. Cette publication doit être effectuée au moins 15 jours avant la date de l'Assemblée, sans compter le jour de la publication, et doit contenir l'ordre du jour des questions soumises à l'Assemblée ou indiquer que l'ordre du jour peut être consulté par les actionnaires dans les locaux de la Société ou en tout autre lieu mentionné dans la convocation.

L'Assemblée générale annuelle de la Société se tient dans un délai de six mois à compter de la fin de l'exercice social.

Les Assemblées générales se tiennent à Amsterdam, La Haye, Rotterdam ou Haarlemmermeer (aéroport de Schiphol). Le Conseil d'administration pourra décider qu'il sera possible de participer aux Assemblées générales des actionnaires grâce à des moyens de communication électronique ou vidéo, à partir des lieux indiqués dans la convocation.

Le Conseil d'administration doit annoncer la date de l'Assemblée générale annuelle au moins deux mois avant la date de celle-ci. Toute demande émanant d'un ou plusieurs actionnaires représentant collectivement au moins 1 % du capital social émis de la Société (ou des actions représentant une capitalisation boursière totale de 50 millions d'euros) et visant à l'inscription de certains points à l'ordre du jour de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires, doit être satisfaite par le Conseil d'administration si elle lui a été présentée au moins six (6) semaines avant la date prévue de l'assemblée, à moins que de l'avis du Conseil d'administration, des intérêts importants de la Société prévalent sur l'inscription de ces points à l'ordre du jour.

La demande visée ci-dessus doit être présentée par écrit. Le Conseil d'administration peut décider que l'expression « par écrit » vise également les demandes soumises par voie électronique.

3.1.10.2 CONDITIONS DE PARTICIPATION AUX ASSEMBLÉES

Tout détenteur d'une ou plusieurs actions peut participer aux assemblées, soit en personne, soit en donnant procuration écrite, et peut y prendre la parole et voter conformément aux Statuts. Voir « — 3.1.10.4 Conditions d'exercice du droit de vote ».

Un actionnaire ou une personne en droit d'assister à une assemblée peut se faire représenter par plus d'une personne, étant précisé qu'un seul détenteur de procuration peut être désigné pour chaque action.

1

2

3

4

5



Sommaire



En ce qui concerne les actionnaires détenant leurs actions sous forme nominative, la convocation à l'Assemblée générale qui leur est adressée par le Conseil d'administration peut prévoir que les actionnaires autorisés à participer, prendre la parole et voter à ladite assemblée sont ceux apparaissant sur le registre des actionnaires à une date (indiquée dans la convocation) antérieure à la date de l'assemblée, et non à la date de l'assemblée elle-même.

Toute personne en droit d'exercer les droits mentionnés dans le précédent paragraphe (soit en personne, soit en vertu d'une procuration écrite) et qui assiste à l'assemblée à partir d'un autre lieu (voir « — 3.1.10.1 Convocations aux assemblées ») de manière à ce que la personne agissant en qualité de Président de l'assemblée soit convaincue que cette personne participe à l'assemblée de manière autorisée, sera réputée présente ou représentée à l'assemblée, autorisée à voter et prise en compte dans le calcul du quorum.

Pour pouvoir participer à l'Assemblée générale des actionnaires et exercer leur droit de vote, les détenteurs d'actions au porteur et ceux qui tirent de ces actions les droits précités, sont tenus de déposer leurs certificats d'actions ou les documents attestant de leurs droits, contre récépissé, aux lieux déterminés par le Conseil d'administration et indiqués dans la convocation.

L'avis de convocation doit également indiquer la date limite de dépôt des certificats d'actions et des documents attestant des droits susmentionnés. Cette date ne peut être antérieure au cinquième jour ouvré, et en aucun cas être antérieure au septième jour précédant l'assemblée.

Les titulaires d'actions nominatives doivent informer le Conseil d'administration par écrit, dans le délai prévu au paragraphe précédent, de leur intention de participer à l'Assemblée générale (le Conseil d'administration devant avoir reçu cette information au plus tard à la date prévue par la convocation à l'assemblée concernée).

Les titulaires d'actions faisant l'objet d'une inscription sur le registre des actionnaires tenu à Amsterdam ont la possibilité de détenir leurs titres par l'intermédiaire d'Euroclear France S.A. Dans ce cas, les actions sont enregistrées au nom d'Euroclear France S.A.

Les actionnaires qui détiennent leurs actions EADS par l'intermédiaire d'Euroclear France S.A. et qui désirent participer aux Assemblées générales doivent obtenir, à cet effet, de leur intermédiaire financier ou teneur de compte, une carte d'admission ainsi qu'une procuration d'Euroclear France S.A. conformément aux instructions fournies par la Société dans l'avis de convocation. À cette fin, un actionnaire pourra également demander à être inscrit directement (et non par l'intermédiaire d'Euroclear France S.A.) sur le registre de la Société. Cependant, seules les actions enregistrées au nom d'Euroclear France S.A. peuvent être négociées en Bourse.

Afin d'exercer leurs droits de vote, les actionnaires peuvent également, en contactant leur intermédiaire financier ou teneur de compte, transmettre leurs instructions de vote à Euroclear

France S.A. ou à toute autre personne désignée à cet effet, selon les modalités définies par la Société dans l'avis de convocation.

Conformément aux Statuts, EADS fixe une « date d'enregistrement » à laquelle les personnes ayant droit d'assister et de voter aux Assemblées générales des actionnaires, quel que soit l'actionnaire titulaire de l'action concernée au moment de l'assemblée. La convocation, la participation et l'exercice du droit de vote lors des Assemblées générales des actionnaires peuvent également prendre une forme électronique. Ces moyens électroniques seront mis en œuvre en fonction de la disponibilité des moyens techniques nécessaires et des pratiques de marché.

3.1.10.3 CONDITIONS DE MAJORITÉ ET DE QUORUM

Toutes les résolutions sont adoptées à la majorité simple des votes exprimés sauf lorsque les Statuts ou le droit néerlandais exigent une majorité qualifiée. Aucun quorum n'est requis pour les assemblées d'actionnaires. La loi néerlandaise requiert une majorité qualifiée pour l'adoption de certaines résolutions, dont, toute réduction de capital, annulation des droits de préemption relatifs aux émissions d'actions et toute fusion ou scission légale ; ces résolutions devront être adoptées à la majorité des deux tiers des votes exprimés lorsque 50 % du capital social ayant droit de vote n'est pas présent ou représenté à l'assemblée, la majorité simple suffisant dans le cas inverse. Par ailleurs, les résolutions visant à modifier les Statuts ou à dissoudre la Société ne peuvent être adoptées que par une majorité d'au moins deux tiers des votes valablement émis lors d'une Assemblée générale d'actionnaires, quel que soit le quorum atteint.

Les bénéficiaires d'un nantissement ayant pour objet des actions, ainsi que les usufruitiers, n'ayant pas droit de vote, ne sont pas autorisés à assister aux Assemblées générales, ni à y prendre la parole. Les détenteurs d'actions grevées d'un nantissement ainsi que les nus-proprétaires d'actions démembrées qui n'ont pas de droit de vote, peuvent assister aux Assemblées générales et y prendre la parole.

3.1.10.4 CONDITIONS D'EXERCICE DU DROIT DE VOTE

Lors d'une Assemblée générale, chaque actionnaire est titulaire d'une voix par action détenue. Les droits de vote des actionnaires de référence d'EADS (voir « — 3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires ») sont de même nature que ceux des autres actionnaires.

Tout actionnaire dont les actions sont grevées d'un nantissement ou d'un usufruit disposera des droits de vote attachés à ces actions sauf dispositions contraires de la loi ou des Statuts ou, en cas d'usufruit, si l'actionnaire a transmis ses droits de vote à l'usufruitier. Conformément aux Statuts et sous réserve de l'accord préalable du Conseil d'administration, le bénéficiaire d'un nantissement ayant pour objet des actions de la Société pourra se voir reconnaître le droit de vote au titre desdites actions nanties.

Les alinéas 2 et 3 de l'article 25 des Statuts d'EADS stipulent que « Le droit de vote peut être accordé à un usufruitier. Le droit de vote peut être accordé au bénéficiaire d'un nantissement, sous réserve de l'accord préalable du Conseil d'administration. Lors d'une Assemblée générale d'actionnaires, un vote ne sera pas considéré comme valable s'il est émis au titre d'une action détenue par la Société ou l'une de ses filiales, ou d'une action dont la

Société ou l'une de ses filiales détient le certificat de dépôt. Les usufruitiers et bénéficiaires d'un nantissement ayant pour objet des actions de la Société ne sont cependant pas exclus de tout droit de vote à la condition que le droit d'usufruit ou le nantissement ait été accordé avant que l'action ne soit détenue par la Société ou l'une de ses filiales. »

3.1.11 Déclaration des participations

Selon les dispositions de la WFT, toute personne qui procède, directement ou indirectement, à l'acquisition ou à la cession d'une fraction du capital ou des droits de vote d'EADS ayant pour effet que la participation en capital ou en droits de vote de ladite personne dans la Société atteint, dépasse ou devient inférieure à certains seuils, est tenue de notifier dans les plus brefs délais cette participation à l'AFM au moyen d'un formulaire standard. Les seuils prévus par la WFT sont les suivants : 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 30 %, 40 %, 50 %, 60 %, 75 % et 95 %. Toute personne dont la participation en capital ou en droits de vote d'EADS atteint, dépasse ou devient inférieure à un ou plusieurs des seuils susmentionnés en raison d'un changement au niveau du capital en circulation d'EADS ou des droits de vote liés aux actions EADS tel que notifié à l'AFM par EADS, doit avertir l'AFM au plus tard le quatrième jour de Bourse à compter du moment où l'AFM a publié la notification d'EADS. EADS doit notamment notifier à l'AFM sans délai si le capital social en circulation ou les droits de vote ont varié de 1 % ou plus depuis le précédent avis de la Société.

Si, à la fin d'une année civile, la composition de la participation d'un investisseur diffère des informations le concernant précédemment notifiées suite à la conversion de certains types de titres ou suite à l'exercice de droits d'acquérir des droits de vote, cet investisseur doit alors fournir une mise à jour de ses informations précédentes dans un délai de quatre semaines à compter de la fin de l'année civile, moyennant un avis écrit adressé à l'AFM. L'AFM publie ces déclarations sur son site Internet (www.afm.nl). Les Statuts exigent en outre que les actionnaires avertissent la Société lorsqu'ils franchissent les seuils indiqués ci-dessus.

Les Statuts imposent également à toute personne, acquérant directement ou indirectement, seule ou avec des tiers avec lesquels elle agit de concert, plus d'un dixième du capital social émis ou des droits de vote de la Société, d'informer la Société si elle envisage (i) de procéder à des achats ou à des cessions d'actions de la Société au cours des 12 mois à venir (ii) de continuer ou de cesser d'acquérir des actions ou des droits de vote de la Société ; (iii) d'acquérir le contrôle de la Société ; ou

(iv) de demander la désignation d'un Administrateur au Conseil d'administration de la Société. La Société communiquera à l'AMF toute information reçue à ce sujet.

Toute infraction à l'obligation légale de notification d'un changement de détention d'actions prévu par la WFT sera passible de sanctions pénales et administratives. Elle sera également passible de sanctions civiles, y compris la suspension des droits de vote.

OBLIGATION DE DÉCLARATION POUR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU COMITÉ EXÉCUTIF D'EADS

Déclaration des participations

Outre les obligations d'information de la WFT concernant les franchissements de seuils à la hausse ou à la baisse, chaque membre du Conseil d'administration doit informer l'AFM du nombre d'actions et de droits de vote d'EADS ⁽¹⁾ détenus par lui ou par une entité qu'il contrôle, dans les deux semaines suivant sa nomination au poste d'Administrateur, que le pourcentage de détention soit ou non égal ou supérieur à l'un des seuils précisés. Chaque membre du Conseil d'administration est donc tenu de communiquer à l'AFM tout changement du nombre d'actions EADS détenues et des droits de vote ⁽¹⁾ qui y sont attachés.

Déclarations des opérations effectuées sur les actions émises par la Société

L'article 5 :60 du WFT dispose que certaines personnes exerçant des fonctions de direction au sein de la Société et, le cas échéant, les personnes qui leur sont étroitement liées (appelés ensemble les « Initiés », comme défini ci-après) avertissent l'AFM des transactions effectuées pour leur compte et portant sur des actions de la Société ou des produits dérivés ou autres instruments financiers liés auxdites actions. Ces personnes sont tenues d'informer l'AFM de ces opérations dans un délai de cinq jours de Bourse à compter de la transaction, sauf si le montant total des transactions ainsi effectuées au cours d'une année civile est inférieur à 5 000 euros.

(1) Dans ce contexte, le terme « actions » vise également les certificats d'actions et les droits résultant d'un accord d'acquisition d'actions ou de certificats d'actions, en particulier les options d'achat, les bons de souscription et les obligations convertibles. De la même manière, l'expression « droits de vote » vise les droits de vote acquis ou sous-jacents (par exemple, les droits de vote pouvant naître de l'exercice des options d'achat, bons de souscription ou obligations convertibles).

1

2

3

4

5



Sommaire



Les « **Initiés** » d'EADS comprennent (i) les membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif de la Société, (ii) les personnes ayant des liens personnels étroits avec toute personne visée au paragraphe (i) (y compris leurs conjoints, enfants à charge et autres membres de leur famille partageant le même toit) et (iii) les personnes morales, les trusts ou sociétés de personnes dont les fonctions de direction sont assurées par toute personne visée aux catégories (i) ou (ii) ou qui sont directement ou indirectement contrôlées par une telle personne ou qui ont été établies en faveur d'une telle personne ou dont les intérêts économiques sont équivalents en substance à ceux d'une telle personne.

EADS a adopté des règles internes spécifiques en matière de transactions d'initiés (ci-après le « **Règlement des Opérations d'Initiés** ») afin de garantir le respect des dispositions susmentionnées et des réglementations néerlandaises, françaises, allemandes et espagnoles applicables aux transactions sur titres. En application du Règlement des Opérations d'Initiés, (i) il est interdit à tous les salariés et Administrateurs de réaliser des opérations sur les actions ou options de souscription d'actions EADS s'ils disposent d'informations privilégiées ; (ii) certaines personnes ne sont autorisées à effectuer des transactions sur les marchés des actions ou options de souscription d'actions EADS que durant certaines périodes très limitées, sous réserve de fournir des informations spécifiques au responsable de la conformité des transactions d'initiés (*ITR Compliance Officer*), nommé par la Société, comme aux autorités de marchés compétentes. La version mise à jour du Règlement des Opérations d'Initiés, entré en vigueur le 1^{er} janvier 2007, est disponible sur le site Internet de la Société.

Le Conseil d'administration d'EADS a nommé Hans Peter Ring, Directeur financier d'EADS, comme responsable de la conformité des transactions d'initiés. Les principales responsabilités du responsable de la conformité des transactions d'initiés sont de veiller à l'application du Règlement des Opérations d'Initiés et de rendre compte à l'AFM.

Conformément à l'article 5 :59 alinéa 7 de la WFT, la Société est tenue de conserver une liste de toutes les personnes travaillant pour elle en vertu d'un contrat de travail ou de toute autre manière et qui sont susceptibles d'avoir accès à des informations privilégiées. Le droit français, allemand et espagnol impose des obligations équivalentes.

En application de l'article 15a de la Loi allemande sur les Bourses de valeurs mobilières, les personnes exerçant des fonctions de direction au sein de la Société (c'est-à-dire les membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif d'EADS) ou les personnes qui leur sont étroitement liées doivent fournir une information sur les transactions sur les actions de la Société ou instruments financiers et, en particulier, les opérations sur instruments dérivés, effectuées pour leur propre compte. Ces personnes devront notifier dans un délai de cinq jours de bourse ces opérations à la Société et à l'Autorité fédérale allemande de supervision des opérations financières, à moins que le montant cumulé de toutes les opérations réalisées au cours d'une année civile soit inférieur à 5 000 euros. Depuis la transposition de la Directive Transparence en droit allemand le 20 janvier 2007, EADS n'est plus tenu de publier ces notifications sur son site Internet ni dans un journal allemand économique et financier de diffusion nationale.

3.1.12 Offres obligatoires

3.1.12.1 DIRECTIVE OPA

La Directive 2004/25/CE relative aux offres publiques d'achat (la « **Directive OPA** ») établit les principes qui déterminent le droit applicable à EADS dans le contexte d'une offre publique d'achat des actions de la Société. La Directive OPA renvoie aux règles en vigueur aux Pays-Bas et à celles de l'État membre de l'Union européenne où se trouve l'autorité compétente choisie par EADS parmi les différentes autorités de contrôle des marchés sur lesquels ses actions sont admises à la cote.

Dans le cas d'EADS, les questions relatives, entre autres, à la contrepartie offerte en cas d'offre, en particulier le prix, ainsi que les questions ayant trait à la procédure d'offre, en particulier les informations concernant la décision de l'acquéreur de faire une offre, le contenu du document d'offre et les informations relatives à l'offre, seront traitées conformément aux règles de l'État membre dont relève l'autorité compétente, qui sera désignée par EADS à une date ultérieure.

Le droit néerlandais s'appliquera à toutes les questions relatives à l'information devant être fournie au personnel d'EADS et à celles relevant du droit des sociétés, notamment le pourcentage des droits de vote conférant contrôle et les dérogations à l'obligation de lancer une OPA, ainsi que les conditions dans lesquelles le Conseil d'administration d'EADS pourra prendre toute mesure susceptible de faire échouer l'offre, les règles applicables et l'autorité compétente (voir «— 3.1.12.2 Loi néerlandaise » et «— 3.1.12.3 Statuts »). Le droit néerlandais contient également des dispositions relatives à la contrepartie offerte, en particulier le prix et le droit de l'acquéreur, de la société cible ou tout porteur d'actions de saisir la Chambre commerciale de la cour d'appel d'Amsterdam afin qu'elle détermine un juste prix.

3.1.12.2 LOI NÉERLANDAISE

La loi (la « **loi OPA** ») transposant la Directive OPA en droit néerlandais est entrée en vigueur le 28 octobre 2007. Dans le cadre de la loi OPA, les actionnaires qui – individuellement ou

agissant de concert (tels que ces termes sont définis ci-dessous) viendraient à détenir directement ou indirectement – 30 % ou plus des droits de vote de la Société (contrôle dit « significatif ») sont tenus de lancer une OPA portant sur la totalité des actions émises et en circulation représentant le capital de la Société. Outre les exceptions visées ci-dessous, l'obligation de lancer une offre publique ne s'applique pas aux personnes qui, à la date d'entrée en vigueur de la loi OPA, détenaient – individuellement ou de concert – 30 % ou plus des droits de vote de la Société.

Aux termes de la loi OPA, sont considérées comme « agissant de concert » les personnes physiques ou morales et les sociétés coopérant dans le cadre d'un pacte, lorsque leur objectif est d'acquérir un contrôle significatif (tel que ce terme a été défini ci-dessus) sur la société cible, ou coopérant avec la société cible avec pour objectif de faire obstacle au succès d'une offre publique déjà annoncée portant sur les actions de ladite société cible. Les personnes physiques ou morales et les sociétés suivantes sont réputées agir de concert au sens de la loi OPA : (i) les personnes morales ou sociétés qui constituent un groupe de sociétés au sens de l'article 2 :24b du Code Civil néerlandais ; (ii) les personnes morales et sociétés, avec leurs filiales ; (iii) les personnes physiques avec les sociétés qu'elles contrôlent.

Outre la dérogation prévue ci-dessus, l'obligation de lancer une offre publique ne s'applique pas à une personne physique, une personne morale ou une société qui, entre autres :

- acquiert un contrôle significatif après avoir lancé une offre publique inconditionnelle (*gestand doen*) portant sur l'ensemble des actions (ou certificats d'actions) de la société cible ;
- est une personne morale indépendante de la société cible et qui acquiert un contrôle significatif après qu'une offre publique ait été annoncée par une tierce partie, sous réserve que ladite personne morale réunisse les deux conditions suivantes : (i) elle s'engage à détenir les actions de la société cible pour une période de deux ans au maximum, aux fins de protéger la société cible et (ii) l'objet social de cette personne morale est de préserver les intérêts de la société cible ;
- est une personne morale indépendante de la société cible et qui a émis des certificats d'actions portant sur les actions de la société cible ;
- acquiert un contrôle significatif à la suite (i) d'un transfert intra-groupe d'actions représentant un contrôle significatif ou (ii) d'un transfert entre une société mère et sa filiale ;
- acquiert un contrôle significatif en agissant de concert avec une ou plusieurs autres personnes physiques ou morales ou sociétés, auquel cas l'obligation de lancer une offre publique d'achat s'applique à la personne physique ou morale ou à la société qui peut exercer le plus grand nombre de droits de vote lors de l'Assemblée générale des actionnaires de la société cible ; et

- agit en tant que dépositaire (dans la mesure où elle ne peut exercer aucun droit de vote à sa seule discrétion).

L'obligation de lancer une OPA ne s'applique pas non plus si :

- la personne physique ou morale, ou la société, après avoir acquis un contrôle significatif, perd ledit contrôle durant une période de grâce de 30 jours, sauf (i) si la perte de contrôle est due à un transfert à une personne physique ou morale ou une société à laquelle l'une des dérogations précisées ci-dessus s'applique ou (ii) si l'acquéreur du contrôle significatif a exercé ses droits de vote durant la période de 30 jours susvisée ; ou
- l'Assemblée générale des actionnaires de la société cible a approuvé l'acquisition d'un contrôle significatif, et toute acquisition ultérieure d'actions, dans le cadre du vote d'une résolution approuvée par 95 % des voix exprimées, à l'exception des voix exprimées par le tiers acquéreur ou toute partie appartenant au concert.

La loi OPA confère également à tout actionnaire minoritaire le droit d'exiger le rachat de ses actions par tout émetteur d'une offre qui viendrait à détenir au moins 95 % du capital émis et des droits de vote de la Société. Cette demande doit être soumise à la Chambre commerciale de la Cour d'appel d'Amsterdam dans les trois mois suivant la clôture de la période d'acceptation de l'offre publique.

3.1.12.3 STATUTS

Sans préjudice des dispositions de la loi OPA visées au chapitre — 3.1.12.2 ci-dessus, les Statuts de la Société contiennent des stipulations de nature à imposer à un acquéreur de lancer une OPA sur les actions de la Société.

Conformément à l'article 15 des Statuts, dans l'hypothèse où une acquisition directe ou indirecte d'actions de la Société aurait pour effet d'amener une personne à détenir seule ou de concert (au sens de la section 5:45 de la WvF) des actions ou des droits de vote lui donnant le contrôle d'au moins 33,33 % du capital social émis de la Société, cette ou ces personnes seront tenues de lancer une offre publique inconditionnelle d'achat à tous les actionnaires, portant sur la totalité de leurs actions, ou de faire en sorte qu'une telle offre soit lancée. Cette offre devra respecter l'ensemble des dispositions légales et réglementaires applicables dans chaque pays dans lequel les actions de la Société sont cotées.

Conformément à l'article 16 des Statuts, lorsqu'une telle offre n'est pas lancée dans un délai de deux mois à compter de la notification à la Société d'une participation supérieure ou égale à 33,33 % du capital ou des droits de vote de la Société (ou si l'offre n'est pas conforme aux exigences légales ou réglementaires dans chacun des pays où les titres sont cotés) ou si la Société n'a pas été informée régulièrement : dans un délai de 15 jours à compter de la réception d'une notification adressée par le Conseil d'administration de la Société confirmant l'obligation de déposer l'offre publique, la ou les personnes tenues de faire une offre

1

2

3

4

5



Sommaire



devront, dans le délai fixé par l'avis du Conseil d'administration, échanger le pourcentage des actions qu'elles détiennent au-delà de 33,33 % du capital social émis de la Société (le « **Pourcentage Excédentaire** ») contre des certificats de dépôt émis par la *Stichting Administratiekantoor EADS* (la « **Fondation** »). À compter de la date indiquée dans l'avis envoyé par le Conseil d'administration, le droit de participer aux assemblées, d'y voter et de recevoir des dividendes sera suspendu en ce qui concerne les actions constitutives du Pourcentage Excédentaire. Si la personne tenue d'échanger ses actions correspondant au Pourcentage Excédentaire contre des certificats de dépôt ne s'est pas acquittée de cette obligation dans un délai de 14 jours à compter d'un nouvel avis du Conseil d'administration, la Société est irrévocablement autorisée à procéder à un tel échange. Les Statuts de la Fondation prévoient que cette dernière n'aura pas le droit d'assister aux Assemblées générales de la Société en qualité d'actionnaire, d'y prendre la parole et d'y voter au titre des actions qu'elle détient, sauf si le Conseil d'administration de la Fondation estime que cela est nécessaire pour assurer le respect des dispositions des Statuts relatives au dépôt d'une OPA obligatoire.

Conformément à l'article 17 des Statuts, l'obligation de lancer une OPA ne s'applique pas dans les cas suivants :

- transfert d'actions à la Société elle-même ou à la Fondation ;
- transfert à un dépositaire central de titres, à une chambre de compensation ou de règlement-livraison intervenant en cette qualité, étant entendu que les dispositions de l'article 16 des

Statuts, décrit ci-dessus, s'appliquent lorsque les actions sont détenues pour le compte de personnes agissant en infraction aux articles 15 et 16 des Statuts, décrits ci-dessus ;

- transfert ou émission d'actions par la Société à l'occasion d'une fusion ou de l'acquisition par la Société d'une autre société, ou d'actifs ;
- cession d'actions entre parties à un pacte visé par la définition donnée par la WMZ à la notion de « parties agissant de concert », si le pacte est conclu avant le 31 décembre 2000 (tel que modifié, complété ou remplacé par un nouveau pacte du fait de l'admission d'une ou plusieurs nouvelles parties ou de l'exclusion d'une ou plusieurs parties), cette dérogation ne s'appliquant pas à une nouvelle partie qui détient, seule ou avec ses filiales et/ou sociétés du même groupe, au moins 33,33 % des actions ou droits de vote de la Société ; cette dérogation vise à dispenser les parties au *Participation Agreement* (voir « — 3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires »), tel que modifié, complété ou remplacé par un nouveau pacte par voie d'admission ou d'exclusion d'une ou de plusieurs parties, de l'obligation de procéder à une offre obligatoire en cas de cession d'actions entre elles ;
- transfert par un actionnaire en faveur d'une filiale dans laquelle il détient une participation de plus de 50 %, ou en faveur d'une société qui détient plus de 50 % du capital de l'actionnaire cédant.

3.2 Renseignements de caractère général concernant le capital social

3.2.1 Capital social émis

Au 31 décembre 2009, le capital social émis de la Société s'élevait à 816 105 061 euros, réparti en 816 105 061 actions entièrement libérées d'une valeur nominale d'un euro chacune.

3.2.2 Capital social autorisé

Au 31 décembre 2009, le capital social autorisé de la Société s'élevait à 3 milliards d'euros, répartis en trois milliards d'actions d'une valeur nominale d'un euro chacune.

3.2.3 Modification du capital social ou des droits attachés aux actions

Sauf limitation ou suppression par l'Assemblée générale selon les modalités décrites ci-dessous, les actionnaires disposent d'un droit préférentiel de souscription proportionnel au nombre d'actions qu'ils détiennent, leur permettant de souscrire à toute nouvelle émission d'actions, sauf en ce qui concerne les actions émises en contrepartie d'apports autres qu'en numéraire et les actions émises en faveur de salariés de la Société ou d'une société du Groupe. Pour une description des dispositions contractuelles relatives aux droits de préemption, voir « — 3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires ».

L'Assemblée générale des actionnaires a pouvoir d'émettre des actions. Elle peut également autoriser le Conseil d'administration, pour une période ne dépassant pas cinq ans, à émettre des actions et à fixer les modalités et conditions de ces émissions.

L'Assemblée générale des actionnaires a également le pouvoir de limiter ou de supprimer les droits préférentiels de souscription en cas d'émission d'actions nouvelles et peut autoriser le Conseil d'administration à limiter ou supprimer de tels droits pour une période qui ne peut dépasser cinq ans. Toutes les résolutions

relatives à ces questions doivent être approuvées à la majorité des deux tiers des votes exprimés lors de l'assemblée, si moins de la moitié du capital émis est présent ou représenté à ladite assemblée.

Conformément à la septième résolution adoptée par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 27 mai 2009, le Conseil d'administration dispose des pouvoirs nécessaires en vue de (i) l'émission d'actions et l'octroi de droits de souscription d'actions portant sur le capital autorisé, étant précisé que ces pouvoirs sont limités à 1 % du capital autorisé de la Société à un moment donné et (ii) limiter ou exclure les droits préférentiels de souscription, dans les deux cas pour une période arrivant à échéance lors de l'Assemblée générale annuelle qui se tiendra en 2011.

L'assemblée des actionnaires dispose du pouvoir de réduire le capital social émis par annulation d'actions ou par diminution de leur valeur nominale et modification corrélative des Statuts, cette dernière hypothèse requérant l'approbation d'une majorité des deux tiers des votes exprimés lors de l'Assemblée générale.

3.2.4 Titres donnant accès au capital social de la Société

À l'exception des options de souscription d'actions EADS (voir « Gouvernement d'entreprise — 4.3.3 Plans de rémunération à long terme »), il n'existe aucun titre donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital social d'EADS.

Le tableau ci-dessous présente la dilution potentielle totale qui se produirait si toutes les options de souscription d'actions émises au 31 décembre 2009 étaient exercées.

	Nombre d'actions	% du capital dilué	Nombre de droits de vote	% des droits de vote dilués*
Nombre total d'actions d'EADS émises au 31 décembre 2009	816 105 061	96,9 %	812 989 265	96,9 %
Nombre total d'actions d'EADS qui seraient émises par suite de l'exercice des options de souscription d'actions	25 785 645	3,1 %	25 785 645	3,1 %
Total : capital social potentiel d'EADS	841 890 706	100 %	838 774 910	100 %

* L'effet dilutif potentiel issu de l'exercice de ces options de souscription d'actions sur le capital et les droits de vote est susceptible d'être limité par les programmes de rachat d'actions de la Société, si les actions rachetées font l'objet d'une annulation ultérieure. Voir « — 3.3.7.1 Droit néerlandais et informations relatives aux programmes de rachat d'actions ».

