



Relever les défis.

PANORAMA EADS 2007

Obtenir des résultats.



The step beyond

- Carnet de commandes record de 339,5 milliards d'euros
- Succès de la montée en cadence de la production, toutes Divisions confondues
- Livraison du premier A380
- Premières économies dégagées par le programme de restructuration Power8

EADS 2007 en bref



Le Groupe EADS | Les Divisions | Les principaux programmes et produits | L'année 2007 | L'action EADS | EADS dans le monde | Organigramme d'EADS

SOMMAIRE

Relever les défis, obtenir des résultats.

EADS est un leader mondial de l'aérospatiale, de la défense et des services associés. Le Groupe comprend l'avionneur Airbus, le premier constructeur d'hélicoptères au monde Eurocopter et le leader européen des programmes spatiaux, d'Ariane à Galileo, Astrium.

Sa division Défense & Sécurité est un fournisseur de solutions complètes de systèmes. Au travers de cette Division, EADS est le principal partenaire du consortium Eurofighter, ainsi que l'une des principales parties prenantes de MBDA, fournisseur de systèmes de missiles. EADS est également l'architecte du programme A400M par l'intermédiaire de sa division Avions de Transport Militaire.



Le résultat opérationnel (EBIT*) a été pénalisé par une charge liée au retard du programme d'avion de transport militaire A400M, ainsi que par les charges liées au plan Power8 et à l'A350 XWB. Le résultat opérationnel a également souffert de la baisse du dollar américain.

LE GROUPE EADS

		2007	2006	2005
Chiffre d'affaires ¹⁾	M€	39 123	39 434	34 206
Résultat opérationnel ¹⁾ (EBIT*)	M€	52	399	2 852
Résultat net ²⁾	M€	-446	99	1 676
Bénéfice par action ²⁾	€	-0,56	0,12	2,11
Dividende par action	€	0,12 ³⁾	0,12	0,65
Position de trésorerie nette ¹⁾	M€	7 024	4 229	5 489
Prises de commandes ¹⁾⁴⁾	M€	136 799	69 018	92 551
Carnet de commandes ¹⁾⁴⁾	M€	339 532	262 810	253 235
Effectifs		116 493	116 805	113 210

La solidité de la position de trésorerie nette résulte de l'amélioration du flux de trésorerie des opérations et d'une baisse des investissements industriels, en raison de l'adoption de critères d'investissement plus rigoureux.

Le carnet de commandes du Groupe a atteint un record historique, avec un doublement des prises de commandes, dopées par l'année record d'Airbus et par la forte croissance des commandes d'Eurocopter et de Défense & Sécurité.

* Sauf mention contraire, les résultats opérationnels (EBIT) indiqués dans le présent rapport s'entendent avant intérêts et impôts, amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

¹⁾ MBDA a été consolidé à hauteur de 37,5 % en 2007, contre 50 % en 2006. Les chiffres de 2006 n'ont pas été retraités. Pour parvenir à une base comparable, il convient d'intégrer les impacts suivants liés au changement de périmètre de consolidation sur les données de 2006 : -418 millions d'euros sur le chiffre d'affaires de l'exercice 2006 ; -30 millions d'euros sur l'EBIT de l'exercice 2006 ; -249 millions d'euros sur la position de trésorerie nette de l'exercice 2006 ; -329 millions d'euros sur les prises de commandes comptabilisées en 2006 ; -1 691 millions d'euros sur le carnet de commandes de l'exercice 2006.

²⁾ EADS continue d'employer le terme « Résultat net ». Celui-ci est identique au bénéfice pour la période imputable aux actionnaires de la société mère, selon les normes IFRS.

³⁾ Résolution soumise à l'Assemblée générale des actionnaires de 2008.

⁴⁾ Les contributions des activités Avions commerciaux aux prises de commandes et aux carnets de commandes d'EADS s'entendent sur la base des prix catalogue.

LES DIVISIONS

AIRBUS

Airbus est l'un des leaders de l'aéronautique mondiale. L'attention portée à ses clients, son savoir-faire commercial, sa position de leader technologique et ses capacités de production permettent à l'avionneur européen de remporter entre 40 et 60 % de l'ensemble des commandes d'appareils de plus de 100 sièges.

A380



(M€)	2007	2006	Variation
Chiffre d'affaires	25 126	25 190	+0 %
EBIT	-881	-572	-54 %
Prises de commandes	117 323	53 367	+120 %
Carnet de commandes	283 829	210 115	+35 %
En nombre d'appareils			
Livraisons	453	434	+4 %
Carnet de commandes	3 421	2 533	+35 %

AVIONS DE TRANSPORT MILITAIRE

La division Avions de Transport Militaire conçoit, fabrique et commercialise des avions pour des missions militaires ou de sécurité telles que le ravitaillement en vol ou la patrouille maritime. La gamme de produits de la Division comprend des appareils de transport lourds, moyens et légers, ainsi que des dérivés d'Airbus qui bénéficient de toutes les performances des avions commerciaux.

A400M



(M€)	2007	2006	Variation
Chiffre d'affaires	1 140	2 200	-48 %
EBIT	-155	75	-307 %
Prises de commandes	784	1 594	-51 %
Carnet de commandes	19 932	20 337	-2 %

EUROCOPTER

Eurocopter est le premier constructeur d'hélicoptères au monde, affichant une part de marché supérieure à 50 % des ventes d'hélicoptères civils et parapublics et une solide croissance de son activité militaire.

TIGRE



(M€)	2007	2006	Variation
Chiffre d'affaires	4 172	3 803	+10 %
EBIT	211	257	-18 %
Prises de commandes	6 584	4 885	+35 %
Carnet de commandes	13 455	11 042	+22 %

ASTRIUM



ATV

Astrium est le principal groupe spatial européen et le troisième mondial. La Division, leader dans la fourniture de satellites, de lanceurs et de services spatiaux, est amenée à jouer un rôle phare dans les programmes spatiaux institutionnels et militaires en Europe.

(M€)	2007	2006	Variation
Chiffre d'affaires	3 550	3 212	+11 %
EBIT	174	130	+34 %
Prises de commandes	4 492	4 354	+3 %
Carnet de commandes	12 895	12 263	+5 %

DÉFENSE & SÉCURITÉ



EUROFIGHTER

La division Défense & Sécurité constitue le principal pôle des activités de défense et de sécurité d'EADS. Elle dispose d'un large portefeuille de plates-formes, dont les activités d'EADS dans le programme Eurofighter, les activités systèmes de missiles, les systèmes de défense et de communication, l'électronique de défense et les services.

(M€)	2007	2006	Variation
Chiffre d'affaires	5 465	5 864	-7 %
EBIT	340	348	-2 %
Prises de commandes	7 540	5 191	+45 %
Carnet de commandes	17 886	17 570	+2 %

MBDA a été consolidé à hauteur de 37,5 % en 2007, contre 50 % en 2006. Les chiffres de 2006 n'ont pas été retraités. Pour parvenir à une base comparable, il convient d'intégrer les impacts suivants : -418 millions d'euros sur le chiffre d'affaires de l'exercice 2006 ; -30 millions d'euros sur l'EBIT de l'exercice 2006 ; -329 millions d'euros sur les prises de commandes comptabilisées en 2006 ; -1 691 millions d'euros sur le carnet de commandes de l'exercice 2006.

AUTRES ACTIVITÉS (n'étant rattachées à aucune Division)



ATR 72-500

EADS regroupe le résultat de ses activités avions turbopropulseurs, aviation légère, conversion des avions passagers en cargos, ainsi que ses activités aérostructures et sièges d'avion. Ainsi, les Unités opérationnelles ATR, EADS EFW, EADS Socata et EADS Sogerma sont classées dans la catégorie « Autres activités », laquelle ne constitue pas une Division d'EADS à part entière.

(M€)	2007	2006	Variation
Chiffre d'affaires	1 269	1 257	+1 %
EBIT	94	-288	+133 %
Prises de commandes	1 729	1 469	+18 %
Carnet de commandes	2 444	2 292	+7 %



A380

L'avion le plus performant au monde

L'**A380 à double pont** est l'avion le plus spacieux et le plus performant au monde. Doté de 525 sièges, il offre à ses passagers un niveau de confort inégalé. Seul avion de ligne à afficher une telle capacité de transport de passagers, l'A380 a été conçu pour procurer un avantage économique et environnemental aux compagnies aériennes. En abaissant les coûts par passager tout en augmentant les capacités, malgré la saturation des grands aéroports.



FAMILLE A320

La référence mondiale

Avec plus de 5 800 unités commandées, l'**A320** monocouloir continue d'être le plus grand succès commercial jamais enregistré par un avion de ligne. La famille A320 répond aux besoins des compagnies aériennes à la recherche d'un aménagement optimal de cabine, d'une meilleure prise en charge des bagages et du fret, d'un maximum de souplesse en service sur les vols court- et moyen-courriers permettant ainsi une diminution des coûts d'exploitation.

A350 XWB

La réponse à la demande des compagnies

L'**A350 XWB** est le dernier-né d'Airbus. C'est la réponse apportée par l'avionneur à la demande des compagnies aériennes qui souhaitent disposer d'une famille de long-courriers de capacité moyenne à fuselage large. Grâce à son fuselage en fibre de carbone, le faible poids de l'A350 XWB relève le double défi de la hausse des prix du carburant et du respect de l'environnement. Lancé en 2006, l'A350 XWB est toujours en développement, les premières livraisons étant prévues en 2013.



A330/A340

Une polyvalence à toute épreuve

Grâce à sa polyvalence, la famille **A330/A340** permet d'assurer des vols long- ou moyen-courriers. À partir d'une cellule de base, six configurations différentes sont disponibles, équipées de deux ou quatre réacteurs. Le biréacteur A330 est conçu pour générer un maximum de revenus et de faibles coûts d'exploitation sur des vols régionaux, mais aussi long-courriers, tandis que le quadriréacteur A340 offre une souplesse et une résistance inégalées pour les vols long-courriers, voire très long-courriers.





A330 MRTT

Un ravitaillement en vol innovant

Doté d'une grande capacité d'emport de carburant, l'**A330 MRTT** est le leader mondial des avions ravitailleurs en vol. Il a été retenu par les forces aériennes aux États-Unis (en partenariat avec Northrop Grumman), en Australie, au Moyen-Orient et au Royaume-Uni. Le ravitaillement en carburant s'opère par un nouveau système de perche caudale de grande capacité offrant une meilleure maîtrise que les systèmes existants. Cet avion est dérivé de la famille A330/A340 d'Airbus au succès inégalé. L'A330 MRTT a réalisé son premier vol en juin 2007.



A400M

Définir de nouvelles normes

L'**A400M** est destiné à remplacer les flottes vieillissantes d'appareils de transport militaire lourd actuellement en service dans le monde. Il possède une charge utile et un volume deux fois plus importants que l'avion qu'il remplacera. Son premier vol est prévu à l'été 2008.



EADS CASA CN-235/C-295

Leader mondial du transport de troupes

Le **CN-235** et le **C-295** d'**EADS CASA** sont des avions de transport militaire moyens. Turbopropulsés, ils ont la capacité de se poser sur des pistes courtes ou non goudronnées. Leaders mondiaux dans leur catégorie, ils sont en service auprès d'un très grand nombre de forces aériennes dans le monde.



ÉCUREUIL

Un hélicoptère haute performance

L'**Écureuil**, qui peut transporter jusqu'à sept passagers, est réputé pour ses performances élevées, sa sécurité et ses faibles coûts d'exploitation. Sa souplesse d'emploi et ses coûts d'acquisition réduits ont fait de lui un hélicoptère très recherché pour accomplir un large éventail de missions (transport de passagers, travail aérien, lutte anti-incendie...).



EC135 et EC145

L'innovation au service des clients

Hélicoptères biturbine léger polyvalent, l'**EC135** et l'**EC145** intègrent les dernières technologies pour permettre une exploitation optimisée. Equipés de rotors innovants, ils offrent une manœuvrabilité remarquable et un fonctionnement exceptionnellement silencieux dépourvu de secousses. Des variantes ont été spécialement conçues pour le transport de personnalités, ainsi que pour des interventions de police et de secours.



NH90

La référence de la polyvalence

Hélicoptère militaire, le **NH90** a été développé comme un hélicoptère multi-rôle adapté à la fois au transport tactique (version TTH) et à des missions navales (version NFH). Doté de technologies de pointe, il est rapidement devenu l'hélicoptère militaire tactique de référence.



TIGRE

Redoutablement efficace

Motorisé par deux turbines, le **Tigre** est un hélicoptère de combat air-air et d'appui-feu de moyen tonnage (6 tonnes). Sa faible détectabilité (visuelle, radar et infrarouge) et son système d'armement lui garantissent une efficacité maximale sur le champ de bataille.



GALILEO

Système européen de navigation par satellite

Galileo est le nouveau système européen de navigation par satellite. Reposant sur un réseau de 30 satellites et sur les infrastructures terrestres associées, Galileo répondra à des applications commerciales et publiques en offrant un positionnement précis et la synchronisation des informations. Astrium joue un rôle majeur dans la conception et le développement de Galileo.



ARIANE 5

Puissance et fiabilité

Ariane 5 est la fusée la plus puissante de la gamme Ariane. Depuis 2005, sa version la plus récente et la plus puissante peut emporter jusqu'à 10 tonnes en orbite en lancement double, répondant ainsi à l'évolution du marché commercial et aux besoins gouvernementaux. Avec 22 succès consécutifs, Ariane 5 a démontré toute sa fiabilité et sa souplesse.



COLUMBUS et ATV

La contribution de l'Europe à la Station spatiale internationale

Le laboratoire spatial **Columbus** et l'**ATV**, véhicule de transfert automatique de ravitaillement, représentent la contribution de l'Europe à la Station spatiale internationale. Columbus et l'ATV ont été lancés avec succès début 2008.



PARADIGM

Opérateur télécom pour les forces armées

Paradigm est le premier fournisseur commercial au monde de communications militaires par satellite. Dans le cadre du programme Skynet 5, Paradigm fournira des communications sécurisées à l'armée britannique jusqu'en 2020 au minimum. Conclu dans le cadre d'un partenariat public-privé, le contrat Skynet 5 de 3,6 milliards de livres sterling fait l'objet d'un financement privé.



SÉCURITÉ GLOBALE

Répondre aux menaces partout dans le monde

L'intensification des échanges et des communications dans le monde a élargi d'autant l'impact potentiel des différentes menaces qui pèsent sur les États. Face à ce phénomène, EADS propose des solutions globales contribuant à assurer la sûreté et la sécurité des frontières, des zones urbaines et des infrastructures critiques, telles que les centres de traitement de l'information et les centrales énergétiques. Ces solutions offrent une gestion optimisée de la sécurité en facilitant la collaboration entre les services impliqués, grâce au recours à des technologies de pointe et à des systèmes d'informations intégrés.

RÉSEAUX SÉCURISÉS

Fournir des communications radio sécurisées

L'activité de radio numérique (PMR) fournit des communications radio sécurisées aux organismes de sécurité publique et au secteur du transport aérien ou ferroviaire. Ces systèmes de communications connaissent une forte croissance, en raison du besoin accru en systèmes de missions critiques extrêmement fiables. L'activité PMR possède les technologies **TETRA** et **TETRAPOL**, ce qui lui permet d'offrir à ses clients une grande souplesse dans le choix de leur système radio.



MBDA

Apporter innovation et excellence technologique

MBDA, leader mondial des systèmes d'armes guidés peut se prévaloir d'un long héritage d'innovation et d'excellence technique. L'ASTER 30 SAMP/T, missile longue portée sol-air et de nouvelle génération pour la protection aérienne, fait partie des systèmes de missiles les plus modernes actuellement en service. Meteor est le missile air-air de nouvelle génération, dont la portée dépasse les 100 kilomètres et la vitesse est supérieure à Mach 4.

EUROFIGHTER

L'avion de combat de dernière génération

Eurofighter est l'avion de combat multi-rôle le plus moderne actuellement en production. Cet appareil fait appel à des systèmes intégrés, une interface homme-machine optimale et des technologies de pointe de fabrication en fibre de carbone. L'Eurofighter, actuellement en cours de livraison en Europe, a par ailleurs remporté des commandes à l'exportation.



AUTRES ACTIVITÉS



TBM 850 de SOCATA Rapidité et économie

Monomoteur le plus rapide au monde, l'avion turbopropulseur **TBM 850** allie la rapidité d'un jet léger aux faibles coûts de la turbopropulsion. Capable de grimper à une altitude de 31 000 pieds en moins de 20 minutes, il peut transporter six passagers sur 2800 km dans une cabine spacieuse, confortable, climatisée et silencieuse. Sa distance d'atterrissage inférieure à 750 m lui offre une très grande souplesse d'utilisation.

ATR 42-500 ET 72-500

La réponse pour les vols régionaux

La famille **ATR** d'avions turbopropulseurs a la capacité d'atterrir sur pistes courtes et bénéficie d'une faible consommation de carburant. Les ATR offrent donc une grande souplesse opérationnelle associée à de faibles coûts d'exploitation et un impact environnemental relativement faible. ATR a lancé en 1996 une nouvelle génération d'avions, les ATR 72 -500 (70 passagers) et ATR 42 -500 (50 passagers). Ces deux avions sont extrêmement compétitifs pour le transport de passagers sur des vols régionaux, avec de faibles coûts passerger kilomètre et une fiabilité à toute épreuve.



EFW

Des avions cargo dotés de tous les atouts d'un Airbus

EFW (Elbe Flugzeugwerke GmbH) est le centre de compétences d'EADS pour la conversion des appareils Airbus de transport de passagers en avions cargo, et pour la maintenance associée à ces appareils. Réalisés à Dresde en Allemagne, l'A300-600F et l'A330-200F disposent de tous les avantages Airbus : communalité et commandes électriques. EFW réalise également les éléments en structure sandwich d'aménagement cabine pour la totalité de la famille Airbus.