3.2.5 Évolution du capital social émis depuis la Constitution de la Société

Date	Nature de l'opération	Valeur nominale par action	Nombre d'actions émises/annulées	Prime d'émission*	Nombre total d'actions émises à l'issue de l'opération	Total du capital émis à l'issue de l'opération
29 décembre 1998	Constitution	NLG 1 000	100	-	100	NLG 100 000
3 avril 2000	Conversion en €	1 €	50 000	-	50 000	50 000 €
8 juillet 2000	Émission d'actions en rémunération des apports d'Aérospatiale Matra, DASA AG et SEPI	1 €	715 003 828	1 511 477 044 €	715 053 828	715 053 828 €
13 juillet 2000	Émission d'actions dans le cadre de l'introduction en bourse de la Société	1 €	80 334 580	1 365 687 860 €	795 388 408	795 388 408 €
21 septembre 2000	Émission d'actions aux fins de l'offre aux salariés effectuée dans le cadre de l'introduction en bourse de la Société	1 €	11 769 259	168 300 403 €	807 157 667	807 157 667 €
5 décembre 2001	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés (Note d'opération visée par la COB** le 13 octobre 2001 au n° 01-1209)	1 €	2 017 894	19 573 571,80 €	809 175 561	809 175 561 €
4 décembre 2002	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés (Note d'opération visée par la COB** le 11 octobre 2002 au n° 02-1081)	1 €	2 022 939	14 470 149,33 €	811 198 500	811 198 500 €
5 décembre 2003	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés (Note d'opération visée par la COB** le 25 septembre 2003 au n° 03-836)	1 €	1 686 682	19 363 109,36 €	812 885 182	812 885 182 €
20 juillet 2004	Annulation d'actions sur autorisation consentie par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 6 mai 2004	1 €	5 686 682	-	807 198 500	807 198 500 €
3 décembre 2004	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés (Note d'opération visée par l'AMF le 10 septembre 2004 au n° 04-755)	1 €	2 017 822	34 302 974 €	809 216 322	809 216 322 €
En 2004	Émission d'actions suite à l'exercice d'options accordées aux salariés***	1 €	362 747	6 133 436 €	809 579 069	809 579 069 €
25 juillet 2005	Annulation d'actions sur autorisation consentie par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 11 mai 2005	1 €	1 336 358	-	808 242 711	808 242 711 €
29 juillet 2005	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés (Note d'opération visée par l'AMF le 4 mai 2005 au n° 05-353)	1 €	1 938 309	34 618 198,74 €	810 181 020	810 181 020 €
En 2005	Émission d'actions suite à l'exercice d'options accordées aux salariés***	1 €	7 562 110	144 176 031,61 €	817 743 130	817 743 130 €
20 juillet 2006	Annulation d'actions sur autorisation consentie par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 4 mai 2006	1 €	6 656 970	-	811 086 160	811 086 160 €
En 2006	Émission d'actions suite à l'exercice d'options accordées aux salariés***	1 €	4 845 364	89 624 589 €	815 931 524	815 931 524 €
En 2007	Annulation d'actions sur autorisation consentie par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 4 mai 2007	1 €	4 568 405	-	811 363 119	811 363 119 €
9 mai 2007	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés	1 €	2 037 835	33 482 173 €	813 400 954	813 400 954 €
En 2007	Émission d'actions suite à l'exercice d'options accordées aux salariés***	1 €	613 519	9 438 683 €	814 014 473	814 014 473 €
En 2008	Annulation d'actions sur autorisation consentie par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 26 mai 2008	1 €	1 291 381	-	812 723 092	812 723 092 €
25 juillet 2008	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés	1 €	2 031 820	22 084 500 €	814 754 912	814 754 912 €
En 2008	Émission d'actions suite à l'exercice d'options accordées aux salariés***	1 €	14 200	208 030 €	814 769 112	814 769 112 €
31 juillet 2009	Annulation d'actions sur autorisation consentie par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 27 mai 2009	1 €	22 987	-	814 746 125	814 746 125 €
18 décembre 2009	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés	1 €	1 358 936	13 263 215 €	816 105 061	816 105 061 €

* Les coûts, nets d'impôts, liés à l'introduction en bourse de la Société en juillet 2000 ont été imputés sur la prime d'émission à hauteur de 55 849 772 €.

** Prédécesseur de l'AMF.

*** Pour des informations sur les plans d'options de souscription d'actions dans le cadre desquels ces options de souscription d'actions ont été consenties aux salariés d'EADS, voir « Gouvernement d'entreprise — 4.3.3 Plans de rémunération à long terme ».

3.3 Répartition du capital et des droits de vote

3.3.1 Répartition du capital

EADS a regroupé les activités d'Aérospatiale Matra (« **Aérospatiale Matra** » ou « **ASM** »), de Daimler Aerospace AG (« **DASA AG** ») (à l'exception de certains éléments d'actif et de passif) et de Construcciones Aeronauticas S.A. (« **CASA** ») à l'issue d'une série d'opérations réalisées en juillet 2000.

Dans le présent document, le terme « **Réalisation** » désigne les apports effectués en juillet 2000 par Aérospatiale Matra, DASA AG et Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (« **SEPI** ») (société d'État espagnole) au profit d'EADS, dans le but de regrouper leurs activités au sein de celle-ci.

L'expression « **Actions Indirectes EADS** » fait référence aux actions EADS détenues par Daimler AG (« **Daimler** »), SEPI et la Société de Gestion de l'Aéronautique, de la Défense et de l'Espace (« **Sogead** »), pour lesquelles EADS Participations B.V. exerce l'ensemble des droits de vote attachés, ainsi que Lagardère SCA (« **Lagardère** ») et la Société de Gestion de Participations Aéronautiques (« **Sogepa** ») ou les sociétés de leur groupe ; le nombre d'actions EADS détenues indirectement par l'intermédiaire de Sogead reflétant, par transparence, leur participation respective dans Sogead.

Sauf interprétation contraire, les participations de DASA AG dans le capital d'EADS sont désignées dans le présent document comme étant des participations de Daimler et les droits et obligations de DASA AG issus des accords décrits dans le présent document sont désignés comme étant des droits et obligations de Daimler.

Au 31 décembre 2009, le capital d'EADS était détenu à 22,46 % par DASA AG, filiale à 66,67 % de Daimler Luft - und Raumfahrt Holding AG (« **DLRH** »), elle-même filiale à 99,90 % de Daimler. Les 33,33 % restants de DASA AG sont détenus par un consortium d'investisseurs privés et publics. Sogead, société en commandite par actions de droit français, dont le capital est détenu au 31 décembre 2009 à 66,67 % par Sogepa (société détenue par la République française) et à 33,33 % par Désirade (société par actions simplifiée de droit français dont le capital est intégralement détenu par Lagardère), détenait 22,46 % du capital social d'EADS. Ainsi, Daimler et Sogead détiennent 44,92 % du capital social d'EADS qu'elles contrôlent conjointement au travers d'un partenariat contractuel de droit néerlandais géré par EADS Participations B.V. (le « **Contractual Partnership** »). SEPI, qui est partie au *Contractual Partnership*, détient 5,48 % du capital social d'EADS. Le public (y compris les salariés d'EADS) et la Société détiennent respectivement 49,15 % et 0,39 % du capital social d'EADS. La **République française** (l'État français) détient directement 0,06 % du capital social d'EADS, cette participation étant soumise à certaines dispositions spécifiques.

Le diagramme ci-dessous montre la structure de l'actionariat d'EADS au 31 décembre 2009, (en % du capital (droits de vote), avant exercice des options de souscription d'actions EADS). Voir « **Gouvernement d'entreprise — 4.3.3 Plans de rémunération à long terme** ».

1

2

3

4

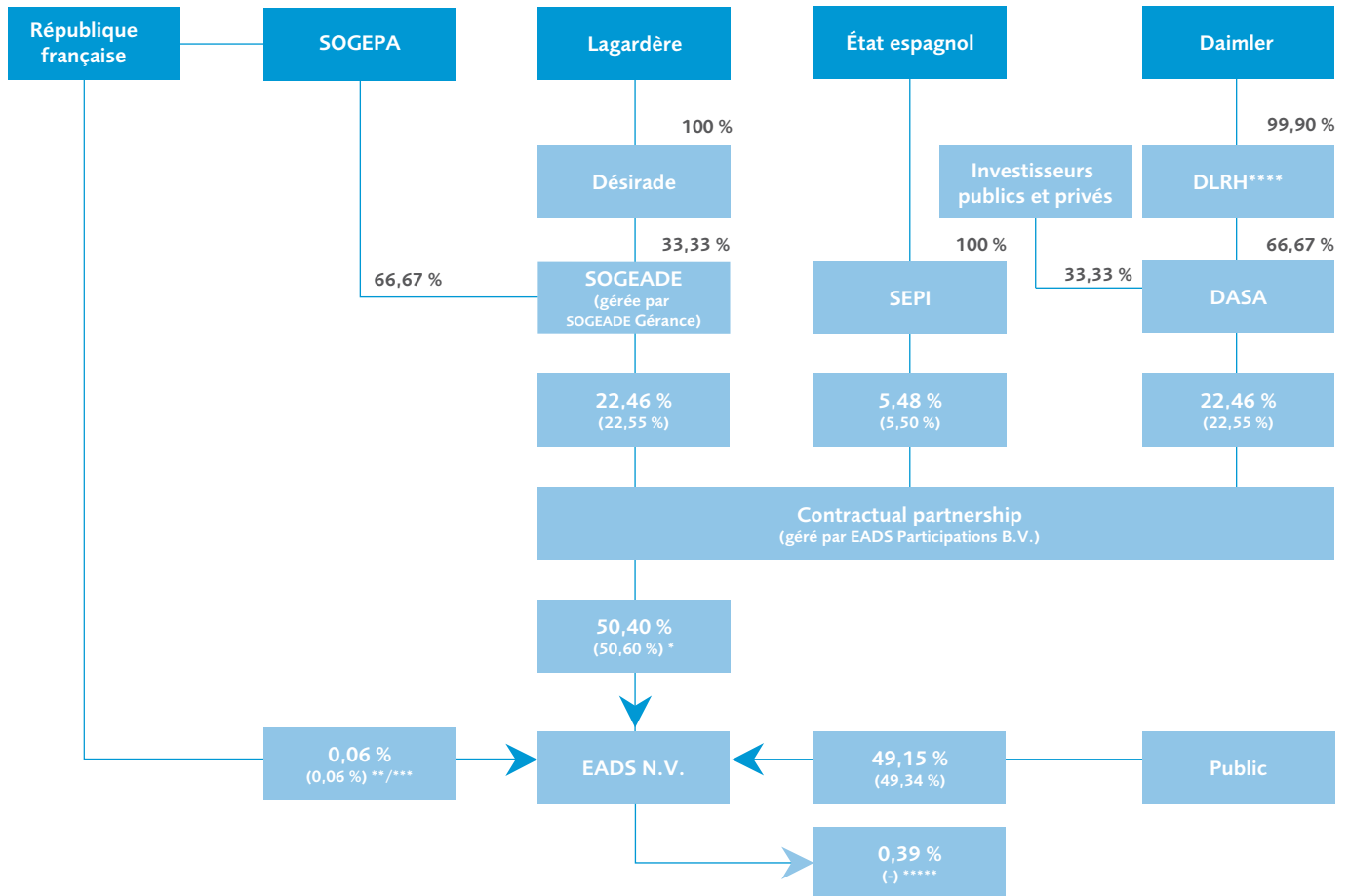
5



Sommaire



Structure de l'actionariat d'EADS au 31 décembre 2009



* EADS Participations B.V. exerce les droits de vote relatifs à ces actions EADS, sur lesquelles elle s'est vue consentir un nantissement par Sogead, Daimler et SEPI (qui conservent, chacun en ce qui le concerne, la propriété de ces actions).

** La République française exerce les droits de vote attachés à ces actions EADS (l'État ayant placé ses actions auprès de la Caisse des Dépôts) de la même manière qu'EADS Participations B.V. exerce les droits de vote regroupés au sein du *Contractual Partnership*.

*** Actions détenues par la République française après des distributions gratuites effectuées à certains anciens actionnaires d'Aerospatiale Matra à la suite de la privatisation de cette dernière en juin 1999. Toutes les actions actuellement détenues par la République française devront être cédées sur le marché.

**** DLRH est détenue à 99,90 % par Daimler ; le solde est détenu par des actionnaires minoritaires individuels.

***** Au 31 décembre 2009, la Société détient, directement ou indirectement par l'intermédiaire d'une autre société dont elle détient directement ou indirectement plus de 50 % du capital social, 3 115 796 actions auto-détenues. Les actions auto-détenues par la Société ne sont pas assorties de droits de vote.

Pour le nombre d'actions et de droits de vote détenus par les membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif, voir « Gouvernement d'entreprise — 4.2.1 Rémunérations et avantages en nature accordés aux Administrateurs et aux principaux dirigeants ».

Environ 2 % du capital social (et des droits de vote) sont détenus par les salariés d'EADS au 31 décembre 2009.

3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires

Les principaux accords régissant les relations entre les fondateurs d'EADS sont un accord (le « **Participation Agreement** ») conclu à la date de Réalisation entre Daimler, DASA AG, Lagardère, Sogepa, Sogead et SEPI et un contrat de droit néerlandais, le *Contractual Partnership* conclu entre Sogead, DASA AG, SEPI et EADS Participations B.V. (le « **Contractual Partnership Agreement** »), qui reprend certaines conditions du Participation Agreement et d'autres accords (notamment un pacte d'actionnaires (le « **Pacte d'Actionnaires Sogead** ») conclu entre Sogepa et Lagardère à la date de Réalisation et un accord entre la République française, Daimler et DLRH. EADS Participations B.V. est une société à responsabilité limitée de droit néerlandais (*besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid*), qui intervient en qualité de gérant du *Contractual Partnership*. Les Actions Indirectes EADS détenues par Daimler, Sogead et SEPI ont été nanties en faveur de la société EADS Participations B.V. qui détient le droit exclusif d'exercer les droits de vote se rapportant aux actions ainsi nanties (y compris le droit d'assister aux Assemblées d'actionnaires et d'y prendre la parole) conformément aux stipulations du *Contractual Partnership Agreement*.

Ces accords contiennent notamment des dispositions relatives :

- à la composition des Conseils d'administration d'EADS, d'EADS Participations B.V. et de Sogead Gérance (gérant commandité de Sogead) ;
- aux restrictions affectant le transfert des actions EADS et Sogead ;
- aux droits de préemption et de sortie conjointe de Daimler, Sogead, Sogepa et Lagardère ;
- aux défenses contre des prises de participation hostiles ;
- aux conséquences d'un changement de contrôle de Daimler, Sogead, Lagardère, Sogepa ou SEPI ;
- à une promesse d'achat consentie par Sogead en faveur de Daimler, portant sur les actions EADS détenues par cette dernière, exerçable dans certains cas ;
- à des droits spécifiques de l'État français en ce qui concerne certaines décisions stratégiques relatives, notamment, à l'activité missiles balistiques d'EADS ; et
- à certaines limitations relatives à la participation de l'État français dans EADS.

Les paragraphes ci-dessous fournissent des informations complémentaires sur les accords existant entre les principaux actionnaires d'EADS.

ORGANISATION DE LA SOCIÉTÉ EADS PARTICIPATIONS B.V.

Le Conseil d'administration d'EADS Participations B.V. comprend un nombre égal d'administrateurs désignés respectivement par Daimler et par Sogead (compte tenu des propositions faites par Lagardère en ce qui concerne les administrateurs désignés par Sogead). Daimler et Sogead désignent chacune deux administrateurs, sauf accord contraire, et les administrateurs désignés par Daimler et Sogead ont le droit de désigner et de révoquer conjointement le Président et le Président exécutif. En outre, SEPI dispose du droit de désigner un administrateur, dès lors que la participation de SEPI dans EADS reste égale ou supérieure à 5 %, et en toute hypothèse jusqu'à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires qui se tiendra en 2012. Le Président doit être de nationalité française ou allemande, le Président exécutif étant alors de l'autre nationalité.

Cette structure donne à Daimler et à Sogead des droits identiques dans la désignation de la majorité des administrateurs d'EADS Participations B.V. Toutes les décisions du Conseil d'administration d'EADS Participations B.V. requièrent un vote positif d'au moins quatre administrateurs, y compris le vote positif de tous les Administrateurs désignés par Sogead et Daimler. Le Conseil d'administration d'EADS Participations B.V. ne délibère valablement que si un administrateur Sogead et un administrateur Daimler sont présents.

TRANSFERT D' ACTIONS EADS

Daimler, Sogead, SEPI, Lagardère et Sogepa ont chacune le droit de vendre leurs actions EADS sur le marché, sous réserve des conditions suivantes :

- si l'une des parties entend céder des actions EADS, elle sera tenue de céder en priorité ses actions autres que ses Actions Indirectes EADS avant d'exercer son droit de céder ses Actions Indirectes EADS dans le respect des dispositions indiquées ci-dessous ;
- en cas de cession d'Actions Indirectes EADS, Daimler (dans le cas d'une cession par Sogead), Sogead (dans le cas d'une cession par Daimler) ou Sogead et Daimler (dans le cas d'une cession par SEPI) pourront soit exercer un droit de préemption, soit céder leurs Actions Indirectes EADS sur le marché selon la proportion des Actions Indirectes EADS détenues par les parties concernées ;
- toute cession d'Actions Indirectes EADS par Sogepa ou Lagardère est soumise à un droit de préemption en faveur de Lagardère ou Sogepa, selon le cas. Au cas où ce droit de préemption ne serait pas exercé, les Actions Indirectes EADS peuvent être cédées (a) à un tiers identifié sous réserve de

1

2

3

4

5



Sommaire



l'accord de Lagardère ou de Sogepa (selon le cas) ainsi que de Daimler, et (b) si cet accord n'est pas obtenu, les Actions Indirectes EADS pourront être vendues sur le marché sous réserve du droit de préemption de Daimler visé ci-dessus ;

- Lagardère et Sogepa disposeront d'un droit proportionnel de sortie conjointe en cas de cession de leurs Actions Indirectes EADS ; et
- les droits de préemption et de sortie conjointe des sociétés Lagardère et Sogepa visés ci-dessus ne s'appliquent pas à une cession d'actions EADS détenues directement par l'une d'entre elles.

Toute cession d'actions EADS sur le marché conformément aux termes du Participation Agreement doit se faire de manière ordonnée, afin de perturber le moins possible le marché des actions EADS. À cette fin, les parties se consulteront avant toute opération de cession de ce type.

CONTRÔLE D'EADS

Dans l'hypothèse où un tiers, à l'encontre duquel Daimler ou Sogeadé formulerait des objections (un « **Tiers Hostile** ») viendrait à détenir une participation dans EADS égale ou supérieure à 12,5 % du nombre d'actions EADS dont les droits de vote sont exercés dans le cadre du *Contractual Partnership* (une « **Participation Qualifiée** ») à moins que l'Offre Hostile (telle que définie ci-dessous) ait été effectuée par le Tiers Hostile ou jusqu'à ce que Daimler et Sogeadé soient convenues que le Tiers Hostile doit cesser d'être considéré comme tel ou jusqu'à ce que ledit Tiers Hostile ait cessé de détenir une Participation Qualifiée, les parties au *Participation Agreement* useront de tous les moyens de contrôle et d'influence en leur pouvoir au sein de EADS pour éviter que le Tiers Hostile en question ne parvienne à augmenter ses droits ou pouvoirs dans EADS.

Les parties au *Participation Agreement* peuvent accepter une offre, (qu'elle soit sous forme d'offre publique ou autre), d'un Tiers Hostile qui ne serait acceptable ni par Daimler ni par Sogeadé (une « **Offre Hostile** »), sous réserve du respect des stipulations imposant notamment à la partie désireuse de l'accepter de proposer au préalable ses actions EADS à Daimler et/ou Sogeadé, auquel cas ces dernières pourront exercer leurs droits de préemption sur tout ou partie des actions EADS détenues par la partie désireuse d'accepter l'Offre Hostile.

Toute cession d'actions EADS, autres que des Actions Indirectes EADS, par Daimler, Sogeadé ou Lagardère alors qu'un Tiers Hostile est actionnaire et acquéreur d'actions EADS sur le marché, est soumise à un droit de préemption de, respectivement, Sogeadé, Daimler et Sogepa. En cas de cession par Lagardère, et si Sogepa n'exerce pas son droit de préemption, Daimler bénéficie alors à son tour d'un tel droit.

DISSOLUTION DU CONTRACTUAL PARTNERSHIP ET D'EADS PARTICIPATIONS B.V.

Le *Contractual Partnership* et EADS Participations B.V. seront dissous et liquidés en cas de survenance de certains événements (chacun représentant un « **Événement de Résiliation** »), notamment :

- (i) si le nombre des Actions Indirectes EADS détenues par Daimler ou par Sogeadé vient à représenter moins de 10 % du nombre total d'actions EADS, sauf dans le cas où la différence entre les participations de Daimler et Sogeadé (calculées en pourcentage représenté par le nombre d'Actions Indirectes EADS détenues par chacune d'entre elles par rapport au nombre total d'actions EADS) est inférieure ou égale à 5 %, auquel cas la dissolution et la liquidation n'interviendront que si les Actions Indirectes EADS détenues par Daimler ou par Sogeadé représentent 5 % ou moins du nombre total d'actions EADS ; ou
- (ii) si, en cas de changement de contrôle de Lagardère, Sogepa, Sogeadé ou Daimler, aucune notification d'offre d'acquisition par un tiers des actions Sogeadé ou des Actions Indirectes EADS détenues par la partie faisant l'objet du changement de contrôle (la « **Partie Objet du Changement** ») (la Partie Objet du Changement entendant accepter ladite offre) n'a été effectuée conformément au *Participation Agreement* (voir paragraphe ci-dessous « Changement de Contrôle ») dans un délai de 12 mois à compter du changement de contrôle (l'absence de notification d'une offre d'acquisition par un tiers des Actions Indirectes EADS détenues par SEPI en cas de changement de contrôle de cette dernière ne donne pas lieu à dissolution du *Contractual Partnership* ou d'EADS Participations B.V. mais entraîne la perte par SEPI de ses principaux droits ou obligations au titre du *Participation Agreement* ou du *Contractual Partnership Agreement*).

En cas de survenance d'un Événement de Résiliation, la société EADS Participations B.V. doit cesser toute activité non nécessaire à sa liquidation ou à celle du *Contractual Partnership*.

CHANGEMENT DE CONTRÔLE

Le *Participation Agreement* prévoit notamment que si (a) Lagardère ou Sogepa fait l'objet d'un changement de contrôle et Daimler en fait la demande, (b) Sogeadé fait l'objet d'un changement de contrôle et Daimler en fait la demande, (c) Daimler fait l'objet d'un changement de contrôle et Sogeadé en fait la demande, (d) SEPI fait l'objet d'un changement de contrôle et Daimler ou Sogeadé en fait la demande, alors :

- (i) la partie faisant l'objet du changement de contrôle fera ses meilleurs efforts afin d'assurer la vente de ses actions Sogeadé (si la partie faisant l'objet du changement de contrôle est Lagardère ou Sogepa) ou de ses Actions Indirectes EADS (si la partie faisant l'objet du changement

de contrôle est Daimler, Sogeadé ou SEPI) en faveur d'un tiers acquéreur à des conditions de marché. Lorsque la partie faisant l'objet du changement de contrôle est Lagardère ou Sogepa, le tiers acquéreur sera nommé avec l'accord de Daimler, qui ne pourra pas être indûment refusé ; et

- (ii) si un tiers effectue une offre d'acquisition des actions Sogeadé détenues par Lagardère ou Sogepa ou des Actions Indirectes EADS détenues par Daimler, Sogeadé ou SEPI, selon le cas, et si la partie faisant l'objet du changement de contrôle entend accepter cette offre, celle-ci sera immédiatement notifiée (a) à Daimler dans le cas d'un changement de contrôle affectant Lagardère ou Sogepa, (b) à Sogeadé dans le cas d'un changement de contrôle affectant Daimler, (c) à Daimler dans le cas d'un changement de contrôle affectant Sogeadé, ou (d) à Daimler ou Sogeadé dans le cas d'un changement de contrôle affectant SEPI (la partie recevant la notification visée aux points (a), (b), (c) ou (d) étant ci-après dénommée la « **Partie ne Faisant pas l'Objet du Changement** »). La Partie ne Faisant pas l'Objet du Changement de contrôle aura un droit prioritaire d'acquisition des actions Sogeadé ou des Actions Indirectes EADS offertes à la vente, au prix offert par le tiers. Concernant le point (d), si Daimler et Sogeadé demandent l'une et l'autre à ce que SEPI trouve un tiers acquéreur, chacune d'entre elles pourra acquérir les Actions Indirectes EADS détenues par SEPI proportionnellement au nombre d'Actions Indirectes EADS détenues par chacune d'elles. Si la Partie ne Faisant pas l'Objet du Changement ne déclare pas son intention d'acquérir les actions Sogeadé ou les Actions Indirectes EADS dans un délai de 30 jours à compter de la date de l'offre, la Partie Objet du Changement sera tenue de céder lesdites actions Sogeadé ou Actions Indirectes EADS au tiers aux conditions de son offre initiale.

Le tiers acquéreur ne pourra être ni un concurrent d'EADS, de Sogeadé ou de Daimler (selon le cas), ni un membre du Groupe ayant pris le contrôle de la Partie Objet du Changement.

CAS DE DÉFAILLANCE AUTRES QU'UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE

Le *Participation Agreement* prévoit certaines mesures en cas de défaillance (autre qu'un changement de contrôle), et notamment, en cas de cessation de paiement ou de violation substantielle du *Participation Agreement*. En particulier, s'il survient un cas de défaillance concernant Daimler, Sogeadé ou SEPI, la partie non-défaillante (à savoir respectivement Sogeadé, Daimler ou encore Sogeadé et Daimler agissant conjointement) bénéficiera de la part de la partie défaillante d'une promesse de vente portant sur ses actions EADS ainsi que sur sa participation dans EADS Participations B.V. Si ce cas de défaillance concerne Lagardère ou Sogepa, cette partie sera tenue de faire ses meilleurs efforts pour céder sa participation dans le capital de Sogeadé à un tiers acheteur, et ce à des conditions de marché et de bonne foi (ledit acheteur ne pouvant être un concurrent d'EADS ou de Daimler).

En cas de cession par Lagardère, le tiers acheteur devra être désigné par Sogepa avec l'accord de Daimler (ledit accord ne pouvant être refusé de façon déraisonnable). En cas de cession par Sogepa, Daimler devra donner son accord sur cette cession (ledit accord ne pouvant être refusé de manière déraisonnable).

DROITS ET ENGAGEMENTS SPÉCIFIQUES DE LA RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

La République française, qui n'est pas partie au *Participation Agreement*, a conclu avec Daimler et DLRH un contrat distinct de droit français en date du 14 octobre 1999 (tel que modifié), selon lequel :

- la République française s'engage à ne pas détenir, à travers Sogepa, Sogeadé et EADS Participations B.V., une participation dans EADS dépassant 15 % de la totalité du capital social émis d'EADS ;
- la République française s'engage à ce que ni lui ni aucune entreprise publique ne détienne directement aucune action EADS ; et
- exception faite, dans l'un et l'autre de ces cas (i) des actions EADS actuellement détenues par la République française suite à des distributions gratuites effectuées à certains anciens actionnaires d'Aérospatiale Matra à la suite de la privatisation de cette dernière intervenue en juin 1999 et qui devront être vendues sur le marché ; (ii) des actions détenues par Sogepa ou par la République française et pouvant être cédées ou acquises conformément aux dispositions du *Participation Agreement* ou du Pacte d'actionnaires Sogeadé (voir ci-dessous) ; et (iii) des actions acquises exclusivement à des fins d'investissement.

Par ailleurs, en vertu d'un accord conclu entre EADS et la République française (le « **Contrat de Missiles Balistiques** »), EADS a concédé à la République française (a) un droit de veto et une promesse de vente sur l'activité de missiles balistiques, ladite promesse pouvant être exercée dans le cas où (i) un tiers non affilié aux groupes Daimler et/ou Lagardère acquiert, directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 10 % ou tout multiple de 10 % du capital ou des droits de vote d'EADS ou (ii) il serait envisagé de céder les actifs ou actions de sociétés exerçant les activités de missiles balistiques après la résiliation du Pacte d'actionnaires Sogeadé et (b) un droit de s'opposer au transfert desdits actifs ou desdites actions pendant la durée du Pacte d'actionnaires Sogeadé.

SOGEADE

Sogeadé est une société en commandite par actions de droit français, dont le capital social est détenu par Sogepa (66,67 %) et par la société par actions simplifiée de droit français Désirade (33,33 %). Le capital social de Désirade est lui-même détenu à 100 % par Lagardère. Lagardère détient donc indirectement 33,33 % de Sogeadé.

1

2

3

4

5



Sommaire



L'associé commandité de Sogead, Sogead Gérance, est une société par actions simplifiée française gérante de Sogead et dont le capital est réparti à égalité entre Sogepa et Lagardère SCA.

Le Conseil d'administration de Sogead Gérance se compose de huit administrateurs, dont quatre sont désignés par Lagardère (parmi lesquels sera désigné le Président du conseil) et quatre par Sogepa. Les décisions du Conseil d'administration de Sogead Gérance sont prises à la majorité simple des administrateurs, sauf pour les questions ci-dessous, qui requièrent une majorité qualifiée de six administrateurs sur huit : (a) acquisitions ou cessions de participations ou d'actifs, dont la valeur individuelle excède 500 millions d'euros ; (b) accords stratégiques d'alliance et de coopération industrielle ou financière ; (c) augmentation de capital d'EADS portant sur un montant supérieur à 500 millions d'euros sans droit préférentiel de souscription ; (d) toute décision de cession ou d'affectation à titre de garantie des actifs relatifs à la capacité de maîtrise d'œuvre, de conception et d'intégration des missiles balistiques ou aux participations majoritaires dans les sociétés Cilas, Sodern, Nuclétudes et dans le GIE Cosyde (chacun un « **Domaine réservé de Sogead** »). Les décisions visées au point (d) ci-dessus sont également régies par le Contrat de Missiles Balistiques (voir paragraphe ci-dessus « Droits et engagements spécifiques de la République française »).

Si, lors d'un vote du Conseil d'administration de Sogead Gérance portant sur ces questions, il n'est pas possible de réunir la majorité qualifiée de six administrateurs en raison du vote négatif d'au moins un des Administrateurs désignés par Sogepa, les administrateurs désignés par Sogead au Conseil d'administration d'EADS Participations B.V. seront tenus de voter contre cette proposition. Cela signifie qu'en sa qualité d'actionnaire de Sogepa, la République française pourra bloquer toutes décisions relatives à ces questions au sein d'EADS Participations B.V. et par voie de conséquence au sein d'EADS aussi longtemps que le Pacte d'actionnaires Sogead restera en vigueur.

Par ailleurs, dans l'hypothèse où le Conseil d'administration d'EADS Participations B.V. et/ou le Conseil d'administration d'EADS seraient appelés à se prononcer sur l'un des points suivants :

- (a) désignation/révocation du Président et du Président exécutif d'EADS et désignation/révocation du Président exécutif d'Airbus ;
- (b) investissements, projets, lancement de nouveaux produits ou cessions par toute entité du Groupe, pour une valeur individuelle ou un montant individuel de plus de 500 millions d'euros ;
- (c) conclusion d'un accord stratégique ou de coopération ;
- (d) modification du capital autorisé d'EADS et augmentation du capital émis d'EADS, à l'exception des augmentations de capital réalisées pour les besoins d'un plan d'actionariat

salarié ou d'autres émissions en faveur des salariés, pour un montant, par année ou par plan, inférieur à 2 % du capital émis ;

- (e) modification (1) des Statuts d'EADS, (2) du règlement intérieur du Conseil d'administration et (3) du règlement intérieur du Comité exécutif ;
- (f) changement de dénomination, de lieu d'enregistrement ou de nationalité d'EADS ; et
- (g) décisions importantes concernant l'activité de missiles balistiques d'EADS.

Le Conseil d'administration de Sogead Gérance devra se réunir au préalable afin de décider du caractère approprié de chaque point visé ci-dessus. À cet égard, la décision du Conseil d'administration de Sogead Gérance devra être adoptée à la majorité qualifiée de six des huit administrateurs et formulée par écrit, étant entendu que les administrateurs d'EADS Participations B.V. désignés par Sogead ne sont pas tenus par une telle décision. Cette procédure ne s'applique pas lorsque le sujet concerné aura été examiné en tant que Domaine réservé de Sogead, conformément à la procédure décrite ci-dessus.

L'actionariat de Sogead reflétera en permanence les participations indirectes de l'ensemble des actionnaires de Sogead dans EADS.

Dans certains cas, et notamment en cas de changement de contrôle de Lagardère, cette dernière accordera une promesse de vente portant sur ses actions Sogead à une tierce personne privée désignée par Sogepa avec l'accord de Daimler. Cette promesse pourra être exercée pendant la durée du Pacte d'actionnaires Sogead sur la base du prix de marché des actions EADS.

Le Pacte d'actionnaires Sogead sera résilié si Lagardère ou Sogepa cesse de détenir au moins 20 % du capital de Sogead, étant toutefois précisé que : (a) les stipulations relatives à la promesse de vente consentie par Lagardère, telles que décrites ci-dessus, resteront en vigueur aussi longtemps que le *Participation Agreement* restera en vigueur, (b) tant que Sogepa détiendra au moins une action Sogead, elle conservera le droit de désigner un administrateur de Sogead Gérance, dont l'approbation sera nécessaire pour toute décision de cession ou d'affectation à titre de garantie des actifs relatifs à la capacité de maîtrise d'œuvre, de conception et d'intégration de missiles balistiques ou participations majoritaires dans les sociétés Cilas, Sodern, Nuclétudes et dans le GIE Cosyde et (c) le Pacte d'actionnaires Sogead sera résilié en cas de dissolution de la société EADS Participations B.V. du fait de Daimler. Dans ce dernier cas, les parties se sont engagées à négocier un nouveau pacte d'actionnaires sur la base du pacte d'actionnaires conclu par elles le 14 avril 1999, relatif à la société Aérospatiale Matra, en tenant compte de leurs participations respectives dans Sogead à la date de la dissolution de la société EADS Participations B.V.

PROMESSE D'ACHAT

Aux termes du *Participation Agreement*, Sogeadé s'est engagé envers Daimler à acheter ses actions dans EADS, Daimler pouvant exercer cette promesse (i) en cas de situation de blocage résultant de l'exercice par Sogepa de ses droits relatifs à certaines décisions stratégiques (énumérées ci-dessus dans le cadre de la description de Sogeadé), autres que celles se rapportant à l'activité de missiles balistiques ou (ii) durant certaines périodes, sous réserve, dans l'un ou l'autre cas, que l'État français détienne toujours une participation directe ou indirecte dans EADS. La promesse d'achat ne peut être exercée que sur la totalité des actions EADS détenues par Daimler, à l'exclusion de tout exercice partiel.

Le prix d'exercice de la promesse d'achat sera calculé sur la base d'une moyenne des cours de Bourse d'EADS.

En cas d'exercice par Daimler de la promesse d'achat accordée par Sogeadé, cette dernière acquerra les actions EADS auprès de Daimler. Toutefois, Lagardère a le droit d'exiger que Sogepa se substitue à Sogeadé aux fins d'acquisition des actions EADS de Daimler, à la suite de l'exercice par cette dernière de sa promesse d'achat. Daimler a d'ores et déjà accepté cette faculté de substitution. Au cas où Lagardère n'exercerait pas cette faculté de substitution, Lagardère devrait fournir sa quote-part du financement nécessaire à cette acquisition. Sogepa s'engage à fournir sa quote-part du financement correspondant à ses droits dans Sogeadé. Au cas où Lagardère déciderait de ne pas participer au financement, (a) Sogepa s'oblige à se substituer à Sogeadé aux fins d'acquisition des actions cédées par Daimler du fait de l'exercice par cette dernière de la promesse d'achat et (b) Sogepa ou Lagardère pourra demander la mise en liquidation de Sogeadé et d'EADS Participations B.V. et la résiliation du Pacte d'actionnaires Sogeadé (nonobstant les clauses de résiliation du Pacte d'actionnaires Sogeadé décrites ci-dessus au paragraphe « Sogeadé »). Dans ce cas, Lagardère sera libre de procéder à la vente de ses actions EADS sur le marché ou par cession de bloc à un tiers.

NANTISSEMENT D'ACTIONNAIRES D'EADS EN FAVEUR DE LA SOCIÉTÉ EADS PARTICIPATIONS B.V.

À la date de Réalisation, et afin de garantir la bonne exécution de leurs engagements aux termes du *Contractual Partnership Agreement* et du *Participation Agreement*, Sogeadé, Daimler et SEPI ont nanti leurs Actions Indirectes d'EADS en faveur de la société EADS Participations B.V. et des autres parties au *Contractual Partnership Agreement*.

DADC

EADS détient 75 % des actions de DADC Luft- und Raumfahrt Beteiligungs AG (« DADC »), les 25 % restants étant détenus par DLRH. Le capital social de Dornier GmbH est détenu par DADC à hauteur de 97,1 % et par la famille Dornier à hauteur de 2,9 %.

Lors des assemblées générales, DADC détient plus de 95,2 % des droits de vote de la société Dornier GmbH, la famille Dornier en détenant moins de 4,8 %. Les sociétés DADC et Dornier GmbH ont conclu un contrat de contrôle et de transfert des bénéfices et des pertes.

Un nombre considérable de résolutions d'Assemblées générales de la société Dornier GmbH doivent réunir une majorité de 100 % des votes exprimés, notamment les résolutions relatives à la dissolution de ladite société, à toute modification des Statuts tendant à mettre fin aux droits des actionnaires minoritaires, à les limiter ou les affecter, à réduire le capital social, à la réalisation de fusions (sauf si Dornier GmbH est l'entité absorbante), aux transferts de participations dans d'autres entreprises, ou de branches complètes d'activités, à l'exception des transferts d'actifs en échange d'actions ou dans le cadre d'un apport en nature ou en faveur d'une société affiliée à Daimler, ce qui sera supposé être le cas si Daimler contrôle au moins 20 % du capital de ladite société. La même règle de majorité s'applique à tous les transferts de parts sociales de Dornier GmbH détenus par le Groupe Daimler (y compris par les sociétés associées à cette dernière) sous réserve de certaines exceptions incluant les transferts à d'autres sociétés du Groupe Daimler (y compris les sociétés associées à cette dernière). En outre, la famille Dornier perçoit de Dornier GmbH un dividende garanti égal à 8,7 % ou 15 % (selon la nature des parts) du montant nominal de ses parts, majoré de tout crédit d'impôt attaché. Le dividende garanti est indexé. Daimler a garanti le paiement du dividende minimum aux actionnaires appartenant à la famille Dornier. En ce qui concerne le contrat de transfert des bénéfices et des pertes qui existe actuellement entre DADC et Dornier GmbH, les associés membres de la famille Dornier sont en droit de recevoir le paiement d'un montant au moins égal à celui auquel ils auraient eu droit en l'absence d'un tel contrat. En interne, DADC a repris la charge de cette garantie.

Le 30 novembre 1988, Daimler et la famille Dornier ont conclu un contrat distinct afin de renforcer les droits de Daimler et, simultanément, de protéger les intérêts économiques des actionnaires minoritaires. Ces derniers peuvent notamment exiger que leurs parts de la société Dornier GmbH soient rachetées (i) en numéraire ; (ii) en échange d'actions Daimler ; ou (iii) en échange d'actions d'une entité dans laquelle Daimler exerce, directement ou indirectement, ses activités aérospatiales, par Daimler ou par toute autre société liée à Daimler et désignée par cette dernière. Le 29 mars 2000, Daimler, DLRH, DADC, EADS Deutschland GmbH et DASA AG ont conclu un accord aux termes duquel Daimler est en droit de demander à DADC de racheter les parts sociales ainsi cédées par les actionnaires membres de la famille Dornier. Daimler remboursera à DADC tout montant supérieur à la valeur de marché des parts. Par ailleurs, DADC assumera certains autres droits et obligations relatifs à la protection des intérêts de la famille Dornier.

Le 29 décembre 2004, Silvius Dornier et Daimler ont conclu un accord visant à transférer à Daimler ou à une autre société du

1

2

3

4

5



Sommaire



Groupe Daimler, désignée par Daimler, le reliquat des actions de Dornier GmbH détenues par Silvius Dornier (3,58 %). Cet accord visait également à éteindre tous les droits et toutes les prétentions éventuelles de Silvius Dornier au titre de sa participation dans Dornier GmbH ou s'y rapportant. Aucun autre actionnaire de la famille n'a exercé son droit de premier refus dans le délai de trois mois lui permettant d'acquérir ces actions, la cession des titres a pris effet le 17 avril 2005. Aux termes de l'accord susmentionné entre Daimler, DLRH, DADC, EADS Deutschland GmbH et DASA AG (« *Handhabungsvereinbarung* »), DADC a soumis à Daimler une offre irrévocable d'achat portant sur ces actions à la valeur du marché dès leur cession effective à Daimler. Cette offre a été acceptée par Daimler et l'opération a été finalisée le 3 mai 2005.

Aux termes des accords conclus dans le cadre de la création d'EADS, DLRH s'est engagée à indemniser Lagardère (ou tout membre de son groupe) et SEPI. Cette indemnisation couvrira tous coûts, réclamations, demandes, frais, pertes ou

responsabilités (autres qu'une perte que DLRH (ou un autre membre du Groupe Daimler) ne peut prévoir) que chacun des bénéficiaires de l'engagement d'indemnisation pourrait encourir ou supporter à compter de la date de tels accords du fait de tout droit à réparation obtenu par tout associé de Dornier GmbH (autre que les membres du Groupe DASA AG) ou dont un tel associé ferait la demande à l'encontre de Lagardère (ou tout membre de son groupe), de SEPI, du *Contractual Partnership*, d'EADS Participations B.V., de DASA AG, d'EADS ou de toute entité apportée par, ou au nom de, Daimler et, devenant membre du Groupe, ou de tout membre du Groupe DASA AG. Cette indemnisation ne s'appliquera également à EADS que dans la mesure où elle ne serait pas prévue dans les traités d'apport de DASA AG à EADS.

Il n'existe aucun conflit d'intérêts potentiel entre les devoirs des Administrateurs envers la Société et leurs intérêts privés ou autres devoirs, autres que les relations entre la Société et ses principaux actionnaires telles que décrites à la section 3.3.2.

3.3.3 Forme des actions

Les actions d'EADS se présentent sous forme nominative. Le Conseil d'administration peut décider de convertir tout ou partie des actions en titres au porteur.

Les actions sont inscrites dans le registre des actionnaires, sans qu'il soit émis de certificat. Cependant, il pourra être émis des

certificats pour tout ou partie des actions en cas de décision prise en ce sens par le Conseil d'administration. Les certificats d'actions seront émis sous la forme déterminée par le Conseil d'administration. Les actions nominatives seront numérotées de la manière déterminée par le Conseil d'administration.

3.3.4 Évolution de l'actionariat de la Société depuis sa création

La Société a été constituée avec un capital autorisé de 500 000 florins néerlandais (« **NLG** »), composé de 500 actions d'une valeur nominale de 1 000 NLG chacune, dont 100 ont été émises le 29 décembre 1998 en faveur d'Aérospatiale Matra. Ces actions ont été transférées à DASA AG par acte notarié le 28 décembre 1999.

Les modifications de l'actionariat de la Société depuis son introduction en bourse se présentent comme suit (pour une description des modifications du capital social émis de la Société depuis sa constitution, voir « — 3.2.5 Évolution du capital social émis depuis la constitution de la Société »).

Depuis juillet 2000, 4 293 746 actions EADS ont été distribuées à titre gratuit par la République française à certains anciens actionnaires d'Aérospatiale Matra après sa privatisation en juin 1999. La dernière distribution est intervenue en juillet 2002.

Par ailleurs, en janvier 2001, la République française et Lagardère ont cédé sur le marché l'ensemble de leurs actions EADS (respectivement 7 500 000 et 16 709 333 actions EADS) autres que leurs Actions Indirectes EADS (et, en ce qui concerne l'État, abstraction faite des actions EADS à distribuer aux anciens actionnaires d'Aérospatiale Matra, voir « — 3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires — Droits et engagements spécifiques de la République française ») qu'ils détenaient à la suite du non-exercice de l'option de surallocation accordée aux établissements introducteurs dans le cadre de l'introduction en bourse de la Société en juillet 2000 (y compris, dans le cas de Lagardère, les actions autres que ses Actions Indirectes EADS acquises auprès des Institutions Financières Françaises à l'issue de la période d'exercice de l'option de surallocation).

Le 8 juillet 2004, Daimler a annoncé avoir placé sur le marché (dans le cadre d'une opération de couverture) l'ensemble de ses actions EADS (soit 22 227 478 actions EADS représentant à cette

date 2,73 % du capital et 2,78 % des droits de vote d'EADS), à l'exception de ses Actions Indirectes EADS.

Le 11 novembre 2005, DASA AG a transféré la totalité de sa participation dans EADS à sa filiale à 100 % DaimlerChrysler Luft- und Raumfahrt Beteiligungs GmbH & Co. KG (« DC KG »). Toutefois, en novembre 2006, DC KG a retransféré à DASA AG l'intégralité de sa participation dans EADS.

Le 4 avril 2006, les sociétés Daimler et Lagardère ont annoncé avoir conclu simultanément des transactions visant à réduire de 7,5 % chacune leurs participations respectives dans EADS. Daimler a conclu un accord de vente à terme d'environ 61 millions d'actions d'EADS avec un groupe de banques d'investissement. Le Groupe Daimler a annoncé avoir prêté ces actions aux banques concernées en prévision du règlement de la vente à terme. Lagardère a émis des obligations convertibles en actions. Les actions EADS livrables à l'échéance des obligations susvisées correspondaient au maximum à 7,5 % du capital social d'EADS, soit environ 61 millions d'actions EADS. Elles ont été livrées en trois tranches égales représentant chacune 2,5 % du capital d'EADS. Les deux premières tranches ont été livrées en juin 2007 et en juin 2008, la livraison de la troisième tranche ayant été avancée de juin 2009 à mars 2009, comme discuté ci-après.

Le 8 septembre 2006, la Société a été informée de l'acquisition de 41 055 530 actions EADS par JSC Vneshtorgbank (anciennement Bank of Foreign Trade), soit 5,04 % du capital social d'EADS à cette date.

Le 9 février 2007, Daimler a conclu un accord avec un consortium d'investisseurs du secteur privé et du secteur public, en vertu duquel elle a réduit de 22,5 % à 15 % sa participation dans le capital d'EADS tout en conservant et maintenant l'équilibre des droits de vote entre les actionnaires de contrôle allemands et français. À la suite de cet accord, le 13 mars 2007, Daimler a transféré la totalité de sa participation de 22,5 % dans EADS à une nouvelle société contrôlée par Daimler dans laquelle le consortium d'investisseurs a pris une participation d'un tiers par l'intermédiaire d'une structure *ad hoc*. Cette

participation correspond à 7,5 % du capital d'EADS. Daimler continue de contrôler les droits de vote de la totalité du bloc d'actions représentant 22,5 % du capital d'EADS. Daimler a la possibilité de dissoudre la nouvelle structure à partir du 1^{er} juillet 2010. En cas de dissolution de cette structure, Daimler pourra soit remettre des actions EADS aux investisseurs, soit leur verser une contrepartie en numéraire. En cas de remise d'actions EADS, l'État allemand, la République française et Lagardère par l'intermédiaire de Sogeadé auront le droit de préempter ces actions afin de préserver l'équilibre franco-allemand. Cette transaction constitue une exception spécifique aux accords décrits à la section « — 3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires ».

Le 26 décembre 2007, JSC Vnesthorgbank a cédé et transféré 41 055 530 actions EADS à la Vnesheconombank. EADS a été informée de cette transaction après qu'elle soit intervenue.

Le 26 janvier 2009, Lagardère et Natixis, seul souscripteur et seul porteur des obligations échangeables à titre obligatoire émises par Lagardère en 2006, ont signé un amendement au contrat de souscription en vertu duquel ils ont accepté, à l'initiative de Natixis, d'avancer la date de remboursement des obligations échangeables à titre obligatoire – et par conséquent, la date de livraison de la troisième tranche des actions EADS – du 25 juin 2009 au 24 mars 2009. Conformément aux termes de l'amendement, Lagardère a livré à Natixis 20 370 000 actions EADS le 24 mars 2009, représentant 2,5 % du capital et des droits de vote d'EADS.

Le 19 mars 2010, Daimler et le consortium d'investisseurs du secteur privé et du secteur public ont confirmé leur décision de proroger l'accord conclu le 9 février 2007 concernant la participation et les droits de vote dans EADS (comme discuté ci-dessus). À la Chancellerie fédérale d'Allemagne, le 16 mars 2010, Daimler et ces investisseurs ont affirmé leur volonté de poursuivre l'accord existant sans lui apporter de modification. Ainsi, Daimler détient encore 22,5 % des droits de vote dans EADS alors que sa participation économique est toujours de 15 %. Par conséquent, l'équilibre existant entre les droits de vote des actionnaires allemands et ceux des actionnaires français reste inchangé.

1

2

3

4

5



Sommaire



Le tableau ci-dessous présente l'évolution de la détention du capital social et des droits de vote de la Société au cours des trois dernières années.

Actionnaires	Situation au 31 décembre 2009			Situation au 31 décembre 2008			Situation au 31 décembre 2007		
	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions
DASA AG	22,46 %	22,55 %	183 337 704	22,50 %	22,59 %	183 337 704	22,52 %	22,64 %	183 337 704
Sogeade	22,46 %	22,55 %	183 337 704	25,00 %	25,10 %	203 707 704	27,53 %	27,67 %	224 077 704
SEPI	5,48 %	5,50 %	44 690 871	5,49 %	5,51 %	44 690 871	5,49 %	5,52 %	44 690 871
<i>Sous-total Contractual Partnership</i>	<i>50,40 %</i>	<i>50,60 %</i>	<i>411 366 279</i>	<i>52,99 %</i>	<i>53,20 %</i>	<i>431 736 279</i>	<i>55,54 %</i>	<i>55,83 %</i>	<i>452 106 279</i>
République française*	0,06 %	0,06 %	502 746	0,06 %	0,06 %	502 746	0,06 %	0,06 %	502 746
Public**	49,15 %	49,34 %	401 120 240	46,56 %	46,74 %	379 388 329	43,88 %	44,11 %	357 198 446
Rachat d'actions auto-détenues***	0,39 %	-	3 115 796	0,39 %	-	3 141 758	0,52 %	-	4 207 002
Total	100 %	100 %	816 105 061	100 %	100 %	814 769 112	100 %	100 %	814 014 473

* Actions détenues par la République française après distribution gratuite de 4 293 746 actions à certains anciens actionnaires d'Aérospatiale Matra à la suite de la privatisation de cette dernière en juin 1999. Toutes les actions actuellement détenues par la République française devront être cédées sur le marché.

** Y compris les salariés d'EADS. Au 31 décembre 2009, les salariés d'EADS détenaient environ 2 % du capital social (et des droits de vote).

*** Les actions détenues par la Société ne sont pas assorties de droits de vote.

À la connaissance de la Société et sauf disposition contraire à la Partie « — 3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires », les actions de la Société ne font l'objet d'aucun nantissement.

La Société a demandé à connaître l'identité des titulaires de titres au porteur identifiables détenant individuellement plus de 2 000 actions. L'étude, qui s'est achevée le 31 décembre 2009, a permis d'identifier 1 987 actionnaires, qui détiennent

au total 353 399 213 actions EADS (dont 6 862 789 actions détenues par Iberclear pour le compte des marchés espagnols et 42 041 242 actions détenues par Clearstream pour le compte du marché allemand).

La structure actuelle de l'actionnariat de la Société est présentée au diagramme du paragraphe « — 3.3.1 Répartition du capital ».

3.3.5 Personnes exerçant un contrôle sur la Société

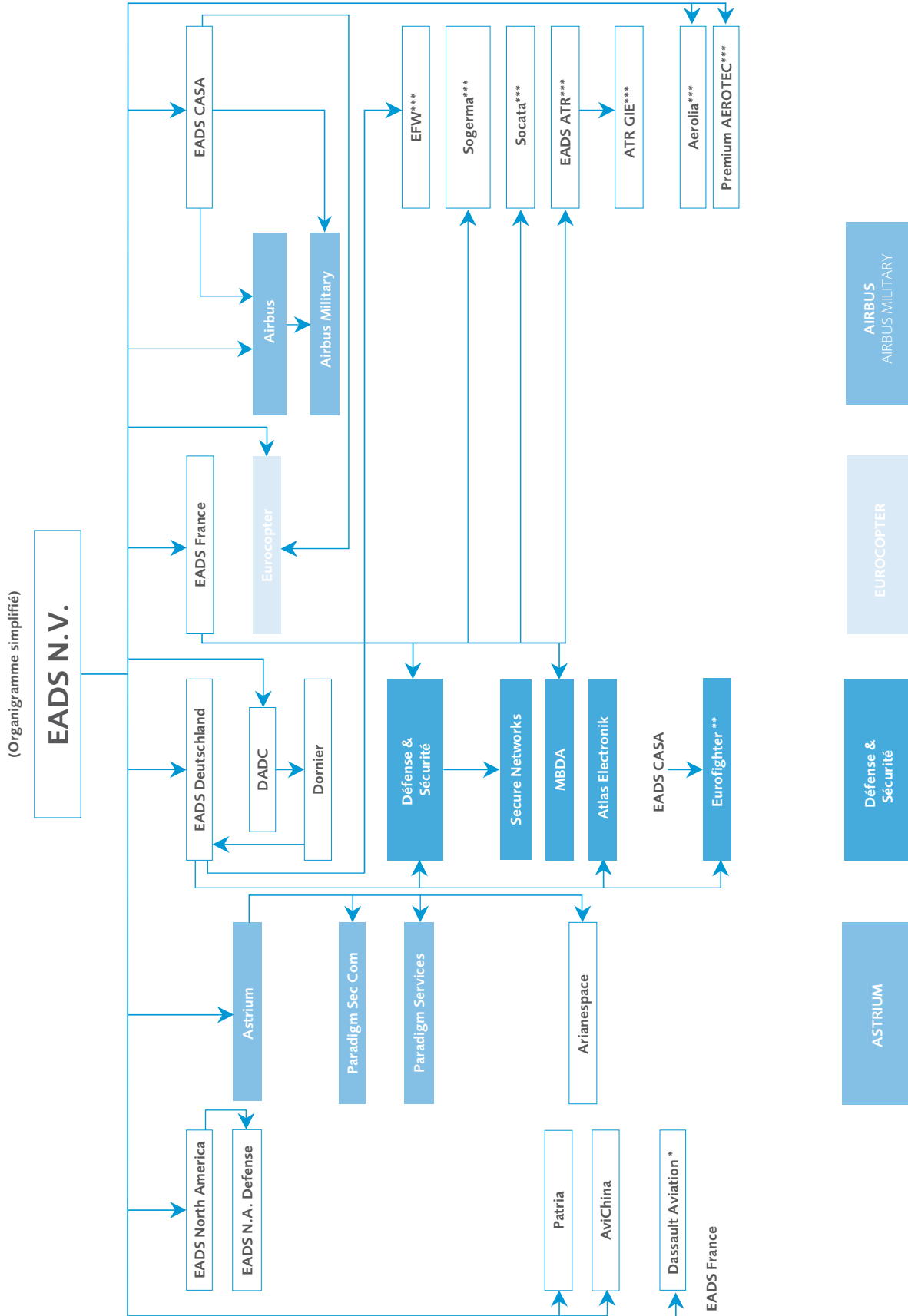
Voir « — 3.3.1 Répartition du capital » et « — 3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires ».

3.3.6 Organigramme simplifié du Groupe

Le schéma suivant illustre la structure organisationnelle simplifiée d'EADS au 31 décembre 2009, comprenant quatre Divisions et les principales unités opérationnelles. Les sociétés holding intermédiaires ont été omises afin de simplifier le schéma. Les cadres en couleur permettent d'identifier les entités rattachées à l'une des quatre Divisions d'EADS. Les cadres en blanc représentent des sociétés holdings ou des participations

qui, n'étant pas rattachées à l'une des quatre Divisions d'EADS, ne relèvent pas directement de la responsabilité d'un Directeur opérationnel défini. EFW, Sogerma, ATR, Aerolia et Premium AEROTEC sont classées dans la catégorie « Autres Activités » et ne font pas partie des quatre Divisions d'EADS. Voir « Informations sur les activités d'EADS — 1.1.1 Présentation — Organisation des activités d'EADS ».

Principales participations du Groupe EADS



* EADS détient sa participation dans Dassault Aviation par l'intermédiaire d'EADS France.
 ** La participation d'EADS dans Eurofighter est détenue conjointement par EADS Deutschland et EADS CASA.
 *** EADS North America, ATR, Sogerma et Socata sont consolidées dans « Autres Activités » à des fins de reporting de segment ; EFW, Aerolia et Premium AEROTEC sont consolidées dans Airbus. EADS a vendu 70 % de Socata à Daher au début du mois de janvier 2009, tout en conservant les 30 % restants.

1

2

3

4

5



Sommaire



3.3.7 Rachat par la Société de ses propres actions

3.3.7.1 DROIT NÉERLANDAIS ET INFORMATIONS RELATIVES AUX PROGRAMMES DE RACHAT D' ACTIONS

En application du Règlement CE n° 2273/2003, la Société est soumise à certaines conditions pour les programmes de rachat d'actions et la communication financière afférente, telles que décrites ci-dessous.

En vertu du droit civil néerlandais, la Société peut acquérir ses propres actions, sous réserve du respect de certaines dispositions du droit néerlandais et des Statuts de la Société, si (i) les capitaux propres diminués des fonds nécessaires afin de procéder à l'acquisition ne sont pas inférieurs au total du montant du capital libéré et appelé et de toutes les réserves imposées par le droit néerlandais et (ii) la Société et ses filiales ne détiennent pas ou ne sont pas bénéficiaires du nantissement, au terme de ces opérations, d'un nombre total d'actions dont la valeur nominale totale serait supérieure à la moitié (50 %) du capital social émis de la Société. Le Conseil d'administration ne peut procéder à des rachats d'actions que s'il y a été autorisé par une assemblée des actionnaires. Cette autorisation ne peut valoir que pour une période ne dépassant pas 18 mois.

Aucun droit de vote n'est attaché aux actions détenues par la Société. Les usufruitiers et bénéficiaires de nantissement d'actions détenues par la Société ne se voient toutefois pas privés de leurs droits de vote pour autant que le droit d'usufruit ou le nantissement ait été établi avant que l'action ne soit détenue par la Société.

L'Assemblée annuelle des actionnaires d'EADS du 27 mai 2009 a autorisé le Conseil d'administration, par une résolution renouvelant l'autorisation préalablement donnée par l'Assemblée annuelle des actionnaires d'EADS du 26 mai 2008, pour une période de 18 mois à compter de la date de ladite assemblée, à acquérir des actions de la Société par tout moyen, y compris au moyen de produits dérivés, sur tout marché boursier ou autrement, pour autant qu'à l'issue de ces achats la Société ne détienne pas plus de 10 % de son capital émis, ces achats devant intervenir à un prix qui ne soit ni inférieur à la valeur nominale des actions, ni supérieur au plus élevé des deux montants suivants : le prix de la dernière transaction indépendante et le prix d'offre indépendant le plus élevé sur les marchés réglementés du pays où l'achat est effectué.

Une résolution sera soumise au vote de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires d'EADS convoquée le 1^{er} juin 2010 afin de renouveler l'autorisation accordée par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 27 mai 2009 et d'autoriser le Conseil d'administration, pour une nouvelle période de 18 mois débutant à la date de l'assemblée du 1^{er} juin 2010, à racheter des actions de la Société par tout moyen, notamment au moyen de

produits dérivés, sur tout marché boursier ou autrement, pour autant qu'à l'issue de ce rachat la Société ne détienne pas plus de 10 % de son capital émis, ce rachat devant intervenir à un prix qui ne soit ni inférieur à la valeur nominale des actions, ni supérieur au plus élevé des deux montants suivants : le prix de la dernière transaction indépendante et le prix d'offre indépendant le plus élevé sur les marchés réglementés du pays où l'achat est effectué.

À la date de ce document, la Société détient 3 116 846 de ses propres actions, représentant 0,38 % de son capital social.

3.3.7.2 RÉGLEMENTATION FRANÇAISE

Du fait de l'admission de ses actions aux négociations sur un marché réglementé en France, la Société est soumise à la réglementation résumée ci-dessous.

En application des articles 241-1 à 241-6 du Règlement Général de l'AMF, l'achat par une société de ses propres actions est subordonné à la publication d'un descriptif du programme de rachat. Ce descriptif doit être publié avant la mise en œuvre dudit programme de rachat.

En application des articles 631-1 à 631-4 du Règlement Général de l'AMF, une société ne peut réaliser d'opérations sur ses propres actions aux fins de manipuler le marché. Les articles 631-5 et 631-6 du Règlement Général de l'AMF définissent également les conditions de validité des interventions réalisées par une société sur ses propres actions.

Après avoir racheté ses propres actions, la Société est tenue de communiquer sur son site Internet, dans un délai d'au moins sept jours de négociation, des informations spécifiques sur ces rachats.

De plus, la Société doit notamment communiquer à l'AMF, au moins une fois par mois, l'ensemble des informations publiées sur son site Internet au titre de ces rachats et les informations relatives à l'annulation des actions rachetées.

3.3.7.3 RÉGLEMENTATION ALLEMANDE

En sa qualité d'émetteur étranger, la Société n'est pas soumise aux règles de droit allemand relatives aux opérations de rachat portant sur ses propres actions, ces dispositions ne s'appliquant qu'aux émetteurs allemands.

3.3.7.4 RÉGLEMENTATION ESPAGNOLE

En sa qualité d'émetteur étranger, la Société n'est pas soumise aux règles espagnoles relatives aux opérations portant sur ses propres actions, ces dispositions ne s'appliquant qu'aux émetteurs espagnols.

Toutefois, en vertu des Règles de Conduite prises en application de la Loi espagnole sur les valeurs mobilières 24/1988 du 28 juillet 1988, la Société ne peut réaliser d'opérations sur ses propres actions aux fins de manipuler le marché.

3.3.7.5 DESCRIPTIF DU PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS DEVANT ÊTRE AUTORISÉ PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DU 1^{ER} JUIN 2010

En application des articles 241-2 I et 241-3 du Règlement Général de l'AMF, le descriptif du programme de rachat d'actions qui sera mis en œuvre par la Société est présenté ci-dessous :

➤ **Date de l'Assemblée générale des actionnaires devant autoriser le programme de rachat d'actions** : 1^{er} juin 2010 ;

➤ **Utilisation prévue des actions EADS détenues par la Société à la date du présent document** : réduction du capital social par annulation de tout ou partie des actions rachetées, notamment afin d'éviter l'effet dilutif lié à certaines augmentations de capital en numéraire (i) qui ont été réservées ou qui seraient réservées aux salariés du Groupe EADS et/ou (ii) qui ont été réalisées ou qui seraient réalisées dans le cadre de l'exercice d'options de souscription d'actions attribuées à certains salariés du Groupe EADS : 3 116 846 actions.

Des informations détaillées sur les actions détenues par EADS à la date d'entrée en vigueur du Règlement CE n° 2273/2003 et toujours détenues par EADS à la date du présent document, présentées ci-dessous.

➤ **Objectifs du programme de rachat d'actions qui sera mis en œuvre par la Société (par ordre de priorité décroissante, sans incidence sur l'ordre effectif d'utilisation de l'autorisation de rachat d'actions, qui sera déterminé au cas par cas par le Conseil d'administration en fonction des besoins et des opportunités)** :

➤ réduction du capital social par annulation de tout ou partie des actions rachetées, notamment afin d'éviter l'effet dilutif lié à certaines augmentations de capital en numéraire (i) qui ont été réservées ou qui seraient réservées aux salariés du Groupe EADS et/ou (ii) qui ont été réalisées ou qui seraient réalisées dans le cadre de l'exercice d'options de souscription d'actions consenties ou à consentir à certains salariés du Groupe EADS, étant entendu que les actions rachetées seront privées de droit de vote et de droit aux dividendes ;

➤ détention d'actions visant à remplir des obligations liées à (i) des instruments de créance convertibles en actions EADS ou (ii) des programmes d'options de souscription d'actions des salariés ou autres allocations d'actions aux salariés du Groupe EADS ;

➤ achat d'actions pour conservation et remise ultérieure à titre d'échange ou de paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe ; et

➤ liquidité ou animation du marché secondaire des actions EADS, dans le cadre d'un contrat de liquidité à conclure avec un prestataire de services d'investissement indépendant, conformément à la décision de l'AMF en date du 1^{er} octobre 2008 sur l'autorisation des contrats de liquidité reconnus en tant que pratique de marché par l'AMF.