14 JUIN
Airbus s'engage pour l'environnement

Airbus vise une réduction de 30 % de sa consommation énergétique et de 50 % des émissions de CO₂ de ses avions d'ici 2020. Déjà, Airbus est la première société aéronautique et spatiale, depuis le 15 janvier, à bénéficier de la certification environnementale ISO 14001 pour l'ensemble de ses sites et produits.

15 JUIN
Vol inaugural de l'A330 MRTT

Le premier appareil de nouvelle génération A330 MRTT effectuée, avec succès, son baptême de l'air. Ce vol de 180 minutes inaugure une longue série de tests.



20 MARS
Succès pour les systèmes de sécurité intégrés

La division Défense & Sécurité est sélectionnée pour fournir FiReControl, son système de commandement et de contrôle, aux services d'incendie et de secours en Angleterre. La Division remporte en juin un nouveau succès dans l'intégration de grands systèmes de sécurité. Le Qatar confie à EADS la construction de son système de « bouclier » de sécurité nationale. Ce système de surveillance électronique des plus avancés est destiné à protéger les frontières terrestres et maritimes du pays.



19 JUIN
Entrée en service de l'hélicoptère utilitaire léger

L'armée américaine équipe sa première unité opérationnelle avec l'hélicoptère utilitaire léger Lakota UH-72A d'EADS.



23 JUIN
Commande de 35 Ariane 5

Arianespace signe avec Astrium un protocole d'accord portant sur 35 lanceurs de satellites Ariane 5 supplémentaires. Ce contrat vient compléter une première commande de 30 lanceurs qui remonte à 2004. La livraison de ces nouveaux lanceurs débutera à partir de 2010.

16 JUILLET

Une gouvernance simplifiée

Les actionnaires de contrôle d'EADS, en accord avec la Direction, décident de simplifier la structure de management et de direction d'EADS, avec la nomination d'un Président du Conseil d'administration unique et d'un Président exécutif unique. La structure bicéphale du Groupe cède ainsi la place à une Direction unifiée pour une meilleure gestion du Groupe, se conformant ainsi aux meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise.



15 OCTOBRE

Livraison du premier A380

Airbus livre officiellement à Singapore Airlines le premier A380, au cours d'une cérémonie organisée au Centre de livraison de Toulouse. L'A380, qui est le plus gros avion de ligne et le plus moderne des appareils commerciaux au monde, établit de nouvelles normes en matière de consommation de carburant par passager, de confort à bord et de silence en cabine.



17 OCTOBRE

Retards de production pour l'A400M

EADS informe ses clients qu'il est obligé de revoir son calendrier de livraison des premiers A400M. Le Groupe indique que la production de cet appareil accuse un retard de six mois, qui pourrait atteindre 12 mois.



14 NOVEMBRE Commandes record

La compagnie aérienne Emirates commande à Airbus 70 A350XWB et 11 A380. C'est, en valeur, la plus importante commande de l'histoire de l'aéronautique civile. Au total, Airbus décroche 163 commandes fermes lors du Salon aéronautique de Dubaï, pour un montant total supérieur à 28 milliards de dollars, sur la base des prix catalogue. Déjà en juin 2007, le Salon du Bourget avait été particulièrement faste, avec la signature de 425 commandes fermes pour Airbus et de 114 pour Eurocopter.



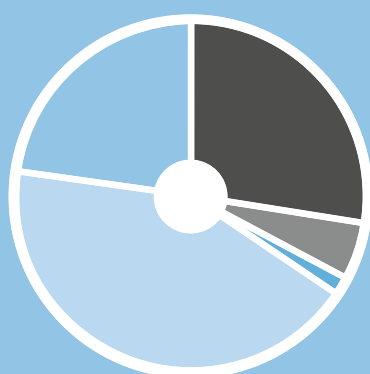
14 DÉCEMBRE Livraison du 5 000ème Airbus

Airbus livre son 5 000ème avion, un A330-200, 33 ans à peine après la livraison du premier A300B2 à Air France en 1974. En 1993, Airbus avait livré son 1 000ème appareil avant d'atteindre le cap des 2 000 avions livrés en 1999. Reflétant sa fulgurante ascension, le 3 000ème Airbus a été livré en 2002 et, trois ans plus tard à peine, en 2005, l'avionneur franchissait la barre des 4 000 livraisons.



En 2007, l'action EADS a suivi une évolution parallèle à celle du dollar. La baisse du billet vert qui a perdu plus de 10 % face à l'euro, a alimenté les craintes sur la compétitivité d'Airbus et sa capacité à renouer avec la rentabilité. L'annonce en octobre de retards du programme A400M a également pesé sur le cours. Ni le dynamisme commercial du Groupe, ni l'amélioration de sa gouvernance n'ont permis de restaurer la confiance. Le 31 décembre 2007, l'action EADS clôturait à 21,83 euros, en baisse de 16 % par rapport à fin 2006, alors que le CAC 40 progressait de 1,3 %.

STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2007



- 22,52 % **Daimler¹⁾**
- 27,53 % **Sogead²⁾**: Lagardère et Sogepa, société holding détenue par l'État français
- 5,49 % **SEPI** (société holding détenue par l'État espagnol)
- 0,52 % **Actions propres détenues par la Société** (actions sans droit économique ni droit de vote)
- 43,94 % **Investisseurs institutionnels, individuels et salariés d'EADS :**
+ les actions détenues par l'État français hors du « contractual partnership »

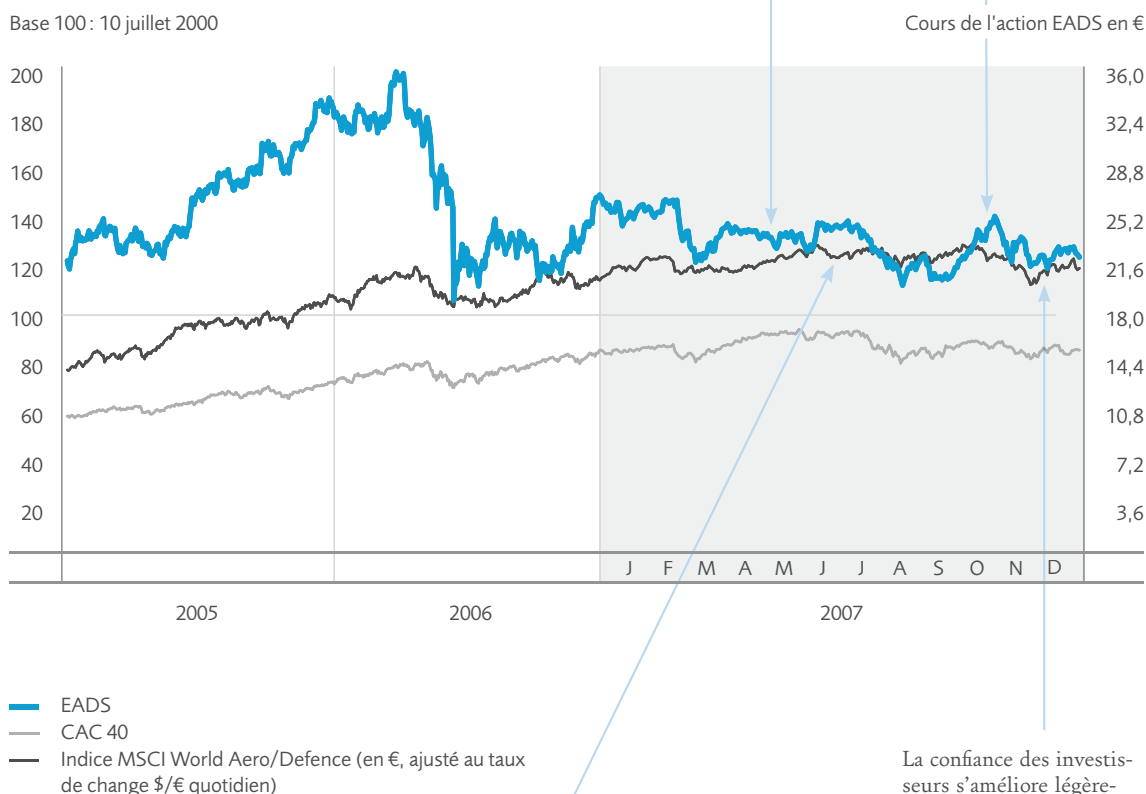
¹⁾ Le 9 février 2007, Daimler AG a conclu un accord avec un consortium d'investisseurs privés et publics, en vertu duquel Daimler s'engage à réduire de 7,5 % sa participation au capital d'EADS.

²⁾ Le 4 avril 2006, Lagardère a émis des obligations remboursables en actions. Les actions EADS, qui doivent être remises à l'échéance de ces obligations, représenteront 7,5 % au maximum du capital social d'EADS. Lagardère a livré, en juin 2007, 2,5 % des 7,5 % d'obligations remboursables en actions.

La dépréciation du billet vert entraîne la baisse du cours. Les investisseurs craignent que de nouvelles baisses du dollar pèsent sur les marges d'Airbus et rendent plus difficile la mise en place du programme de transformation Power8 destiné à renouer avec la rentabilité.

EADS annonce des retards dans le programme A400M d'avion de transport militaire lourd. Ceux-ci résultent principalement du retard pris dans le développement des moteurs et des systèmes.

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION AU 31 DÉCEMBRE 2007 (cours de clôture)



L'afflux de commandes pour Airbus, mais aussi Eurocopter et Astrium, annoncées lors du Salon du Bourget en juin, déclenche une modeste reprise du cours de l'action EADS. L'annonce de la simplification de la gouvernance et de la mise en œuvre d'une structure de management et de direction uniques renforce le sentiment favorable.

La confiance des investisseurs s'améliore légèrement en fin d'année, par suite d'un afflux record de commandes et de signes attestant que la Direction s'attaque aux défis du Groupe.

PROFIL

Code ISIN NL0000235190

Nombre d'actions émises au 31 décembre 2007 : 814 014 473

Plus haut atteint en 2007 à la Bourse de Paris : 26,29 € le 2 janvier

Plus bas atteint en 2007 à la Bourse de Paris : 19,35 € le 17 août



EADS DANS LE MONDE

● AMÉRIQUE DU NORD 20 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE

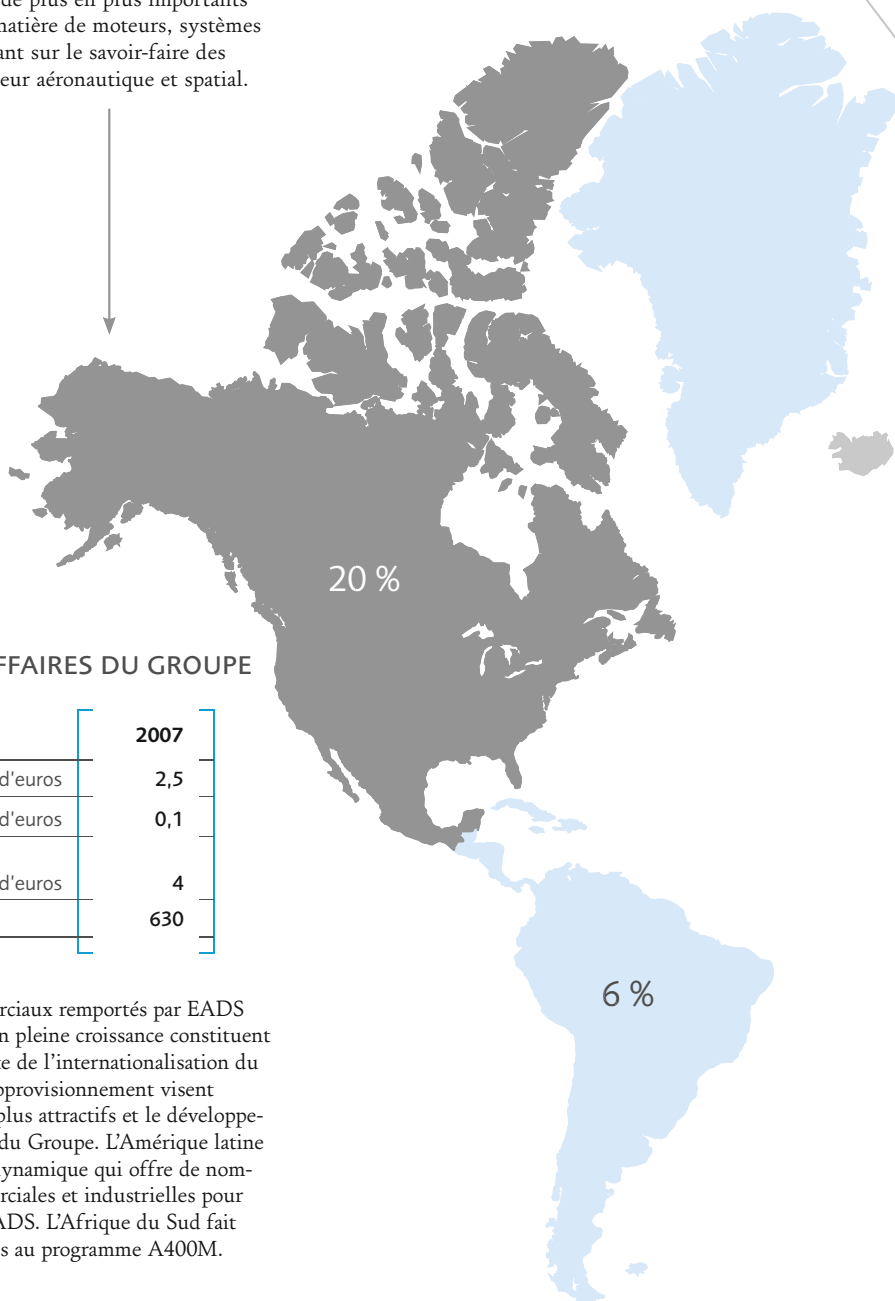
		2007
Chiffre d'affaires	milliards d'euros	7,9
Achats	milliards d'euros	7,3
Prises de commandes	milliards d'euros	15,5
Effectifs		2 372

En Amérique du Nord, EADS est un fournisseur et partenaire industriel des secteurs de la défense et de la sécurité intérieure, de l'aviation commerciale, des télécommunications et des services. Le Groupe a été retenu pour fournir de grands programmes d'équipement aux forces armées, aux garde-côtes et, plus récemment, pour le nouveau ravitailleur KC-45A de l'armée de l'air, avec son partenaire Northrop Grumman. EADS réalise des volumes d'achats significatifs et de plus en plus importants en Amérique du Nord, en matière de moteurs, systèmes et équipements, en s'appuyant sur le savoir-faire des sociétés américaines du secteur aéronautique et spatial.

● EUROPE 45 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE

		2007
Chiffre d'affaires	milliards d'euros	17,4
Achats	milliards d'euros	25,3
Prises de commandes	milliards d'euros	42,9
Effectifs		112 087

EADS appuie sa réussite sur ses capacités et sa compétitivité en Europe. La transformation d'Airbus va renouveler l'esprit de l'industrie européenne aéronautique et spatiale. Côté défense, la montée en puissance des programmes de défense viendra soutenir la croissance. EADS élargit, par ailleurs, sa coopération avec la Russie. Les achats proviennent essentiellement des pays d'origine du Groupe.



● RESTE DU MONDE 6 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE

		2007
Chiffre d'affaires	milliards d'euros	2,5
Achats	milliards d'euros	0,1
Prises de commandes	milliards d'euros	4
Effectifs		630

Les immenses succès commerciaux remportés par EADS dans les régions du monde en pleine croissance constituent un tremplin pour la poursuite de l'internationalisation du Groupe. Tous les efforts d'approvisionnement visent l'ouverture aux marchés les plus attractifs et le développement de la base industrielle du Groupe. L'Amérique latine est une région économique dynamique qui offre de nombreuses opportunités commerciales et industrielles pour l'ensemble des activités d'EADS. L'Afrique du Sud fait partie des partenaires associés au programme A400M.

● **MOYEN-ORIENT**
6 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE

		2007
Chiffre d'affaires	milliards d'euros	2,5
Prises de commandes	milliards d'euros	44,2
Effectifs		306

En 2007, le Moyen-Orient a été un marché phare pour EADS. Toutes les Divisions y ont renforcé leur présence (MBDA, Eurocopter et Astrium) ou réalisé des percées significatives dans de nouveaux domaines, tels que la surveillance des frontières ou les avions ravitailleurs. Dans l'aviation commerciale, la quasi-totalité des grands exploitants de la région ont choisi Airbus pour développer et moderniser leurs flottes respectives. Ce sont d'importants clients pour l'A380 et l'A350 XWB.

● **ASIE-PACIFIQUE**
23 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE

		2007
Chiffre d'affaires	milliards d'euros	8,8
Achats	milliards d'euros	0,4
Prises de commandes	milliards d'euros	30,2
Effectifs		1 098

Au sein de la très dynamique zone Asie-Pacifique, des pays tels que la Chine, l'Inde et la Corée du Sud font partie des priorités. Sur des projets tels que l'EC 175, le développement de l'hélicoptère KHP ou la mise en place de la chaîne d'assemblage final de la famille A320 en Chine, EADS s'est associée à des partenaires locaux de grande qualité conjuguant capacités industrielles et savoir-faire commercial. EADS se doit d'être un citoyen engagé sur ces marchés, afin de prendre part à leur croissance.