➤ **Procédure** :

➤ part maximale du capital social émis pouvant être racheté par la Société : 10 % ;

➤ nombre maximum d'actions pouvant être rachetées par la Société : 81 610 506 actions, sur la base d'un capital social de 816 105 061 actions à la date du présent document. En supposant que toutes les options d'achat d'actions existant à la date du présent document soient exercées, le seuil de 10 % représenterait 84 130 257 actions sur la base des 841 302 571 actions constituant le capital social entièrement dilué de la Société ;

➤ en outre, les sommes consacrées au rachat des actions de trésorerie ne doivent pas, conformément au droit néerlandais, être supérieures aux éléments de capitaux propres qui sont par nature remboursables ou distribuables aux actionnaires. Les « éléments de capitaux propres remboursables ou distribuables aux actionnaires » doivent s'entendre des primes d'apports (afférentes à des apports en nature), des primes d'émission (afférentes à des apports en numéraire) et des autres réserves telles que détaillées dans les États financiers d'EADS, desquelles il convient de déduire la valeur de rachat des actions EADS auto-détenues.

Au 31 décembre 2009, les montants respectifs de chacun de ces éléments de capitaux propres d'EADS remboursables ou distribuables par nature aux actionnaires s'élevaient à : 7 683 000 000 euros (primes d'apports), - 2 360 000 000 euros (autres réserves et reports à nouveau, y compris résultat net de l'exercice), et moins 109 000 000 euros (actions auto-détenues), soit un total de 5 214 000 000 euros.

EADS se réserve le droit de mettre en œuvre son programme de rachat d'actions dans son intégralité et s'engage à ne pas dépasser, directement ou indirectement, le seuil de 10 % du capital social émis, ni le montant de 5 214 000 000 euros pendant la durée du programme.

Enfin, EADS s'engage à maintenir, à tout moment, un flottant conforme ou supérieur aux seuils fixés par NYSE Euronext ;

1

2

3

4

5



Sommaire



- les actions pourront être achetées ou vendues à tout moment (y compris en période d'offre publique) dans les limites autorisées par la réglementation boursière et par tous moyens y compris, sans restriction, sous forme de marchés d'application et au moyen d'options et de toute combinaison d'instruments dérivés, ou en contrepartie de l'émission de valeurs mobilières donnant droit, de quelque manière que ce soit, à des actions EADS dans les limites exposées dans ce document. Par ailleurs, EADS aura recours à des options d'achat et des swaps obtenus dans le cadre des contrats conclus au titre du précédent programme de rachat d'actions (voir ci-dessous), et n'exclut pas la possibilité d'utiliser une structure de transaction similaire à celle utilisée pour le précédent programme de rachat d'actions afin de racheter ses actions.

La part des actions rachetées sous forme de marchés d'application pourra représenter l'intégralité des actions devant être acquises dans le cadre de ce programme.

Par ailleurs, en cas d'utilisation d'instruments financiers dérivés, EADS veillera à ne pas employer de mécanismes qui augmenteraient de manière significative la volatilité du titre, en particulier dans le cadre d'options d'achat ;

- caractéristiques des actions pouvant faire l'objet de rachats par la Société : actions d'EADS, société cotée sur le marché Euronext Paris, sur le regulierter Markt de la Bourse de Francfort et sur les Bourses de Barcelone, Bilbao, Madrid et Valence ;
- Daimler, DASA AG, la République française, Lagardère, SEPI, Sogead et Sogepa conserveront tous leurs droits, selon les circonstances, de vendre à EADS leurs actions EADS disponibles dans le cadre du présent programme de rachat d'actions ;
- prix maximum d'achat par action : 50 euros ;
- **Durée du programme de rachat d'actions** : ce programme de rachat d'actions restera en vigueur jusqu'au 1^{er} décembre 2011 inclus, c'est-à-dire à la date d'expiration de l'autorisation demandée à l'Assemblée générale annuelle du 1^{er} juin 2010. L'un des principaux objectifs du programme de rachat d'actions EADS est de permettre aux salariés du Groupe EADS d'exercer les options de souscription d'actions qui leur ont été attribuées de 2000 à 2006. Il est aujourd'hui

prévu (i) de poursuivre et renouveler ce programme au moins jusqu'au 17 décembre 2016 (le 16 décembre 2016 étant la date jusqu'à laquelle les salariés du Groupe EADS pourront exercer tout ou partie des options de souscription d'actions qui leur ont été attribuées en 2006) et (ii) de soumettre à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires d'EADS le renouvellement des autorisations jusqu'à cette date ;

- **Déclaration par la Société des opérations réalisées sur ses propres actions entre le 27 mai 2009 et la date du présent document** : Le 31 juillet 2009, EADS a annulé 22 987 actions rachetées pour compenser l'effet de dilution résultant de l'émission d'actions en 2008 à la suite de l'exercice d'options de souscription d'actions en vertu des plans d'options de souscription d'actions de 2000 et 2002.

Les 1 843 814 actions EADS détenues par la Société lors de l'entrée en vigueur le 13 octobre 2004 du Règlement (CE) n° 2273/2003 du 22 décembre 2003, et toujours détenues par EADS à la date du présent document, seront, par ordre de priorité décroissante, (i) soit annulées par une décision qui sera prise lors d'une Assemblée générale d'EADS, en vertu du droit néerlandais, afin de compenser l'effet dilutif lié à certaines augmentations de capital en numéraire réalisées au cours de l'exercice précédant cette Assemblée générale, dans le cadre d'un plan d'actionnariat salarié et/ou de l'exercice des options de souscription d'actions attribuées à certains salariés du Groupe EADS, soit (ii) conservées afin de permettre d'honorer certaines obligations décrites dans les objectifs du programme de rachat d'action visé dans le présent document, soit (iii) remises ultérieurement à titre d'échange ou de paiement dans le cadre d'une opération éventuelle de croissance externe, soit (iv) cédées dans le cadre d'un contrat de liquidité.

À la date du présent document, EADS n'a conclu aucun contrat de liquidité avec un prestataire de services d'investissement indépendant dans le cadre de ce programme de rachat d'actions.

EADS a fait appel à des instruments dérivés dans le cadre de ce programme de rachat d'actions (voir ci-dessous). Le tableau suivant présente les caractéristiques de ces instruments dérivés (options d'achat).

Positions ouvertes à la date du présent document

	Position ouverte à l'achat		Position ouverte à la vente	
	Options d'achat acquises	Achats à terme	Options d'achat acquises	Ventes à terme
Nombre de titres	8 686 633	-	-	-
Échéance maximum moyenne*	9 août 2012	-	-	-
Prix d'exercice moyen*	-	-	-	-

* Voir « Corporate governance — 4.3.3 Plans de rémunération à long terme ».

Afin de compenser l'effet dilutif lié aux augmentations de capital en numéraire réalisées dans le cadre de l'exercice des options de souscription d'actions consenties à certains salariés du Groupe EADS en 2000, 2001 et 2002, EADS a mis en œuvre un programme de rachat d'actions selon la méthode du delta neutre. À cet effet, EADS a conclu les accords suivants : (i) des options d'achat permettant à EADS d'acquérir, auprès d'un établissement bancaire français de premier rang, un nombre d'actions EADS égal au nombre d'actions qui seront créées du fait de l'exercice des options de souscription d'actions consenties à certains salariés du Groupe EADS en 2000, 2001 et 2002 et (ii) des contrats de swap ayant pour objet l'ajustement périodique d'un montant en numéraire égal aux primes versées par EADS à un établissement bancaire français de premier rang dans le cadre de contrats d'options d'achat, et ce, en fonction de la méthode du delta neutre.

Les options d'achat faisant l'objet de ces contrats ont été acquises par EADS auprès d'une banque française de premier rang et présentent les mêmes caractéristiques (en termes de prix d'exercice, de date d'exercice, de quantité, de date d'échéance) que les options de souscription d'actions consenties dans le cadre des plans d'options de souscription d'actions 2000, 2001 et 2002. Si le cours des actions EADS augmente, l'établissement bancaire de premier rang doit acheter un nombre d'actions EADS correspondant à la hausse du cours en fonction de la formule du delta neutre. Le montant total payé pour ces actions par l'établissement bancaire français de premier rang correspond à la charge financière supportée par EADS, telle que déterminée dans les montants variables du contrat de swap. D'un autre côté, si le cours des actions EADS diminue, l'établissement bancaire français de premier rang doit vendre un certain nombre d'actions correspondant à la baisse du cours des actions selon la formule du delta neutre. Le montant total perçu par l'établissement bancaire français de premier rang sur la vente de ces actions correspond au produit financier reçu par EADS tel que déterminé dans les montants variables du contrat de swap. Dans ces conditions, le montant final dû au titre de l'achat des options d'achat n'est connu qu'au moment du paiement tel que déterminé en fonction du dernier montant variable du contrat de swap.

La structure de l'opération vise à couvrir l'effet dilutif et le risque de cours pour EADS liés à l'exercice des options de souscription d'actions attribuées à certains salariés du Groupe EADS en 2000, 2001 et 2002.

Dans ce cadre, EADS utilise les procédures de contrôle interne mises en place par la Société pour assurer la fiabilité de la Gestion des Risques associés à ces options d'achat et à ces swaps. Des procédures et des outils de reporting ont été mis en place et les pouvoirs et responsabilités ont fait l'objet de délégations au sein du département Finance & Treasury qui conserve la responsabilité de l'ensemble des décisions et activités opérationnelles relevant de sa compétence. Les organes compétents au sein de l'organisation d'EADS doivent être informés de tous les risques, opérations et activités de nature significative.

D'un point de vue comptable, les options d'achat entrent dans la catégorie des instruments de capital dans la mesure où elles donnent lieu à un règlement physique des actions sous-jacentes (IAS 32.16). La comptabilisation initiale a donc conduit à une réduction des disponibilités par le montant des primes payées et à une réduction des capitaux propres pour un même montant. Chaque paiement variable effectué en application de la formule du delta neutre entraîne un ajustement de même montant dans les disponibilités et les fonds propres afin de refléter les primes cumulées payées sur les options d'achat. Lors de l'exercice des options d'achat, EADS diminue sa trésorerie du montant payé (prix d'exercice multiplié par le nombre d'options) et déduit ses actions propres des capitaux propres. Les changements dans la valeur de marché des options d'achat ne sont pas pris en compte dans le compte de résultat. Toutes ces opérations sont donc neutres au regard du compte de résultat.

La banque française de premier rang s'est contractuellement engagée à respecter la réglementation en vigueur en matière d'encadrement des procédures de rachat applicables à EADS, et notamment les dispositions des articles 241-1 à 241-6 et 631-1 et suivants du Règlement Général de l'AMF.

1

2

3

4

5



Sommaire



3.4 Dividendes

3.4.1 Dividendes et distributions en numéraire versés depuis la création d'EADS

Les distributions en numéraire versées aux actionnaires depuis la création de la Société sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

Exercice social	Date de mise en paiement	Montant brut par action*
2000	27 juin 2001	0,50 €
2001	28 juin 2002	0,50 €
2002	12 juin 2003	0,30 €
2003	4 juin 2004	0,40 €
2004	8 juin 2005	0,50 €
2005	1 ^{er} juin 2006	0,65 €
2006	16 mai 2007	0,12 €
2007	4 juin 2008	0,12 €
2008	8 juin 2009	0,20 €

* Remarque : ces chiffres n'ont pas été ajustés pour tenir compte de la variation du nombre d'actions en circulation.

3.4.2 Politique de distribution de dividendes d'EADS

La politique de distribution de dividendes d'EADS est déterminée par le Conseil d'administration, qui peut prendre en compte plusieurs facteurs, notamment la performance financière du Groupe, ses futurs besoins de trésorerie ainsi que les dividendes versés par d'autres sociétés internationales appartenant au même secteur industriel. EADS ne peut s'engager sur le montant des dividendes versés au titre d'un exercice financier.

Exceptionnellement, en raison des pertes constatées en 2009, le Conseil d'administration d'EADS a recommandé à l'Assemblée générale des actionnaires de ne pas verser de dividende cette année.

3.4.3 Délai de prescription des dividendes

En vertu de l'article 31 des Statuts, le droit au paiement d'un dividende ou de toute autre forme de distribution votée par l'Assemblée générale est prescrit cinq ans à compter de la date à laquelle ledit dividende est dû et exigible. Le droit au paiement

d'acomptes sur dividendes est prescrit cinq ans à compter de la date à laquelle le dividende sur lequel ledit acompte sera imputé est devenu dû et exigible.

3.4.4 Régime fiscal

Les informations fournies ci-dessous constituent une analyse générale du droit fiscal néerlandais actuel. Elles se limitent aux incidences fiscales significatives pour un détenteur d'actions de la Société (les « **Actions** ») qui n'est pas ou qui n'est pas considéré comme étant un résident fiscal néerlandais au sens du droit fiscal néerlandais (un « **Actionnaire Non Résident** »). Certaines catégories de détenteurs d'actions de la Société peuvent être soumises à des règles spécifiques qui ne sont pas analysées ci-dessous et qui sont susceptibles d'avoir une incidence significativement différente de celle des règles générales étudiées ci-dessous. En cas de doute sur leur situation fiscale aux Pays-Bas et dans leurs États de résidence, les investisseurs sont invités à consulter leurs conseillers professionnels.

RETENUES À LA SOURCE SUR DIVIDENDES

En général, les dividendes payés par la Société sur ses Actions seront soumis à une retenue à la source aux Pays-Bas au taux légal de 15 %. Par dividendes, on entend dividendes en numéraire ou en nature, dividendes réputés distribués, remboursement de capital versé non reconnu comme capital pour les besoins des retenues à la source sur dividendes aux Pays-Bas et les bonis de liquidation dépassant le capital versé moyen reconnu en tant que capital pour les besoins des retenues à la source sur dividendes aux Pays-Bas. Les dividendes en actions payés par prélèvement sur la prime d'émission de la Société, reconnue comme capital pour les besoins des retenues à la source sur dividendes aux Pays-Bas, ne seront pas soumis à cette retenue.

Un Actionnaire Non Résident peut bénéficier, le cas échéant, d'une exonération ou d'un remboursement partiel ou total de tout ou partie de la retenue à la source susmentionnée dans le cadre d'une convention de non-double imposition conclue entre les Pays-Bas et le pays de résidence de l'Actionnaire Non Résident. Les Pays-Bas ont notamment conclu de telles conventions avec les États-Unis, le Canada, la Suisse, le Japon, presque tous les États membres de l'Union européenne, et d'autres pays.

RETENUE À LA SOURCE EN CAS DE VENTE OU DE CESSIION D' ACTIONS

Les produits tirés de la cession d'Actions ne seront pas soumis à retenue à la source aux Pays-Bas, à moins que la cession ou le transfert ne soit effectué(e) ou réputé(e) effectué(e) en faveur de la Société ou d'une de ses filiales directes ou indirectes. Tout rachat par ou cession à la Société ou une filiale directe ou indirecte de la Société, ou tout rachat par celles-ci, sera traité comme un dividende et sera soumis, en principe, aux règles présentées au paragraphe « Retenues à la source sur dividendes » ci-dessus.

IMPÔTS SUR LE REVENU ET SUR LES PLUS-VALUES

Un Actionnaire Non Résident qui perçoit des dividendes distribués par la Société sur les Actions ou qui dégage une plus-value à l'occasion de la cession ou du transfert d'Actions ne sera pas soumis à la taxation du revenu ou des plus-values aux Pays-Bas, à moins que :

- ce revenu ou cette plus-value soit imputable à une entreprise ou à une division d'une entreprise dirigée de manière effective aux Pays-Bas ou dont l'activité s'exerce par le biais d'un établissement stable (« *vaste inrichting* ») ou d'un représentant permanent (« *vaste vertegenwoordiger* ») aux Pays-Bas ;
- l'Actionnaire Non Résident ne soit pas une personne physique et qu'il détienne, directement ou indirectement, un intérêt substantiel (« *aanmerkelijk belang* ») ou considéré comme tel dans la Société et que cet intérêt ne fasse pas partie des actifs d'une entreprise ; ou
- l'Actionnaire Non Résident ne soit une personne physique et (i) qu'il détienne, directement ou indirectement, un intérêt substantiel (« *aanmerkelijk belang* ») ou un intérêt réputé tel dans la Société, et que cet intérêt ne fasse pas partie des actifs d'une entreprise ou encore (ii) que ce revenu ou cette plus-value soit reconnu(e) comme revenu d'activités diverses (« *belastbaar resultaat uit overige werkzaamheden* ») aux Pays-Bas, tel que défini dans la loi fiscale néerlandaise de 2001 (« *Wet inkomstenbelasting 2001* »).

De manière générale, un Actionnaire Non Résident ne détient d'intérêt substantiel dans le capital de la Société que s'il détient, seul ou avec certaines personnes, solidairement ou conjointement, directement ou indirectement, des Actions de la Société, ou le droit d'acheter des Actions de la Société, représentant au moins 5 % du capital social de la Société ou de l'une de ses catégories. Une participation substantielle est réputée exister si tout ou partie d'une participation substantielle a été aliéné(e) ou est réputé(e) avoir été aliéné(e) sous un régime de report d'imposition.

DROITS DE DONATION OU DE SUCCESSION

Aucun droit de succession ou donation ne sera prélevé aux Pays-Bas en cas de transfert d'actions par donation ou en cas de décès d'un Actionnaire Non Résident, à moins que :

- le transfert ne soit réalisé par ou pour le compte d'une personne qui, au moment de la donation ou du décès, est résidente ou réputé résidente des Pays-Bas ; ou

➤ les actions ne soient imputables à une entreprise ou à une partie d'entreprise dont la Direction effective se trouve aux Pays-Bas ou qui exerce ses activités par le biais d'un établissement permanent ou d'un représentant permanent aux Pays-Bas.

impôt ou droit analogue, autres que les frais de justice dus aux Pays-Bas dans le cadre de la mise en œuvre d'un jugement, de sa notification et/ou de l'application de voies d'exécution (y compris l'exequatur de jugements étrangers par les tribunaux des Pays-Bas) en ce qui concerne les dividendes sur les Actions ou le transfert des Actions.

TAXE SUR LA VALEUR AJOUTÉE

Aucune taxe sur la valeur ajoutée n'est prélevée aux Pays-Bas sur les dividendes versés sur les Actions ou en cas de transfert des Actions.

AUTRES DROITS ET TAXES

Ne seront payés aux Pays-Bas aucun droit d'enregistrement, droit de transfert, impôt sur le capital, droit de timbre ou autre

RÉSIDENCE

Un Actionnaire Non Résident ne deviendra pas résident ou ne sera pas réputé résident aux Pays-Bas du seul fait qu'il détient une Action ni du fait de l'exercice, de la notification et/ou de l'exécution de droits relatifs aux Actions.

3.5 Rapport annuel sur les communications sociétaires et financières

Les communications visées ci-dessous comprennent les informations fournies au titre de la Section 5:25f de la WFT et constituent le rapport annuel sur les communications sociétaires et financières prévu par l'article 10 de la Directive 2003/71/CE. Ces communications et informations sont disponibles et peuvent être consultées sur www.eads.com au cours de l'existence de ce Document d'Enregistrement :

Communiqué de presse – Résultats du premier trimestre 2009	12 mai 2009
Communiqué de presse – Résultats du premier semestre 2009	28 juillet 2009
Communiqué de presse – Résultats du troisième trimestre 2009	16 novembre 2009
Communiqué de presse – A400M – Comptabilisation d'une provision supplémentaire	5 mars 2010
Communiqué de presse – Résultats annuels 2009 d'EADS	9 mars 2010

Par ailleurs, EADS publie des communiqués dans le cadre de ses activités, lesquels sont également disponibles sur www.eads.com.

4

Gouvernement
d'entreprise

4.1	Direction et contrôle	148
4.1.1	Conseil d'administration, Président et Président exécutif	148
4.1.2	Comité d'Audit	161
4.1.3	Comité des Rémunérations et des Nominations	161
4.1.4	Comité Stratégique	162
4.1.5	Comité exécutif	162
4.1.6	Système de gestion du risque d'entreprise	165
4.1.7	Organisation Compliance	170
4.2	Intérêts des administrateurs et des principaux dirigeants	171
4.2.1	Rémunérations et avantages en nature accordés aux administrateurs et aux principaux dirigeants	171
4.2.2	Rémunérations à long terme accordées au Président exécutif	174
4.2.3	Conventions réglementées	174
4.2.4	Prêts et garanties accordés aux administrateurs	175
4.3	Plans de participation et d'intéressement en faveur des salariés	175
4.3.1	Plans de participation et d'intéressement actuels en faveur des salariés	175
4.3.2	Plans d'actionnariat salarié	176
4.3.3	Plans de rémunération à long terme	177

Conformément au droit néerlandais et aux dispositions du Code néerlandais de Gouvernement d'Entreprise tel qu'amendé fin 2008 (le « **Code néerlandais** »), qui inclut un certain nombre de recommandations non contraignantes, la Société applique les dispositions du Code néerlandais ou, le cas échéant, explique de manière détaillée les raisons pour lesquelles elle ne les applique pas. Bien qu'EADS applique la plupart des recommandations actuelles du Code néerlandais, dans le cadre de ses efforts constants pour respecter les normes les plus exigeantes, la Société doit toutefois fournir les explications ci-dessous, conformément au principe « appliquer ou expliquer ».

Pour consulter le texte complet du Code néerlandais, prière de se référer à l'adresse suivante : www.commissiecorporategovernance.nl.

1. EADS ÉTANT UNE SOCIÉTÉ DOTÉE D'UN ACTIONNARIAT DE CONTRÔLE, UN CERTAIN NOMBRE DE SES ADMINISTRATEURS, MEMBRES DU COMITÉ D'AUDIT, DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS ET DU COMITÉ STRATÉGIQUE SONT NOMMÉS ET SONT RÉVOCABLES PAR LES ACTIONNAIRES QUI LA CONTRÔLENT

Il convient toutefois de noter qu'une auto-évaluation du Conseil d'administration a confirmé que les Administrateurs nommés par les actionnaires majoritaires de la Société émettent des opinions et défendent des positions conformes, à tous égards, aux intérêts économiques des actionnaires individuels. Compte tenu de l'absence de tout conflit d'intérêts économique majeur entre EADS et ses actionnaires majoritaires et au vu de l'indépendance des actionnaires majoritaires les uns par rapport aux autres, les Administrateurs nommés par ces mêmes actionnaires majoritaires sont réputés représenter de façon équitable les intérêts de tous les actionnaires en exerçant un jugement critique et en agissant de manière indépendante les uns des autres, et indépendamment de tous intérêts particuliers. Par ailleurs, la composition du Conseil d'administration, telle que revue en octobre 2007 afin notamment d'accroître le nombre des Administrateurs indépendants, avec un large éventail d'expériences représentées et la tenue de ses réunions, est propice à l'expression d'opinions autonomes et complémentaires.

Dès lors :

- (a) Quatre Administrateurs du Conseil d'administration sur 11 sont indépendants (alors que l'article III.2.1 du Code néerlandais recommande qu'il n'y ait pas plus d'un membre non indépendant au Conseil d'administration) ;
- (b) Les Administrateurs du Conseil d'administration sont renouvelés simultanément tous les cinq ans (alors que l'article III.3.6 du Code néerlandais recommande de prévoir un calendrier des renouvellements afin d'éviter, autant que possible, toute situation dans laquelle de nombreux Administrateurs non dirigeants se retirent simultanément) ;

- (c) Le Conseil d'administration est présidé par le Président du Conseil d'administration. En cas de révocation ou démission du Président, le Conseil d'administration doit immédiatement nommer un nouveau Président. Un Vice-Président n'est donc pas nécessaire pour assumer la fonction en cas de vacance de la présidence (alors que l'article III.4.1(f) du Code néerlandais recommande la nomination d'un tel Vice-Président) ;
- (d) Le Comité d'Audit d'EADS ne peut se réunir sans la présence du Président exécutif (alors que l'article III.5.9 du Code néerlandais le recommande) ;
- (e) Le Comité d'Audit d'EADS comprend deux membres du Conseil d'administration nommés par les actionnaires majoritaires (alors que l'article III.5.1 du Code néerlandais recommande qu'il n'y ait pas plus d'un membre non indépendant au Comité d'Audit) ;
- (f) Le Comité des Rémunérations et des Nominations d'EADS comprend deux membres du Conseil d'administration nommés par les actionnaires majoritaires (alors que l'article III.5.1 du Code néerlandais recommande qu'il n'y ait pas plus d'un membre non indépendant au Comité des Rémunérations et des Nominations) ;
- (g) Le Comité des Rémunérations et des Nominations d'EADS n'est pas l'organe responsable de la procédure de sélection et des propositions de nomination des futurs membres du Conseil d'administration (alors que l'article III.5.14 (a) du Code néerlandais recommande que ce Comité se concentre sur la définition de critères de sélection et les procédures de désignation des membres destinés à siéger au Conseil d'administration et alors que l'article III.5.14 (d) recommande que ce Comité se concentre sur les propositions de nominations et de renouvellements).

2. EN CE QUI CONCERNE LA RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

EADS applique différentes règles à la rémunération de ses Administrateurs selon qu'ils sont membres du Comité exécutif (dans le cas du Président exécutif) ou non, comme décrit au point « — 4.2.1.2 Rémunération des membres du Conseil d'administration ».

En cas de révocation du Président exécutif par la Société, une indemnité de départ égale à une fois et demie le montant total du salaire annuel cible lui sera versée (alors que l'article II.2.8 du Code néerlandais recommande que l'indemnité versée en cas de révocation soit égale à un an de salaire maximum (la composante « fixe » de la rémunération) et que dans les cas où le versement d'un maximum d'un an de salaire serait manifestement inapproprié pour un Administrateur membre du Comité exécutif révoqué au cours de son premier mandat, ledit membre du Conseil d'administration soit éligible au versement



d'une indemnité de départ ne dépassant pas deux fois le salaire annuel) : le Conseil d'administration a conclu que le Président exécutif ne peut être maintenu à son poste à la suite d'un changement de stratégie ou de politique d'EADS ou à la suite d'un changement de contrôle d'EADS. L'indemnité de départ ne sera versée que si les critères de performance évalués par le Conseil d'administration ont été remplis par le Président exécutif.

Cependant, cette indemnité de départ n'est plus applicable puisque le Président exécutif a atteint l'âge de 65 ans.

3. EADS EST COTÉ SUR LES BOURSES DE FRANCFORT, PARIS ET EN ESPAGNE ET S'EFFORCE, À CE TITRE, DE RESPECTER RIGOREUSEMENT LES RÉGLEMENTATIONS EN VIGUEUR ET DE SUIVRE LES PRATIQUES GÉNÉRALEMENT ADOPTÉES SUR CES MARCHÉS VISANT À PROTÉGER L'ENSEMBLE DE SES PARTIES PRENANTES.

- (a) De plus, EADS a adopté un Règlement sur le délit d'initiés qui se compose de règles spécifiques internes régissant, entre autres, la détention et la négociation d'actions EADS et d'autres sociétés par les Administrateurs. De ce fait, EADS est conforme à ces règles, réglementations et pratiques courantes en vigueur dans les juridictions dans lesquelles la Société est cotée ;
- (b) EADS n'exige pas de ses Administrateurs qu'ils traitent leurs titres dans la Société comme un placement à long terme (alors que l'article III.7.2 du Code néerlandais recommande un tel traitement) ;
- (c) Le mandat des Administrateurs est de cinq ans sans limite de renouvellement (alors que les articles II.1.1 et III.3.5 du Code néerlandais recommandent que les Administrateurs non dirigeants ne puissent effectuer plus de trois mandats de quatre ans et que le mandat des Administrateurs dirigeants soient limités à quatre ans (sans limite de renouvellement)) ;

(d) EADS ne respecte pas diverses recommandations dans le traitement des relations avec les analystes, telles que la possibilité pour les actionnaires d'assister aux réunions avec les analystes en temps réel et la publication des présentations faites aux analystes sur son site Internet, comme le préconise l'article IV.3.1 du Code néerlandais ;

(e) Conformément aux Statuts d'EADS, si le Conseil d'administration ne fixe pas une « date d'enregistrement », les actionnaires doivent être considérés comme actionnaires à la date de l'assemblée pour exercer leurs droits de vote et tout autre droit à l'Assemblée (alors que l'article IV.1.7 du Code néerlandais recommande que la Société fixe une « date d'enregistrement » avant la date de l'Assemblée générale des actionnaires et que les actionnaires doivent être actionnaires à ladite « date d'enregistrement » pour exercer leurs droits de vote aux Assemblées générales même si ces personnes ne sont plus actionnaires à la date de ladite Assemblée).

4. SYSTÈME D'ALERTE ÉTHIQUE

EADS finalise la mise en place d'une procédure d'alerte pour que ses salariés puissent, en toute confidentialité, signaler des alertes dans les domaines liés à l'éthique des affaires, au respect de la conformité et au reporting financier. Le Conseil d'administration et le Comité d'Audit ont décidé de mettre en place cette procédure dans le cadre du Programme Éthique et Compliance d'EADS, sous l'autorité du Chief Compliance Officer (« CCO ») du Groupe EADS.

Ainsi, EADS respectera d'ici fin 2010 l'article II.1.7 du Code néerlandais, qui recommande qu'une société veille à ce que ses salariés aient la possibilité de signaler au Président du Conseil d'administration ou à un tiers qu'il aura désigné des soupçons d'irrégularités de nature générale, opérationnelle et financière dans la Société ou concernant l'activité d'un membre dirigeant du Conseil d'administration, et que ce dispositif d'alerte soient publié sur le site Internet de la Société.

4.1 Direction et contrôle

Depuis sa création en 2000 et jusqu'au 22 octobre 2007, le Groupe EADS était dirigé par une structure bicéphale, avec deux Présidents et deux Co-Présidents exécutifs. Cette structure permettait d'assurer l'équilibre et la stabilité dont a besoin une société dotée d'un héritage industriel et mondial si exceptionnel.

Le 16 juillet 2007, Daimler (anciennement DaimlerChrysler), la République française et Lagardère, avec l'équipe de Direction d'EADS, ont décidé de mettre en œuvre une nouvelle structure de management et de direction. Le gouvernement allemand a également été consulté. Les principes directeurs de cette modification ont été l'efficacité, la cohésion et la simplification de la structure de management et de direction d'EADS dans le sens des meilleures pratiques de gouvernance, dans le respect de l'équilibre entre les actionnaires de référence français et allemands. Dans sa structure de direction simplifiée, EADS est désormais dirigé par un seul Président et un seul Président exécutif.

Les actionnaires de contrôle ont également abouti à la conclusion qu'il était dans le meilleur intérêt du Groupe de

recommander un accroissement du nombre d'Administrateurs indépendants, afin de mieux refléter le profil d'entreprise internationale d'EADS en se conformant aux meilleures pratiques internationales de gouvernance.

C'est ainsi que Daimler et Sogead ont renoncé chacune à deux sièges au Conseil d'administration et que quatre Administrateurs indépendants ont été élus par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 22 octobre 2007. Le Conseil d'administration ne compte plus aucun Administrateur dirigeant, à l'exception du Président exécutif.

Les actionnaires de contrôle ont également décidé de modifier les responsabilités assumées par le Conseil d'administration, le Président, le Président exécutif et le Comité exécutif, tel qu'il est décrit ci-dessous. Ces modifications ont été complètement mises en œuvre et ont pris effet à la date de l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires et de la réunion du Conseil d'administration tenues le 22 octobre 2007.

4.1.1 Conseil d'administration, Président et Président exécutif

4.1.1.1 COMPOSITION, DROITS ET RÈGLES DE FONCTIONNEMENT

Conformément aux Statuts de la Société, le Conseil d'administration est en charge de la gestion de la Société.

Le Conseil d'administration est composé de 11 membres au plus, qui sont nommés et révoqués par l'assemblée des actionnaires. Le Conseil d'administration a adopté un règlement pour gérer ses affaires internes (le « **Règlement Intérieur** ») lors d'une réunion qui s'est tenue le 7 juillet 2000. Ce 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 de changements en terme de gouvernance d'entreprise. Il a été une nouvelle fois modifié lors d'une réunion du Conseil d'administration, le 22 octobre 2007, afin d'intégrer les changements apportés à la gouvernance d'entreprise approuvés lors de l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires qui s'est tenue le même jour.