ORGANIGRAMME D'EADS

au 1^{er} avril 2008

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Président

Rüdiger Grube

Louis Gallois
Rolf Bartke
Dominique D'Hinnin
Juan Manuel Eguiagaray
Arnaud Lagardère
Hermann-Josef Lamberti
Lakshmi N. Mittal
Sir John Parker
Michel Pébereau
Bodo Uebber

PRÉSIDENT EXÉCUTIF

Président exécutif (CEO)

Louis Gallois

DIRECTIONS DU GROUPE

Directeur financier

Hans Peter Ring

EADS North America

Ralph D. Crosby Jr.

Ressources humaines

Jussi Itävuori

Directeur technique

Jean Botti

Directeur de la Stratégie et du Marketing

Marwan Lahoud

Secrétaire Général

Pierre de Bausset

Affaires juridiques

Peter Kleinschmidt

Communication

Christof Ehrhart

Affaires Politiques

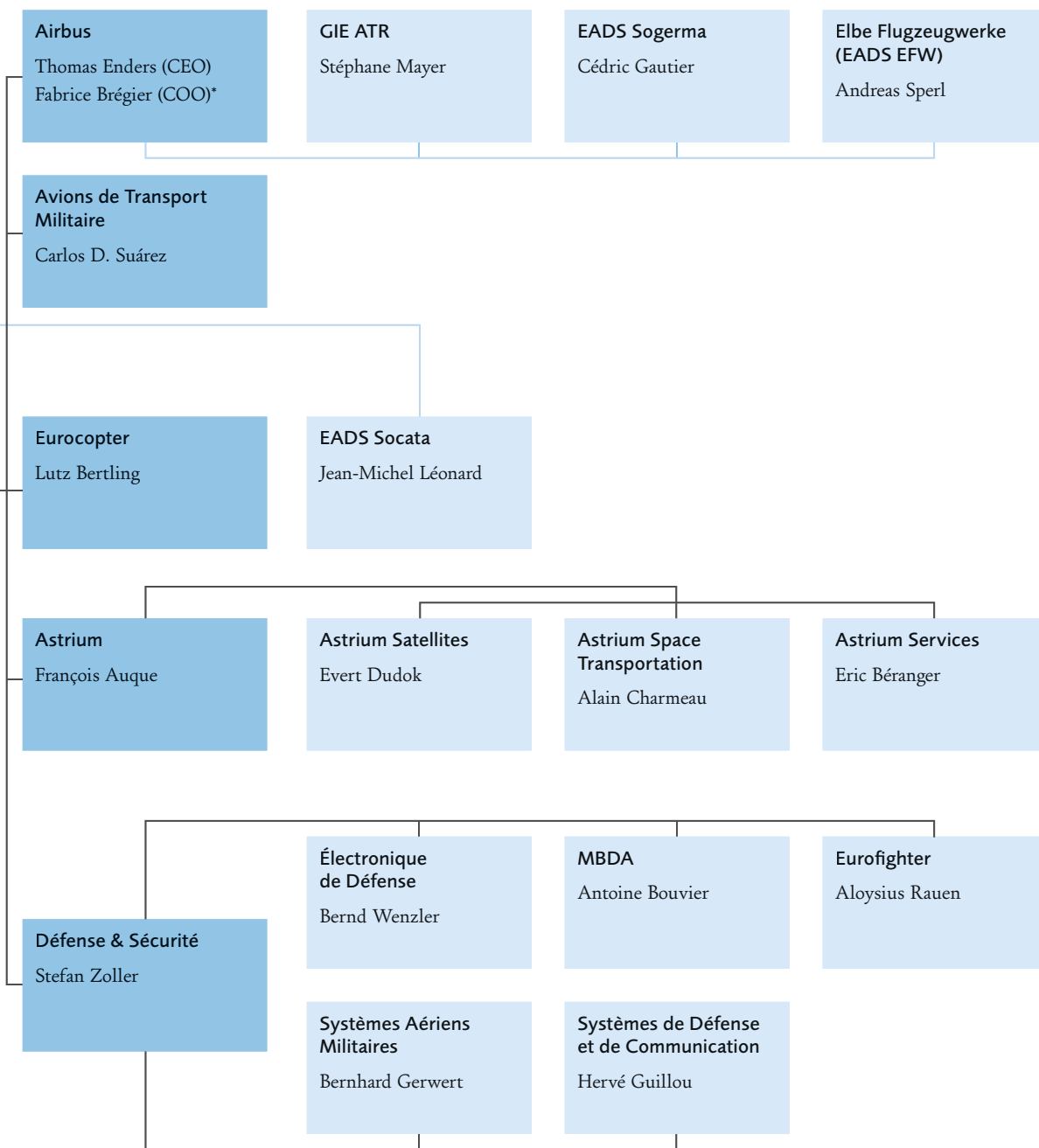
François Desprairies (France)
Christoph Hoppe (Allemagne)
Emiliano Mata (Espagne)

■ Membres du Comité exécutif

Le **Conseil d'administration** fixe de manière active la mission et les priorités stratégiques du Groupe, qui sont ensuite réalisées sous la Direction du **Président exécutif**. Ce dernier lance les principales initiatives opérationnelles que les Directions du Groupe et les Divisions mettent en pratique.

DIVISIONS

UNITÉS OPÉRATIONNELLES



Les cinq divisions du Groupe – Airbus, Avions de Transport Militaire, Eurocopter, Astrium et Défense & Sécurité – s’attachent à répondre aux besoins précis de leurs clients respectifs, tandis que les Directions du Groupe veillent à améliorer l’offre de la Société par un échange optimal de l’information, le partage des technologies et la mise en œuvre de synergies au niveau des pratiques professionnelles.

* Directeur général délégué (COO) d’Airbus et membre du Comité exécutif d’EADS, responsable d’une mission permanente à l’échelle du Groupe, pour l’amélioration de la performance opérationnelle d’EADS.

EADS 2007 EN BREF

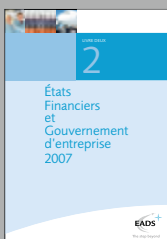
II Le Groupe EADS | **IV** Les Divisions | **VI** Les principaux programmes et produits
XII L'année 2007 | **XIV** L'action EADS | **XVI** EADS dans le monde
XVIII Organigramme d'EADS

Le Rapport annuel 2007 complet d'EADS est composé de :



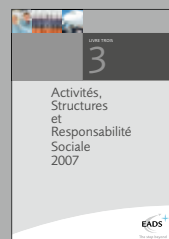
LIVRE 1 RELEVER LES DÉFIS. OBTENIR DES RÉSULTATS. Panorama 2007

Gouvernance et Responsabilité
Ensemble. Relever les défis.
Obtenir des résultats.
Présentation de l'activité 2007
Les moteurs d'EADS
Informations utiles



LIVRE 2 ÉTATS FINANCIERS ET GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 2007 Document d'Enregistrement – Partie 1 :

Facteurs de risque
Actif net, situation financière, résultats
Gouvernement d'entreprise



LIVRE 3 ACTIVITÉS, STRUCTURES ET RESPONSABILITÉ SOCIALE 2007 Document d'Enregistrement – Partie 2 :

Informations sur les activités d'EADS
Éthique et responsabilité sociale (CSR)
Renseignements de caractère général sur la
Société et son capital social

 www.reports.eads.com

Panorama 2007

2 GOUVERNEMENT ET RESPONSABILITÉ

- 2 Lettre du Président du Conseil d'administration | 4 Conseil d'administration
- 6 Gouvernement d'entreprise | 8 Message du Président exécutif
- 10 Comité exécutif | 12 Stratégie

16 ENSEMBLE. RELEVER LES DÉFIS. OBTENIR DES RÉSULTATS.



30 PRÉSENTATION DE L'ACTIVITÉ 2007

- 32 Marchés et perspectives | 36 Airbus
- 40 Avions de Transport Militaire | 42 Eurocopter
- 44 Astrium | 46 Défense & Sécurité

48 AU CŒUR D'EADS

- 50 Innovation | 52 Achats | 54 Ressources humaines
- 56 Responsabilité sociale

62 INFORMATIONS UTILES

- 64 Glossaire | 66 Adresses | 68 Calendrier financier

Lettre du Président du Conseil d'administration



Rüdiger Grube

« Ma responsabilité, et celle des autres administrateurs, est de m'assurer de la pérennité du dynamisme dont le Groupe fait preuve face à ses nombreux défis actuels. »

CHERS ACTIONNAIRES,

L'année 2007 aura été, pour votre Société, placée sous le signe de la réorientation et de la transformation.

En effet, en juillet dernier, nous avons adopté une nouvelle gouvernance. Cela représente une avancée dans un domaine où EADS a fait l'objet de critiques. Afin de garantir notre compétitivité et notre performance à long terme, nos actionnaires de contrôle ont abordé les importantes questions de contrôle et de souveraineté.

Les difficultés techniques et industrielles rencontrées sur les grands programmes au cours des deux dernières années ont lourdement pesé sur les résultats 2007. Notre défaillance dans la gestion des programmes a, non seulement, entraîné des retards susceptibles de nous faire perdre des clients, mais surtout elle pèse sur notre rentabilité. Nul ne saurait se satisfaire d'une telle situation. De plus, le Conseil d'administration et l'équipe de Direction ne saurait se contenter de la performance future, telle qu'elle ressort du plan à moyen terme de la Société, établi sur la base d'un taux de change euro/dollar très pénalisant, de 1 euro pour 1,45 dollar. Je pense que le cours actuel du titre EADS montre que les marchés ont une opinion similaire.

Nous sommes cependant persuadés que la clarification des rôles du Conseil et de la Direction, ainsi que la simplification de la chaîne de décision favoriseront les succès futurs d'EADS et de ses actionnaires.

Au cours de ses premières années, le Groupe a puisé son dynamisme dans la coopération européenne. Aujourd'hui, son implantation commerciale et la création de valeur doivent tirer profit d'un monde élargi. Reconnaisant cette nécessité, les principaux actionnaires d'EADS ont restitué des sièges au Conseil d'administration afin d'augmenter le nombre d'administrateurs indépendants. Outre leurs expertises et compétences individuelles, ces nouveaux administrateurs contribuent à renforcer l'esprit d'entreprise autant que la diversité des points de vue au sein du Conseil d'administration d'EADS. De toute évidence, ce nouveau Conseil est plus stimulant et plus exigeant vis-à-vis de la Direction, car il se concentre davantage sur la rentabilité du Groupe et la réduction des risques.

Conformément aux pratiques du marché, le Comité d'audit et le Comité des rémunérations et des nominations sont désormais présidés par des administrateurs indépendants. Le Comité stratégique nouvellement créé, dont la présidence m'a été confiée, a pour objet de préparer les décisions du Conseil d'administration sur les questions stratégiques. Son rôle consiste principalement à évaluer la stratégie générale de la Société et la composition de son portefeuille, ainsi qu'à analyser les principaux investissements, les propositions de nouveaux produits et les opportunités d'acquisitions. Un an

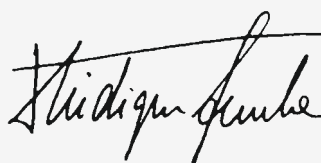
après la mise en place de nouvelles règles, le Conseil d'administration évaluera son fonctionnement, afin d'optimiser ses procédures internes et garantir le respect des meilleures pratiques.

Au-delà des décisions industrielles prises pour assurer une croissance durable et rentable, du rééquilibrage de portefeuille et de l'optimisation des coûts, les intérêts du Groupe doivent être protégés à plus longue échéance. En effet, le Groupe a besoin de stabilité, s'il veut pouvoir jouer pleinement son rôle de fournisseur de solutions permettant aux États de garantir leur souveraineté et leur autonomie stratégique.

La Direction d'EADS a elle-même indiqué que le processus de changement amorcé en 2007 doit impérativement se poursuivre. Qu'il s'agisse de la *Vision 2020*, qui est l'œuvre de Louis Gallois dans ses nouvelles fonctions, de la mise en œuvre du plan de redressement Power8 chez Airbus, de l'indispensable adoption de mesures supplémentaires pour surmonter la faiblesse persistante du dollar ou encore de l'amélioration de la gestion des programmes – l'ensemble de ces efforts atteste notre détermination à renouveler EADS en profondeur. Ma responsabilité, qui est aussi celle de tous les autres administrateurs, consiste à pérenniser la dynamique actuelle affichée par EADS face aux nombreux défis auxquels elle est confrontée.

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée Générale annuelle des actionnaires le paiement d'un dividende de 0,12 euro par action. Ce dividende est un geste de reconnaissance envers la fidélité des actionnaires et l'expression de la confiance en notre capacité à remettre EADS sur la bonne voie, afin de renouer avec une rentabilité durable malgré les défis qui demeurent.

Pour réussir, nous devons être confiants, accorder nos paroles et nos actes, faire preuve de transparence et de respect mutuel. Les travaux du Conseil d'administration et ses relations avec la Direction du Groupe sont précisément fondés sur ces valeurs. Les excellentes relations, tant professionnelles que personnelles que j'entretiens avec Louis Gallois en sont un parfait exemple. Construire le futur d'EADS requiert une motivation sans faille des salariés de la Société et une détermination à toute épreuve de ses dirigeants. Je les remercie de leurs contributions en 2007 mais j'attends d'eux de nouveaux résultats.



Rüdiger Grube
Président du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration

RÜDIGER GRUBE (56 ANS)

Président du Conseil d'administration d'EADS, Président du Comité stratégique d'EADS,

Membre du Directoire de Daimler AG

« Je suis déterminé à surmonter les difficultés d'EADS, en apportant mon expérience de l'Aéronautique et celle de l'International acquise dans le secteur automobile. Je consacrerai toute mon énergie et mon enthousiasme à préparer l'avenir de ce Groupe, en prenant en compte les exigences de nos clients, de nos salariés et de nos actionnaires. »

ROLF BARTKE (61 ANS)

Président de Kuka AG

« Mon expertise consiste à associer l'excellence opérationnelle à des produits adaptés aux besoins en pleine évolution de nos clients. Je suis très heureux de mettre mon expérience au service de ce Groupe, en pleine phase de réorganisation de sa chaîne de création de valeur. »

JUAN MANUEL EGUIAGARAY UCELAY (62 ANS)

Directeur d'études à la Fundación Alternativas

« J'amènerai EADS à tirer parti de ses atouts, à savoir la diversité de ses ressources ainsi que l'envergure de ses technologies et marchés. »



LOUIS GALLOIS (64 ANS)

Président exécutif d'EADS

« Je souhaite donner aux personnes de cette société un sens de l'unité et la perspective d'un avenir solide. Cela nécessitera des changements substantiels dans la culture de l'entreprise et dans la conduite des affaires. Nous mesurerons les progrès concrètement réalisés année après année. »

DOMINIQUE D'HINNIN (48 ANS)

Directeur financier de Lagardère SCA

« J'examinerai attentivement la performance d'EADS sous l'angle de la création de valeur. Par ailleurs, j'encouragerai un développement optimisant la valeur stratégique pour les actionnaires. »

ARNAUD LAGARDÈRE (47 ANS)
General Partner et PDG du Groupe
Lagardère

« 2006 et 2007 ont été des années difficiles pour EADS et les défis à relever sont encore nombreux. J'entends dédier tous les moyens à ma disposition, en tant qu'administrateur, pour m'attaquer à ces défis industriels et commerciaux, de sorte que le Groupe puisse renouer avec une performance rentable et durable, tout en conservant son identité européenne. »

LAKSHMI N. MITTAL (57 ANS)
Président-Directeur Général
d'ArcelorMittal

« Je vais apporter à EADS le bénéfice de mon savoir-faire dans la création et le fonctionnement d'un groupe mondial, dans un secteur industriel hautement concurrentiel. »

MICHEL PÉBEREAU (66 ANS)
Président du Conseil de BNP Paribas

« J'ai un intérêt tout particulier pour l'excellence dans le gouvernement d'entreprise afin de mieux servir les actionnaires au sens large. L'indépendance de mon jugement sera très précieuse pour le développement futur d'EADS. »



HERMANN-JOSEF LAMBERTI (52 ANS)
Président du Comité d'audit d'EADS,
Membre du comité de Direction de
Deutsche Bank

« Je vais prêter une attention toute particulière à la gestion rigoureuse des risques. En tant que Président du Comité d'audit, je suis le garant de la solidité de l'assise financière du Groupe. »

SIR JOHN PARKER (65 ANS)
Président du Comité des rémunérations
et des nominations d'EADS,
Président de National Grid

« Mes connaissances approfondies de la dynamique qui anime le marché britannique sera très utile. J'apporte également la solidité de mon expérience en matière de gouvernement d'entreprise, en tant que Président du Comité des rémunérations et des nominations. »

BODO UEPPER (48 ANS)
Membre du comité de Direction
de Daimler AG

« Un groupe de la complexité d'EADS ne peut que tirer parti de processus rigoureux et de systèmes de contrôles de qualité. J'apporterai à EADS le bénéfice de mon expérience sur ces questions. »



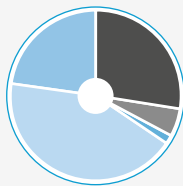
Pour de plus amples informations sur la rémunération et les cv détaillés des administrateurs, veuillez consulter www.eads.com ou vous reporter au

LIVRE 2
ÉTATS FINANCIERS ET
GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 2007
Document d'Enregistrement – Partie 1

Gouvernement d'entreprise

Le gouvernement d'entreprise d'EADS a été rationalisé et renforcé, avec la mise en place d'une structure de Direction simplifiée et la nomination de quatre administrateurs indépendants.

STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2007



● 22,52 %	Daimler ¹⁾
● 27,53 %	Sogead ²⁾ : Lagardère et Sogepa, société holding détenue par l'État français
● 5,49 %	SEPI (société holding détenue par l'État espagnol)
● 0,52 %	Actions propres détenues par la Société (actions sans droit économique ni droit de vote)
● 43,94 %	Investisseurs institutionnels, individuels et salariés d'EADS + les actions détenues par l'État français hors du « contractual partnership »

Les actionnaires de contrôle d'EADS et la Direction du Groupe ont décidé de modifier la structure de management et de Direction du Groupe, ainsi que la composition de son Conseil d'administration afin de simplifier la gestion du Groupe et d'en améliorer la gouvernance.

Lors de l'Assemblée générale extraordinaire du 22 octobre 2007, les actionnaires ont approuvé une nouvelle structure de Direction désormais composée d'un président du Conseil d'administration unique, M. Rüdiger Grube, et d'un Président exécutif unique, Louis Gallois, en remplacement de la précédente structure bicéphale avec deux présidents du Conseil et deux Présidents exécutifs.

Le nombre d'administrateurs indépendants est passé de deux à quatre, le Président exécutif demeurant le seul administrateur dirigeant. En outre, les règles du Conseil d'administration sur le vote ont été modifiées, essentiellement par l'adoption du vote à la majorité simple.

Les quatre nouveaux administrateurs indépendants sont :

- Hermann-Josef Lamberti, membre du Directoire et Directeur général délégué de Deutsche Bank AG ;
- Lakshmi N. Mittal, PDG d'ArcelorMittal ;
- Sir John Parker, Président de National Grid ;
- Michel Pébereau, Président du Conseil de BNP Paribas.

¹⁾ Le 9 février 2007, Daimler a conclu un accord avec un consortium d'investisseurs privés et publics en vertu duquel Daimler s'engage à réduire indirectement de 7,5 % sa participation au capital d'EADS.

²⁾ Le 4 avril 2006, Lagardère a émis des obligations remboursables en actions. Les actions EADS qui doivent être remises à l'échéance de ces obligations représenteront 7,5 % au maximum du capital social d'EADS. Lagardère a livré, en juin 2007, 2,5 % des 7,5 % d'obligations remboursables en actions.

Comités indépendants au sein du Conseil d'administration

Suite à l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires d'octobre 2007, deux administrateurs indépendants ont été respectivement nommés à la présidence de deux comités du Conseil d'administration : le Comité d'audit et le Comité des rémunérations et des nominations.

M. Lamberti a été nommé Président du Comité d'audit. Ce Comité a pour fonction d'émettre des recommandations au Conseil d'administration sur la nomination des commissaires aux comptes et leur rémunération, sur l'approbation des états financiers annuels et des comptes intérimaires du Groupe. Il a, par ailleurs, pour mission d'examiner le programme d'audit des commissaires aux comptes, en leur compagnie, ainsi que le résultat de leurs audits, mais également de s'assurer que les procédures de contrôle interne du Groupe, sa politique comptable et la production des rapports financiers sont exécutées de manière satisfaisante.

Sir John Parker a été nommé Président du Comité des rémunérations et des nominations. Ce Comité a pour fonction d'émettre des recommandations au Conseil d'administration, sur la nomination des membres du Comité des actionnaires d'Airbus, des présidents des différents Conseils de surveillance (ou autre organe similaire) des sociétés et Unités opérationnelles importantes du Groupe, ainsi que du Secrétaire général d'EADS. Il a, par ailleurs, pour mission de préconiser les stratégies de rémunération et les plans de rémunération à long terme, ainsi que de décider des contrats de services et autres affaires contractuelles en rapport avec les administrateurs et les membres du Comité exécutif. Enfin, ce Comité examine les propositions de nominations au Comité exécutif et du président d'Airbus, faites par le Président exécutif, et validées par le Président du Conseil d'administration.

Création du Comité stratégique

En sa qualité de Président du Conseil, Rüdiger Grube est également le Président du Comité stratégique nouvellement créé, en octobre 2007. Il a pour fonction de préparer les décisions du Conseil relatives aux questions stratégiques. Ce comité s'est réuni pour la première fois en février 2008 afin d'examiner, entre autres, le plan *Vision 2020* d'EADS.



Pour de plus amples informations sur ce sujet, veuillez vous reporter à la rubrique Gouvernement d'entreprise sur le site www.eads.com ou vous reporter au

LIVRE 2

ÉTATS FINANCIERS ET
GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 2007
Document d'Enregistrement – Partie 1

COMITÉ STRATÉGIQUE

RÜDIGER GRUBE
LOUIS GALLOIS
ARNAUD LAGARDÈRE
MICHEL PÉBEREAU
BODO UEPPER

COMITÉ D'AUDIT

HERMANN-JOSEF LAMBERTI
DOMINIQUE D'HINNIN
SIR JOHN PARKER
BODO UEPPER

COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS

SIR JOHN PARKER
ROLF BARTKE
DOMINIQUE D'HINNIN
HERMANN-JOSEF LAMBERTI

Message du Président exécutif

CHERS ACTIONNAIRES, CHERS SALARIÉS, CHERS CLIENTS ET CHERS FOURNISSEURS,

C'est un plaisir pour moi de m'adresser à vous en ma qualité de Président exécutif d'EADS. Je suis très honoré d'être aux commandes de cette grande entreprise, à un moment aussi crucial de son histoire.

2007 a été l'année de tous les contrastes. En effet, EADS a connu des succès commerciaux sans précédent. Le Groupe a doublé ses prises de commandes pour atteindre le chiffre record de 137 milliards d'euros. Notre carnet de commandes affiche ainsi un niveau historique de 340 milliards d'euros. La demande très soutenue du marché a permis à Airbus d'atteindre de nouveaux sommets, tandis que les divisions Défense & Sécurité et Eurocopter ont, elles aussi, connu une croissance remarquable de leurs commandes.



Louis Gallois

Astrium a, une nouvelle fois, démontré la fiabilité sans faille de ses technologies, avec 22 lancements consécutifs d'Ariane 5, tous couronnés de succès. Nous pouvons être fiers de ces prouesses industrielles. Grâce au talent et au dévouement de nos salariés, nous sommes parvenus à augmenter sans difficulté la cadence des livraisons de nos programmes historiques, pour les porter à des niveaux record. Trois A380 ont été mis en service à ce jour. Le Groupe, peu à peu, rétablit le contrôle sur ses programmes les plus complexes.

Notre performance opérationnelle sous-jacente reste soutenue en termes de chiffre d'affaires et de rentabilité, et le flux de trésorerie disponible a atteint le niveau exceptionnel de 3,5 milliards d'euros. Néanmoins, les résultats financiers de 2007 sont incontestablement décevants, avec un résultat d'exploitation de 52 millions d'euros et une perte nette de 446 millions d'euros. Plusieurs éléments expliquent cette faible performance : les charges liées aux programmes A380 et A350 XWB et au retard de l'A400M, auxquelles s'ajoutent les provisions pour restructuration de Power8. La faiblesse persistante du dollar a elle aussi pesé sur les résultats financiers du Groupe. Elle reste une menace pour l'avenir et appelle des mesures énergiques.

Aussi, une série de décisions majeures a été prise en 2007 pour restructurer Airbus et recentrer l'entreprise sur son cœur de métier. La désengagement en cours de plusieurs de ses sites a pour objectif de réduire l'intensité capitalistique. En 2007, les mesures d'économie du programme Power8 ont produit des résultats significatifs dépassant nos prévisions.

En 2008, comme l'indiquent nos perspectives d'EBIT, nos résultats vont considérablement s'améliorer. Nous y parviendrons grâce à une excellente gestion de nos programmes, des améliorations opérationnelles et une R&D de haut niveau. Nous devons également nous protéger contre la menace que constitue le billet vert : ainsi, à très court terme, le programme Power8 sera complété par de nouvelles mesures d'économie. À plus longue échéance, il faut poursuivre l'élargissement de notre implantation industrielle en zone dollar, dans le cadre de notre stratégie visant à faire d'EADS une entreprise véritablement internationale. Il faut également fixer des objectifs de performance financière plus ambitieux en termes de rentabilité commerciale et de rendement du capital investi.

De nombreux défis nous attendent en 2008. Les craintes d'un ralentissement de l'économie américaine ont assombri l'horizon, et certains observateurs semblent douter de la bonne santé du marché de l'aviation. Nous avons cependant de bonnes raisons de rester confiants et optimistes. Les marchés émergents, ainsi qu'un certain nombre de compagnies à bas coûts et de sociétés de location d'avions, devraient continuer à dynamiser la croissance durable de nos activités dans l'aviation civile. Dans le domaine de la défense, l'armée de l'air américaine a choisi l'avion ravitailleur Northrop

Grumman KC-45A, dérivé de l'A330, ce qui constitue une percée stratégique sans précédent qui nous ouvre de nouvelles perspectives. Et à peine 15 jours plus tard, le ministère de la Défense britannique a lui aussi choisi EADS et son A330 MRTT pour renouveler sa flotte de ravitailleurs.

Comme vous pourrez le constater à la lecture des pages qui suivent, notre entreprise est de mieux en mieux préparée à affronter l'avenir. En 2007, nous avons mis en place une nouvelle gouvernance. Le Conseil d'administration, placé sous la présidence de Rüdiger Grube, est désormais plus exigeant vis-à-vis de la Direction, mais aussi plus stimulant. Le Comité exécutif travaille à présent en équipe soudée, sous la Direction d'un Président exécutif unique. Cette structure simplifiée a permis de gagner en efficacité, avec notamment une clarification des responsabilités de chacun. Elle permet également d'accélérer et de renforcer le processus décisionnel. L'une des plus importantes décisions prises à ce jour a été l'élaboration d'une feuille de route pour les années à venir, intitulée *Vision 2020*, afin de donner aux salariés la nouvelle orientation du Groupe. Cette feuille de route va nous permettre de rassembler toutes les entités d'EADS autour d'une stratégie ambitieuse, déclinée, pour chaque Division et fonction, en objectifs concrets à court terme.

La confiance est de retour. Vous allez découvrir un Groupe entièrement revitalisé.



Louis Gallois
Président exécutif

Comité exécutif

FRANÇOIS AUQUE

Directeur d'Astrium

M. Auque a été nommé Directeur d'Astrium en 2000, après avoir été Directeur financier d'Aérospatiale et Directeur général en charge des satellites. Il a démarré sa carrière au sein du Groupe Suez et à la Cour des Comptes. M. Auque est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC), de l'Institut d'Études Politiques (IEP) et ancien élève de l'ENA.

HANS PETER RING

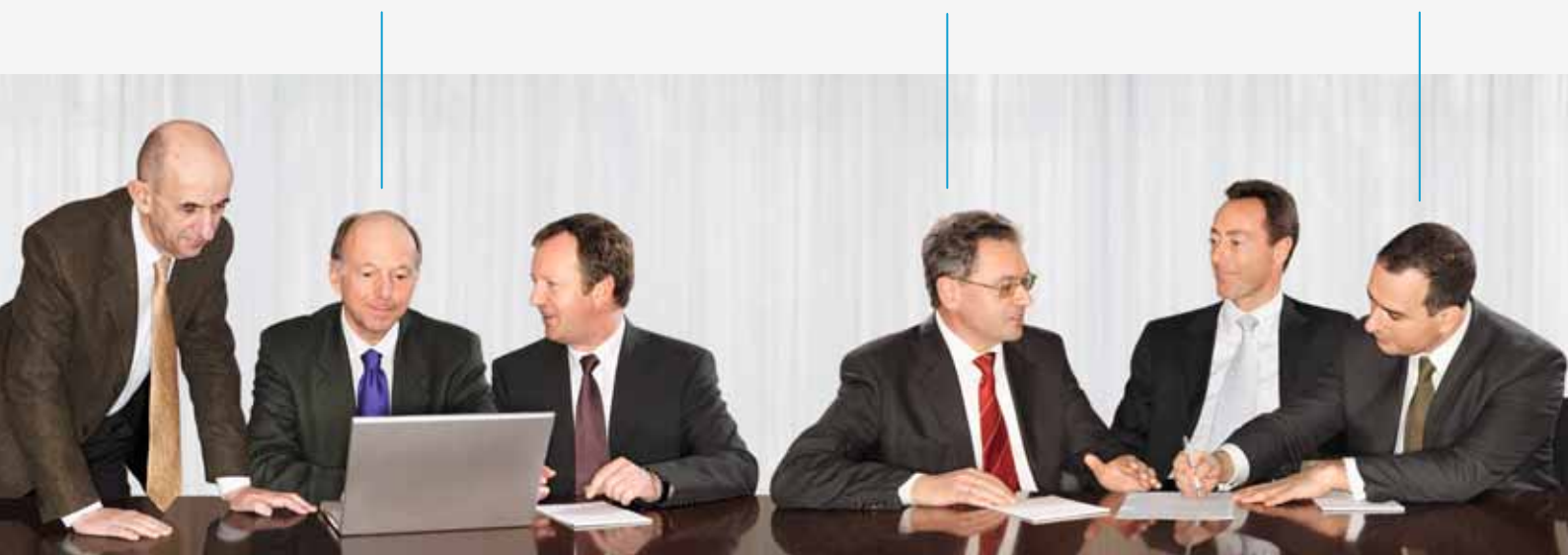
Directeur financier

M. Ring a été nommé Directeur financier d'EADS en 2002. En 2007, il a cumulé la fonction de Directeur financier d'Airbus. En 1996, il est nommé Vice-Président en charge du contrôle de gestion de DASA, puis d'EADS. Auparavant, M. Ring occupait les fonctions de Directeur financier et d'administrateur de Dornier Luftfahrt. Il est diplômé en gestion des entreprises de l'Université d'Erlangen-Nuremberg.

MARWAN LAHOUD

Directeur de la Stratégie et du Marketing

M. Lahoud a été ainsi nommé en juin 2007, après avoir été PDG de MBDA. Il a participé à la fusion d'Aérospatiale avec Matra, ainsi qu'à la création d'EADS avant d'en devenir 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.



LOUIS GALLOIS

Président exécutif

M. Gallois a été nommé à cette fonction en août 2007, après avoir été co-Président exécutif d'EADS et Président d'Airbus depuis 2006. Il a travaillé plus de 20 ans dans différents ministères au sein du gouvernement français, avant de devenir Président-Directeur Général de la SNECMA, puis PDG d'Aérospatiale et Président de la SNCF. M. Gallois est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) et ancien élève de l'École Nationale d'Administration (ENA).

LUTZ BERTLING

Directeur d'Eurocopter

M. Bertling a été nommé, en 2006, à la tête d'Eurocopter dont il était le responsable pour l'Allemagne depuis un an. Venu de la division Défense & Sécurité, il a rejoint Eurocopter en 2003. Il a auparavant occupé diverses fonctions au sein de DaimlerChrysler Rail Systems et de l'Université de Brunswick. M. Bertling est ingénieur diplômé de l'Université de Brunswick.

FABRICE BRÉGIER

Responsable de la Performance opérationnelle d'EADS, Directeur général délégué d'Airbus

M. Brégier a été nommé Directeur général délégué d'Airbus en 2006 et assume également la responsabilité de la performance opérationnelle d'EADS. Il est nommé Directeur de la division Eurocopter en 2003, après avoir été PDG 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.

TOM ENDERS
Président d'Airbus

M. Enders a été nommé à cette fonction en août 2007, après avoir été, depuis 2005, co-Président d'EADS. Il est entré chez EADS en 2000 en tant que Directeur de la division Systèmes de Défense & Sécurité. Il était au préalable Directeur du Groupe du Développement et de la Technologie chez DASA. M. Enders est titulaire d'un doctorat de l'Université de Bonn.

JEAN BOTTI
Directeur technique

M. Botti a été nommé Directeur technique en 2006. Il occupait auparavant le poste de Directeur technique puis de Directeur de la branche commerciale Powertrain chez Delphi au sein du Groupe General Motors. Il a débuté sa carrière en 1978 en tant qu'ingénieur produit chez Renault. M. Botti détient un diplôme d'ingénieur de l'INSA Toulouse, un MBA de la Central Michigan University et un doctorat du Conservatoire des Arts et Métiers.

STEFAN ZOLLER
Directeur de la division
Défense & Sécurité

M. Zoller a été nommé Directeur de la division Défense & Sécurité en 2005, après avoir assumé diverses fonctions de Direction au sein de cette même Division depuis 2000. Auparavant, il a assumé différentes responsabilités au sein de DASA, DaimlerChrysler, Dornier et Sensistar/Canada. M. Zoller est diplômé de l'Université de Tübingen et titulaire d'un doctorat.



CARLOS D. SUÁREZ
Directeur de la division Avions de
Transport Militaire

M. Suárez a été nommé en juillet 2007, après avoir dirigé les programmes d'avions militaires dérivés des plates-formes Airbus. Il a également travaillé chez Accenture et Aernnova. M. Suárez est ingénieur aéronautique, diplômé de l'Universidad Politécnica de Madrid et possède un MBA de l'IESE.

RALPH D. CROSBY JR.
Directeur d'EADS North America

M. Crosby est Directeur d'EADS North America depuis 2002. Auparavant, il occupait les fonctions de Président de la branche Systèmes Intégrés de Northrop Grumman Corporation. M. Crosby est diplômé de l'Académie militaire des États-Unis, de l'Institut Supérieur des Études Internationales à Genève et de l'Université de Harvard.

JUSSI ITÄVUORI
Directeur des Ressources humaines

M. Itävuori a été nommé à ce poste en 2001 avant de devenir membre du Comité exécutif en 2003. Entré chez KONE Corporation en 1982, il en devient ensuite Directeur des Ressources humaines et membre du Comité exécutif. M. Itävuori est diplômé en économie de la Vaasa School of Economics en Finlande et a été pilote de l'armée de l'air.