Le Règlement Intérieur précise la composition, le rôle et les principales responsabilités du Conseil d'administration. Il établit également le mode de désignation et les responsabilités du Président et du Président exécutif. Le Règlement Intérieur prévoit en outre la création de trois Comités, (le Comité d'Audit,

le Comité des Rémunérations et des Nominations et le Comité Stratégique), dont il fixe la composition, les rôles et les règles de fonctionnement.

Le Conseil d'administration a également adopté des règles relatives aux transactions d'initiés. Ces règles imposent aux Administrateurs des restrictions portant sur les opérations sur actions EADS dans certaines circonstances (pour plus d'informations, voir « Description générale de la Société et de son capital social — 3.1.3 Droit applicable et information du public »).

Les signataires du *Participation Agreement* (tel que modifié le 22 octobre 2007 et défini dans le premier paragraphe du chapitre « Description générale de la Société et de son capital social — 3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires ») sont convenus que les droits de vote attachés aux Actions Indirectes EADS seront exercés par EADS Participations B.V. de telle sorte que le Conseil d'administration d'EADS soit composé des administrateurs d'EADS Participations B.V. et de quatre Administrateurs supplémentaires indépendants.

Conformément au Règlement Intérieur, un Administrateur indépendant est défini comme « un administrateur qui n'est ni un dirigeant, ni un administrateur, ni un salarié, ni un agent,

ni une personne ayant un lien commercial ou professionnel significatif avec le Groupe DASA, le Groupe Lagardère, le Groupe Sogepa, le Groupe SEPI, la République française, l'État allemand, l'État espagnol ou le Groupe EADS ».

En vertu du Participation Agreement, le Conseil d'administration est composé de 11 membres (le « **Conseil d'administration** », les membres du Conseil d'administration étant dénommés les « **Administrateurs** »). Il est composé comme suit :

- un Président non membre du Comité exécutif, désigné sur proposition conjointe des Administrateurs désignés par Daimler et des Administrateurs désignés par Sogead ;
- le Président exécutif d'EADS, désigné sur proposition conjointe des Administrateurs désignés par Daimler et des Administrateurs désignés par Sogead ;
- deux Administrateurs désignés par Daimler ;
- deux Administrateurs désignés par Sogead ;
- un Administrateur désigné par SEPI, à condition que les Actions Indirectes EADS détenues par SEPI représentent 5 % ou plus du nombre total d'actions EADS mais, dans tous les cas, jusqu'à l'Assemblée générale des actionnaires d'EADS devant se tenir en 2012 ; et
- quatre Administrateurs indépendants, proposés conjointement par le Président et le Président exécutif d'EADS, chacun d'entre eux devant être approuvé par le Conseil d'administration.

Conformément aux Statuts, chaque membre du Conseil d'administration est en poste pour un mandat expirant lors de l'Assemblée générale annuelle d'EADS qui se tiendra en 2012. Les membres du Conseil d'administration seront renouvelés 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 Administrateur. Le nombre de mandats successifs pour lesquels un Administrateur peut être nommé n'est pas limité.

Le Conseil d'administration nomme un Président, sur proposition conjointe des Administrateurs désignés par Daimler et des Administrateurs désignés par Sogead. Le Président assure le bon fonctionnement du Conseil d'administration, en particulier dans ses relations avec le Président exécutif, auquel il apporte son concours dans le cadre des discussions stratégiques de haut niveau avec les partenaires extérieurs, dont il supervise le déroulement.

Le Président est de nationalité française ou de nationalité allemande, à condition que le Président exécutif ait l'autre nationalité.

Le Président peut soumettre sa démission au Conseil d'administration ou être démis de ses fonctions de Président sur proposition conjointe des Administrateurs désignés par de Daimler et des Administrateurs désignés par Sogead. En outre, cette nomination prend fin si le Président est démis de ses fonctions ou s'il démissionne de sa fonction d'Administrateur. Après la révocation ou la démission du Président, et si les Administrateurs désignés par Daimler et les Administrateurs désignés par Sogead ne désignent pas d'un commun accord un nouveau Président, le Conseil d'administration nomme, à la majorité simple, un Administrateur (de même nationalité que l'ancien Président) en qualité de Président intérimaire pendant une période qui arrivera à expiration soit (i) 20 jours ouvrables après la désignation conjointe par les Administrateurs désignés par Daimler et les Administrateurs désignés par Sogead d'un nouveau Président (période au cours de laquelle une réunion du Conseil d'administration sera convoquée aux fins de désigner un nouveau Président, sur proposition conjointe des Administrateurs désignés par Daimler et des Administrateurs désignés par Sogead), soit (ii) deux mois à partir de la nomination de ce Président intérimaire, selon le premier de ces deux termes échus.

À la demande de tout Administrateur formulée trois ans après le début du mandat du Président, dénonçant un/des écart(s) important(s) préjudiciable(s) par rapport aux objectifs et/ou une absence de mise en œuvre de la stratégie définie par le Conseil d'administration, le Conseil d'administration se réunira pour déterminer si ces écarts et/ou cette absence de mise en œuvre de la stratégie sont vraiment survenus pendant cette période et, dans l'affirmative, décidera de renouveler ou non sa confiance au Président (le « **Vote de confiance** »). Le Conseil d'administration s'exprime dans le cadre de ce Vote de confiance à la majorité simple. Le Président est révoqué s'il n'obtient pas ce Vote de confiance et un nouveau Président est nommé conformément aux dispositions précitées.

Sur proposition conjointe des Administrateurs désignés par Daimler et des Administrateurs désignés par Sogead, le Conseil d'administration a nommé un Président exécutif responsable de la gestion quotidienne de la Société. La manière selon laquelle le Président exécutif peut démissionner ou être remplacé, le cas échéant, est identique aux règles qui s'appliquent pour le Président. La procédure de Vote de confiance mentionnée ci-dessus est également applicable au Président exécutif, dans des conditions identiques s'appliquant au Président.

Pouvoirs du Conseil d'administration

La Société est représentée par le Conseil d'administration ou par le Président exécutif. Le Président exécutif ne peut conclure des opérations qui relèvent des responsabilités principales du Conseil d'administration sauf approbation de celles-ci.

Parmi les principales responsabilités du Conseil d'administration, figurent, entre autres :

- l'approbation de toute modification concernant la nature ou le périmètre d'activité du Groupe ;
- l'approbation de toute proposition à soumettre à l'Assemblée générale des actionnaires pour modification des Statuts d'EADS (Majorité Qualifiée, telle que définie ci-après) ;
- l'approbation de la stratégie d'ensemble et du plan stratégique du Groupe ;
- l'approbation des modifications substantielles apportées au business plan et au budget annuel du Groupe ;
- la fixation des principaux objectifs de performance du Groupe ;
- la désignation et la révocation du Président et du Président exécutif ainsi que la nomination ou la révocation du Président exécutif d'Airbus (Majorité Qualifiée) ;
- la nomination des membres du Comité exécutif (voir ci-dessous), pris dans leur ensemble et non à titre individuel ;
- la définition et l'approbation des modifications du Règlement Intérieur et du règlement du Comité exécutif (Majorité Qualifiée) ;
- l'approbation des nominations du Comité des actionnaires d'Airbus, du Secrétaire général d'EADS et des Présidents des Conseils de surveillance (ou d'un organe similaire) d'autres sociétés et Unités opérationnelles importantes du Groupe ;
- l'approbation des modifications importantes apportées à l'organigramme du Groupe ;
- l'approbation des investissements, projets, produits ou cessions du Groupe dont la valeur est supérieure à 350 millions d'euros (étant précisé que cette approbation ne requiert la Majorité Qualifiée que pour les investissements, projets, produits ou cessions du Groupe EADS dont la valeur est supérieure à 500 millions d'euros) ;
- l'approbation des alliances stratégiques et des accords de coopération du Groupe (Majorité Qualifiée) ;
- l'approbation des décisions relatives à la politique actionnariale et les mesures ou annonces importantes sur les marchés financiers ;
- l'approbation de toute décision importante concernant l'activité missiles balistiques du Groupe (Majorité Qualifiée) ;

- l'approbation d'autres mesures et activités d'une importance fondamentale pour le Groupe ou impliquant un niveau de risque inhabituel ;
- l'approbation de toute proposition du Président et du Président exécutif concernant la nomination d'Administrateurs indépendants, en vue d'une soumission à l'Assemblée générale des actionnaires ; et
- l'approbation des principes et directives régissant la conduite du Groupe sur des sujets impliquant des responsabilités non contractuelles (questions environnementales, assurance qualité, annonce financière, l'intégrité) ainsi que l'identité sociale du Groupe.

Vote et règlement intérieur

Chaque Administrateur dispose d'une voix, étant entendu que, si le nombre d'Administrateurs désignés par Sogead, présents ou représentés lors de la réunion, est plus important que ceux désignés par Daimler, l'Administrateur désigné par Daimler qui est présent à la réunion, peut exercer le même nombre de voix que les Administrateurs désignés par Sogead, présents ou représentés lors de la réunion, et vice versa. Toutes les décisions du Conseil d'administration seront prises à la majorité simple (six Administrateurs, présents ou représentés, votant en faveur de la résolution), excepté les votes se rapportant à certaines questions qui ne peuvent être dûment résolues qu'à la majorité des voix, y compris le vote à l'unanimité des deux Administrateurs désignés par Sogead et des deux Administrateurs désignés par Daimler (la « **Majorité Qualifiée** »). Lors des réunions du Conseil d'administration, le quorum est d'au moins un Administrateur désigné par Sogead et un administrateur désigné par Daimler. Un Administrateur peut autoriser un autre Administrateur à le représenter à un Conseil d'administration et à voter pour son compte. Cette autorisation doit être effectuée par écrit.

Dans l'hypothèse d'une situation de blocage au sein du Conseil d'administration, autre qu'une situation de blocage donnant droit à Daimler d'exercer la promesse d'achat qui lui est accordée par Sogead (voir « Description générale de la Société et de son capital social — 3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires — Promesse d'achat »), la question sera soumise à Arnaud Lagardère (ou à toute autre personne désignée par Lagardère) en tant que représentant de Sogead et au Président du Directoire de Daimler. S'il apparaît qu'une situation de blocage, y compris une situation de blocage donnant droit à Daimler d'exercer ladite promesse d'achat (mais, dans ce cas, sous réserve de l'accord de Sogepa et de Daimler), relève de la compétence de l'Assemblée générale des actionnaires d'EADS, une résolution sera insérée à l'ordre du jour de l'assemblée générale, les droits de vote de Sogead, Daimler et SEPI étant neutralisés lors de ladite Assemblée.

Conformément au Règlement Intérieur, le Conseil d'administration peut constituer des Comités composés de certains de ses membres. Outre le Comité d'Audit, le Comité des Rémunérations et des

Nominations et le Comité Stratégique, le Conseil d'administration a la possibilité de constituer d'autres Comités auxquels il peut déléguer certaines fonctions d'importance décisionnelle moindre ou accessoire, ce qui n'exonère pas l'ensemble des Administrateurs de leur responsabilité collective. Lors des réunions de tout Comité constitué au sein du Conseil d'administration, le quorum est d'au moins un Administrateur désigné par Sogead et un Administrateur désigné par Daimler. Toutes les décisions des Comités sont prises à la majorité simple.

En plus du Règlement Intérieur, le travail du Conseil d'administration est régi par les directives internes des Administrateurs (les « **Directives des Administrateurs** ») adoptées 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** »), d'une charte du Comité des Rémunérations et des Nominations (la « **Charte du Comité des Rémunérations et des Nominations** ») et d'une charte du Comité Stratégique (la « **Charte du Comité Stratégique** »), décrivant chacune les rôles respectifs des Comités.

La Charte des Administrateurs définit les principes fondamentaux qui lient tous les Administrateurs, lesquels leur imposent notamment d'agir dans l'intérêt de la Société et des parties prenantes de celle-ci, en consacrant le temps et l'attention nécessaires à l'exécution de leurs fonctions et en évitant tout conflit d'intérêt.

Composition du Conseil d'administration

Nom	Âge	Début de mandat (en tant que membre du Conseil d'administration)	Fin de mandat	Fonction principale	Statut
Bodo Uebber	50	2007	2012	Président du Conseil d'administration d'EADS	Non exécutif
Louis Gallois	66	2000, réélu en 2005 et 2007	2012	Président exécutif d'EADS	Exécutif
Rolf Bartke	63	2007	2012	Président de Keiper-Recaro Group	Nommé par Daimler
Dominique D'Hinnin	50	2007	2012	Cogérant de Lagardère	Nommé par Sogead
Juan Manuel Eguigaray Ucelay	64	2005, réélu en 2007	2012	Directeur des études de la Fundación Alternativas	Nommé par SEPI
Arnaud Lagardère	49	2003, réélu en 2005 et 2007	2012	Associé gérant et Président exécutif de Lagardère	Nommé par Sogead
Hermann-Josef Lamberti	54	2007	2012	Membre Conseil d'administration de Deutsche Bank AG	Indépendant
Lakshmi N. Mittal	59	2007	2012	Président-directeur général d'ArcelorMittal	Indépendant
Sir John Parker	67	2007	2012	Président de National Grid	Indépendant
Michel Pébereau	68	2007	2012	Président de BNP Paribas	Indépendant
Wilfried Porth	51	2009	2012	Membre du Directoire de Daimler AG	Nommé par Daimler

Note : L'adresse professionnelle de tous les Administrateurs s'agissant de toute question relative à EADS est Mendelweg 30, 2333 CS Leyde, Pays-Bas.

Au sein d'EADS, chaque Administrateur doit associer expériences, qualifications, compétences et connaissances du secteur, indispensables pour aider la Société à formuler sa stratégie générale et à l'atteindre, conjointement à un savoir-faire précis pour s'acquitter des missions qui lui sont confiées en tant que membre d'un des Comités du Conseil d'administration. Le Conseil d'administration estime en outre que le profil diversifié de ses Administrateurs en termes d'expériences, de nationalités, etc. est précieux pour la qualité et l'efficacité de son travail.

Le Conseil d'administration proposera des candidats qui pourront, avec les autres Administrateurs, gérer EADS de

sorte à renforcer sa position de chef de file dans le secteur de l'aéronautique, de l'espace et de la défense. À cet égard, le Conseil d'administration prendra en compte la diversité – en particulier la répartition hommes/femmes – lorsqu'il évaluera et proposera des candidats pour le renouvellement à venir de l'ensemble du Conseil d'administration en 2012.

La Société n'a pas nommé de censeurs au Conseil d'administration. Conformément à la loi néerlandaise, 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.

NOTICE BIOGRAPHIQUE ET AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS PAR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS TOUTE SOCIÉTÉ

Bodo Uebber

M. Bodo Uebber a été nommé Président du Conseil d'administration d'EADS en avril 2009. Il est membre du Directoire de Daimler AG depuis le 16 décembre 2003 et actuellement responsable des finances, du contrôle de gestion et de la division Services financiers de Daimler (depuis le 16 décembre 2004), ainsi que des fusions-acquisitions (depuis avril 2009). Il a occupé, avant cette date, divers postes relatifs à la finance au sein de DASA AG, Dornier Luftfahrt GmbH et MTU Aero Engines GmbH. Né le 18 août 1959 à Solingen, M. Uebber a obtenu son diplôme d'ingénieur et d'économie de l'Université technique de Karlsruhe en 1985. La même année, il a rejoint Messerschmitt-Bölkow-Blohm GmbH (MBB).

Mandats exercés autres que ceux énoncés au tableau ci-dessus :

- Membre du Directoire de Daimler AG ;
- Président du Conseil d'administration d'EADS Participations B.V. ;
- Président du Conseil de surveillance de Daimler Financial Services AG ;
- Membre du Conseil de surveillance de Mercedes-Benz Bank AG ;
- Membre du Conseil de surveillance de Stiftung Deutsche Sporthilfe ;
- Membre du Conseil de surveillance de Talanx AG ;
- Membre du Conseil consultatif de Daimler Unterstützungskasse GmbH ;
- Membre du Conseil consultatif de Deutsche Bank AG à Munich ;
- Membre du Conseil consultatif de Landesbank Baden-Württemberg

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Président du Conseil d'administration de Debis Air Finance B.V. (démissionnaire en avril 2005) ;
- Président du Conseil d'administration de DaimlerChrysler Japan Holding, Ltd. (démissionnaire le 1^{er} décembre 2005) ;
- Membre du Conseil de surveillance de Hannover Rückversicherungs AG (démissionnaire le 12 mai 2006) ;

- Membre du Conseil d'administration de DaimlerChrysler México Holding S.A. de C.V. (démissionnaire le 31 juillet 2007) ;
- Président du Conseil d'administration de DaimlerChrysler North America Holding Corporation (DCNAH) (démissionnaire le 3 août 2007) ;
- Président du Conseil d'administration de DaimlerChrysler Corporation (DCC) (démissionnaire le 3 août 2007) ;
- Président du Conseil d'administration de DC UK Holding plc (démissionnaire le 1^{er} novembre 2007) ;
- Membre du Conseil de surveillance de Daimler España Holding S.A. (démissionnaire le 30 juin 2008) ;
- Président du Conseil de surveillance de Daimler France Holding S.A.S. (démissionnaire le 31 octobre 2008) ;
- Membre du Conseil d'administration de Freightliner LLC (démissionnaire le 30 septembre 2009) ; et
- Membre du Conseil de surveillance de McLaren (démissionnaire le 10 novembre 2009).

Louis Gallois

M. Louis Gallois est Président exécutif (CEO) d'EADS depuis août 2007, après avoir occupé le poste de Co-Président exécutif d'EADS et de Président-directeur général d'Airbus depuis 2006. Il a été auparavant Président-directeur général de la SNECMA, Président-directeur général d'Aérospatiale et Président de la SNCF. Il avait exercé, en début de carrière, diverses fonctions au sein du Ministère français de l'Économie et des Finances, du Ministère de la Recherche et de l'Industrie et du Ministère de la Défense. M. Gallois est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales et un ancien élève de l'École Nationale d'Administration.

Mandats exercés autres que ceux énoncés au tableau ci-dessus :

- Président exécutif d'EADS Participations B.V. ;
- Membre du Conseil d'administration de Stichting Administratiekantoor EADS ;
- Membre du Conseil de surveillance de Michelin ;
- Membre du Conseil d'administration de l'École Centrale des Arts et Manufactures ;
- Président de la Fondation Villette-Entreprises.

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- > Membre du Conseil d'administration de Thales (démissionnaire le 30 juin 2005) ;
- > Président de la SNCF (démissionnaire le 2 juillet 2006) ;
- > Membre du Conseil d'administration de Dassault Aviation (démissionnaire le 26 novembre 2008).

Rolf Bartke

M. Rolf Bartke est le Président de Keiper-Recaro-Group. Il était Président de Kuka AG jusqu'en 2009, après avoir été Directeur de la division « Vans » de DaimlerChrysler AG de 1995 à 2006. Il était auparavant le Directeur Général de Mercedes-Benz, responsable de la planification et des projets liés aux véhicules commerciaux, du développement des véhicules commerciaux, du marketing et de la planification des ventes pour Unimog et MB-trac. Il a débuté sa carrière en 1976 en tant que Responsable des agents commerciaux d'Unimat GmbH à Düsseldorf. M. Bartke est titulaire d'un doctorat d'économie de l'Université de Karlsruhe.

Mandats exercés autres que ceux énoncés au tableau ci-dessus :

- > Président du Conseil de surveillance de SFC Smart Fuel Cell AG ;
- > Membre du Conseil d'administration de J&R Carter Partnership Foundation ;
- > Membre du Conseil d'administration de SORTIMO North America Inc ;
- > Membre du Conseil d'administration d'EADS Participations B.V. ;
- > Membre du Conseil consultatif de HUF Hülsbeck & Fürst GmbH & Co. KG.

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- > Président du Conseil de surveillance de Daimler Ludwigsfelde GmbH (démissionnaire le 31 mars 2006) ;
- > Membre du Conseil de surveillance de Daimler Manufacturing International LLC (démissionnaire le 31 mars 2006) ;
- > Membre du Conseil de surveillance de Daimler España S.A. (démissionnaire le 31 mars 2006) ;
- > Président du Conseil d'administration de SAF-Holland S.A. (démissionnaire le 31 janvier 2009) ;
- > Président de Kuka AG (démissionnaire le 18 septembre 2009).

Dominique D'Hinnin

M. Dominique D'Hinnin a été nommé cogérant de Lagardère SCA en mars 2010. Il a rejoint Lagardère en 1990 en qualité de chargé de mission auprès du Président du Comité financier du Groupe. Il occupe ensuite différents postes au sein du Groupe, d'abord en tant que Directeur de l'audit interne, ensuite comme Directeur financier de Hachette Livre en 1993, avant d'être nommé Vice-Président exécutif de Grolier Inc. aux États-Unis et Directeur financier de Lagardère SCA en 1998. M. D'Hinnin est un ancien élève de l'École Normale Supérieure et Inspecteur des Finances.

Mandats exercés autres que ceux énoncés au tableau ci-dessus :

- > Président-directeur général d'Ecrinvest 4 S.A. ;
- > Administrateur de Hachette S.A. ;
- > Membre du Conseil de surveillance de Lagardère Active S.A.S. ;
- > Représentant permanent de Hachette S.A. au Conseil de surveillance de Lagardère Active Broadcast ;
- > Administrateur de Lagardère Entertainment S.A.S. ;
- > Administrateur de Lagardère Services S.A.S ;
- > Administrateur de Hachette Livre S.A. ;
- > Administrateur de Lagardère Ressources S.A.S. ;
- > Membre du Conseil de surveillance de Lagardère Sports S.A.S. ;
- > Administrateur de Sogeadé Gérance S.A.S. ;
- > Membre du Conseil de surveillance de Financière de Pichat & CIE SCA ;
- > Membre du Conseil de surveillance de Matra Manufacturing & Services S.A.S. ;
- > Président du Conseil de surveillance du Club des Normaliens dans l'Entreprise ;
- > Membre du Conseil d'administration et Trésorier de la Fondation de l'École Normale Supérieure ;
- > Président de l'Institut d'expertise et de prospective de l'École Nationale Supérieure ;
- > Président du Club des Trente ;
- > Vice-Président d'Atari S.A. (anciennement Infogrames Entertainment S.A.) et Président du Comité d'Audit d'Atari S.A. ;

- Membre du Conseil de surveillance et Président du Comité d'Audit de Le Monde S.A. ;
- Administrateur de Le Monde Interactif S.A. ;
- Membre du Conseil de surveillance et du Comité d'Audit de CANAL + France S.A. ;
- Administrateur de Lagardère North America, Inc. ; et
- Membre du Conseil d'administration d'EADS Participations B.V.

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Représentant permanent de Lagardère Active Broadcast au Conseil de surveillance de Multithématiques (démissionnaire en février 2005) ;
- Représentant permanent de Lagardère SCA au Conseil de surveillance de Hachette Filipacchi Medias (transformée en S.A.S. le 25 octobre 2006) ;
- Président-directeur général de Lagardère Télévision Holdings S.A. (démissionnaire en janvier 2007) ;
- Administrateur de Legion Group S.A. (démissionnaire en mai 2007) ;
- Administrateur de Lagardère Management, Inc (démissionnaire en octobre 2007) ;
- Membre du Conseil de surveillance de Hachette Holdings S.A.S. (démissionnaire en décembre 2007) ;
- Membre du Conseil de surveillance de Financière Pichat S.A.S. (démissionnaire en avril 2008) ;
- Président du Conseil de surveillance de Newsweb S.A. (démissionnaire en juin 2008) ;
- Président d'Eole S.A.S (démissionnaire en février 2009).

Juan Manuel Eguiagaray Ucelay

M. Juan Manuel Eguiagaray Ucelay est Directeur des Études au groupe de travail basé à Madrid de la Fundación Alternativas. Il a été Professeur d'économie à temps plein à l'Université Deusto de Bilbao (1970-1982) et professeur associé d'économie à l'Université Carlos III de Madrid. M. Eguiagaray Ucelay est diplômé d'économie, diplômé en droit et titulaire d'un doctorat de l'Université Deusto. Il a été ministre espagnol 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 pour se consacrer à des activités économiques et sociales.

Mandats exercés autres que ceux énoncés au tableau ci-dessus :

- Président de l'ONG Solidaridad Internacional ;
- Membre du Conseil consultatif d'EPTISA (anciennement Fundacion Grupo EP) ;
- Membre du Conseil consultatif de Cap Gemini Espagne ;
- Membre du Conseil d'administration d'EADS Participations B.V.

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Membre du Comité consultatif de Futurspace S.A. (démissionnaire le 5 juillet 2004) ;
- Professeur associé de macroéconomie à l'Université Carlos III de Madrid (démissionnaire le 30 septembre 2006) ;
- Membre du Comité consultatif de Creation, Advising and Development (Creade), S.L. (démissionnaire le 1^{er} juillet 2007) ;
- Conseiller économique d'Arco Valoraciones S.A. (démissionnaire le 1^{er} novembre 2007).

Arnaud Lagardère

M. Arnaud Lagardère est associé commandité et Président de Lagardère depuis 2003. Il est gérant de Lagardère depuis 1998. En 1999, il accède aux fonctions de Président de Lagardère Media et de Lagardère Active. Il assumait auparavant la fonction de Président exécutif de Grolier Inc. aux États-Unis, en charge des activités émergentes et des supports électroniques pour Matra et Vice-Président du Conseil de surveillance pour la Banque Arjil. Il débute sa carrière en 1986 en qualité de Directeur Général de MMB, Société holding de Hachette et Europe 1. Arnaud Lagardère est diplômé en économie de l'Université Paris Dauphine.

Mandats exercés autres que ceux énoncés au tableau ci-dessus :

- Président-directeur général de Lagardère Media (dénomination sociale : Hachette S.A.) ;
- Administrateur de Hachette Livre S.A. ;
- Président du Conseil de surveillance de Lagardère Services S.A.S. (ex-Hachette Distribution Services) ;
- Président du Conseil de surveillance de Lagardère Active S.A.S. ;
- Président du Conseil de surveillance de Lagardère Sports S.A.S. ;

- > Administrateur de Lagardère Ressources S.A.S. ;
 - > Président de Lagardère Unlimited INC ;
 - > Représentant permanent de Lagardère Unlimited INC, membre gérant de Lagardère Unlimited LLC ;
 - > Président et Président exécutif de SOGEADE Gérance (S.A.S.) ;
 - > Membre du Conseil d'administration d'EADS Participations B.V. ;
 - > Président de la Fondation Jean-Luc Lagardère ;
 - > Président de l'association sportive Lagardère Paris Racing Ressources (association loi de 1901) ;
 - > Président de l'association sportive Lagardère Paris Racing (association loi de 1901) ;
 - > Président de l'Association des Amis de Paris Jean-Bouin C.A.S.G. (association loi de 1901) ;
 - > Président de Lagardère S.A.S. ;
 - > Président de Lagardère Capital & Management S.A.S ;
 - > Président-directeur général d'Arjil Commanditée - ARCO S.A. ;
 - > Membre du Conseil de surveillance de Daimler (AG).
- Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :
- > Président de Lagardère Images S.A.S. (démissionnaire en octobre 2004) ;
 - > Président-directeur général de Lagardère Thématiques S.A. (démissionnaire en novembre 2004) ;
 - > Gérant de Lagardère Elevage (démissionnaire en mars 2003) ;
 - > Vice-Président du Conseil de surveillance d'Arjil & Compagnie (SCA) (démissionnaire en avril 2004) ;
 - > Président de l'Association « Club des Entreprises Paris 2012 » (démissionnaire en janvier 2006) ;
 - > Administrateur de Fimalac S.A. (démissionnaire en janvier 2006) ;
 - > Président de Lagardère Active S.A.S. (démissionnaire en octobre 2006) ;
 - > Administrateur de Hachette Filipacchi Medias S.A. (démissionnaire en octobre 2006) ;
 - > Représentant permanent de Hachette S.A. au Comité de gérance de SEDI TV-TEVA SNC (démissionnaire en décembre 2006) ;
 - > Président délégué de Lagardère Active Broadcast (S.A. monégasque) (démissionnaire en mars 2007) ;
 - > Membre du Conseil de surveillance de Lagardère Sports S.A.S. (démissionnaire en avril 2007) ;
 - > Administrateur de Lagardère Management, Inc. (démissionnaire en octobre 2007) ;
 - > Président du Conseil d'administration de Lagardère Active North America, Inc. (démissionnaire en octobre 2007) ;
 - > Président du Conseil de surveillance de Hachette Holding S.A.S., ex Hachette Filipacchi Medias (démissionnaire en décembre 2007) ;
 - > Administrateur de France Télécom S.A. (démissionnaire en janvier 2007) ;
 - > Membre du Conseil de surveillance de Virgin Stores S.A. (démissionnaire en février 2008) ;
 - > Membre du Conseil de surveillance de Le Monde (S.A.) (démissionnaire en février 2008) ;
 - > Président de Lagardère Active Broadland S.A.S. (démissionnaire en juin 2008) ;
 - > Administrateur de LVMH-Moët Hennessy Louis Vuitton (S.A.) (démissionnaire en mai 2009) ;
 - > Représentant permanent de Lagardère Active Publicité au Conseil d'administration de Lagardère Active Radio International (S.A.) (démissionnaire en mai 2009).

Hermann-Josef Lamberti

Depuis 1999, M. Hermann-Josef Lamberti siège au directoire de Deutsche Bank AG, dont il est actuellement le Directeur général délégué. À partir de 1985, il occupe différents postes à responsabilités chez IBM, tant en Europe qu'aux États-Unis, dans les domaines du contrôle de gestion, du développement des applications internes, des ventes, des logiciels personnels, du marketing et de la gestion de la marque. En 1997, il est nommé Président du directoire d'IBM Allemagne. M. Lamberti a débuté sa carrière en 1982 chez Touche Ross à Toronto, avant de rejoindre la Chemical Bank à Francfort. Il a suivi des études d'administration des entreprises à l'Université de Cologne et l'Université de Dublin. Il est titulaire d'une maîtrise.

Mandats exercés autres que ceux énoncés au tableau ci-dessus :

- Membre du Conseil de surveillance de BVV Pensionsfonds des Bankgewerbes AG ;
- Membre du Conseil de surveillance de BBV Versicherungsverein des Bankgewerbes A.G. und BVV Versorgungskasse des Bankgewerbes e.V. ;
- Membre du Conseil de surveillance de Carl Zeiss AG ;
- Membre du Conseil de surveillance de Deutsche Börse AG ;
- Président du Conseil de surveillance de Deutsche Bank Privat- und Geschäftskunden AG ;
- Membre du Directoire de Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes e.V. ;
- Membre du Conseil des trustees de Baden-Badener Unternehmengespräche – Gesellschaft zur Förderung des Unternehmensnachwuchses e.V. (démissionnaire en mai 2010) ;
- Membre du Comité consultatif de Barmenia Versicherungen Wuppertal ;
- Membre suppléant du Comité d'assurance dépôt de Bundesverband deutscher Banken e.V. ;
- Délégué à l'Assemblée des délégués de Bundesverband deutscher Banken e.V. ;
- Membre du Comité allemand de la communauté financière de Bundesverband deutscher Banken e.V. ;
- Membre du Directoire de Deutsches Aktieninstitut e.V. ;
- Membre du Conseil des trustees de e-Finance Lab Frankfurt am Main ;
- Membre du Conseil des marchés boursiers d'Eurex Deutschland ;
- Membre du Conseil des marchés boursiers de Frankfurter Wertpapierbörse AG ;
- Président de la Société Freunde der Bachwoche Ansbach e.V. ;
- Membre du Conseil des trustees de l'Institut juridique et financier de Francfort ;
- Membre du Comité consultatif de Institut für Unternehmensplanung – IUP ;
- Membre du Conseil des trustees de Junge Deutsche Philharmonie ;
- Vice-Président du Conseil des trustees de la fondation pour la promotion du Kölner Kammerorchester e.V. ;
- Membre du Comité consultatif des programmes de LOEWE Landes-Offensive zur Entwicklung Wissenschaftlich-ökonomischer Exzellenz des Hessischen Ministeriums für Wissenschaft und Kunst ;
- Membre du Cercle consultatif de Münchner Kreis ;
- Membre suppléant du Comité consultatif et du Comité d'examen de Prüfungsverband deutscher Banken e.V. ;
- Client exécutif du Comité consultatif de Symantec Corporation ;
- Membre du Conseil des trustees de Frankfurt International School e.V. ;
- Membre du Comité de Direction de l'Institut für Wirtschaftsinformatik de l'Université de Saint-Galle ;
- Membre du Conseil administratif de l'association Universitätsgesellschaft Bonn-Freunde, composée de chercheurs et d'anciens élèves ;
- Membre du Conseil des fondateurs du musée Wallraf-Richartz ;
- Membre du Conseil des trustees du musée Wallraf-Richartz et du musée Ludwig e.V. ;
- Membre du Comité consultatif au centre de la gestion d'entreprises de WHU ;
- Membre du Comité de pilotage et du Comité fédéral du Conseil économique de la CDU e.V. ;
- Membre de la commission de surveillance des marchés du Ministère des Finances allemand ;
- Membre du Conseil d'administration de Frankfurt Main Finance e.V. ;
- Membre du Conseil d'administration de Fraunhofer Gesellschaft ;
- Membre du Comité consultatif de Franhofer-IUK-Verbund ;
- Membre du Conseil de l'Université de Cologne ;
- Membre du Conseil d'administration de Stichting Administratiekantoor EADS ;
- Membre du Conseil d'administration de Wirtschaftsinitiative FrankfurtRheinMain e.V. ;

➤ Membre du Comité exécutif de FrankfurtRheinMain e.V. (i.G).

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Membre du Conseil de surveillance de SupplyOn AG (démissionnaire le 1^{er} janvier 2003) ;
- Président du Conseil d'administration de Deutsche Bank S.A./N.V. (démissionnaire le 21 avril 2004) ;
- Président du Conseil de surveillance d'European transaction bank AG (démissionnaire le 9 juin 2004) ;
- Président du Conseil d'administration de Deutsche Bank S.A.E. (démissionnaire le 16 juin 2004) ;
- Président du Conseil de surveillance de Deutsche Bank Payments Projektgesellschaft AG (démissionnaire le 1^{er} juillet 2004) ;
- Président du Comité consultatif de Deutsche Clubholding GmbH (démissionnaire le 1^{er} mai 2005) ;
- Président du Conseil de surveillance d'E-Millennium 1 GmbH & Co. KG (démissionnaire le 1^{er} mai 2005) ;
- Membre du Comité des clients privés et professionnels de Bundesverband Deutscher Banken e.V. (démissionnaire le 1^{er} juillet 2005) ;
- Administrateur non dirigeant du Conseil d'administration d'Euroclear S.A./N.V. (démissionnaire le 19 septembre 2005) ;
- Administrateur non dirigeant du Conseil d'administration d'Euroclear plc (démissionnaire le 19 septembre 2005) ;
- Membre du Conseil de surveillance de Schering AG (démissionnaire le 20 mars 2006) ;
- Membre du Conseil d'administration de Fiat S.p.A. (démissionnaire le 24 juillet 2007) ;
- Membre de Verband der Sparda-Banken e.V. (démissionnaire le 30 septembre 2007) ;
- Membre du Conseil de la fondation Otto A. Wipprecht-Stiftung (démissionnaire le 31 mai 2008) ; et
- Membre du Comité consultatif de l'Université d'Augsbourg (démissionnaire le 30 septembre 2008).

Lakshmi N. Mittal

Lakshmi N. Mittal est Président-directeur général d'ArcelorMittal. Il a fondé Mittal Steel Company en 1976 et a conduit sa fusion en 2006 avec Arcelor, qui a donné naissance au plus grand groupe sidérurgique du monde. Reconnu pour son rôle de leader lors de la restructuration de l'industrie mondiale de l'acier, M. Mittal compte 35 années d'expérience dans l'acier et les industries connexes. Il est titulaire de nombreuses récompenses et distinctions : « Homme d'affaires européen de l'année 2004 » par le magazine Fortune, « Homme d'affaires 2006 » par le Sunday Times, « Newsmaker international de l'année 2006 » par Time Magazine, « Personne de l'année 2006 » par le Financial Times, « Prix du leadership mondial Dwight D. Eisenhower 2007 », « Grande croix du mérite civil d'Espagne », « Padma Vibushan » par le Président de l'Inde et « Fellowship du King's College ».

Mandats exercés autres que ceux énoncés au tableau ci-dessus :

- Membre du Conseil d'administration d'ArcelorMittal S.A. ;
- Membre du Conseil d'administration de Goldman Sachs ;
- Membre du Conseil d'administration d'ICICI Bank Limited ;
- Vice-Président et membre du Comité exécutif de l'Association mondiale de l'acier (auparavant Institut international du fer et de l'acier) ;
- Membre du Comité des Investissements Étrangers du Kazakhstan ;
- Membre du Comité des Investissements Internationaux en Afrique du Sud ;
- Membre du Comité Consultatif International Présidentiel de l'État du Mozambique ;
- Membre du Comité des affaires internationales du Forum Économique Mondial ;
- Membre du Comité consultatif de la Kellogg School of Management ;
- Membre du Conseil consultatif du Premier ministre d'Ukraine ;
- Membre du Conseil consultatif global du Premier ministre de l'Inde ;
- Membre du Conseil d'administration de Commonwealth Business Council Limited ;
- Membre du Conseil des fiduciaires de Cleveland Clinic ;
- Membre du Conseil d'administration d'ArcelorMittal USA Inc ;

- > Président d'Ispat Inland ULC ;
- > Membre du Conseil d'administration d'ONGC Mittal Energy Ltd ;
- > Membre du Conseil d'administration d'ONGC Mittal Energy Services Ltd ;
- > Gouverneur de la fondation ArcelorMittal ;
- > Fiduciaire de la fondation Gita Mittal ;
- > Fiduciaire de la fondation Gita Mohan Mittal ;
- > Membre du Conseil exécutif de l'Indian School of Business ;
- > Fiduciaire de la fondation Lakshmi et Usha Mittal ;
- > Membre du Comité directeur de la fondation Lakshmi Niwas et Usha Mittal ;
- > Président du Conseil exécutif de l'Institut des technologies de l'information LNM ;
- > Fiduciaire de Mittal Champion Trust ;
- > Golden Patron de Prince's Trust ;
- > Fiduciaire de la fondation Mittal Children.

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- > Membre du Comité consultatif international de Citigroup (démissionnaire en juin 2008).

Sir John Parker

Sir John Parker est Président de National Grid PLC et d'Anglo American PLC, Vice-Président de DP World (Dubai), administrateur non dirigeant de Carnival PLC et de Carnival Corporation, membre du Conseil consultatif international de Citigroup et Président Honoraire de l'Université de Southampton. Au cours de sa carrière, il a assumé diverses fonctions dans l'ingénierie, les chantiers navals et le secteur de la défense. Il a passé notamment 25 ans en qualité de Président exécutif chez Harland & Wolff et au sein du Groupe Babcock International. Il a étudié l'architecture navale et l'ingénierie mécanique au College of Technology de la Queens University, à Belfast.

Mandats exercés autres que ceux énoncés au tableau ci-dessus :

- > Administrateur de Carnival plc et de Carnival Corporation ;
- > Président adjoint de D.P. World (Dubai) ;
- > Membre du Comité consultatif international de Citigroup ;

- > Président Honoraire de l'Université de Southampton ;
- > Administrateur de White Ensign Association Limited ;
- > Membre du Business Council for Britain du Premier Ministre britannique ;
- > Membre du Conseil d'administration de Stichting Administratiekantoor EADS.

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- > Administrateur non dirigeant de la Banque d'Angleterre (démissionnaire en juin 2009) ; et
- > Co-Président de Mondi Group (démissionnaire en août 2009).

Michel Pébereau

M. Michel Pébereau est Président du Conseil d'administration de BNP Paribas depuis 2003. Il a présidé l'opération de fusion qui a donné naissance à BNP Paribas en 2000, devenant alors Président-directeur général. En 1993, il a été nommé Président-directeur général de la Banque Nationale de Paris, dont il a organisé la privatisation. Il assumait auparavant les fonctions de Président-directeur général du Crédit Commercial de France. Il débute sa carrière en 1967 à l'Inspection Générale des Finances. En 1970, il rejoint le Trésor français où il occupe de nombreuses fonctions de haut rang. M. Pébereau est ancien élève de l'École Nationale d'Administration et de l'École Polytechnique.

Mandats exercés autres que ceux énoncés au tableau ci-dessus :

- > Membre du Conseil d'administration de Lafarge ;
- > Membre du Conseil d'administration de Saint-Gobain ;
- > Membre du Conseil d'administration de Total ;
- > Membre du Conseil d'administration de Pargesa Holding S.A., Suisse ;
- > Membre du Conseil d'administration de BNP Paribas (Suisse) S.A. ;
- > Membre du Conseil de surveillance d'Axa ;
- > Membre du Conseil de surveillance de la Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie ;
- > Censeur des Galeries Lafayette S.A. ;
- > Président de la Table ronde financière européenne ;
- > Président de la Fédération Bancaire Européenne ;

- Président du Comité des banques d'investissement et des marchés financiers de la Fédération Bancaire Française ;
- Président du Directoire de l'Institut d'Études Politiques de Paris ;
- Président du Conseil de surveillance de l'Institut Aspen France ;
- Président de l'Institut de l'Entreprise ;
- Membre du Comité exécutif du Mouvement des Entreprises en France ;
- Membre du Haut Conseil de l'Éducation ;
- Membre de l'Institut International des Études Bancaires ;
- Membre du Comité consultatif international de l'Autorité Monétaire de Singapour ;
- Membre du Comité consultatif des marchés financiers internationaux de la Banque Fédérale de New York ;
- Membre du Comité consultatif des Chefs d'entreprises internationaux pour le Maire de Shanghai (IBLAC) ;
- Membre de la Table ronde financière européenne ;
- Membre de l'Académie des sciences morales et politiques.

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Membre du Conseil d'administration d'EADS Participations B.V. (démissionnaire le 22 octobre 2007).

Wilfried Porth

M. Wilfried Porth est membre du Directoire de Daimler AG et Directeur des relations du travail, responsable des Ressources Humaines, de la gestion informatique, des achats de services et matériaux hors production. Jusqu'en 2006, il a été Vice-Président exécutif de MB Van, après avoir été Président-directeur général de Mitsubishi Fuso Truck & Bus Corp. Il a auparavant occupé différents postes d'encadrement en ingénierie au sein du Groupe Daimler et compte plusieurs années d'expérience acquise à l'étranger. M. Porth possède un diplôme d'ingénieur de l'Université de Stuttgart.

Mandats exercés autres que ceux énoncés au tableau ci-dessus :

- Membre du Conseil de surveillance de Daimler Financial Services AG ;
- Membre du Conseil d'administration d'EADS Participations B.V. ;

- Membre du Conseil consultatif de Daimler Unterstützungskasse GmbH.

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Membre du Conseil d'administration de Mitsubishi Fuso Truck et Bus Corporation (démissionnaire en juin 2005) ;
- Membre du Conseil consultatif de Westfalia Van Conversion GmbH (démissionnaire en novembre 2007) ;
- Membre du Conseil de surveillance de Mercedes-Benz Ludwigsfelde GmbH (démissionnaire en mars 2009) ;
- Membre du Conseil consultatif de Mercedes-Benz España S.A. (démissionnaire en juin 2009) ;
- Membre du Conseil d'administration de Daimler Vans Manufacturing, LLC (démissionnaire en août 2009) ;
- Directeur de Daimler Vans Manufacturing, LLC (démissionnaire en août 2009).

Administrateurs indépendants

Les quatre Administrateurs indépendants qui ont été nommés conformément aux critères d'indépendance précisés ci-dessus sont MM. Hermann-Josef Lamberti, Lakshmi N. Mittal, Sir John Parker et M. Michel Pébereau.

Condamnations 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 plainte et/ou d'une sanction par une autorité législative ou de tutelle et ne s'est vu interdire par un tribunal d'agir en qualité de membre d'organes administratifs, de direction ou de surveillance d'un émetteur de valeurs mobilières ou de diriger les affaires d'une entreprise au cours des cinq dernières années. À la date du présent document, les Administrateurs ne sont liés entre eux par aucun lien de parenté.

4.1.1.2 FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2009

Réunions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration s'est réuni 11 fois en 2009. Il a été régulièrement tenu informé de l'évolution de la situation au moyen de rapports d'activité présentés par le Président exécutif, comprenant des calendriers prévisionnels et des plans stratégiques et opérationnels. Le taux moyen de participation aux réunions a été de 84 %.

Le 14 avril 2009, le Conseil d'administration a nommé Bodo Uebber en qualité de Président du Conseil d'administration, à la place de Rüdiger Grube, démissionnaire de ses fonctions. Rüdiger Grube a également démissionné de son poste d'Administrateur. Pour la suite de son mandat (soit jusqu'à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires de 2012), le Conseil d'administration a proposé, pour le remplacer, M. Wilfried Porth qui a été élu par l'Assemblée générale annuelle le 27 mai 2009. De plus, le 2 février 2009, le Conseil d'administration a nommé Domingo Ureña-Raso en tant que membre du Comité exécutif et nouveau Président d'Airbus Military et, en novembre 2009, Sean O'Keefe a été nommé nouveau Président d'EADS North America. Ce dernier a rejoint le Comité exécutif le 1^{er} janvier 2010. Le Conseil d'administration a également approuvé le renouvellement des contrats des autres membres du Comité exécutif.

Dans l'ensemble, en 2009, sur sept réunions du Conseil d'administration ont porté sur les affaires liées à l'A400M. Parmi les sujets ayant fait l'objet de discussions soutenues et les opérations autorisées lors de ces réunions du Conseil d'administration figurent : la stratégie d'EADS (notamment, dans le domaine des fusions-acquisitions et l'environnement concurrentiel), les questions majeures liées aux activités telles que le développement de l'A350 et le programme de surveillance des frontières saoudiennes, les mises à jour régulières sur les autres grands programmes, l'avancement de Vision 2020, l'approbation des plans opérationnels, les résultats financiers et les prévisions du Groupe. En cette période de crise économique, le Conseil d'administration s'est concentré sur la Gestion du Risque d'Entreprise, le plan d'audit de l'entreprise et les progrès de l'organisation dédiée aux questions de conformité créée en 2008. Les affaires juridiques et les litiges en cours ont aussi fait partie des thèmes évoqués en Conseil d'administration. Le Conseil d'administration a également abordé des sujets concernant les Ressources Humaines et le personnel, tels que la gestion des compétences, la rémunération (notamment, un plan de rémunération à long terme et un plan d'actionnariat salarié), mais également les mesures à prendre pour attirer, fidéliser et assurer le développement de carrière des collaborateurs à haut potentiel afin d'assurer la qualité future des dirigeants d'EADS et le caractère international de sa structure de direction. De plus, le Conseil d'administration a chargé la Direction d'accroître ses efforts concernant la diversité parmi ses collaborateurs.

Évaluation des performances du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration procède annuellement à une auto-évaluation de sa performance et, tous les trois ans, à une évaluation plus approfondie menée par des consultants indépendants. En raison de sa refonte en octobre 2007, le Conseil d'administration a choisi Egon Zehnder International pour mener à bien l'examen de son efficacité en 2010.

Cet examen a donc été confié à Egon Zehnder International en février 2010. Les débats autour des résultats sont inscrits à l'ordre du jour des réunions ultérieures du Conseil d'administration qui

se seront tenues en mars et juin 2010. L'évaluation a porté sur le rôle du Conseil d'administration, la corrélation entre ses activités et sa mission et les instruments et processus qui influent sur sa performance.

L'évaluation a conclu que le Conseil d'administration est généralement satisfait de sa capacité à travailler en équipe et à traiter des affaires importantes ouvertement et au mieux des intérêts de la Société. Bien que des améliorations soient encore possibles, il n'est pas nécessaire d'en modifier la structure après 28 mois de fonctionnement.

Les Administrateurs estiment que la fréquence et la durée des réunions du Conseil d'administration sont appropriées et que les problèmes y sont abordés en profondeur. Les documents transmis contiennent toutes les informations nécessaires, mais doivent être davantage ciblés afin de faciliter la prise de décisions. L'exhaustivité de ces informations provient de la complexité des activités et la quantité d'informations fournies par rapport à ces discussions le prouve.

Concernant le travail d'équipe au sein du Conseil d'administration, la participation est adéquate et il est unanimement convenu que les avis contraires peuvent s'y exprimer, que les discussions y sont ouvertes et que des positions contradictoires peuvent être entendues de façon constructive. En général, le Conseil d'administration considère qu'il regroupe un ensemble de compétences internationales, diverses et pertinentes, en mettant fortement l'accent sur les compétences financières. En 2009, ces talents se sont employés à discuter des programmes clés, de la renégociation du contrat de l'A400M, des risques inhérents à la crise économique et de son impact sur les activités commerciales et la rentabilité. Une collaboration plus étroite entre le Conseil d'administration et le Comité exécutif devrait permettre de gagner en efficacité.

En outre, les Administrateurs considèrent que le fonctionnement du Conseil d'administration leur permet de remplir leur mission et que les travaux du Conseil veillent scrupuleusement au respect de la conformité. Toutefois, les Administrateurs ont le sentiment que le Conseil d'administration est encore préoccupé par des questions opérationnelles – en particulier l'A400M –, aux dépens des problématiques à plus long terme. Par conséquent, la majorité des Administrateurs souhaite que davantage de temps soit consacré aux questions de long terme, telles que les valeurs et la stratégie communes, la structure et l'efficacité. Néanmoins, des mesures ont été prises en ce sens et, pour la première fois, le Conseil d'administration a consacré une journée entière à la stratégie en 2009, incluant notamment une évaluation des objectifs de Vision 2020 dans un contexte en pleine évolution. Cette pratique sera renouvelée.

Les Comités ont une approche professionnelle et l'articulation entre le Comité d'Audit et le Comité des Rémunérations et des Nominations avec le reste du Conseil d'administration

est satisfaisante ; toutefois, le travail des Comités devrait davantage être prévu à des dates distinctes de celles des réunions du Conseil d'administration, les résultats des travaux des Comités devraient être abordés plus en profondeur par le Conseil administration réuni au complet.

Pour conclure, les présidences du Conseil d'administration et des Comités font preuve d'une compétence et d'une implication reconnues.

Depuis la dernière auto-évaluation de 2009, l'organisation d'une réunion spéciale du Conseil d'administration consacrée

aux affaires stratégiques, la diversité des compétences et des expériences du Conseil d'administration et l'attention portée à l'ordre du jour sont les progrès les plus clairement constatés. Le Secrétaire du Conseil a pris des mesures pour que les documents du Conseil d'administration soient mieux adaptés afin d'aider à prendre les décisions en 2010.

Les améliorations continues, la compétitivité et l'efficacité du gouvernement d'entreprise et de la Direction du Groupe restent des sujets qui méritent une attention majeure et représentant des facteurs décisifs du succès d'EADS.

4.1.2 Comité d'Audit

Conformément au Règlement Intérieur, le Comité d'Audit est chargé de formuler des recommandations au Conseil d'administration sur la nomination des commissaires aux comptes et la fixation de leur rémunération ainsi que sur l'approbation des comptes annuels et des comptes intermédiaires. Il doit également s'entretenir avec les commissaires aux comptes sur leur programme d'audit et sur les résultats de leur contrôle des comptes et veiller au caractère adéquat du contrôle interne 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 et de veiller à ce que les questions d'audit reçoivent l'attention qu'elles méritent lors des réunions du Conseil d'administration. Les règles et responsabilités du Comité d'Audit sont précisées en détail 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 commissaires aux comptes. Il surveille également la gestion du risque d'entreprise du Groupe (GRE) et l'organisation en charge du respect de la conformité.

En 2009, le Comité d'Audit :

- était, jusqu'au 14 avril 2009, présidé par Hermann-Josef Lamberti et comptait également Dominique D'Hinnin, Sir John Parker et Bodo Uebber parmi ses membres ;
- est, depuis cette date, présidé par Hermann-Josef Lamberti et compte également Rolf Bartke, Dominique D'Hinnin et Sir John Parker parmi ses membres.

Le Président du Conseil d'administration et le Président exécutif sont invités à chaque réunion du Comité. Le responsable de la comptabilité et le Directeur financier sont invités à participer aux réunions du Comité d'Audit afin de répondre aux questions.

Le Comité d'Audit doit se réunir quatre fois par an ou plus fréquemment selon les besoins. Il s'est réuni à cinq reprises en 2009, avec un taux de participation moyen de 90 %, aux fins d'examiner les résultats de 2008 ainsi que les résultats du premier semestre de 2009 de la Société, les examens financiers trimestriels et des sujets comme la gestion du risque d'entreprise, le respect de la conformité et les questions d'audit interne.

4.1.3 Comité des Rémunérations et des Nominations

Conformément au Règlement Intérieur, le Comité des Rémunérations et des Nominations émet des recommandations au Conseil d'administration concernant la nomination du Secrétaire général d'EADS, des membres du Comité des Actionnaires d'Airbus et les Présidents des Conseils de surveillance (ou autre organe similaire) des autres Unités opérationnelles et entreprises importantes du Groupe. Le Comité des Rémunérations et des Nominations émet également des recommandations au Conseil d'administration concernant les stratégies de rémunération et

les plans de rémunération à long terme. Il décide des contrats de service et autres affaires contractuelles relatives au Conseil d'administration et aux membres du Comité exécutif. Dès que le Président du Conseil d'administration a donné son approbation, il examine également les propositions du Président exécutif sur la nomination des membres du Comité exécutif et du Président d'Airbus. Les règles et responsabilités du Comité des Rémunérations et des Nominations sont présentées en détail dans la Charte des Rémunérations et des Nominations.

Les principes directeurs qui régissent les nominations de dirigeants au sein du Groupe doivent favoriser la sélection des meilleurs candidats à un poste donné (« la personne la plus qualifiée pour le poste ») et veiller en même temps à atteindre une diversité dans la composition en termes d'expériences, de nationalités, etc.

En 2009, le Comité des Rémunérations et des Nominations :

- était, jusqu'au 27 mai 2009, présidé par Sir John Parker et comptait également Rolf Bartke, Dominique D'Hinnin et Hermann-Josef Lamberti parmi ses membres ;
- est, depuis cette date, présidé par Sir John Parker et comprend également Dominique D'Hinnin, Hermann-Josef Lamberti et Wilfried Porth parmi ses membres.

Le Président du Conseil d'administration et le Président exécutif sont invités à participer à chaque réunion du Comité.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations doit se réunir deux fois par an ou plus fréquemment selon les besoins. Il s'est

réuni à quatre reprises en 2009, avec un taux de participation moyen de 94 %. Outre la formulation de recommandations au Conseil d'administration sur les principales nominations, le Comité des Rémunérations et des Nominations a examiné la politique de rémunération (régimes de retraite compris), la part variable au titre de 2008, le plan de rémunération à long terme et d'actionnariat salarié pour 2009-2010, ainsi que les salaires des membres du Comité exécutif pour 2009 et un programme général concernant les plans de successions.

Début 2010, une étude complète de la rémunération du Conseil d'administration et des cadres d'EADS a été réalisée afin d'analyser son adéquation en termes de structure et de montants. Les résultats ont montré que la rémunération générale est appropriée et conforme aux recommandations de gouvernance et aux pratiques du secteur. À la suite de cette étude, le Comité des Rémunérations et des Nominations a recommandé une revalorisation de la structure de rémunération générale des cadres d'EADS en 2010 afin de mieux soutenir les objectifs de pérennité et de rentabilité de la Société.

4.1.4 Comité Stratégique

Le Comité Stratégique a été créé au mois d'octobre 2007.

Il n'est pas un organe de prise de décisions, mais une ressource à la disposition du Conseil d'administration d'EADS pour préparer des décisions portant sur des questions stratégiques. Conformément au Règlement Intérieur, le Comité Stratégique formule des recommandations au Conseil d'administration sur les développements stratégiques, les stratégies de l'entreprise, les grands projets de fusions-acquisitions, les investissements majeurs, les décisions ou cessions portant sur des produits ou projets majeurs ainsi que les principaux projets de recherche et développement. Les règles et responsabilités du Comité Stratégique sont précisées en détail dans la Charte du Comité d'Audit.

En 2009, le Comité Stratégique :

- était, jusqu'au 14 avril 2009, présidé par Rüdiger Grube et comprenait également Louis Gallois, Arnaud Lagardère, Michel Pébereau et Bodo Uebber parmi ses membres ;

- est, depuis cette date, présidé par Bodo Uebber et inclut également Louis Gallois, Arnaud Lagardère, Michel Pébereau et Wilfried Porth (à la suite de sa nomination en tant qu'Administrateur le 27 mai 2009) parmi ses membres.

Le Comité Stratégique doit se réunir deux fois par an ou plus fréquemment selon les besoins. Il s'est réuni à deux reprises en 2009, avec un taux de participation moyen de 80 %. En plus de surveiller les initiatives stratégiques importantes du Groupe, il a effectué des recommandations au Conseil d'administration concernant des projets de fusions-acquisitions et a examiné la politique de Recherche & Technologie (R&T) d'EADS.

4.1.5 Comité exécutif

Le Président exécutif, assisté d'un Comité exécutif (le « **Comité exécutif** »), est chargé d'assurer la gestion quotidienne de la Société. Le Comité exécutif, présidé par le Président exécutif,

comprend également les responsables des principales fonctions et Divisions du Groupe. Le Comité exécutif s'est réuni à 12 reprises en 2009.

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

- les approbations des nominations de leur personnel d'encadrement par les responsables des Divisions du Groupe (à l'exception du *Chief Operating Officer* d'Airbus) ;
- les approbations des investissements d'un montant inférieur à 350 000 000 euros ;
- 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 questions pertinentes liées à l'activité de la Société, y compris le plan opérationnel du Groupe et 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 du Président exécutif. Nonobstant les responsabilités

collectives définies ci-dessus, chaque membre du Comité exécutif est responsable, à titre personnel, de la gestion de son portefeuille, et est tenu de se conformer aux décisions prises par le Président exécutif et par le Comité exécutif, selon le cas.

Le Président exécutif s'efforce de trouver un consensus sur les questions débattues par les membres réunis en Comité exécutif. À défaut de consensus, le Président exécutif est habilité à trancher la question. En cas de divergence fondamentale ou importante sur une question non résolue, le membre du Comité exécutif ayant exprimé son désaccord peut demander au Président exécutif qu'il soumette cette question au Président en vue de recueillir son opinion.

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

Les membres du Comité exécutif sont nommés par le Conseil d'administration sur proposition du Président exécutif, après approbation du Président et consultation du Comité des Rémunérations et des Nominations. La nomination des membres du Comité exécutif est approuvée dans son ensemble, et non à titre individuel, à l'exception du Président d'Airbus, qui est nommé par le Conseil d'administration à titre individuel.

Composition du Comité exécutif

Nom	Âge	Début de mandat	Fin de mandat	Fonction principale
Louis Gallois	66	2007	2012	Président exécutif d'EADS
François Auque	53	2005	2010	Directeur d'Astrium et Coordination Espace & Défense
Lutz Bertling	47	2006	2011	Directeur d'Eurocopter
Jean J. Botti	53	2006	2011	Directeur technique
Fabrice Brégier	48	2005	2012	Responsable de la Performance opérationnelle d'EADS
Thomas Enders	51	2007	2012	Président d'Airbus
Jussi Itävuori	54	2008	2012	Directeur des Ressources humaines
Marwan Lahoud	44	2007	2012	Directeur de la Stratégie et du Marketing
Sean O'Keefe	54	2010	2014	Directeur d'EADS North America
Hans Peter Ring	59	2007	2012	Directeur financier d'EADS
Domingo Urena-Raso	51	2009	2014	Directeur d'Airbus Military
Stefan Zoller	52	2005	2010	Directeur de Défense & Sécurité

Remarque : L'adresse professionnelle de tous les membres du Comité exécutif pour toute question relative à EADS est Mendelweg 30, 2333, CS Leyde, Pays-Bas.

Louis Gallois, Président exécutif d'EADS

Voir « — 4.1.1 Conseil d'administration, Président et Président exécutif — Notice biographique et autres mandats et fonctions exercés par les membres du Conseil d'administration dans toute société ».

François Auque, Directeur d'Astrium et Coordination Espace & Défense

M. Auque a été nommé à ce poste en 2000 après avoir exercé la fonction de Directeur financier d'Aérospatiale, puis d'Aérospatiale Matra, et de Directeur Général en charge des satellites

d'Aérospatiale Matra. Il a débuté sa carrière au sein du Groupe Suez et à la Cour des Comptes en France. M. Auque est diplômé de l'*École des Hautes Études Commerciales* et de l'*Institut d'Études Politiques* et est ancien élève de l'*École Nationale d'Administration*.

Lutz Bertling, Directeur d'Eurocopter

M. Bertling a été nommé en 2006, après avoir exercé pendant un an les fonctions de Président d'Eurocopter Deutschland. Il a rejoint Eurocopter en 2003 en qualité de Directeur des programmes gouvernementaux, après avoir travaillé

au sein de la division Défense & Sécurité. Il a occupé, avant cette date, divers postes au sein de DaimlerChrysler Rail Systems et de l'Université de Braunschweig. Il est titulaire d'un doctorat en ingénierie de l'Université de Braunschweig.

Jean J. Botti, Directeur technique

M. Botti a été nommé Directeur technique en 2006. Il travaillait auparavant chez General Motors, où il a occupé les fonctions de Directeur de la technologie, puis de Directeur de l'activité Transmissions chez Delphi. Il a commencé sa carrière en 1978 en tant qu'ingénieur produit chez Renault. M. Botti est diplômé de l'INSA Toulouse, titulaire d'un MBA de la Central Michigan University et d'un doctorat du Conservatoire des Arts et Métiers. Il est également membre de SAE.

Fabrice Brégier, Responsable de la Performance opérationnelle d'EADS

M. Brégier a été nommé au poste de Directeur général délégué d'Airbus en 2006. Il est également en charge de la Performance opérationnelle d'EADS. Il est nommé Président-directeur général d'Eurocopter en 2003, après avoir été Président-directeur général de MBDA. M. Brégier a rejoint Matra Défense en 1993 en tant que Président des GIE Apache MAW et Eurodrone. Il est ancien élève de l'École Polytechnique et de l'École des Mines.

Thomas Enders, Président d'Airbus

M. Enders a été nommé Président d'Airbus en août 2007. Il était Co-Président exécutif d'EADS depuis 2005. De 2000 à 2005, il a exercé les fonctions de Directeur de la division Défense & Sécurité d'EADS. Il occupait auparavant le poste de Directeur du développement et de la technologie chez DASA. Il a rejoint DASA en 1991. M. Enders possède un doctorat de l'Université de Bonn.

Jussi Itävuori, Directeur des Ressources humaines

M. Itävuori a rejoint EADS en 2001 et a été nommé membre du Comité exécutif en 2003. Il travaillait auparavant chez KONE Corporation depuis 1982, dont il a été nommé Directeur des Ressources humaines et membre du Comité exécutif en 1995. M. Itävuori est titulaire d'un diplôme en économie de la Vaasa School of Economics (Finlande), obtenu en 1982.

Marwan Lahoud, Directeur de la Stratégie et du Marketing

M. Lahoud a été nommé à ce poste au mois de juin 2007. Il assumait avant cette date les fonctions de Président-directeur général de MBDA. Il a travaillé pour Aerospatiale dans le cadre

de sa fusion avec Matra et sur la création d'EADS. Au sein d'EADS, il a occupé les fonctions de Senior Vice-Président responsable des Fusions-Acquisitions. M. Lahoud est ancien élève de l'École Polytechnique et diplômé de l'École Nationale Supérieure de l'Aéronautique et de l'Espace.