Stratégie

Avec *Vision 2020*, EADS dispose d'une feuille de route claire pour les années à venir. Les objectifs opérationnels immédiats du Groupe découlent directement de cette nouvelle stratégie à long terme.

Un nouveau plan d'actions

À l'initiative de son Président exécutif, Louis Gallois, EADS a élaboré une vision stratégique qui a été présentée au Conseil d'administration. Baptisé *Vision 2020*, ce plan d'action définit la stratégie du Groupe pour le futur. Il énonce comment le Groupe entend générer de la croissance, gagner en rentabilité et assurer sa transformation dans les années à venir. Si tous les éléments de la Vision ne sont pas nouveaux, celle-ci constitue un cadre pour les décisions à prendre jusqu'en 2020, tout en fixant un ensemble d'objectifs à moyen terme qui soutiendront chaque action menée d'ici là.

Les points de vue de chacune des équipes de Direction au sein d'EADS ont été pris en compte dans l'élaboration de cette Vision, qui reflète donc, non seulement les vues du Comité exécutif, mais également celles de l'équipe de Direction d'EADS et des dirigeants de chacune de ses Divisions.

Pour que la *Vision 2020* devienne réalité, Louis Gallois a demandé aux 200 principaux cadres du Groupe de lui soumettre une feuille de route détaillant la mise en œuvre au sein de l'entité dont ils ont la responsabilité. Ces feuilles de route permettront de bâtir, pierre par pierre, un plan d'actions à l'échelle du Groupe. Ce travail sera suivi de très près par la direction Marketing et Stratégie du Groupe.

Des objectifs stratégiques pour 2020

La *Vision 2020* est centrée sur la volonté de **trouver un meilleur équilibre au sein d'EADS**.

Pour y parvenir, nous visons les objectifs suivants :

– Un meilleur équilibre entre Airbus et les autres Divisions du Groupe

EADS est extrêmement fière d'Airbus, qui s'est imposé comme l'un des leaders mondiaux dans son secteur. Cependant, l'aviation commerciale étant par nature une activité très cyclique et extrêmement gourmande en investissements, il nous faut renforcer la part des autres Divisions dans le chiffre d'affaires du Groupe, afin de gagner en stabilité et d'être moins dépendants des fluctuations du dollar. L'aviation commerciale représente à présent 65 % des activités du Groupe. Notre objectif est d'atteindre l'équilibre entre Airbus et nos autres Divisions (50-50) grâce à notre croissance interne, mais aussi via des partenariats et des acquisitions.

– Un meilleur équilibre entre plates-formes et services

Fournir plates-formes et systèmes de pointe constitue, depuis longtemps, l'activité principale d'EADS. Cependant, il existe aussi un potentiel de croissance considérable dans le domaine des services connexes. Grâce à une solide base de clientèle, le Groupe est en mesure de développer des services à forte valeur ajoutée, qui représentent une activité non cyclique particulièrement rentable. Notre objectif est que les services représentent 25 % de notre chiffre d'affaires d'ici à 2020 (soit 20 milliards d'euros), contre 10 % à ce jour.

- **Un meilleur équilibre entre nos racines européennes et notre vocation globale.** EADS est principalement établie en Europe, mais son champ d'action est mondial. Pour conquérir de nouveaux marchés et avoir accès à des ressources technologiques ainsi qu'à des approvisionnements à bas coûts libellés en dollar, il faut élargir l'ancrage du Groupe et multiplier les partenariats dans le reste du monde, particulièrement aux États-Unis et en Asie. EADS a l'ambition de devenir une entreprise industrielle véritablement internationale, dont 20 % des salariés et 40 % des approvisionnements se situeront hors d'Europe.

En outre, EADS est aujourd'hui confrontée à deux défis majeurs :

- **Renouer avec la rentabilité.** C'est la priorité absolue du Groupe : revenir à un niveau satisfaisant de marge, en atteignant l'excellence au niveau de nos performances opérationnelles et financières. EADS mettra également l'accent sur l'utilisation rationnelle de ses ressources en capital et se recentrera sur son cœur de métier, afin d'alléger son bilan.
- **Devenir une entreprise éco-efficiente.** Les questions environnementales vont devenir un moteur du développement durable du Groupe. EADS est déterminée à afficher une attitude responsable dans ce domaine et à utiliser sa performance environnementale comme un avantage concurrentiel.

Des ressources au service de nos priorités

Atteindre les objectifs fixés par la *Vision 2020* va nécessiter non seulement des moyens financiers, mais aussi la mise en œuvre de ressources technologiques et organisationnelles conséquentes.

EADS continuera à produire les meilleures technologies européennes, répondant ainsi aux besoins de sa clientèle en matière de mobilité et de sécurité. Le Groupe a d'ailleurs déjà commencé à renforcer les **synergies technologiques** en son sein. Il poursuivra et, si nécessaire, renforcera ses activités de recherche dans des domaines tels que le développement durable, tout en s'assurant du soutien de la recherche publique et privée.

La gestion des ressources humaines et des compétences sera adaptée aux nouvelles priorités d'EADS. La Direction se concentrera sur l'obligation de trouver le bon candidat pour le bon poste. Mobilité, diversification des nationalités au sein des équipes et intégration seront vivement encouragées. Maintenir et développer les compétences stratégiques sera une priorité.

Enfin, EADS va rationaliser ses activités, renforcer son intégration et devenir à la fois totalement transparente et plus efficace.

Les priorités de 2008

La mise en œuvre de la *Vision 2020* commencera dès 2008 et concernera l'ensemble du Groupe.

Afin de gagner en efficacité, la **gestion des programmes** du Groupe sera renforcée pour permettre d'atteindre nos objectifs opérationnels : stabiliser les programmes A400M et NH90 version navale, dans les délais et le cadre financier prévus ; mener à bien la montée en puissance des livraisons d'A380 ; atteindre les objectifs du programme de développement de l'A350 XWB.

Le **développement des services** sera fondé sur des feuilles de route ambitieuses pour toutes les Divisions. L'accent sera d'abord mis sur les services à forte valeur ajoutée liés aux plates-formes et systèmes. Une équipe a été constituée au siège avec pour mission d'aider les Divisions à se développer dans le secteur des services.

Afin de renforcer **l'implantation du Groupe dans le monde** et d'avoir un **chiffre d'affaires plus équilibré**, des projets d'acquisitions dans les secteurs de la défense, de la sécurité ou des services seront soumis au Conseil d'administration pour examen, notamment en Amérique du Nord.

Airbus va poursuivre la mise en œuvre de Power8, en l'accéléralant dans la mesure du possible. En réaction à la faiblesse du dollar, le Groupe va également adopter des mesures supplémentaires afin de rester compétitif à moyen terme face à un euro à près de 1,45/1,50 dollar.

La division Avions de Transport Militaire se concentrera sur la gestion des programmes A400M et avions ravitailleurs.

Eurocopter va surmonter les difficultés techniques rencontrées par la version navale du NH90, en coopération avec Agusta et ses autres partenaires.

Astrium devra stimuler l'ambition spatiale européenne lors de la prochaine conférence interministérielle de l'Agence spatiale européenne. La Division devra également s'assurer d'un rôle de premier plan dans le segment spatial du projet Galileo. La montée en cadence industrielle d'Ariane 5 constituera un autre défi majeur à relever.

La division Défense & Sécurité se concentrera sur la Tranche 3 du programme Eurofighter et sur le programme de drones avancés, tout en s'appliquant à remporter de nouveaux contrats d'intégration de grands systèmes.

Ensemble

Relever les défis...

2007 a été une année de défis, de changements, et des premiers résultats. Aucune des décisions que nous avons été amenés à prendre au cours de l'année écoulée n'a été facile ; mais nous avons été guidés par notre détermination à poursuivre notre transformation. Dans un environnement de plus en plus exigeant, il va non seulement falloir nous adapter et nous améliorer, mais aussi afficher une performance responsable et durable, qui nous permettra de réaliser notre seule et unique ambition : être un acteur de premier plan sur notre marché. Notre leadership technologique conjugué à l'excellence et au dévouement de nos salariés, forment deux solides piliers sur lesquels nous nous appuierons pour bâtir l'avenir d'EADS. Regagner et faire honneur à la confiance de nos clients et de nos actionnaires sera notre récompense.

AIRBUS

Avec la livraison du premier A380 à Singapore Airlines en octobre 2007, le plan de rattrapage industriel du plus gros porteur au monde a montré ses premiers résultats. À la fin de l'année 2007, 25 cellules de l'avion avaient été assemblées et 10 appareils volaient.





AVIONS DE TRANSPORT MILITAIRE

Après l'annonce, en octobre dernier, d'un retard de six mois dans le développement de l'avion de transport lourd A400M, et d'un possible retard de six mois supplémentaires, la Direction a pris des mesures pour s'attaquer aux racines du problème.





EUROCOPTER

Le programme NH90, hélicoptère militaire multi-rôle, est en cours de réorganisation en raison de la complexité industrielle du programme, due à un grand nombre de versions possibles. Toutefois, la montée en cadence de la production se poursuit et 11 hélicoptères ont déjà été livrés fin 2007.





ASTRIUM

Le lancement du laboratoire spatial Columbus, contribution européenne à la Station spatiale internationale, est une grande réussite technologique. Astrium intervient en qualité de maître d'œuvre de ce programme de 2,6 milliards d'euros, pour le compte de l'Agence spatiale européenne.





DÉFENSE & SÉCURITÉ

Eurofighter est l'avion de combat, actuellement en fabrication, le plus avancé technologiquement. Ses capacités sont largement reconnues, comme en attestent les commandes à l'export remportées en Autriche et en Arabie Saoudite.





LE GROUPE EADS

Les salariés d'EADS représentent son atout le plus précieux. L'université d'entreprise d'EADS (*Corporate Business Academy*), par le biais de ses programmes de développement des talents, contribue à renforcer la culture du Groupe, favorise l'intégration et assure la formation des futurs cadres dirigeants.





...Obtenir des résultats.

EADS a réussi à tenir nombre de ses grands engagements pris en 2007.

Chez Airbus, les livraisons ont atteint le chiffre record de 453 appareils avec, notamment, la livraison du premier A380. Airbus a ainsi atteint ses premiers objectifs de livraison du super gros porteur.

Chez Astrium, le projet Paradigm de communications sécurisées par satellite a franchi un certain nombre d'étapes, conformément au calendrier. Le lancement de deux satellites Skynet 5 a ainsi permis de lever un risque considérable qui pesait sur ce programme.

Chez Eurocopter, après un démarrage difficile en 2006, l'hélicoptère militaire multi-rôle NH90 a fait l'objet de toutes les attentions. À ce jour, il a réussi à décrocher six certifications de type.

Le nouveau programme A350, doté d'un fuselage extra large, a reçu un accueil favorable des compagnies aériennes, qui ont passé d'importantes commandes. Parallèlement, le plan de redressement d'Airbus, Power8, a dépassé ses objectifs initiaux. Le regroupement des sites de la division Défense a été achevé en France et se poursuit en Allemagne.

Carnet de commandes record : 339,5 milliards d'euros

Le flux de trésorerie disponible* augmente à 3,4 milliards d'euros : + 294 %

L'A350 XWB enregistre un nombre important de nouvelles commandes : 290

Les commandes d'Airbus A380 atteignent un nouveau record : 188

Les hélicoptères utilitaires légers, déjà livrés, destinés aux États-Unis : 18

L'Arabie Saoudite commande des avions ravitailleurs A330, version MRTT : 3

Commandes d'avions de transport militaire moyen : 19

Commandes d'Eurofighter par l'Arabie Saoudite : 72

Contrats pour l'activité de radio numérique (PMR) : 40

Les satellites gagnent des parts de marché, avec 21 commandes dans le monde : 30 %

La production annuelle d'Ariane 5 monte en cadence : 6

* avant financement client

L'activité 2007

Le nouveau record de commandes témoigne du dynamisme commercial d'EADS. La Direction a lancé le processus de transformation d'Airbus et s'attèle à résoudre les problèmes à l'origine des retards qui affectent plusieurs de ses programmes.

30 PRÉSENTATION DE L'ACTIVITÉ 2007

32 Marchés et perspectives | **36** Airbus | **40** Avions de Transport Militaire
42 Eurocopter | **44** Astrium | **46** Défense & Sécurité



MARCHÉS ET PERSPECTIVES

L'importance croissante de la sécurité et de l'environnement entraînent une profonde mutation de l'ordre économique. Les craintes d'une récession pèsent sur l'aviation commerciale sans remettre en cause les perspectives à long terme.

Sur la période 2007 - 2026, le trafic mondial de passagers devrait augmenter de 4,9 % par an, et le nombre des fréquences offertes sur les itinéraires aériens va plus que doubler. Avec une croissance du trafic annuel soutenue, à 11,5 %, la Chine devrait prendre la tête du trafic mondial d'ici à 2026.

Si les pays émergents dopent les commandes d'avions, le resserrement du crédit à l'échelle mondiale a sévèrement érodé la confiance à court terme. Aux États-Unis et en Europe, la crainte d'une récession, bien que modérée, affecte le secteur aéronautique.

Pour les entreprises de ce secteur, la fragilité de l'économie américaine a aggravé la faiblesse du dollar, ce qui pénalise fortement la compétitivité de l'industrie européenne.

La flambée du prix du pétrole et des autres matières premières est également un frein à la croissance et cet emballement des prix alimente les tensions inflationnistes. La forte demande en matières premières rend plus difficile la sécurisation des approvisionnements. À titre d'exemple, la consommation mondiale de titane entrant dans la fabrication d'avions doit grimper à 53 000 tonnes en 2008, contre 32 000 tonnes en 2004, selon l'*International Titanium Association*.

AVIATION COMMERCIALE

La demande des compagnies aériennes a été étonnamment forte en 2007, avec un niveau historique de 2 754 avions (de plus de 100 sièges) commandés, en hausse par rapport au précédent niveau record de 2 057 avions, commandés en 2005. Au total, Airbus et Boeing comptabilisent 6 821 avions dans leurs carnets de commandes, soit environ l'équivalent de six années de production.

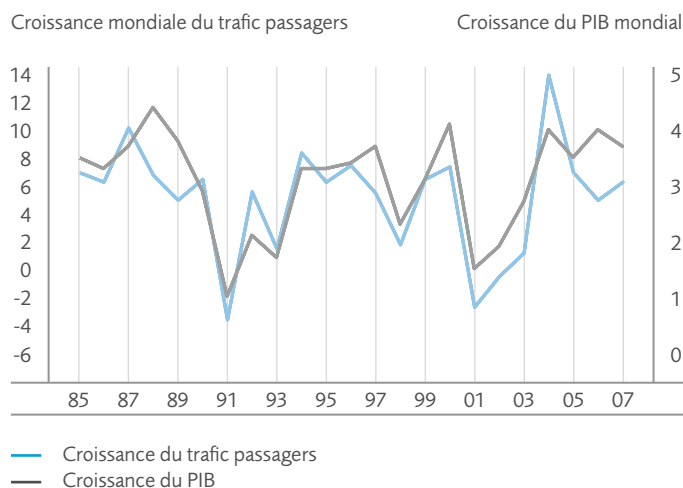
Selon les prévisions d'Airbus, le trafic aérien passager et fret va respectivement augmenter au taux annuel moyen de 4,9 % et 5,8 % au cours des 20 prochaines années. Les pays émergents devraient connaître la plus forte croissance annuelle, avec 11,5 % pour la Chine, 8,4 % pour l'Inde et 6,8 % pour le Moyen-Orient. À court terme, cependant, il existe une certaine incertitude, provoquée par la faiblesse de l'économie et les spéculations sur l'éventuelle consolidation du secteur du transport aérien aux États-Unis.



Un environnement en mutation

L'environnement économique et réglementaire devrait connaître une profonde mutation. Alors que la tendance est à la libéralisation (à l'image du projet « Open Skies ») du cadre réglementaire, les exigences en matière de sécurité et d'environnement, la globalisation, le prix du pétrole et la congestion du trafic, font apparaître de nouvelles contraintes.

LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE, PRINCIPAL MOTEUR DE LA DEMANDE DE TRAFIC PASSAGERS (en %)



Source : ICAO, Global Insight, Airbus

La protection de l'environnement est une préoccupation grandissante. Le développement de technologies « vertes » devient une préoccupation pour les constructeurs aéronautiques, afin de développer des avions plus légers et de permettre l'utilisation de carburants alternatifs. L'arrivée d'avions plus « verts » permettra d'accélérer le renouvellement des flottes vieillissantes.

La hausse du prix des carburants constitue une menace pour la rentabilité des compagnies aériennes. Ces deux dernières années, le prix du kérosène a quasiment doublé. Selon l'Association des Compagnies Aériennes Européennes, le poste des dépenses de carburant des compagnies aériennes a augmenté depuis 2003 et atteint aujourd'hui en moyenne 23 % des coûts d'exploitation d'une compagnie.

La congestion croissante conduit l'Europe comme les États-Unis à développer de nouveaux systèmes de gestion du trafic aérien. Selon l'*International Air Transport Association*, 93 aéroports qui assurent 63 % du trafic mondial, souffrent déjà d'un manque de créneaux horaires.

DÉFENSE

Aux États-Unis et dans certains pays émergents, les dépenses de défense ont considérablement augmenté en 2007. Le budget américain de la défense a progressé de 6,9 % pour s'établir à 439,3 milliards de dollars, avec une hausse de plus de 10 % des achats. Le Moyen-Orient comme l'Inde sont également des réservoirs de croissance.

En Europe, en revanche, la croissance a été plus modeste, la France et le Royaume-Uni étant les deux seuls pays à disposer de budgets supérieurs à 2 % de leur PIB. Le marché européen affiche pourtant un besoin croissant en systèmes de défense et de sécurité intégrés, ainsi que des besoins pour des solutions complètes de services. Cette tendance devrait d'ailleurs entraîner une vague d'acquisitions. Une nouvelle phase de consolidation est ainsi attendue, permettant une rationalisation du secteur et d'assurer la compétitivité à long terme de l'industrie européenne de défense sur les marchés mondiaux.

Parmi les nations émergentes, l'Inde dispose de l'un des plus importants budgets en forte croissance (8-10 % par an). Les contrats signés dans ces pays sont généralement assortis d'accords de coopération industrielle. La recherche de partenaires locaux, via des acquisitions ou des co-entreprises, est donc clé.

La protection contre les menaces telles que terrorisme, catastrophes naturelles et autres fléaux est une préoccupation grandissante.



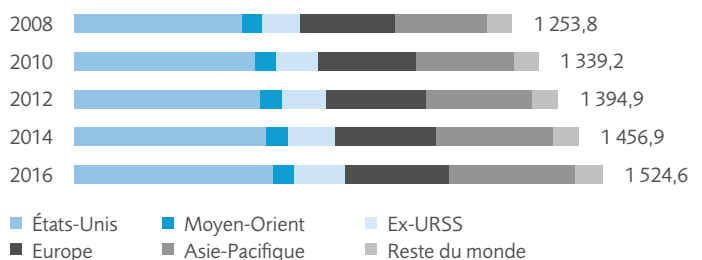
Nouveaux types de missions militaires

La multiplication des conflits asymétriques (opérations de contre-guérilla) et des opérations non-combattantes (opérations humanitaires et de maintien de la paix) provoque une profonde évolution de la nature des missions des armées. Les besoins de transport sont donc essentiels ; ce qui devrait stimuler fortement la demande en appareils de transport au cours de la prochaine décennie, notamment en matière d'hélicoptères.

Dans un contexte de restrictions budgétaires et soucieux de bénéficier du meilleur rapport qualité/prix, les gouvernements se tournent de plus en plus vers le secteur privé pour financer, construire et exploiter les services dont ils ont besoin. En Europe, l'Agence européenne de défense joue un rôle croissant dans les achats de défense permettant ainsi de regrouper les financements nationaux et de compenser leur faiblesse.

ÉVOLUTION ESTIMÉE DES BUDGETS DE DÉFENSE DANS LES PRINCIPALES RÉGIONS DU MONDE

(en milliards de \$)



Source : Groupe TEAL

SÉCURITÉ

Le terrorisme apparaissant, dans de nombreuses régions du monde, comme la plus grande menace pour la sécurité publique, le secteur de la sécurité connaît une croissance importante. La demande de technologies telles que l'identification automatique, la détection et la sécurité physique est ainsi en forte augmentation, notamment en Amérique du Nord, en Europe occidentale et en Asie.

Les États-Unis devraient connaître les taux de croissance les plus élevés dans ce domaine dans les années à venir. Les attentats du 11 Septembre ont provoqué un renforcement de la sécurité dans les aéroports, les ports et les gares. Le budget du ministère américain de la Sécurité intérieure s'est élevé à 35,6 milliards de dollars en 2007, soit une progression de 7 %, et les dépenses du secteur privé représentent quatre fois ce montant.

En Europe occidentale, le secteur de la sécurité a régulièrement augmenté au cours des dix dernières années. Au Royaume-Uni et en Allemagne, la hausse des taux de criminalité a stimulé la demande en équipements de sécurité tels que des dispositifs de contrôle d'accès et des matériels de surveillance. Au niveau européen, le Programme européen de recherche sur la sécurité (*European Security Research Program*) s'est vu confier la gestion d'une stratégie globale de sécurité, devenue indispensable. Ce projet, destiné au développement de nouvelles technologies permettant de protéger les citoyens de menaces telles que le terrorisme, les catastrophes naturelles et autres, a été doté d'un budget de 1,4 milliard d'euros sur la période 2007-2013.

La Chine et l'Inde seront très certainement les principaux moteurs de la croissance du secteur de la sécurité en Asie.

ESPACE

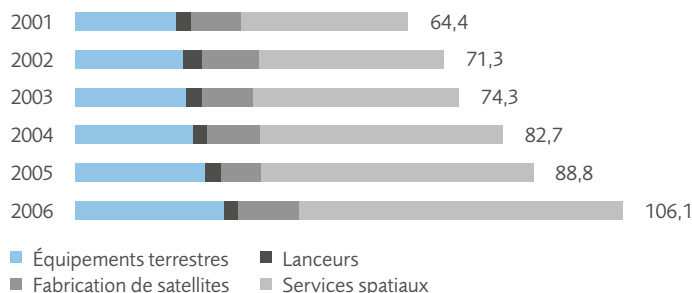
Dans le monde, la tendance de fond est à l'augmentation des dépenses spatiales. La hausse des budgets institutionnels (47 milliards de dollars en 2005 pour les pays de l'OCDE) et le développement de l'activité commerciale spatiale en témoignent (source : OCDE, 2007).

En Europe, l'activité spatiale institutionnelle devrait augmenter au rythme annuel de 2,5 % à l'horizon 2010. Cependant, l'industrie spatiale européenne est actuellement dans l'attente des décisions qui seront prises lors de la conférence interministérielle de l'Agence spatiale européenne prévue en novembre 2008. Cette conférence devrait impulser l'élan indispensable à la politique spatiale européenne.

En Europe, l'activité spatiale institutionnelle devrait croître à un taux de 2,5 % par an jusqu'en 2010.



CHIFFRE D'AFFAIRES MONDIAL PAR ACTIVITÉ SPATIALE
(en milliards de \$)



Source : Satellite Industry Association (juin 2007)



AIRBUS

Airbus affiche un niveau record de commandes et de livraisons. Parallèlement, Power8, son plan de transformation nécessaire à sa compétitivité, se met en place.

Airbus accorde la plus grande attention à la montée en cadence de sa production industrielle, notamment celle de l'A320 (photos).

(M€)	2007	2006	Variation
Chiffre d'affaires	25 216	25 190	+0 %
EBIT	-881	-572	-54 %
Prises de commandes	117 323	53 367	+120 %
Carnet de commandes	283 829	210 115	+35 %
En nombre d'appareils			
Livraisons	453	434	+4 %
Carnet de commandes	3 421	2 533	+35 %

Si 2007 a été une nouvelle année record pour Airbus sur le plan commercial, l'année a été aussi marquée par d'importants défis industriels.

Avec plus de 3 400 avions à la fin 2007, le carnet de commandes de la Division a atteint un niveau historique et représente environ l'équivalent de six années de production. Airbus a fêté la livraison de son 5 000^{ème} appareil, mais la principale livraison de l'année a été celle du premier A380 à Singapore Airlines.

Dans le même temps, la Direction a lancé un large processus de transformation, destiné à sécuriser la compétitivité de l'entreprise sérieusement ébranlée par la chute du dollar. Baptisé Power8, ce programme de restructuration, lancé en février 2007, a déjà produit ses premiers résultats. D'ici à 2010, la Direction entend ainsi réduire les coûts de 2,1 milliards d'euros par an et réaliser des économies cumulées de trésorerie de 5 milliards d'euros.

Les livraisons ont encore progressé à 453 appareils (contre 434 en 2006), soit une part de marché de 51 %. Le chiffre d'affaires est, lui, resté stable, à 25,2 milliards d'euros, malgré la baisse du chiffre d'affaires liée à l'A400M et l'impact négatif du cours du dollar américain, qui a pesé à hauteur de 1 milliard d'euros. La perte opérationnelle (EBIT) s'est creusée, à 881 millions d'euros (contre -572 millions d'euros en 2006), en raison des charges liées au retard du programme de l'A400M, au plan Power8 et au lancement de l'A350 XWB, le nouveau long-courrier de moyenne capacité.

Un record de commandes

Airbus a renforcé son carnet de commandes en enregistrant 1 458 nouvelles commandes brutes fermes, soit une valeur estimée au prix catalogue d'environ 180 milliards de dollars. Ce nouveau record – à comparer aux 1 111 commandes de 2005 – représente une part de 51 % du marché des avions de plus de 100 sièges, tant en termes d'unités que de valeur. Les commandes nettes – après comptabilisation des annulations – ressortent à 1 341, soit une valeur totale de 157,1 milliards de dollars sur la base des prix catalogue. Ce chiffre représente 49 % du marché par le nombre d'unités et 48 % par la valeur.

Les compagnies aériennes en forte croissance de la zone Asie-Pacifique et du Moyen-Orient ont généré les principales commandes. La demande est également restée soutenue de la part des compagnies à bas coûts et des opérateurs historiques en Europe et aux États-Unis, en pleine modernisation et extension de leur flotte.

L'A380 a remporté 33 nouvelles commandes brutes fermes, aussi bien de compagnies déjà clientes renouvelant leur confiance en passant des commandes supplémentaires, que de nouveaux clients apportant ainsi la preuve de l'intérêt soutenu du marché pour le très gros porteur d'Airbus.

L'A350 XWB a reçu 290 commandes fermes de la part de 12 clients ; ce chiffre témoigne de l'accueil favorable du marché à ses aménagements minutieux en termes de conception, ainsi que de la vocation de cet appareil à satisfaire pleinement aux impératifs d'un long-courrier. En fin d'année, le total des commandes fermes pour l'A350 XWB s'élevait à 292.

La famille A330/A340 a affiché un niveau record de commandes, avec 221 commandes brutes (187 commandes nettes) de la part de 29 clients, ce qui porte son carnet de commandes à près de 400 avions.

Le succès de la famille A320 ne se dément pas avec 914 commandes brutes (913 commandes nettes), un nombre proche du record de 2005 (918 avions). Le total de 5 800 commandes fait de l'A320 le best-seller de l'aviation commerciale.

Profitant d'un marché en pleine expansion, la gamme Airbus Corporate Jetliner a franchi la barre symbolique des 100 jets commerciaux vendus, dix ans à peine après son lancement.

Mise en place du programme Power8

Power8 a pour ambition de donner naissance à un « nouvel Airbus », entièrement intégré, plus rationnel, plus efficace et plus productif. Cette nouvelle organisation, recentrée sur le cœur de métier d'architecte et d'intégrateur d'avions, favorisera un cycle plus court de développement des avions.

Le programme Power8 a rempli ses objectifs 2007, au-delà des 300 millions d'euros de réduction de coût visée. Par ailleurs, l'intégration a franchi un pas supplémentaire, avec la réorganisation des huit Centres d'excellence nationaux en quatre structures transnationales bâties autour des activités : fuselage et cabine ; voilure et pylône ; partie arrière de fuselage et empennage ; aérostructures.

EADS et Airbus ont lancé un processus de refonte en profondeur de la chaîne d'approvisionnement, avec l'objectif de se désengager des sites d'aérostructures, dans le cadre de partenariats long-terme avec les repreneurs qui deviendront ainsi de solides fournisseurs de premier rang.

Gérer les hausses de production

La montée en cadence de sa production industrielle est une préoccupation majeure d'Airbus, tant pour la mise en production de nouveaux modèles que pour l'augmentation du rythme de ses programmes historiques.

La mise en place du plan de rétablissement industriel de l'A380 fait l'objet d'un suivi attentif. Vingt-cinq cellules d'A380 avaient été assemblées en fin d'année et dix avions avaient déjà volé, dont cinq modèles d'essais. Une nouvelle étape décisive a été franchie avec le gel du processus d'utilisation de la maquette numérique, laquelle sera utilisée à partir du 26ème appareil. La montée en cadence de la production d'A380 va se poursuivre en 2008 et 2009, pour tendre vers un objectif de production annuelle de 40 appareils.

La production de l'A320 connaît une accélération avec un rythme de production mensuel qui devrait atteindre 36 unités d'ici fin 2008 avant de passer à 40 en 2010 – soit le taux le plus élevé jamais atteint pour la fabrication d'un avion de ligne. En outre, la production d'A330/340 devrait s'élever à huit unités par mois en 2008, pour passer à dix en 2010.

En parallèle, Airbus poursuit le développement de l'A350 XWB, qui a déjà franchi l'étape du gel de la définition générale en juillet 2007. À la fin de l'année, la majeure partie des fournisseurs de systèmes avaient déjà pris place à bord du programme et la répartition de la charge de travail était quasi terminée.

Le dernier-né de la famille A330/A340, l'A330-200 version fret, a été lancé en janvier 2007 ; les premières livraisons sont prévues fin 2009.

Renforcer la coopération internationale

Airbus a poursuivi sa stratégie de développement de partenariats internationaux, notamment en Russie et en Chine. Airbus a ainsi signé trois nouveaux accords avec United Aircraft Corporation en Russie, portant sur une participation de 5 % dans la cellule de l'A350 XWB ; la création d'une co-entreprise pour la conversion d'A320 en avions cargo, et l'entrée dans le capital du centre d'ingénierie d'Airbus en Russie.

En Chine, le contrat de co-entreprise pour l'installation d'une chaîne d'assemblage final d'A320 à Tianjin a été signé ; celle-ci devrait entrer en service en 2009. Airbus détiendra 51 % de la co-entreprise et le consortium chinois, 49 %.

La coopération industrielle avec la Chine a été renforcée par la signature d'un protocole d'accord avec la Commission nationale pour le développement et la réforme, en vertu duquel 5 % de la cellule de l'A350 XWB ont été attribués à l'industrie chinoise. Un centre de fabrication de pièces et composants en matériaux composites devrait ainsi ouvrir ses portes en 2009 à Harbin.

Developper le service-client

En 2007, Airbus a continué à développer et élargir son portefeuille complet de support et de services, baptisé Air+. Les compagnies aériennes se voient ainsi offrir de nouveaux services innovants, tels que Airbus Flight Hour Services, qui permet de réduire au minimum le temps d'immobilisation au sol d'un appareil en cas de réparation.

Gagner en efficacité environnementale

Airbus est résolu à jouer un rôle de premier plan pour faire de l'aviation un secteur plus respectueux de l'environnement, grâce à la technologie. L'avionneur est devenu la première société aérospatiale à recevoir, pour l'ensemble de ses sites et produits, la certification Groupe ISO 14001 pour son système de gestion environnementale. L'action d'Airbus est ainsi reconnue pour réduire au minimum les effets dommageables de ses activités sur l'environnement et améliorer en permanence sa performance environnementale.

Par ailleurs, Airbus a annoncé s'être engagé à aider le secteur de l'aviation à progresser, tout en réduisant son impact sur l'environnement. Airbus a notamment conclu un partenariat avec Qatar Airways, Rolls Royce et Shell International Petroleum pour la recherche sur les carburants de synthèse pour l'aéronautique.



L'Inde fait partie des marchés les plus dynamiques dans les secteurs de l'aéronautique et de l'espace.

PERSPECTIVES

Le niveau record du carnet de commandes (3 421 avions à fin 2007) devrait poursuivre sa progression en 2008 ; les prises des commandes (700 appareils environ) devrait, une nouvelle fois, être supérieures aux livraisons. Et ce, même si le niveau de la demande des compagnies aériennes risque de souffrir du contexte économique actuel et du resserrement du crédit, Airbus livrera plus d'avions qu'en 2007, grâce à la montée en cadence annoncée de sa production.

Airbus va se concentrer sur les travaux de développement de l'A350 XWB avec l'objectif de parvenir au gel définitif de la configuration de l'avion d'ici la fin de 2008. Airbus accordera également une attention particulière à l'augmentation du rythme de production de l'A380.

Afin de rester compétitif malgré la faiblesse du dollar américain et pour sécuriser l'avenir à long terme de la Société, Airbus poursuivra la mise en place de Power8 qui devrait être renforcé.

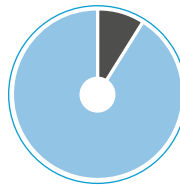


AVIONS DE TRANSPORT MILITAIRE

La Division est bien positionnée sur le marché des avions ravitailleurs et celui des transporteurs moyens et légers. Des mesures sont prises pour minimiser les retards de l'A400M et stimuler la croissance.

L'assemblage final de l'A400M progresse. Le premier appareil est terminé et l'assemblage du deuxième est en cours (photos).

(M€)	2007	2006	Variation
Chiffre d'affaires	1 140	2 200	-48 %
EBIT	-155	75	-307 %
Prises de commandes	784	1 594	-51 %
Carnet de commandes	19 932	20 337	-2 %



CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MARCHÉ
(en % du chiffre d'affaires externe)

- 9 % Activités civiles
- 91 % Activités de défense

Après la nomination de Carlos Suárez à la tête de la Division en juillet dernier, une profonde restructuration a été lancée, afin d'insuffler un changement culturel et de renforcer la gestion des programmes. En parallèle, la Division a mené une analyse exhaustive de ses risques, dont les conclusions ont eu un impact direct sur les comptes 2007. La Direction a pris des mesures pour s'atteler aux causes premières des retards relevés dans le programme de l'A400M.

En 2007, le chiffre d'affaires a reculé à 1,1 milliard d'euros (2006 : 2,2 milliards d'euros), un repli principalement imputable au report sur 2008 de l'étape «PowerOn» (470 millions d'euros) du programme A400M. L'EBIT a accusé une perte de 155 millions d'euros (contre un gain de 75 millions d'euros en 2006), qui reflète essentiellement les ajustements de marge du programme A400M, des dépréciations de stocks et des charges liées à ce programme.

Le carnet de commandes s'est maintenu à un niveau élevé, à 19,9 milliards d'euros, (20,3 milliards d'euros en 2006). Un montant légèrement inférieur aux prévisions en raison du décalage sur 2008 des commandes d'avions ravitailleurs de l'Arabie Saoudite et du Royaume-Uni. Dix-neuf appareils de transport ont été commandés, dont cinq CN-235 par les garde-côtes américains dans le cadre du programme Deepwater.