Sean O'Keefe, Président d'EADS North America

M. O'Keefe a été nommé au Comité exécutif en 2010. Il occupait auparavant des fonctions de direction chez General Electric Company. Il était préalablement Président honoraire de l'Université de l'État de Louisiane, administrateur de la NASA, secrétaire de la marine américaine et Directeur financier du Ministère de la Défense américain. Entre ses nominations dans le service public, il a été professeur dans différentes universités américaines. M. O'Keefe possède des diplômes supérieurs de la Maxwell School de la Syracuse University et de la Loyola University.

Hans Peter Ring, Directeur financier d'EADS

M. Ring est nommé Directeur financier d'EADS en 2002, Directeur général délégué en 2005 et Directeur financier d'Airbus, dans le cadre d'une double fonction, en 2007. Il est nommé Senior Vice-Président, responsable du contrôle de gestion de DASA en 1996, puis d'EADS. À partir de 1992, il est Directeur financier et membre du Conseil d'administration de Dornier Luftfahrt. Il est titulaire d'un diplôme en administration des affaires de l'Université d'Erlangen-Nuremberg.

Domingo Urena-Raso, Directeur d'Airbus Military

M. Urena-Raso a été nommé au poste de Directeur d'Airbus Military en février 2009. Il était auparavant responsable des programmes Power8 et « Future EADS ». À partir de 1989, il occupe différents postes chez CASA, EADS PZL, au sein de la division Défense & Sécurité et chez Airbus. M. Urena-Raso est diplômé de l'Université polytechnique de Madrid et de l'ESSEC (Paris) et titulaire d'un MBA.

Stefan Zoller, Directeur de Défense & Sécurité

M. Zoller a été nommé à ce poste en 2005, après avoir exercé d'importantes fonctions de direction au sein de la Division depuis 2000. Il avait occupé auparavant diverses fonctions de direction chez DASA, DaimlerChrysler, Dornier et Senstar/Canada. M. Zoller est diplômé de l'Université de Tübingen et titulaire d'un doctorat.

4.1.6 Système de gestion du risque d'entreprise

PRÉSENTATION

Le développement d'un contrôle interne (« CI ») efficace et d'un environnement de gestion du risque (« GR ») chez EADS fait partie des principaux objectifs de la Direction. En 2008, EADS a commencé à mettre en place un nouveau système de Gestion du risque d'entreprise (« GRE ») à l'échelle du Groupe qui vise à répondre à ces deux thèmes en parallèle, tout en perfectionnant et en s'appuyant sur les réussites des précédents systèmes CI et GR. Le nouveau système GRE vise à fournir à la Direction un outil perfectionné pour traiter efficacement les incertitudes ainsi que les risques et opportunités associés, inhérents à l'activité d'EADS. Parallèlement, le système GRE vise à satisfaire les exigences en matière de conformité afin de garantir l'efficacité des systèmes CI et GR. Le système GRE d'EADS repose sur les procédures cadres de contrôle interne et de gestion des risques d'entreprise du Comité des Organismes Commanditaires de la Commission de Treadway (*Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission* ou « COSO II »).

Le système GRE sert de base à toutes les procédures GRE, CI et GR d'échelon inférieur présentes aux différents niveaux organisationnels d'EADS (Divisions, Unités opérationnelles ou fonctions centrales au siège). Ce système comprend une procédure de rapports hiérarchiques ascendants et descendants afin de garantir une plus grande transparence pour ce qui est des risques et opportunités que le Groupe rencontre. Au plus haut niveau, le Conseil d'administration et le Comité d'Audit discutent de toutes les problématiques importantes, des changements significatifs et des améliorations prévues en ce qui concerne le système GRE.

Pour connaître les risques principaux auxquels le Groupe est exposé et que le système GRE vise à contrôler, comme décrit ci-dessous, voir « Facteurs de risques ».

Évolutions en 2009 et perspectives

En 2009, EADS s'est appliqué à encourager l'intégration du système GRE à travers le Groupe. Des « discussions régulières de la Direction » ont eu lieu sur les principaux risques et opportunités susceptibles d'empêcher le Groupe d'atteindre ses objectifs. Ces discussions ont reposé sur les résultats de l'auto-évaluation des Divisions, Unités opérationnelles et fonctions centrales au siège.

En outre, des examens des systèmes GRE ont été réalisés sur des départements sélectionnés dans le cadre d'un audit d'entreprise effectué en 2009 afin de corroborer les auto-évaluations faites par ces départements. Suite aux activités de surveillance en cours et à l'efficacité des systèmes GRE – décidés par le Conseil administration et le Comité d'Audit courant 2009 –, des modifications supplémentaires du système GRE et des efforts d'intégration sont attendus tout au long

de 2010. Entre autres, les critères de mesure de l'efficacité du système GRE et les moyens de les tester seront davantage développés et des procédures GRE communes seront davantage intégrées aux grands programmes comme l'A380 et l'A400M afin d'augmenter la solidité et la fiabilité du système GRE.

Déclarations du Conseil – Limites

Le Conseil d'administration estime, en l'état actuel de ses connaissances, que le système de contrôle interne et de gestion des risques concernant le reporting financier a bien fonctionné en 2009 et permet de garantir raisonnablement que le reporting financier ne comporte pas d'erreurs importantes.

Aussi bien conçus soient-ils, tous les systèmes GRE comportent des limites intrinsèques, telles que la vulnérabilité face à des actes de mise en échec de ces systèmes ou le non-respect des contrôles en place par des membres de la Direction. Par conséquent, aucune assurance ne peut être donnée que le système et les procédures GRE d'EADS sont ou seront totalement efficaces malgré toute la vigilance et les efforts déployés.

POLITIQUE DE GESTION DU RISQUE D'ENTREPRISE D'EADS

La politique, les objectifs et les procédures qui définissent le système de gestion du risque d'entreprise (GRE) d'EADS sont communiqués au Groupe dans un manuel appelé « Politique GRE d'EADS », qui présente :

- la politique et les objectifs GRE ;
- les procédures GRE adoptées par EADS, y compris le système de surveillance GRE standardisé, afin de :
 - garantir une compréhension uniforme d'un système exhaustif de CI et de gestion des opportunités et des risques à l'échelle de l'entreprise,
 - couvrir complètement la Gestion des Risques et des Opportunités dans des programmes/projets, fonctions et processus, avec des sources tant internes qu'externes,
 - satisfaire les exigences de conformité pour un système CI et GR efficace.

La politique GRE d'EADS constitue le cadre pour toute directive et pratique CI et GR existante à travers EADS. La politique GRE d'EADS est applicable dans toutes les Divisions, Unités opérationnelles et fonctions centrales au siège. Les co-entreprises peuvent également exploiter des systèmes GRE distincts bien que les principes fondamentaux de la politique GRE d'EADS s'appliquent de manière générale.

La politique GRE d'EADS est étayée par :

- des codes de conduite (ex. Code d'éthique d'EADS, Responsabilité sociale d'entreprise) ;
- des manuels (ex. « Responsabilités et principes de gouvernement d'entreprise d'EADS », « Manuel de contrôle financier ») ;
- des guides (ex. Procédures de Trésorerie, « Manuel comptable » et « Manuel de rapports ») ; et
- des directives (ex. « Politique de financement », « manuels de la qualité »).

Les normes externes qui influencent le système GRE d'EADS comprennent les procédures cadres CI et GRE du COSO, ainsi que des normes sectorielles définies par l'Organisation internationale de normalisation (ISO).

Responsabilité du système GRE

La responsabilité du système GRE se répartit comme suit :

- le Conseil d'administration assume la responsabilité générale du système GRE et définit le niveau de risque qu'EADS souhaite accepter à l'échelle de l'entreprise ;
- les Divisions, Unités opérationnelles et fonctions centrales au siège assument la responsabilité de l'exploitation et de la surveillance du système GRE. Ils doivent garantir la transparence et l'efficacité du système GRE et l'adéquation aux objectifs. Ils sont responsables de la mise en place d'activités appropriées afin de réduire la probabilité et l'impact des expositions au risque et, à l'inverse, de la mise en place d'activités appropriées visant à augmenter la probabilité et l'impact de l'exposition aux opportunités. Ils sont responsables de la communication des informations sur les risques et les opportunités concernant d'autres personnes au sein d'EADS ;
- les objectifs d'entreprise sont définis et répercutés à travers l'ensemble de l'organisation le long de la chaîne hiérarchique. Chaque niveau dans l'entreprise adopte des objectifs d'activité qui sont liés aux objectifs d'entreprise d'EADS et les soutiennent ;
- EADS utilise les connaissances dont disposent ses collaborateurs sur l'activité pour identifier et évaluer les principaux risques qui pourraient empêcher EADS d'atteindre ses objectifs et identifier et évaluer de nouvelles opportunités. EADS s'efforce d'agir ainsi régulièrement par le biais de procédures classiques d'entreprise afin de garantir que la Société se concentre sur l'identification et la gestion des risques susceptibles de nuire à sa performance.

Objectifs du système GRE

Le système GRE est conçu pour garantir raisonnablement au Conseil d'administration, au Président exécutif et au Directeur financier la réussite des objectifs suivants :

- livraison des produits dans les délais et conformément aux objectifs de coût et de qualité ;
- fiabilité des rapports financiers et réalisation des objectifs financiers ;
- identification appropriée, évaluation, réaction, contrôle et suivi des risques et opportunités de façon régulière à travers l'ensemble du Groupe, conformément aux objectifs d'EADS ;
- respect des lois et réglementations externes en vigueur et de la politique et des directives internes ;
- efficacité des opérations ; et
- transparence et qualité du suivi et du reporting sur les risques et opportunités (ex. rapports de gestion interne, États financiers, etc.).

CONCEPTION DU SYSTÈME GRE

Afin d'augmenter son efficacité et sa fiabilité opérationnelle et satisfaire aux exigences de conformité, le système GRE comprend certaines procédures obligatoires :

- Procédures de Gestion des Risques et des Opportunités pour améliorer la gestion opérationnelle des risques et des opportunités à travers l'ensemble du Groupe EADS à l'aide de la méthodologie GRE ;
- Procédures de calcul des risques financiers pour une quantification cohérente des risques et opportunités ;
- Procédures de rapports GRE pour établir les rapports d'état du système GRE et la situation des risques et opportunités ;
- Procédures de surveillance et de respect de la conformité GRE pour corroborer l'évaluation du Président exécutif et du Directeur financier concernant l'efficacité du système GRE d'EADS ; et
- Procédures de soutien GRE, couvrant des sujets importants comme la formation GRE, le transfert des connaissances, la gestion du changement et le rôle d'un audit d'entreprise.

Le système GRE d'EADS vise à couvrir tout type de risque, comme les risques d'exploitation fonctionnels, (ex. risques stratégiques, de respect de la conformité et d'atteinte à l'image de marque) et les risques liés aux processus, tant quantifiables que non quantifiables, affectant potentiellement EADS à court, moyen et long terme, ainsi que les opportunités.

Procédures de Gestion des Risques et des Opportunités

Les procédures de Gestion des Risques et des Opportunités récurrentes sont constituées de plusieurs éléments :

- mise en place d'objectifs et définition de la tolérance au risque ;
- identification et évaluation des risques et des opportunités ;
- élaboration des réponses aux risques et aux opportunités, et activités de contrôle (c'est-à-dire, politique, procédures et autres activités) ;
- suivi et reporting des risques et des opportunités.

Les principes de bases s'appliquent dans tous les cas même si les processus détaillés et les procédures associées varient en fonction de la taille et de la nature du programme/projet ou fonction concernés. Une différenciation locale peut être réalisée en fonction des contraintes internes de l'activité et/ou des exigences spécifiques des clients.

Procédures GRE de conformité et de suivi

EADS a mis en place des mécanismes formalisés d'auto-évaluation du contrôle interne. Il appartient à chaque responsable d'un processus ou d'un contrôle d'appliquer régulièrement ces mécanismes et de vérifier l'efficacité des systèmes de contrôle interne qui ont été mis en place pour ce processus, au niveau de leur fonctionnement et de leur conception. Les progrès réalisés sont suivis par la Direction de la Division, l'Unité opérationnelle et du siège concernées, avec reporting au siège d'EADS. Les mesures correctives sont réévaluées périodiquement, afin de vérifier leur efficacité. Les risques les plus importants sont soumis à une procédure d'examen par la Direction au niveau du Groupe. Chaque année, le service d'audit interne procède à un examen indépendant de l'état des systèmes GRE dans des Divisions, des Unités opérationnelles et départements du siège sélectionné (fonctions du siège).

À partir des auto-évaluations GRE, les responsables de chaque Division, Unité opérationnelle et fonctions centrales au siège préparent chaque année une lettre de déclaration formelle relative à l'adéquation et à l'efficacité des systèmes GRE dans leur périmètre de responsabilités (y compris toute insuffisance significative ou déficience du système identifié) qui est remise au Président exécutif et au Directeur financier.

Outre les activités de surveillance régulière et de rapports au niveau des Divisions, des Unités opérationnelles et des fonctions centrales au siège, des évaluations concernant l'adéquation et l'efficacité du système GRE font l'objet de discussions systématiques entre le Président exécutif et le Directeur financier et les responsables de la Division, de l'Unité opérationnelle ou des fonctions centrales au siège. Ces « discussions de la Direction » servent à hiérarchiser 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 GRE d'EADS.

Les co-entreprises comme MBDA exploitent des systèmes CI et GR indépendants. La coordination avec le système GRE d'EADS est facilitée, notamment, par la présence d'EADS au sein des organes de surveillance et de direction de ces entités affiliées (ex. : Conseil d'administration, Comités d'Audit).

Le processus de validation GRE annuel exige du Président exécutif et du Directeur financier qu'ils remettent une évaluation au Conseil d'administration, en l'état actuel de leurs connaissances, indiquant qu'ils se sont raisonnablement assurés de l'efficacité du système GRE, incluant une confirmation des points suivants :

- le système de contrôle interne est structuré de manière adéquate pour donner des garanties raisonnables sur la fiabilité du reporting financier et sur la conformité aux lois et réglementations en vigueur ;
- les objectifs de contrôle sont atteints par des contrôles dûment décrits dans des procédures adéquates, conçues de manière adaptée aux activités concernées et qui fonctionnent en toute efficacité, à tous égards significatifs ;
- le responsable de chaque activité de contrôle est clairement identifié ; et
- le système de gestion des risques est conçu et fonctionne de manière à identifier, évaluer, réagir à, et concevoir des contrôles et surveiller/informer sur les risques en temps opportun.

La lettre de déclaration GRE du Président exécutif et du Directeur financier se base essentiellement sur les auto-évaluations et les lettres de confirmation des délégataires, les examens GRE (y compris des audits internes) et les « discussions de la Direction », comme susmentionné.

PROCÉDURES OPÉRATIONNELLES COUVERTES PAR LE SYSTÈME GRE

Dix-huit procédures opérationnelles principales ont été identifiées au sein d'EADS sur la base des activités d'EADS. Elles sont classées en procédures fondamentales (Recherche et Développement, production, ventes, service après-vente et gestion de programmes), procédures de support (achats, Ressources Humaines, comptabilité, immobilisations, trésorerie, informatique, fusions et acquisitions, juridique et assurances) et procédures de gestion (stratégie, audit interne, supervision et contrôle de gestion). Ces procédures opérationnelles mises en œuvre en 2009, et les procédures GRE correspondantes, qui couvrent les risques pouvant affecter de manière significative la situation financière et les résultats des activités du Groupe, sont décrits ci-dessous.

Comptabilité

Le système GRE d'EADS repose avant tout sur des procédures et des dispositifs de contrôle comptables destinés à donner une assurance raisonnable sur la fiabilité du reporting financier, à la préparation des États financiers et autres informations financières, utilisés par la Direction et communiqués aux investisseurs et aux autres parties prenantes d'EADS. Cette approche intégrée de planification et de reporting vise à renforcer la communication interne et la transparence dans l'ensemble des départements et Unités opérationnelles d'EADS.

Le modèle de contrôle financier d'EADS définit les procédures de planification et de reporting applicables à l'ensemble des Unités opérationnelles du Groupe, de même que les responsabilités du Directeur financier, chargé de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi de ces procédures. L'une des principales tâches incombant au Directeur financier consiste à superviser la préparation des États financiers consolidés d'EADS, effectuée sous le contrôle direct du Directeur comptable. Ce dernier est chargé de l'application des systèmes et règles de consolidation du Groupe et de la définition des politiques comptables correspondant aux normes IFRS, des règles de reporting et des directives financières au niveau du Groupe, afin 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 validé par les commissaires aux comptes externes de la Société. Toute modification du manuel de comptabilité d'EADS est soumise à l'approbation du Directeur comptable et, lorsqu'il s'agit de modifications importantes, du Directeur financier ou du Conseil d'administration (sur la base des recommandations du Comité d'Audit).

Le contrôle des processus de planification et de reporting est réalisé non seulement au moyen de systèmes et politiques comptables mis en œuvre dans l'ensemble du Groupe, mais aussi par un processus organisé de remontée en temps voulu des informations actualisées produites par les unités concernées, sous une forme permettant la prise de décision et le contrôle de la performance opérationnelle du Groupe. Ces informations comprennent des rapports réguliers sur la situation et les opérations de trésorerie, ainsi que d'autres informations financières utilisées pour la planification stratégique ou opérationnelle et la maîtrise et la Gestion des Risques économiques liés aux activités du Groupe.

Au cours de chaque cycle de reporting, les responsables financiers des Unités opérationnelles maintiennent un contact régulier avec les responsables financiers de la Division et rencontrent fréquemment le Directeur comptable et son équipe afin de discuter des informations financières produites par les Divisions et les Unités opérationnelles.

Avant d'être communiqués au public puis soumis à l'approbation des actionnaires, les États financiers consolidés de l'exercice sont

vérifiés par les commissaires aux comptes externes d'EADS, examinés par le Comité d'Audit puis soumis à l'approbation du Conseil d'administration. Une procédure similaire s'applique aux clôtures trimestrielles et semestrielles. Les commissaires aux comptes du Groupe interviennent avant que les États financiers d'EADS ne soient présentés au Conseil d'administration.

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 à évaluer les risques de liquidité, de taux de change et de taux d'intérêt. Les filiales contrôlées sont soumises aux procédures de gestion centralisée de la trésorerie. Les entreprises contrôlées conjointement, par exemple MBDA, font l'objet de procédures de contrôle analogues.

Gestion des liquidités

La gestion des liquidités destinées au financement de l'activité constitue l'une des principales missions du service central de la trésorerie d'EADS. La planification régulière et le reporting mensuel de trésorerie préparé par le service central de Trésorerie, en collaboration avec le département de reporting/planification, fournissent à la Direction les informations nécessaires pour contrôler la situation de la trésorerie du Groupe et prendre les mesures nécessaires pour assurer la liquidité. Afin de maintenir la liquidité nécessaire et de protéger sa trésorerie, EADS a instauré un système de centralisation des liquidités alimenté par un système de collecte quotidienne des liquidités des filiales contrôlées vers des comptes dont la gestion est centralisée. Des procédures de prévention de fraude sur les paiements ont été établies et communiquées dans l'ensemble du Groupe.

Gestion de couverture

Les opérations commerciales créent une exposition importante au risque 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. Le service central de Trésorerie effectue toutes les transactions de couverture afin d'assurer leur conformité à la politique du Groupe. Il effectue également une analyse permanente du risque et propose aux Divisions et aux Unités opérationnelles des mesures appropriées de Gestion des Risques de change et de taux d'intérêt. Il incombe aux filiales de déterminer, de mettre à jour et de suivre leur exposition aux risques de change et de taux d'intérêt et d'en rendre compte chaque mois au service central de Trésorerie d'EADS, conformément aux procédures en vigueur. Voir « Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation — 2.1.8 Activités de couverture ».

Financement des ventes

S'agissant de certains contrats commerciaux, EADS peut être amené à conclure des accords de financement des ventes. Le financement des ventes d'Airbus fait l'objet d'un budget annuel défini dans le cadre du processus de planification

opérationnelle d'EADS. Les opérations de financement des ventes sont approuvées au cas par cas en accord avec la Direction générale, conformément aux directives d'évaluation des risques. Ces opérations sont gérées par une organisation intégrée au niveau du Groupe.

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 pour éviter qu'EADS ne conclue des contrats commerciaux l'exposant à un risque inacceptable ou incompatible avec les objectifs du Groupe. Ces procédures reposent sur : (i) des seuils et des critères établis par le Conseil d'administration pour déterminer le profil de risque et de rentabilité et (ii) un processus de validation préalable des contrats jugés à haut risque. Les contrats franchissant des seuils définis doivent être approuvés par le Directeur financier de la Division concernée. Les contrats considérés à « haut risque » et/ou dépassant certains autres seuils doivent être soumis à un Comité commercial permanent (le Directeur financier d'EADS et le Directeur de la Stratégie et du Marketing d'EADS agissant en qualité de Présidents, le Président exécutif étant impliqué s'il y a lieu). Ce Comité examine la proposition et émet, s'il y a lieu, les recommandations sur la base desquelles l'Unité opérationnelle concernée est autorisée à remettre son offre. Dans le cas d'Airbus, les contrats sont approuvés selon des règles de gouvernance propres à Airbus, basées sur les directives du Groupe EADS et suivant les mêmes principes. En général, le Comité commercial est chargé de déterminer la position d'EADS au regard des contrats commerciaux proposés par les filiales dont le contrôle est partagé avec un tiers.

Lois et réglementations

EADS est soumis à de nombreuses obligations juridiques en vigueur dans les pays où le Groupe exerce ses activités. La mission du département juridique d'EADS est de promouvoir et de défendre activement les intérêts du Groupe sur tous les aspects juridiques et d'assurer en permanence sa sécurité juridique, en coordination avec les départements juridiques des Divisions et des Unités opérationnelles. Pour accomplir sa mission, le département juridique s'assure de la mise en place et du suivi de procédures visant à garantir la conformité des activités d'EADS avec l'ensemble des lois, règlements et autres exigences légales en vigueur. Il supervise également tout litige majeur affectant le Groupe, y compris en matière de propriété intellectuelle.

Le département juridique d'EADS joue, avec le Secrétaire général de la Société, un rôle essentiel dans l'élaboration et l'administration (i) des procédures de gouvernance au sein d'EADS et (ii) de la documentation juridique relative aux délégations de pouvoirs et de responsabilités, qui déterminent le cadre de gestion et de contrôle interne d'EADS.

Audit interne

Le département d'audit interne d'EADS, sous la direction du Secrétaire général de la Société, fournit à la Direction une évaluation, fondée sur les risques, de l'efficacité des procédures GRE du Groupe. Le département d'audit interne (i) examine les procédures d'exploitation afin d'identifier des opportunités d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de la Gestion des Risques et (ii) veille au respect des obligations légales, des politiques internes, des directives et des procédures, en se fondant sur un plan d'audit annuel dûment approuvé. L'audit interne effectue également des vérifications ad hoc, effectuées sur demande de la Direction, en se concentrant sur des risques immédiats (par exemple en cas de soupçon d'activités frauduleuses) ou futurs (par exemple en matière de gestion des contrats et des programmes).

Approvisionnement

Les performances d'EADS dépendent, dans une large mesure, de sa chaîne d'approvisionnement. Les approvisionnements représentent donc un effet de levier clé pour EADS sur son marché.

La taille et la complexité d'EADS requièrent l'adoption d'une approche commune pour tirer profit au maximum de l'effet de levier sur le marché et pour éviter des inefficiences dans le processus d'approvisionnement. Pour faire en sorte que le processus d'approvisionnement soit le plus rentable, efficace et éthique possible, un ensemble de processus d'achat communs, qui est basé sur une politique d'approvisionnement commune et sur la stratégie et la vision du Groupe, est défini par le Directeur du service Approvisionnements Groupe et le Comité des Directeurs des Approvisionnements.

L'approche et les processus communs sont mis en œuvre dans toutes les Divisions par l'intermédiaire des réseaux d'approvisionnement. Ces réseaux d'approvisionnement comprennent les représentants de toutes les Divisions d'EADS. Ils sont chargés par le Comité des Directeurs des Approvisionnements de définir et présenter à tous les niveaux d'EADS des sujets stratégiques d'EADS liés aux approvisionnements, tels que les relations avec les fournisseurs, les processus et outils communs, les approvisionnements mondiaux, les approvisionnements communs, la responsabilité sociale des entreprises et la gestion de l'efficacité du système d'approvisionnement. Les processus d'approvisionnement font l'objet d'un examen régulier par le biais d'audits et d'auto-évaluations et sont donc constamment remis en question et optimisés.

Conformité

Voir ci-dessous « — 4.1.7 Organisation de la conformité ».

4.1.7 Organisation Compliance

En 2008, le Conseil d'administration a décidé de créer une organisation dédiée aux questions de *Compliance* (conformité) pour le Groupe et de nommer un responsable Compliance, le *Chief Compliance Officer* ou CCO d'EADS.

Le CCO du Groupe EADS est responsable de la conception et de la mise en place du Programme Éthique et Compliance d'EADS, qui soutient l'adhésion du Groupe aux standards éthiques et de compliance afin de maintenir sa compétitivité. Le Programme Éthique et Compliance d'EADS vise à garantir que les pratiques commerciales du Groupe sont conformes aux lois et aux réglementations en vigueur ainsi qu'aux principes d'éthique des affaires adoptés par le Groupe. Il vise également à promouvoir une culture d'intégrité en interne.

L'organisation Compliance se compose de ressources dédiées à travers le Groupe, dans le respect d'un équilibre entre proximité avec les activités commerciales quotidiennes et indépendance requises. Pour atteindre ce double objectif, des responsables Compliance au sein du Groupe rapportent tant au CCO qu'à leur Direction respective. Cette structure se retrouve au sommet de l'organisation, le CCO d'EADS reportant au Président exécutif et au Comité d'Audit.

Les responsables Compliance nommés dans chacune des quatre Divisions sont chargés d'aider les dirigeants de leur Division à mener leurs activités commerciales dans le respect du Programme Éthique et Compliance d'EADS. Ils doivent s'assurer de disposer des ressources suffisantes au sein des Divisions pour accomplir leur mission efficacement. Ils reportent à la fois au CCO d'EADS et aux responsables de leur Division respective.

Au niveau du Groupe, des responsables permanents Compliance sont affectés aux départements où existent les principaux risques en la matière. Ils sont dûment habilités pour émettre des directives applicables au sein du Groupe. Par exemple, le responsable de la Compliance internationale du Groupe (*International Compliance Officer*) est chargé de développer et mettre en place les Règles et la Politique d'Éthique des Affaires d'EADS visant à se prémunir contre le risque de corruption. Le responsable Compliance des exportations du Groupe (*Export Compliance Officer*) vise à garantir que les activités de marketing

du Groupe respectent toutes les règles applicables en matière de contrôle des exportations ainsi que la politique interne des pays dits « sensibles ». En 2009, un nouveau responsable de la Compliance a été nommé afin de veiller au respect de la conformité au sein de la chaîne d'approvisionnement.

Afin d'atteindre les objectifs fixés par le Président exécutif et débattus avec le Comité d'Audit, le CCO d'EADS a établi une feuille de route fondée sur les normes internationales. Parmi ses objectifs, l'organisation Compliance a mis au point une nouvelle évaluation des principaux risques liés à la Compliance ; celle-ci a été intégrée dans le système GRE d'EADS et examinée par le Comité d'Audit et le Conseil d'administration en 2009.

La feuille de route couvre l'ensemble des activités en matière de Compliance, tels que :

- le suivi des politiques Éthique et Compliance, en commençant par la mise à jour du Code Éthique d'EADS ;
- les plans de communication et de formation sur le sujet au sein du Groupe ; et
- la mise en place d'un système d'alerte pour les salariés afin qu'ils puissent émettre, en toute confidentialité, des alertes quant au respect de l'Éthique et la Compliance, prévu pour fin 2010.

EADS œuvre pour établir des normes mondiales de Compliance cohérentes dans le secteur de l'aéronautique, de l'espace et de la défense, notamment en matière d'éthique des affaires, ce qui a mené à l'adoption en 2009 des « Principes Mondiaux d'Éthique des Affaires » par les organisations européenne et américaine du secteur. À mesure que les normes éthiques des affaires gagnent en cohérence et que l'environnement se stabilise pour tous les intervenants, EADS cherche à transformer son engagement en faveur de l'éthique et de l'intégrité en avantage concurrentiel durable.

En 2009, des rapports sur les progrès du programme Éthique et Compliance ont été présentés à deux reprises au Conseil d'administration et au Comité d'Audit.

4.2 Intérêts des administrateurs et des principaux dirigeants

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

4.2.1.1 PRINCIPES GÉNÉRAUX

Les actionnaires attendent un engagement fort des membres du Conseil d'administration. La politique de rémunération a donc été conçue pour mettre l'accent sur les éléments que le Groupe souhaite valoriser et récompenser. Afin de remplir ces objectifs, une part importante de la rémunération est variable et liée à

des critères de performance clés et à des objectifs individuels. La rémunération est régulièrement comparée aux pratiques en vigueur au sein d'autres entreprises mondiales basées en Europe et aux États-Unis d'Amérique afin de garantir son équité et sa compétitivité.

La rémunération des Administrateurs dirigeants (le Président exécutif) et des membres du Comité exécutif se compose d'éléments à court terme et d'éléments à long terme, résumés ci-dessous.

	Éléments de rémunération	Principaux critères	Indicateurs de performance	Amplitude des paiements en % du revenu cible total/% acquis
Court terme	Salaire de base	Valeur du poste/fonction	Performance individuelle/ pratique du marché	Président exécutif d'EADS et Président d'Airbus : 45 % du revenu cible total Autres membres du Comité exécutif : 50 % du revenu cible total
	Part variable de la rémunération	Réalisation des objectifs annuels commerciaux et financiers du Groupe et rétribution de la performance individuelle	Part quantitative (50 % de la rémunération variable cible) : réalisation des objectifs d'EBIT* (50 %), de trésorerie (25 %) et de capital employé (25 %)	Président exécutif d'EADS et Président d'Airbus : 55 % de la rémunération annuelle cible (amplitude de 0 % à 175 %)
Prime individuelle (50 % de la rémunération variable cible) : réalisation d'objectifs individuels annuels			Autres membres du Comité exécutif : 50 % de la rémunération annuelle cible (amplitude de 0 % à 175 %)	
Moyen et long terme	Plan d'unités soumises à des conditions de performance	Réalisation des objectifs de bénéfices d'exploitation à long terme, mesurés par la réalisation de l'EBIT* cumulé	Le nombre d'unités soumises à des conditions de performance qui seront définitivement acquises sera fondé sur l'EBIT* cumulé réalisé au cours des deuxième et troisième années	Les Unités soumises à des conditions de performance définitivement acquises correspondront de 50 % à 150 % des droits initialement attribués ⁽¹⁾

(1) En cas d'EBIT* cumulé négatif lors de la période de performance considérée, le Conseil d'administration peut décider de revoir l'acquisition définitive des unités soumises à des conditions de performance, y compris la part de 50 % qui n'est pas soumise à des conditions de performance (condition d'acquisition supplémentaire).

* EBIT : excédent brut d'exploitation avant intérêts, impôts, amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

4.2.1.2 RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Chaque Administrateur non dirigeant percevra des honoraires annuels fixes de 80 000 euros, ainsi que des jetons de présence se montant à 5 000 euros pour chaque réunion du Conseil à laquelle il assiste.

Le Président percevra des honoraires annuels fixes de 180 000 euros au titre de ses fonctions ainsi que des jetons de présence de 10 000 euros pour chaque réunion à laquelle il participera.