Décollage des avions ravitailleurs

Avec la sélection, début 2008, par l'armée de l'air américaine de l'A330 MRTT pour la fourniture de 179 avions ravitailleurs, EADS a réalisé une percée majeure à la fois sur le marché mondial des avions ravitailleurs et sur le marché américain de la défense. Ce succès constitue un tremplin pour la croissance future et confirme l'excellence de l'A330 MRTT, qui a réussi à remporter plusieurs commandes dans des conditions hautement concurrentielles. Après la commande initiale de l'Australie, l'A330 MRTT a remporté deux nouveaux contrats en 2007 aux Émirats Arabes Unis et en Arabie Saoudite, auxquels s'est ajoutée début 2008 la signature définitive du contrat FSTA (*Future Strategic Tanker Aircraft*) au Royaume-Uni.

Les essais en vol de l'avion se poursuivent. Tous les tests aérodynamiques ont été réalisés avec succès. Le nouveau système de perche de ravitaillement en vol a opéré son premier contact dans les airs avec un avion de mission, qui a ainsi été ravitaillé en carburant.

Révision du calendrier de l'A400M

L'assemblage final de l'A400M progresse. La première cellule d'A400M est terminée ; les pièces destinées à un deuxième avion sont arrivées sur les chaînes d'assemblage final. L'étape «Power-On» a été franchie en mars 2008. Un moteur a été monté sur un banc d'essai de C-130 en vue des prochains essais en vol. Cependant, comme annoncé en octobre 2007, le programme accusera des retards de six à douze mois.

L'A400M totalise 192 commandes, dont 180 des pays européens à l'origine du programme, huit de l'Afrique du Sud et quatre de la Malaisie.

PERSPECTIVES

La Direction travaille en étroite collaboration avec tous ses partenaires en interne et en externe, pour garantir un premier vol de l'A400M à l'été 2008. Outre l'industrialisation du programme, la Division développe une offre complète de services disponibles au moment de la mise en service de l'appareil. Cette stratégie de service vise à créer de la valeur ajoutée pour les clients et à démultiplier la contribution du programme. Sur cette activité, EADS se retrouve en concurrence directe avec plusieurs grands groupes aéronautiques et spatiaux, européens et internationaux.

La Division a entamé un programme de transformation, baptisé *Horizon 2011*. Au cours des trois prochaines années, la Direction élaborera et mettra en place des plans de réduction des coûts et de développement de nouveaux produits et services, tout en favorisant un changement de culture et l'amélioration des processus et contrôles internes.

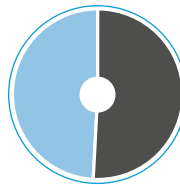


EUROCOPTER

2007 a été une nouvelle année record tant en termes de livraisons que de commandes. La Division a poursuivi son expansion à l'international et pris des mesures pour améliorer sa production.

Eurocopter considère le marché militaire comme un axe de croissance et entend s'y développer en s'appuyant sur le succès du NH90, du LUH et de son hélicoptère de combat, Tigre.

(M€)	2007	2006	Variation
Chiffre d'affaires	4 172	3 803	+ 10 %
EBIT	211	257	- 18 %
Prises de commandes	6 584	4 885	+ 35 %
Carnet de commandes	13 455	11 042	+ 22 %



CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MARCHÉ
(en % du chiffre d'affaires externe)

- 51 % Activités civiles
- 49 % Activités de défense

Bénéficiant d'un marché en forte croissance, Eurocopter a affiché un niveau record de commandes et de livraisons et s'est octroyé 50 % du marché civil et parapublic mondial.

Après une hausse de 75 % de ses livraisons (de 279 à 488) au cours des trois dernières années, la Direction a lancé la réorganisation de sa base industrielle. Le programme d'hélicoptère militaire de transport NH90 a fait également l'objet d'une grande attention.

Le chiffre d'affaires a fortement augmenté, à 4,2 milliards d'euros (3,8 milliards d'euro en 2006), avec 488 livraisons (381 en 2006). L'EBIT a reculé à 211 millions d'euros (257 millions d'euros en 2006), reflétant une correction de marge et une provision au titre du programme NH90.

Eurocopter a engrangé 802 nouvelles commandes, d'une valeur de 6,6 milliards d'euros, soit une hausse de plus de 30 % (2006 : 615 appareils pour 4,9 milliards d'euros). À fin 2007, le carnet de commandes dépassait les 13 milliards d'euros (2006 : 11 milliards d'euros).

Les prises de commandes ont été bien équilibrées, les hélicoptères de série générant 74 % des commandes, les services clients, 22 %, et le développement et autres activités, 4 %. Les activités militaires ont représenté 56 % des commandes, et les activités civiles et parapubliques, 44 %. 51 % de l'activité ont été réalisés à l'export.

Réorganisation de la base industrielle

Pour faire face à la hausse de 50 % de la production, attendue d'ici à 2010, la Direction a mis en place une restructuration industrielle. La production est en cours de rationalisation tout comme la chaîne d'approvisionnement, l'objectif étant de réduire, en dix ans, le nombre de fournisseurs directs de 2 600 à 300, et d'augmenter la part du dollar dans les coûts. De plus, Eurocopter va se concentrer sur son cœur de métier : le développement et la commercialisation des hélicoptères, et les services associés, réduisant ainsi sa base d'actifs.

La production de NH90 s'accélère, mais le nombre de versions a généré une grande complexité. Le programme est en cours de réorganisation autour de nouvelles mesures industrielles et d'une plus grande flexibilité des clients.

Élargir sa présence mondiale

Eurocopter a poursuivi son développement international avec notamment en Europe, l'inauguration de l'usine espagnole d'Albacete, et au Royaume-Uni, la création d'Eurocopter UK avec le rachat de Mc Alpine. En Asie-Pacifique, une co-entreprise pour commercialiser à l'international l'hélicoptère militaire développé avec la Corée a été décidée et en Chine, le développement du projet commun d'hélicoptère civil EC175 a débuté. L'assemblage final du NH90 a commencé en Australie. Enfin, aux États-Unis, la chaîne de production de l'hélicoptère LUH à Columbus (Mississippi) a fortement augmenté ses capacités. À la fin de 2007, 18 LUH avaient été livrés à l'armée américaine.

Son réseau mondial de 17 filiales permet à Eurocopter d'offrir une large gamme de services aux propriétaires de ses 10 000 hélicoptères, deuxième flotte mondiale.

PERSPECTIVES

À fin 2007, Eurocopter disposait d'un solide carnet de commandes représentant trois années d'activité. Sur le plan stratégique, la Direction entend s'appuyer sur le succès du NH90, du LUH et de son hélicoptère de combat, Tigre pour se développer sur le marché militaire. Elle continuera son développement international, y compris par des acquisitions, et multipliera sa présence industrielle sur les principaux marchés de croissance. Eurocopter poursuivra son effort de recherche afin de garantir son leadership technologique.

Des mesures d'optimisation à moyen terme des processus industriels seront mises en place avec notamment un accent particulier sur le programme NH90.

Même si la prudence reste de mise en raison de la volatilité de la conjoncture, Eurocopter prévoit, en 2008, une évolution positive de son chiffre d'affaires et de son EBIT.

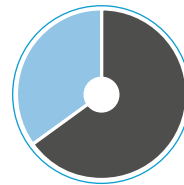


ASTRIUM

Après plusieurs années d'innovation et de gains d'efficacité, Astrium affiche une solide position concurrentielle dont attestent son carnet de commandes et la progression de son EBIT.

En 2007, Astrium a fabriqué six Ariane 5 10 tonnes et a remporté plus de 50 % du marché des lanceurs.

(M€)	2007	2006	Variation
Chiffre d'affaires	3 550	3 212	+ 11 %
EBIT	174	130	+34 %
Prises de commandes	4 492	4 354	+ 3 %
Carnet de commandes	12 895	12 263	+ 5 %



CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MARCHÉ
(en % du chiffre d'affaires externe)

- 65 % Activités civiles
- 35 % Activités de défense

Astrium a enregistré en 2007 une performance financière soutenue pour la troisième année consécutive, toutes Unités opérationnelles confondues. L'activité de services s'est fortement développée. Dans la branche Transport Spatial, Ariane a remporté le plus de commandes du marché, et l'activité Satellites s'octroyait la première place du marché des télécommunications.

Le chiffre d'affaires a connu une croissance supérieure à 10 %, à 3,6 milliards d'euros (2006 : 3,2 milliards d'euros). L'EBIT a progressé à 174 millions d'euros (2006 : 130 millions d'euros) permettant ainsi une nouvelle amélioration de la marge opérationnelle à 5 % environ, contre à peine 4 % en 2005. Le carnet de commandes de 12,9 milliards d'euros à fin 2007 représente trois ans d'activité environ.

Développement des services

L'amélioration de la rentabilité enregistrée en 2007 est le fruit de plusieurs années d'investissements dans l'innovation et de gain de productivité. La croissance rapide de l'activité Services a également contribué à cette amélioration. Le projet Skynet 5 de Paradigm a réalisé d'importantes avancées, avec le lancement de deux des trois satellites de télécommunications du programme, confortant ainsi la position d'Astrium sur le marché des télécommunications militaires. Ces satellites permettront à EADS de fournir des services de communications au ministère de la Défense britannique à compter de 2008. L'Unité opérationnelle a par ailleurs élargi son portefeuille avec l'acquisition de GPT, société d'Arabie Saoudite qui fournit des communications sécurisées à la Garde nationale du Royaume.

L'Unité opérationnelle Transport spatial a connu un exercice actif. Arianespace, la société de lancement de satellites dont EADS détient 30,5 %, a bénéficié de la fiabilité et de la souplesse d'Ariane pour remporter plus de 50 % des nouvelles commandes. Six Ariane 5 10 tonnes ont été produites en 2007, et Astrium a également signé une commande préliminaire avec Arianespace pour la livraison de 35 Ariane 5 supplémentaires à partir de 2010. Par ailleurs, le nouveau missile nucléaire français M51 a réussi sa deuxième série d'essais en vol.

Principales contributions européennes à la station spatiale internationale, le laboratoire spatial Columbus et le cargo automatique ATV ont été lancés avec succès en 2008 ; deux programmes dont Astrium était le maître d'œuvre.

Succès sur le marché des satellites commerciaux

Astrium Satellites a remporté six contrats pour des satellites de télécommunications commerciaux sur les 21 signés dans le monde. Par ailleurs, la société d'Abu Dhabi, Mubadala, spécialisée dans les communications par satellite, a passé un contrat conjoint avec Astrium et Thales Alenia Space en vue de la construction de deux satellites ; celui-ci devrait déboucher sur une commande ferme en 2008, ce qui ferait d'Astrium le leader mondial des télécoms en 2007.

Galileo, le projet européen de système de navigation par satellite, a été réorganisé et devrait pouvoir désormais avancer.

PERSPECTIVES

À fin 2007, le carnet de commandes représente trois ans d'activité, et Astrium dispose de solides positions concurrentielles sur ses trois marchés, récoltant ainsi les fruits des efforts consentis ces dernières années.

Ariane 5 et le satellite Eurostar 3000 ont, à présent, atteint le stade de la maturité technique. Par ailleurs, le modèle économique proposé par les Services de la Division a démontré sa validité et contribue à la performance financière.

Au plan interne, Astrium se lancera, en 2008, dans un certain nombre d'initiatives spécifiques en vue d'améliorer la rentabilité économique, les capacités techniques et l'innovation produits.

Pour l'heure, aucun signe de fléchissement économique ne semble affecter les marchés d'Astrium. Le chiffre d'affaires et l'EBIT de la Division devraient donc poursuivre leur expansion en 2008. La marge opérationnelle devrait continuer sa progression.

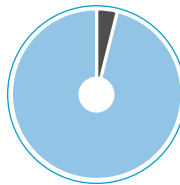


DÉFENSE & SÉCURITÉ

Grâce à la solidité de son carnet de commandes, la Division doit fortement contribuer à l'objectif d'EADS d'un meilleur équilibre entre activités civiles et défense.

La première tranche de l'Eurofighter, l'avion de combat multi-rôle hautement performant, est presque achevée (141 des 148 appareils en commande ont déjà été livrés). La Tranche 2 a commencé, avec 18 appareils déjà en cours d'assemblage final à la fin 2007.

(M€)	2007	2006	Variation
Chiffre d'affaires	5 465	5 864	- 7 %
EBIT	340	348	- 2 %
Prises de commandes	7 540	5 191	+ 45 %
Carnet de commandes	17 886	17 570	+ 2 %



CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MARCHÉ
(en % du chiffre d'affaires externe)

- 4 % Activités civiles
- 96 % Activités de défense

MBDA a été consolidé à hauteur de 37,5 % en 2007, contre 50 % en 2006. Les chiffres de 2006 n'ont pas été retraités. Pour parvenir à une base comparable, il convient d'intégrer les impacts suivants liés au changement de périmètre de consolidation sur les données de 2006 : - 418 millions d'euros sur le chiffre d'affaires de l'exercice 2006 ; - 30 millions d'euros sur l'EBIT de l'exercice 2006 ; - 329 millions d'euros sur le chiffre des prises de commandes de 2006 ; - 1 691 millions d'euros sur le carnet de commandes de 2006.

Les avancées réalisées par la division Défense & Sécurité offrent à EADS une base solide pour sa stratégie visant à rééquilibrer son portefeuille d'activités. Si Eurofighter, EuroHawk, l'avionique, les communications et les systèmes de sécurité ont remporté d'importantes commandes, la Division a également connu des succès dans des domaines prometteurs comme l'Intégration de grands systèmes et les drones. La Direction a lancé diverses initiatives d'amélioration opérationnelle.

En 2007, si le chiffre d'affaires est resté stable, à 5,5 milliards d'euros (2006: 5,4 milliards d'euros, après retraitement pour refléter la consolidation de MBDA à hauteur de 37,5 %, au lieu de 50 % auparavant), l'EBIT de la Division a progressé à 340 millions d'euros (2006: 318 millions d'euros, après retraitement).

La commande saoudienne de 72 avions Eurofighter et l'activité radio numérique professionnelle (PMR) ont fortement contribué à la hausse du carnet de commandes à 17,9 milliards d'euros (2006: 15,9 milliards d'euros, après retraitement).

La Tranche 2 du programme Eurofighter a franchi d'importantes étapes contractuelles. La Tranche 1 est presque terminée avec 141 appareils livrés sur 148 à fin 2007. Par ailleurs, le programme a connu sa deuxième commande à l'export avec la signature d'un contrat avec l'Arabie Saoudite après celui de l'Autriche.

MBDA a confirmé sa position de leader mondial des systèmes de missiles, avec plus de 3 milliards d'euros de ventes, dont des ventes de missiles sol-air et antichars provenant de pays du Moyen-Orient. Les programmes Storm Shadow, MICA, Brimstone, Aster, Rapier et Taurus sont les principaux contributeurs au chiffre d'affaires.

Des succès dans les segments à forte croissance

L'activité Réseaux Sécurisés a connu une nouvelle année faste après 2006. La Division a conclu d'importants contrats avec la France et la Chine. Des réseaux sécurisés ont été livrés à la Hongrie et l'Allemagne.

La Division a remporté plusieurs contrats significatifs en tant qu'intégrateur de grands systèmes avec la signature d'un « bouclier de sécurité nationale » au Qatar. Au Royaume-Uni, la Division a remporté un contrat pour la construction d'un réseau de systèmes de contrôle d'incendie et de secours. À Tanger (Maroc), elle fournira un système intégré de sécurité maritime.

Des progrès ont été réalisés dans le secteur des drones. L'Allemagne a attribué un contrat à EuroHawk GmbH, une co-entreprise avec Northrop Grumman, pour le développement, les essais et le support du système EuroHawk. Le ministère de la Défense allemand a également demandé à la Division d'étudier le concept de son drone Agile. L'Allemagne, la France et l'Espagne ont confié à EADS une mission d'évaluation pour un drone modulaire de reconnaissance et de surveillance.

Amélioration des performances opérationnelles

Des projets de services partagés, de centralisation de certaines fonctions et d'améliorations au niveau du siège de la Division, ont permis de réduire les coûts. En France, les activités préalablement réparties sur huit sites ont été regroupées sur le site unique d'Élancourt; l'unité Systèmes Aériens Militaires de Manching, en Allemagne, a également entamé son processus de rationalisation. MBDA a centralisé ses activités en région parisienne, au Plessis-Robinson.

PERSPECTIVES

Un solide carnet de commandes, son positionnement dans les plates-formes, son développement sur les secteurs à forte croissance et les gains de productivité en cours, permettent à la Division d'envisager l'avenir avec un certain optimisme.

Plusieurs campagnes d'export d'Eurofighter sont en cours en Europe, au Moyen-Orient et en Asie. Le marché des réseaux sécurisés, la sécurité mondiale et les drones connaissent une demande soutenue. Les améliorations opérationnelles permettent de réduire les risques.

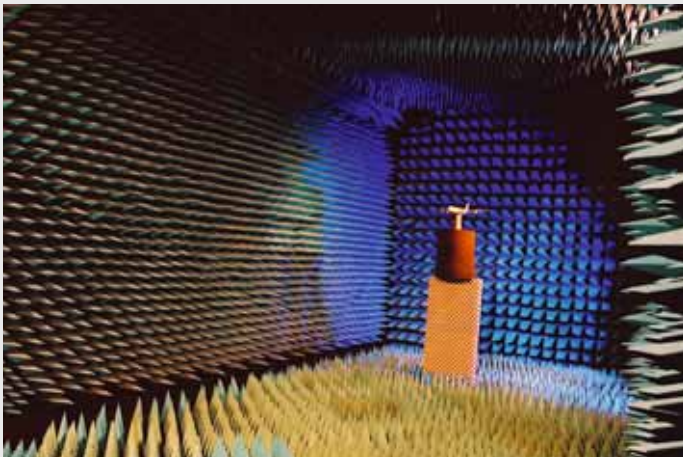
Tous ces éléments devraient soutenir la tendance positive du chiffre d'affaires, des marges et de l'EBIT.