Le Président de chacun des Comités du Conseil percevra une rémunération annuelle fixe complémentaire de 30 000 euros. Les membres de chacun des Comités du Conseil percevront une rémunération annuelle fixe complémentaire de 20 000 euros au titre de leur participation à chacun des Comités concernés.

Depuis le 1^{er} janvier 2008, les Administrateurs non dirigeants ne reçoivent plus de rémunération variable.

Les honoraires annuels des Présidents et membres des Comités se cumulent lorsque les Administrateurs non dirigeants concernés participent à deux Comités différents.

Le Président exécutif ne perçoit, en sus de sa rémunération en qualité de membre du Comité exécutif, ni jetons de présence au Conseil d'administration, ni rémunération spécifique en sa qualité d'Administrateur (voir ci-dessous « — 4.2.1.3 Rémunération des membres du Comité exécutif »). Le Président exécutif est éligible aux plans de rémunération à long terme incluant le plan d'unités soumises à des conditions de performance (voir « — 4.3.3 Plans de rémunération à long terme ») et aux plans d'actionnariat salariés, en sa qualité de salarié éligible de la Société (voir également « — 4.3.2 Plans d'actionnariat salarié »). En outre, le Président exécutif bénéficie d'un régime de retraite spécifique.

Les montants des différents éléments constitutifs de la rémunération du Président exécutif et des Administrateurs non dirigeants au cours de l'exercice 2009, ainsi que certaines informations complémentaires telles que le nombre d'unités soumises à des conditions de performance (voir « — 4.3.3 Plans de rémunération à long terme »), et les informations relatives aux droits aux régimes de retraite du Président exécutif sont présentés dans les « Notes aux États financiers statutaires de la Société – Note 11 : Rémunération ».

Ces diverses informations sont aussi résumées ci-dessous :

Rémunération totale et charges associées

Le total des rémunérations et les charges associées concernant les membres actuels et anciens du Conseil d'administration en 2009 et 2008 (au prorata de la durée de leurs mandats) se présentent de la manière suivante :

Administrateurs non membres du Comité exécutif	2009	2008
	(en €)	(en €)
Part fixe****	1 075 000	1 090 000
Part variable (relative à l'exercice courant)	N/A	N/A
Jetons de présence	455 000	360 000

Administrateurs membres du Comité exécutif	2009	2008
	(en €)	(en €)
Part fixe	900 000	900 000
Part variable (pour la période examinée, y compris la part versée par EADS N.V.)	1 141 250	renonciation à la rémunération à la demande du Président exécutif

Les rémunérations en numéraire des membres non dirigeants du Conseil d'administration ont été les suivantes :

2009	Part fixe (en €)	Primes au titre de 2009 (en €)	Jetons de présence*** (en €)	Total (en €)
Administrateurs actuels				
Bodo Uebber	183 750	N/A	90 000	273 750
Rolf Bartke	100 000	N/A	55 000	155 000
Dominique D'Hinnin	120 000	N/A	50 000	170 000
Juan Manuel Eguiagaray Ucelay	80 000	N/A	55 000	135 000
Arnaud Lagardère	100 000	N/A	10 000	110 000
Hermann-Josef Lamberti	130 000	N/A	35 000	165 000
Lakshmi N. Mittal*	-	-	-	-
Sir John Parker	130 000	N/A	45 000	175 000
Michel Pébereau	100 000	N/A	50 000	150 000
Wilfried Porth**	70 000	N/A	25 000	95 000
Anciens administrateurs**				
Rüdiger Grube	61 250	N/A	40 000	101 250
Total	1 075 000		455 000	1 530 000

* Renonciation à la rémunération à la demande de l'administrateur.

** Au prorata de la période de participation au Conseil d'administration.

*** Jetons pour le second semestre 2009 inclus, mais versés en janvier 2010.

**** La part fixe se rapportant à 2008 a été versée en 2009 ; la part fixe se rapportant à 2009 sera versée en 2010.

1

2

3

4

5



Sommaire



Les rémunérations en numéraire des membres dirigeants du Conseil d'administration ont été les suivantes :

2009	Part fixe (en €)	Primes au titre de 2009 (en €)
Membres actuels du Conseil d'administration		
Louis Gallois	900 000	1 141 250

Les années précédentes, la rémunération des membres du Conseil exécutif versée par EADS N.V. était publiée sous forme d'un total avec la partie fixe. La rémunération versée par EADS N.V. est à présent publiée comme une composante de la rémunération variable pour la période examinée.

Plans de rémunération à long terme

Le tableau ci-dessous donne une vue d'ensemble des plans de rémunération à long terme (unités soumises à des conditions de performance) accordés par EADS en 2009 au Président exécutif :

	Plan d'unités : Nombre d'unités soumises à des conditions de performance*	
	Distribuées en 2009	Date d'acquisition
Louis Gallois	46 000	Le calendrier des dates d'acquisition est composé de quatre paiements échelonnés sur deux ans : (a) 25 % prévus en mai 2013 ; (b) 25 % prévus en novembre 2013 ; (c) 25 % prévus en mai 2014 ; (d) 25 % prévus en novembre 2014.

* L'attribution de toutes les Unités de performance au Président exécutif est soumise à des conditions de performance.

Engagements de retraite

Les membres du Comité exécutif bénéficient, dans le cadre de leur contrat de travail, d'un régime de retraite spécifique. La politique générale qui est appliquée en matière de prestations de retraite consiste à leur accorder une retraite annuelle correspondant à 50 % de leur salaire de base annuel après 5 ans de participation au Comité exécutif d'EADS, à l'âge de 60 ou de 65 ans.

Ces droits peuvent augmenter progressivement à 60 % après un second mandat, habituellement après dix ans de participation au Comité exécutif d'EADS.

Ces régimes de retraite ont été mis en place et financés au travers de plans de retraite collectifs destinés aux cadres dirigeants en France et en Allemagne. Ces engagements de retraite complémentaire sont également régis par des règles qui leur sont propres, par exemple l'ancienneté minimum et d'autres conditions requises aux fins de conformité avec les réglementations nationales.

Pour le Président exécutif, le montant des obligations de retraite à prestations définies s'élève à 1,8 million d'euros au 31 décembre 2009, alors que les coûts de retraite correspondant à son ancienneté et la charge d'intérêts, liés aux prestations promises et comptabilisés au titre de l'exercice 2009, ont représenté une charge de 0,7 million d'euros. Cette obligation a été constatée dans les États financiers consolidés.

Indemnités de départ

Dans le cadre de son contrat de mandat, le Président exécutif bénéficie d'une indemnité de départ lorsque celui-ci résulte d'une décision de la Société liée à un changement de contrôle ou de stratégie. Le versement de l'indemnité de départ est également sujet à des conditions de performance fixées et évaluées par le Conseil d'administration. L'indemnité de départ éventuellement due est au maximum de 18 mois du salaire cible annuel total.

Cependant, cette indemnité de départ ne s'applique pas puisque le Président exécutif a atteint l'âge de 65 ans.

Hormis le Président exécutif, aucun autre Administrateur actuellement en fonction ne peut prétendre à des indemnités de départ.

Clause de non-concurrence

Une clause de non-concurrence est prévue dans le contrat du Président exécutif. Cette clause est applicable pendant une période d'un an à partir de la fin du mandat. Elle est renouvelable pour une durée d'un an, sur l'initiative de la Société.

Le Président exécutif a droit à une rémunération fondée sur 50 % de son dernier salaire mensuel cible en contrepartie de l'application de la clause de non-concurrence. Le salaire mensuel est défini comme le salaire de base et 1/12^e de la prime annuelle de performance récemment versée.

Autres avantages

Le Président exécutif bénéficie d'un véhicule de fonction. La valeur du véhicule de fonction au 31 décembre 2009 est de 24 120 euros.

4.2.1.3 RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

Les membres du Comité exécutif, y compris le Président exécutif, sont en droit de percevoir pour l'année 2009 une rémunération cible totale cumulée de 14 137 200 euros (sur la base d'un exercice complet). La rémunération du Président exécutif d'EADS et du Président d'Airbus est répartie en une part fixe de 45 % et une part variable de 55 % du montant cible. La rémunération des autres membres du Comité exécutif se répartit en une part fixe de 50 % et une part variable de 50 % du montant cible.

Les membres du Comité exécutif, y compris le Président exécutif, reçoivent la majorité de leur rémunération au titre de l'entité nationale dont ils dépendent au sein du Groupe (en fonction de leur contrat de travail ou de leur mandat). Le reliquat de la rémunération est versé par EADS N.V. (la « rémunération N.V. », selon les conditions prévues dans la lettre d'accord d'EADS N.V.).

La part variable est calculée sur la base de deux composantes égales :

- une part quantitative (50 % de la part variable totale) destinée à récompenser la performance de l'entreprise au niveau du Groupe ou d'une Division, le cas échéant. La trésorerie, l'EBIT* et le capital employé sont les indicateurs financiers retenus afin de mesurer la performance quantitative (l'EBIT* représente 50 %, la trésorerie 25 % et le capital employé 25 % de la part collective en 2009) ;

- une prime individuelle (50 % de la part variable) qui récompense la performance de la personne en fonction d'objectifs individuels, établis également sur la base d'indicateurs autres que financiers qui sont importants pour la création de valeur à long terme de la Société.

Le Groupe s'est engagé à fixer des objectifs individuels et financiers dont la réalisation reflète la performance réelle d'EADS. Depuis 2009, la part collective (50 % de la part variable) est basée sur l'EBIT* (50 %), la trésorerie (25 %) et le capital employé (25 %). Le choix fait récemment de retenir des indicateurs financiers tels que l'EBIT*, la trésorerie et le capital employé assure l'alignement des priorités et des objectifs à long terme du Président exécutif sur ceux d'EADS.

Fondée sur le niveau de performance, la rémunération quantitative et individuelle peut varier de 0 % à 175 % du montant cible.

Le versement d'une prime de 100 % au titre des objectifs financiers et individuels sera le signe d'une solide performance, tant de la personne que de la Société.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations examine et soumet des recommandations au Conseil d'administration concernant le montant des primes à verser au Président exécutif et aux membres du Comité exécutif. La décision finale est prise par le Conseil d'administration.

La rémunération totale versée en 2009 par EADS et toutes les Sociétés de son Groupe à M. Louis Gallois, Président exécutif, s'élève à 900 000 euros (ce total comprend le versement du salaire fixe de janvier à décembre 2009 et aucune rémunération variable versée au titre de 2008 puisqu'il a renoncé à sa part variable en 2008).

4.2.2 Rémunérations à long terme accordées au Président exécutif

Voir « — 4.3.3 Plans de rémunération à long terme ».

4.2.3 Conventions réglementées

L'article 2 :146 du Code Civil néerlandais dispose comme suit :

« 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.

* EBIT : excédent brut d'exploitation avant intérêts, impôts, amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

1

2

3

4

5



Sommaire



Au cours des exercices 2007, 2008 et 2009, 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. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) – Note 37 : Transactions des parties liées » pour l'exercice clos le 31 décembre 2009 et « Notes aux États financiers consolidés (IFRS) – Note 37 : Transactions des parties liées » pour l'exercice clos le 31 décembre 2008, incorporées par référence au présent document.

Pour une description des relations entre la Société et ses principaux actionnaires, voir « Description générale de la Société et de ses Actionnaires — 3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires ». En dehors des relations entre la Société et ses principaux actionnaires décrites dans ce document, il n'existe aucun conflit d'intérêt potentiel entre les obligations des Administrateurs envers la Société et leurs intérêts privés ou d'autres obligations.

4.2.4 Prêts et garanties accordés aux administrateurs

EADS n'a accordé aucun prêt à ses Administrateurs, ni aux membres de son Comité exécutif.

4.3 Plans de participation et d'intéressement en faveur des salariés

4.3.1 Plans de participation et d'intéressement actuels en faveur des salariés

La politique de rémunération d'EADS est étroitement liée à la réalisation des objectifs individuels et de l'entreprise, tant au niveau des Divisions qu'au niveau du Groupe. En 2009, un plan d'attribution limitée d'unités soumises à des conditions de performance et de présence a été mis en place pour les dirigeants du Groupe (voir « — 4.3.3 Plans de rémunération à long terme »). Des actions ont été offertes aux salariés à des conditions

favorables à l'occasion d'un nouveau plan d'actionnariat salarié (voir « — 4.3.2 Plans d'actionnariat salarié »).

Depuis 2005, les régimes d'intéressement d'EADS en France, en Allemagne, en Espagne et au Royaume-Uni suivent un même ensemble de règles communes au Groupe, assurant une application cohérente dans ces quatre pays.

4.3.2 Plans d'actionnariat salarié

EADS favorise les plans d'actionnariat salarié au profit de ses collaborateurs. Depuis sa création, EADS a régulièrement offert à certains de ses salariés éligibles l'occasion d'acquérir des actions EADS à des conditions favorables dans le cadre de plans d'actionnariat salarié (« ESOP »).

Le tableau suivant résume les principales conditions de ces plans d'actionnariat salarié de 2000 à 2008 :

Année	Prix par action (en €)	Valeur nominale par action	Nombre d'actions émises	Date d'émission
2000	15,30	1 €	11 769 259	21 septembre 2000
2001	10,70	1 €	2 017 894	5 décembre 2001
2002	8,86*/7,93**	1 €	2 022 939	4 décembre 2002
2003	12,48	1 €	1 686 682	5 décembre 2003
2004	18	1 €	2 017 822	3 décembre 2004
2005	18,86	1 €	1 938 309	29 juillet 2005
2007	19,62*/17,16**	1 €	2 037 835	9 mai 2007
2008	12,79*/11,70**	1 €	2 031 820	25 juillet 2008

* Actions acquises dans le cadre du Plan d'Épargne du Groupe.

** Actions directement acquises.

PLAN D'ACTIONNARIAT SALARIÉ 2009

En novembre 2009, EADS a offert à ses salariés éligibles un maximum de 0,25 % du total de son capital social émis avant ladite offre. Cette offre aux salariés portait sur un montant maximum de 2 035 000 actions d'une valeur nominale de 1 euro chacune.

L'offre réservée 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 le Groupe 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, au Mexique, aux Pays-Bas ou 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 10,76 euros par action ;

- les actions souscrites directement par les salariés éligibles ont été offertes au prix de 10,76 euros par action.

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

Les salariés ont souscrit un nombre total de 1 358 936 actions dans le cadre de l'offre qui leur était réservée. Les actions ont été livrées le 18 décembre 2009.

FUTURS PLANS D'ACTIONNARIAT SALARIÉ

EADS souhaite mettre en place un plan d'actionnariat salarié en 2010, sous réserve de l'accord du Conseil d'administration. Le plan d'actionnariat salarié 2010 devrait présenter les principales caractéristiques suivantes : offre d'environ 2 millions d'actions de la Société, soit 0,25 % de son capital social émis, avec une remise par rapport au prix de marché (- 20 %), pour tous les salariés éligibles. En outre, EADS évalue des modèles alternatifs à un plan d'actionnariat salarié, qui pourraient avoir des conséquences sur la conception actuelle du plan.

1

2

3

4

5



Sommaire



4.3.3 Plans de rémunération à long terme

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, du 9 décembre 2005 et du 18 décembre 2006, le Conseil d'administration de la Société, faisant usage des habilitations qui lui ont été données par les Assemblées générales des actionnaires du 24 mai 2000, du 10 mai 2001, du 6 mai 2003, du 11 mai 2005 et du 4 mai 2006, a approuvé l'octroi d'options de souscription d'actions de la Société.

Lors de sa réunion du 18 décembre 2006, le Conseil d'administration de la Société, conformément à l'habilitation qui lui a été donnée par l'Assemblée générale des actionnaires du 4 mai 2006, a approuvé l'attribution d'actions soumises à des conditions de performance et à des conditions de présence dans la Société.

Lors de ses réunions du 7 décembre 2007, du 13 novembre 2008 et du 13 novembre 2009, le Conseil d'administration de la Société a approuvé l'attribution d'unités de la Société soumises à des conditions de performance et à des conditions de présence dans la Société.

Les principales caractéristiques de ces options, de ces actions soumises à des conditions de performance et de présence et de ces unités soumises à des conditions de performance et de présence au 31 décembre 2009 sont présentées dans les « Notes aux États financiers (IFRS) — Note 36 : Paiements en actions ». Elles sont également définies dans le tableau ci-dessous :

	Première tranche	Seconde tranche
Date de l'Assemblée générale des actionnaires	24 mai 2000	24 mai 2000
Date de la réunion du Conseil d'administration (date d'attribution)	26 mai 2000	20 octobre 2000
Nombre d'options attribuées	5 324 884	240 000
Nombre d'options en circulation	1 451 720	30 000
Options accordées aux administrateurs et dirigeants	720 000	60 000
➤ Nombre total de salariés éligibles	850	34
➤ Date d'exercice	50 % des options peuvent être exercées au terme 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 la troisième date anniversaire à compter de la date d'attribution des options (sous réserve des dispositions spécifiques contenues dans le Règlement des Opérations d'Initiés – voir « Description générale de la Société et de son capital social — 3.1.11 Déclaration des participations »).	
➤ Date d'expiration	8 juillet 2010	8 juillet 2010
Droit de conversion	Une option pour une action	Une option pour une action
Acquisition des droits	100 %	100 %
Prix d'exercice	20,90 €	20,90 €
Conditions du prix d'exercice	110 % de la juste valeur de marché des actions à la date d'attribution	
Nombre d'options exercées	2 892 020	188 000

	Troisième tranche	Quatrième tranche
Date de l'Assemblée générale des actionnaires	10 mai 2001	10 mai 2001
Date de la réunion du Conseil d'administration (date d'attribution)	12 juillet 2001	9 août 2002
Nombre d'options attribuées	8 524 250	7 276 700
Nombre d'options en circulation	3 299 659	2 459 276
Options attribuées à :		
➤ M. Philippe Camus	135 000	135 000
➤ M. Rainer Hertrich	135 000	135 000
➤ aux 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 salariés éligibles	1 650	1 562
Date d'exercice	50 % des options peuvent être exercées au terme 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 la troisième date anniversaire à compter de la date d'attribution des options (sous réserve des dispositions spécifiques contenues dans le Règlement des Opérations d'Initiés – voir « Description générale de la Société et de son capital social — 3.1.11 Déclaration des participations »).	
Date d'expiration	12 juillet 2011	8 août 2012
Droit de conversion	Une option pour une action	Une option pour une action
Acquisition des droits	100 %	100 %
Prix d'exercice	24,66 €	16,96 €
Conditions du prix d'exercice	110 % de la juste valeur de marché des actions à la date d'attribution	
Nombre d'options exercées	3 492 831	4 305 066

	Cinquième tranche	Sixième tranche
Date de l'Assemblée générale des actionnaires	6 mai 2003	6 mai 2003
Date de la réunion du Conseil d'administration (date d'attribution)	10 octobre 2003	8 octobre 2004
Nombre d'options attribuées	7 563 980	7 777 280
Nombre d'options en circulation	4 615 853	6 016 706
Options attribuées à :		
➤ M. Philippe Camus	135 000	135 000
➤ M. Rainer Hertrich	135 000	135 000
➤ aux 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 salariés éligibles	1 491	1 495
Date d'exercice	50 % des options peuvent être exercées au terme 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 la troisième date anniversaire à compter de la date d'attribution des options (sous réserve des dispositions spécifiques contenues dans le Règlement des Opérations d'Initiés – voir « Description générale de la Société et de son capital social — 3.1.11 Déclaration des participations »).	
Date d'expiration	9 octobre 2013	7 octobre 2014
Droit de conversion	Une option pour une action	Une option pour une action
Acquisition des droits	100 %	100 % ⁽¹⁾
Prix d'exercice	15,65 €	24,32 €
Conditions du prix d'exercice	110 % de la juste valeur de marché des actions à la date d'attribution	
Nombre d'options exercées	2 517 623	2 400

(1) En ce qui concerne la sixième tranche, l'acquisition d'une partie des options attribuées aux cadres supérieurs d'EADS était subordonnée à des conditions de performance. De ce fait, une partie de ces options conditionnelles n'ont pas été acquises, et les droits y afférents ont donc été perdus au cours de l'exercice 2007.

1

2

3

4

5



Sommaire



Septième tranche

Date de l'Assemblée générale des actionnaires	11 mai 2005
Date de la réunion du Conseil d'administration	9 décembre 2005
Nombre d'options attribuées	7 981 760
Nombre d'options en circulation	6 245 431 ⁽¹⁾
Options attribuées à :	
➤ M. Thomas Enders	135 000
➤ M. Noël Forgeard	135 000
➤ aux 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	1 608
Date d'exercice	50 % des options peuvent être exercées au terme d'une période de deux ans à compter de la date d'attribution des options ; 50 % des options peuvent être exercées à la troisième date anniversaire à compter de la date d'attribution des options (sous réserve des dispositions spécifiques contenues dans le Règlement des Opérations d'Initiés – voir « Description générale de la Société et de son capital social — 3.1.11 Déclaration des participations »). En ce qui concerne la septième tranche, une partie des options octroyées aux cadres supérieurs d'EADS était liée aux performances.
Date d'expiration	8 décembre 2015
Droit de conversion	Une option pour une action
Acquisition des droits	100 % ⁽¹⁾
Prix d'exercice	33,91 €
Conditions du prix d'exercice	110 % de la juste valeur de marché des actions à la date d'attribution
Nombre d'options exercées	0

(1) En ce qui concerne la septième tranche, l'acquisition d'une partie des options attribuées aux cadres supérieurs d'EADS était subordonnée à des conditions de performance. De ce fait, une partie de ces options conditionnelles n'ont pas été acquises, et les droits y afférents ont donc été perdus au cours de l'exercice 2008.

Huitième tranche

Date de l'Assemblée générale des actionnaires	4 mai 2006	
Date de la réunion du Conseil d'administration	18 décembre 2006	
	Plan d'options de souscription d'actions	
Nombre d'options attribuées	1 747 500	
Nombre d'options en circulation	1 667 000	
Options attribuées à :		
➤ M. Thomas Enders	67 500	
➤ M. Louis Gallois	67 500	
➤ aux 10 salariés auxquels il a été attribué le plus grand nombre d'options au cours de l'année 2006 (huitième tranche)	425 000	
Nombre total de bénéficiaires éligibles	221	
Date à partir de laquelle les options peuvent être exercées	50 % des options peuvent être exercées au terme d'une période de deux ans à compter de la date d'attribution des options ; 50 % des options peuvent être exercées à la troisième date anniversaire à compter de la date d'attribution des options (sous réserve des dispositions spécifiques contenues dans le Règlement des Opérations d'Initiés – voir « Description générale de la Société et de son capital social — 3.1.11 Déclaration des participations »).	
Date d'expiration	16 décembre 2016	
Droit de conversion	Une option pour une action	
Acquisition des droits	50 %	
Prix d'exercice	25,65 €	
Conditions du prix d'exercice	110 % de la juste valeur de marché des actions à la date d'attribution	
Nombre d'options exercées	0	
	Plan d'actions soumises à des conditions de performance et de présence	
	Actions soumises à des conditions de performance	Actions soumises à des conditions de présence
Nombre d'actions attribuées	1 344 625	391 300
Nombre d'actions en circulation	1 283 000	376 850
Actions attribuées à :		
➤ M. Thomas Enders	16 875	-
➤ M. Louis Gallois	16 875	-
➤ aux 10 salariés auxquels il a été attribué le plus grand nombre d'options au cours de l'année 2006 (huitième tranche)	137 500	28 200
Nombre total de bénéficiaires éligibles		1 637
Date d'acquisition	Les actions de performance et actions bloquées ne seront acquises que si l'attributaire est encore employé au sein de la Société EADS et, dans le cas des actions de performance, que si les critères de performance à moyen terme sont satisfaits. La période d'acquisition des droits prendra fin à la date de publication des résultats annuels de l'exercice 2009, prévue en mars 2010.	
Nombre d'actions acquises	3 500	175

1

2

3

4

5



Sommaire



Neuvième tranche

Date de la réunion du Conseil d'administration	7 décembre 2007	
Plan d'unités soumises à des conditions de performance et de présence		
	Unités soumises à des conditions de performance	Unités soumises à des conditions de présence
Nombre d'unités attribuées	1 693 940	506 060
Nombre d'unités en circulation	1 634 100	493 320
Unités attribuées à :		
➤ M. Louis Gallois	33 700	-
➤ aux 10 salariés auxquels il a été attribué le plus grand nombre d'unités au cours de l'année 2007 (neuvième tranche)	239 900	43 500
Nombre total de bénéficiaires éligibles		1 617
Date d'acquisition	<p>Les unités soumises à des conditions de performance et de présence ne seront acquises que si l'attributaire est encore employé au sein du Groupe EADS aux dates d'acquisition respectives et, dans le cas des unités soumises à des conditions de performance, que si les objectifs de performance à moyen terme ont été réalisés.</p> <p>Le calendrier des dates d'acquisition prévoit quatre paiements échelonnés sur deux ans :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 25 % prévus en mai 2011 ; ➤ 25 % prévues en novembre 2011 ; ➤ 25 % prévus en mai 2012 ; ➤ 25 % prévus en novembre 2012. 	
Nombre d'unités acquises	2 520	0

Dixième tranche

Date de la réunion du Conseil d'administration	13 novembre 2008	
Plan d'unités soumises à des conditions de performance et de présence		
	Unités soumises à des conditions de performance	Unités soumises à des conditions de présence
Nombre d'unités attribuées	2 192 740	801 860
Nombre d'unités en circulation	2 170 340	795 380
Unités attribuées à :		
➤ M. Louis Gallois*	40 000	-
➤ aux dix salariés auxquels il a été attribué le plus grand nombre d'unités au cours de l'année 2008 (dixième tranche)	304 000	68 200
Nombre total de bénéficiaires éligibles		1 684
Date d'acquisition	<p>Les unités soumises à des conditions de performance et de présence ne seront acquises que si l'attributaire est encore employé au sein du Groupe EADS aux dates d'acquisition respectives et, dans le cas des unités soumises à des conditions de performance, que si les objectifs de performance à moyen terme ont été réalisés.</p> <p>Le calendrier des dates d'acquisition prévoit quatre paiements échelonnés sur deux ans :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 25 % prévus en mai 2012 ; ➤ 25 % prévues en novembre 2012 ; ➤ 25 % prévus en mai 2013 ; ➤ 25 % prévus en novembre 2013. 	
Nombre d'unités acquises	1 120	0

* Pour plus d'informations sur les unités accordées au Président exécutif, se reporter aux « Notes aux États financiers statutaires — Note 11 : Rémunération ».

Onzième tranche

Date de la réunion du Conseil d'administration	13 novembre 2009	
	Plan d'unités soumises à des conditions de performance et de présence	
	Unités soumises à des conditions de performance	Unités soumises à des conditions de présence
Nombre d'unités attribuées	2 697 740	928 660
Unités attribuées à :		
➤ M. Louis Gallois*	46 000	-
➤ aux 10 salariés auxquels il a été attribué le plus grand nombre d'unités au cours de l'année 2009 (onzième tranche)	356 000	96 000
Nombre total de bénéficiaires éligibles		1 749
Date d'acquisition	<p>Les unités soumises à des conditions de performance et de présence ne seront acquises que si l'attributaire est encore employé au sein du Groupe EADS aux dates d'acquisition respectives et, dans le cas des unités soumises à des conditions de performance, que si les objectifs de performance à moyen terme ont été réalisés.</p> <p>Le calendrier des dates d'acquisition prévoit quatre paiements échelonnés sur deux ans :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 25 % prévus en mai 2013 ; ➤ 5 % prévues en novembre 2013 ; ➤ 25 % prévus en mai 2014 ; ➤ 25 % prévus en novembre 2014. 	

* Pour plus d'informations sur les unités accordées au Président exécutif, se reporter aux « Notes aux États financiers statutaires — Note 11 : Rémunération ».

L'information relative aux options, aux actions soumises à conditions de performance et aux actions soumises à conditions de présence dans le Groupe qui ont été annulées ou exercées pendant l'année est présentée dans les « Notes aux États financiers (IFRS) – Note 36 : Paiements en actions ».

Pour de plus amples informations sur les transactions effectuées par les Administrateurs et les membres du Comité exécutif, se reporter au site Internet d'EADS et/ou au site des autorités boursières compétentes.

Détention d'actions de la Société par les administrateurs

Administrateur	Actionnariat
➤ M. Louis Gallois	5 actions ordinaires 67 500 stock-options* 16 875 actions liées à des conditions de performance*
➤ M. Dominique d'Hinnin	61 actions ordinaires
➤ M. Arnaud Lagardère	2 actions ordinaires

* Voir la huitième tranche comme indiqué dans le tableau ci-dessus.

Les autres Administrateurs ne détiennent ni actions, ni autres valeurs mobilières émises par la Société.



5

Entité responsable du Document d'Enregistrement

5.1	Entité responsable du Document d'Enregistrement	186
5.2	Attestation de l'entité assumant la responsabilité du Document d'Enregistrement	186
5.3	Politique en matière d'informations	187
5.4	Engagements de la Société en matière d'informations	187
5.5	Changements significatifs	187

5.1 Entité responsable du Document d'Enregistrement

EADS

5.2 Attestation de l'entité assumant la responsabilité du Document d'Enregistrement

La Société déclare qu'après avoir pris toutes les mesures raisonnables à cet effet, les informations contenues dans le présent Document d'Enregistrement sont, à la connaissance de la Société, conformes à la réalité et ne comprennent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

EADS est représenté par :

Louis Gallois
Président exécutif

5.3 Politique en matière d'informations

Personne à contacter pour toute information :

Mme Nathalie Errard

Directeur des relations investisseurs et de la communication financière

EADS

37, boulevard de Montmorency

75781 Paris cedex 16

France

Téléphone : + 33 1 42 24 28 00

Fax : + 33 1 42 24 28 40

E-mail : ir@eads.com

Le site Internet, www.eads.com, fournit des informations détaillées sur la Société, y compris le Rapport du Conseil d'administration. En outre, pour toute la durée de vie du Document d'Enregistrement, des copies :

➤ des Statuts ;

- du Document d'Enregistrement déposé en anglais auprès de l'AFM le 24 avril 2008 et approuvé par cette même autorité ;
- du Document d'Enregistrement déposé en anglais auprès de l'AFM le 22 avril 2009 et approuvé par celle-ci ;
- des États financiers consolidés (IFRS) et des États financiers d'EADS pour les exercices clos les 31 décembre 2007, 2008 et 2009, avec les rapports correspondants des Commissaires aux comptes ; peuvent être consultés au siège d'EADS dont l'adresse figure ci-après : European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V., Mendelweg 30, 2333 CS Leyde, Pays-Bas ; Siège social (*statutaire zetel*) Amsterdam, Tel : + 31 (0)71 5245 600.

Des numéros verts (appel gratuit) sont à la disposition des actionnaires en France (0 800 01 2001), en Allemagne (00 800 00 02 2002) et en Espagne (00 800 00 02 2002). Une adresse électronique est réservée aux messages des actionnaires : ir@eads.com.

5.4 Engagements de la Société en matière d'informations

Les actions de la Société étant admises aux négociations sur Euronext Paris, sur le *regulierter Markt* (sous-compartiment *Prime Standard*) de la Bourse de Francfort et sur les Bourses de Madrid, Bilbao, Barcelone et Valence, la Société est soumise

à certaines lois et réglementations applicables en France, en Allemagne et en Espagne, dont les principales dispositions sont résumées dans « Description générale de la Société et de son capital social — 3.1.3 Droit applicable et information du public ».

5.5 Changements significatifs

À la date du présent Document d'Enregistrement, aucun changement significatif affectant la situation financière ou commerciale d'EADS n'est intervenu depuis le 31 décembre 2009.



WWW.EADS.COM



European Aeronautic Defence
and Space Company EADS N.V.
Mendelweg 30
2333 CS Leyde
Pays-Bas

En France
37, boulevard de Montmorency
75781 Paris cedex 16 – France

En Allemagne
81663 Munich – Allemagne

En Espagne
Avenida de Aragón 404
28022 Madrid – Espagne