Au cœur d'EADS

Nos fonctions partagées sont au cœur de la création de valeur d'EADS. Ces directions sont essentielles à l'exécution de la stratégie à long terme du Groupe, à la réalisation de synergies et à la création d'une croissance durable.

48 AU CŒUR D'EADS

50 Innovation | 52 Achats | 54 Ressources humaines | 56 Responsabilité sociale



INNOVATION

Plusieurs actions spécifiques ont été lancées afin de combiner innovation et objectifs commerciaux et de remédier aux faiblesses des programmes et des processus.

L'augmentation du nombre de brevets déposés au cours de l'année illustre bien le dynamisme de l'effort d'innovation d'EADS. En 2007, 961 brevets ont été déposés, contre 792 en 2006.

2007 a été une année décisive pour le *Corporate Technical Office* d'EADS, qui a mis en place un certain nombre de projets majeurs destinés à accompagner la croissance d'EADS.

Recherche & Technologie

Le Groupe a prioritairement veillé à ce que la stratégie de Recherche soit étroitement associée à ses objectifs commerciaux. Cette stratégie est à présent déployée au niveau des Divisions.

Signe fort d'une évolution en faveur d'une collaboration plus suivie avec les Divisions et d'un meilleur partage des nouvelles technologies, l'ancien Centre de recherche du Groupe a été unifié et rebaptisé *EADS Innovation Works*, désormais implanté également au Royaume-Uni. De plus, le centre de Singapour a étendu ses activités.

Afin d'élargir son accès aux nouvelles technologies, EADS a conclu une série de nouveaux partenariats avec de grands établissements de recherche et instituts universitaires au Canada, en Chine, en Inde, en Irlande, en Russie et aux États-Unis.

Une pépinière d'entreprises a été inaugurée afin de développer des technologies connexes aux secteurs d'activité historiques d'EADS, par exemple les technologies liées à la détection des explosifs.

L'augmentation du nombre de brevets déposés au cours de l'année illustre bien le dynamisme de l'effort d'innovation d'EADS. En 2007, 961 brevets ont été déposés, contre 792 en 2006. EADS s'est ainsi hissée de la 9^{ème} à la 6^{ème} place dans le classement du Wall Street Journal des entreprises les plus innovantes.

Le programme *PLM Harmonization for ENhanced Integration and eXcellence* (PHENIX) a été lancé afin de mettre en place une gestion du cycle de vie des futurs produits, harmonisée au niveau du Groupe.

Direction de la Qualité

Rattachée à la Direction technique, le Directeur de la Qualité pilote le programme d'amélioration d'EADS (*EADS-wide Improvement Programme*), dont l'objectif est d'accroître la confiance des clients et des actionnaires dans les activités et les programmes du Groupe.

Un processus d'analyse client unifié (*Customer Review*) a été mis en place au sein de toutes les Divisions et des *experts en amélioration, certifiés Black Belt*, ont pour mission de veiller au bon déploiement du processus d'amélioration au sein de chaque Division.

En collaboration étroite avec les directeurs des programmes et sous l'autorité du Directeur général délégué d'Airbus, une initiative baptisée Gestion des programmes et des risques (*Programme & Risk Management*) a été lancée pour améliorer la performance des programmes en garantissant un transfert des savoirs et des meilleures pratiques entre les différents programmes du Groupe.

Direction des systèmes d'information

Le Comité exécutif a approuvé le projet de services informatiques partagés qui doivent permettre de générer jusqu'à 30 % d'économies. Dans ce cadre, une gouvernance des systèmes d'information a été définie, des principes informatiques ont été énoncés et plusieurs opportunités de transformation ont été identifiées.

VERS 2008

En 2008, plusieurs projets sont prévus pour améliorer davantage la transition des technologies développées par la Recherche et la Technologie vers les programmes industriels. Par ailleurs, des mesures seront prises pour améliorer la coordination des financements publics et élargir les opportunités de carrière offertes à tous les collaborateurs techniques au sein d'EADS.

La Direction technique se concentrera en particulier sur le développement de technologies dans le domaine de la sécurité. Elle contribuera à la réalisation des objectifs stratégiques en matière d'environnement et de services.

Enfin, la Direction ciblera la réalisation d'économies à partir des programmes d'amélioration associés à la plate-forme de services informatiques partagés, ainsi qu'aux programmes *Black Belt* et PHENIX.



ACHATS

Les Achats jouent un rôle prépondérant dans la transformation d'EADS, notamment en poursuivant une politique de diversification géographique des approvisionnements et en tissant des liens plus étroits avec les fournisseurs.

Avec des dépenses externes équivalentes à 75 % de son chiffre d'affaires, le Groupe cherche à diversifier ses approvisionnements hors d'Europe. L'objectif est de garantir la compétitivité du Groupe et l'accès à de nouveaux marchés, tout en réduisant la vulnérabilité due à la volatilité du dollar. *Vision 2020* vise précisément à porter à 40 % le volume d'achats réalisés hors Europe d'ici à 2010, contre 23 % aujourd'hui.

Alors que les dépenses externes d'EADS représentent l'équivalent de 75 % de son chiffre d'affaires, la politique d'achats constitue un volet essentiel de la transformation du Groupe. Si l'amélioration de la chaîne d'approvisionnement fait partie des priorités de longue date, la stratégie en matière d'achats a été affinée afin de refléter *Vision 2020*, apportant ainsi un nouvel éclairage et une dynamique d'ensemble à de nombreux projets existants.

Dans sa démarche pour se recentrer sur son cœur de métier, EADS entend consolider sa base de fournisseurs. Le Groupe vise également à diversifier ses approvisionnements hors d'Europe. L'objectif est de garantir la compétitivité du Groupe et l'accès à de nouveaux marchés, tout en réduisant l'exposition au dollar. *Vision 2020* vise précisément à porter à 40 % le volume d'achats réalisés hors d'Europe d'ici à 2010, contre 23 % aujourd'hui.

Articulée autour des trois axes que sont l'internationalisation, la proximité avec ses fournisseurs et l'intégration, la politique d'achats entend améliorer les performances de la chaîne d'approvisionnement et réduire les coûts. La direction des Achats représente un levier essentiel pour les programmes d'amélioration mis en place au sein des Divisions d'EADS, dont le plus important est Power8 mis en œuvre chez Airbus. Cette Direction apporte donc une contribution majeure à la performance d'EADS et à ses objectifs de rentabilité.

Internationalisation

L'Asie reste la première des priorités en matière de diversification géographique des fournisseurs. En 2007, des bureaux d'achats ont été ouverts dans les villes de New Delhi et Bangalore en Inde. EADS prévoit de réaliser dans ce pays des achats d'aérostructures, notamment des portes d'Airbus ainsi que des services d'ingénierie.

L'ouverture d'autres bureaux d'achats est prévue, notamment en Chine courant 2008 ; ce pays devant devenir une source majeure d'approvisionnements pour le Groupe en aérostructures et matières premières.

Des relations plus étroites

Airbus procède à la transformation de sa chaîne d'approvisionnement avec la cession de six de ses sites de fabrication d'aérostructures. Ces repreneurs noueront des partenariats à long terme avec Airbus, accédant ainsi au rang de fournisseurs de premier niveau.

EADS a réalisé des progrès dans le renforcement de la collaboration avec ses fournisseurs. Le Réseau des approvisionnements d'EADS (*EADS Procurement Network*) et le Comité des fournisseurs d'Airbus (*Airbus Supplier Councils*), mis en place en 2006 dans le but d'améliorer la coopération et de constituer ainsi un réseau avec les fournisseurs, se réunissent désormais régulièrement. EADS fait même partie des membres fondateurs de SPACE, une association qui réunit des sociétés européennes du secteur aéronautique et

spatial, afin de coopérer dans leurs démarches d'audit, de certification, de suivi et de développement de leurs fournisseurs de petites et moyennes tailles.

Intégration des achats

Grâce à l'identification d'opportunités conjointes d'achats au sein du Groupe, EADS a continué de réduire les coûts et les risques inhérents à sa chaîne d'approvisionnement. Tous les objectifs définis pour 2007 ont été remplis et l'intégration progresse. Grâce à des achats groupés, EADS entend également sécuriser ses approvisionnements en matières premières potentiellement rares, comme les matériaux composites ou le titane.

Des mesures ont été prises pour améliorer la coordination des obligations de « compensation » (offset) qui incombent à EADS et à ses fournisseurs. En effet, lorsqu'EADS décroche un contrat auprès d'un État, celui-ci s'accompagne souvent d'une obligation pour le Groupe d'acheter une quantité donnée de biens ou de services dans ce pays.

VERS 2008

La direction des Achats s'est engagée sur une voie claire et précise, avec deux axes prioritaires que sont la gestion des relations avec les principaux fournisseurs et l'internationalisation.

En 2008, la relation avec les principaux fournisseurs sera renforcée. La coordination des achats se poursuivra pour gagner en efficacité.

De nouveaux bureaux d'achats seront inaugurés à l'étranger. Par ailleurs, de nouvelles initiatives environnementales et éthiques vont être lancées.



RESSOURCES HUMAINES

Les Ressources humaines ont fortement participé à l'effort d'intégration, d'internationalisation et à une meilleure gestion des compétences à l'échelle du Groupe.

Avec plus de 5000 stages proposés chaque année en Europe, EADS offre aux étudiants une expérience technique et personnelle de valeur, ainsi qu'une occasion unique de découvrir le monde de l'industrie.

Par l'intermédiaire des initiatives des Ressources humaines (RH), la Direction a pris des mesures pour œuvrer à la construction d'un groupe plus intégré, plus rationnel et plus international. Parmi les mesures ayant particulièrement permis d'y parvenir, on peut citer : les Services partagés, les programmes de formation du *Shared College*, l'intégration de l'organisation des RH entre le Groupe, les Divisions et les Unités opérationnelles, la rationalisation des processus RH (ex. un entretien annuel) et un accompagnement pour la croissance à l'international (ex. Chine et Inde).

Dialogue social

L'intégration d'Airbus, qui doit devenir une entreprise transnationale, a fait l'objet de débats avec le Comité d'entreprise européen et les partenaires sociaux au niveau d'Airbus et d'EADS. Ce dialogue a permis de préparer la voie d'une réorganisation et de la mise en œuvre de Power8. Par ailleurs, EADS a également mené des discussions similaires avec les partenaires sociaux à propos de la mise en place des Services partagés et d'autres initiatives en cours, destinées à améliorer la productivité et la compétitivité dans toutes les Divisions du Groupe.

Planification des compétences stratégiques

Afin de garantir les effectifs d'EADS en nombre suffisant ainsi que leurs compétences pour remplir les objectifs industriels et commerciaux du Groupe, les RH ont mis au point une approche commune de la gestion des compétences stratégiques. Le *Shared College* a démultiplié ses activités et couvre des disciplines qui vont des ventes à l'ingénierie des systèmes, en passant par le marketing. Les programmes de formation ont été partagés entre les Divisions.

Développement du leadership et intégration

Des outils à l'échelle du Groupe ont été introduits afin de favoriser le développement personnel et la motivation. Un modèle de leadership permettant le développement des futurs dirigeants a été introduit dans l'ensemble du Groupe, ainsi que d'autres outils de développement du leadership (ex. évaluation à 360°). Le processus de performance et de développement a été repensé et réactivé. Les actions existantes, telles que la *Corporate Business Academy*, ont été élargies, et de nouvelles activités ont été proposées (ex. dispositifs de tutorat).

Concernant l'innovation et la recherche, l'*EADS Hall of Fame* a organisé sa première cérémonie de remise de prix à la Cité des Sciences à Paris, en novembre dernier, sous le parrainage du Directeur technique et du Directeur des Ressources humaines d'EADS. Les prix décernés ont récompensé les «*Great Inventors*» (collaborateurs ayant généré le plus de brevets), les «*Great Innovators*» (collaborateurs les plus efficaces pour convertir ces inventions en sources de revenus), les «*Great Craftsmen*» (collaborateurs possédant des compétences uniques) et la «*Best Lean Manufacturing Team*» (meilleure équipe de fabrication rationnelle).

Efficacité et Services RH partagés

La gestion effective de la paie et du temps par l'intermédiaire de Services partagés et d'une plate-forme RH électronique communs a été rendue effective dans l'ensemble des pays d'origine d'EADS par le *Corporate Shared Service Operations* (CSO).

EADS a lancé le Service partagé de formation *Learning Shared Services* (ELS) dans ses quatre pays d'origine, afin d'améliorer la qualité de la formation et gérer plus efficacement le processus de formation. ELS prendra en charge l'administration des opérations de formation.

Le déploiement d'outils RH communs a également été élargi au recrutement. Une plate-forme commune de recrutement en ligne a été mise en place. Elle est désormais pleinement opérationnelle.

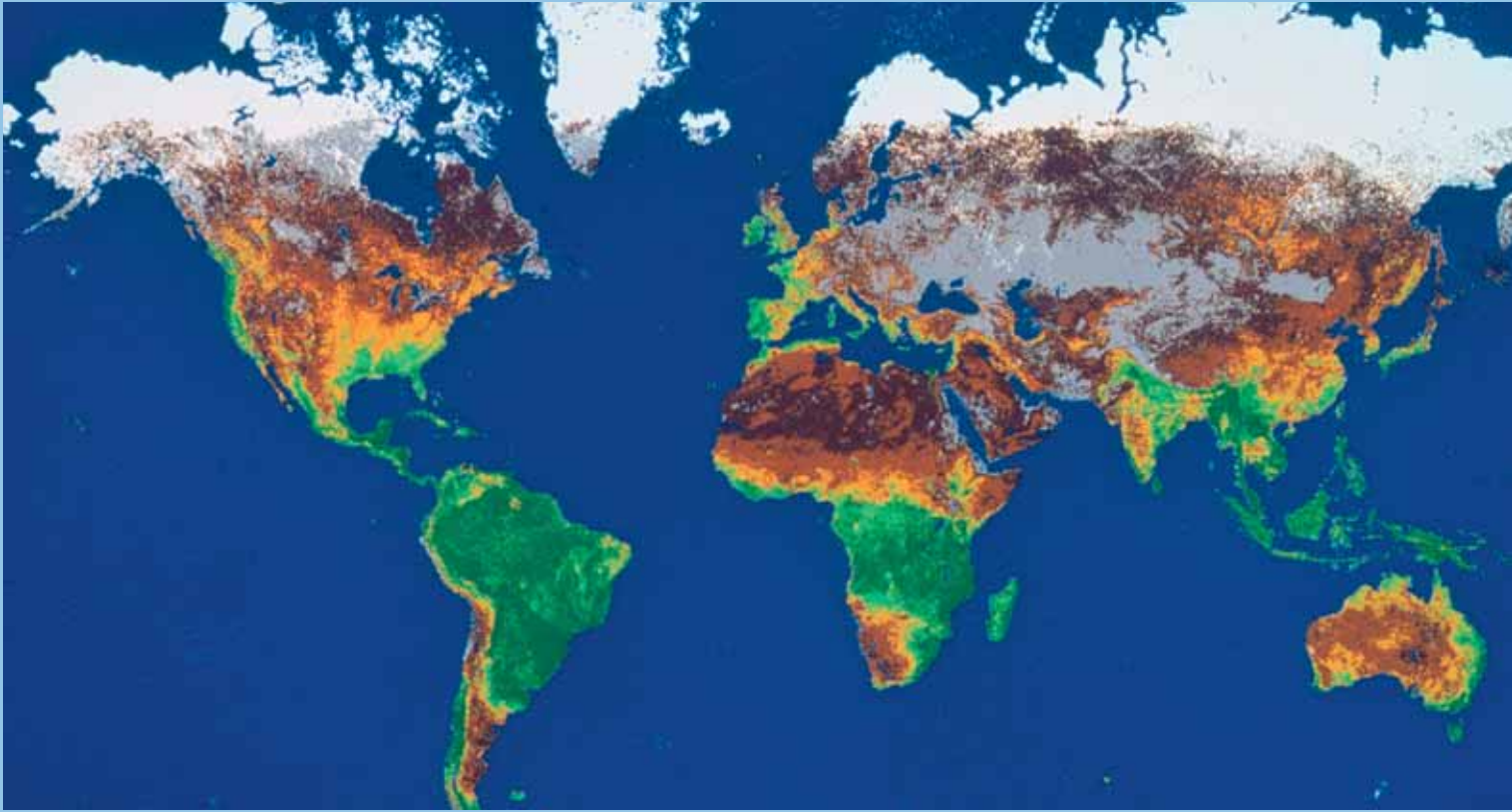
VERS 2008

La direction RH va indéniablement privilégier le soutien à apporter aux objectifs définis par *Vision 2020*.

Cinq grandes thématiques seront prioritaires :

- Développement du leadership – développement des compétences en leadership et gestion humaine ;
- Gestion des talents – mise en œuvre et répercussion aux échelons inférieurs du processus d'analyse des salariés et amélioration de la mobilité ;
- Gestion des compétences – meilleure anticipation des compétences techniques et promotion des experts ;
- Mondialisation – préparation à la croissance mondiale en Asie et aux États-Unis ;
- Diversité – des nationalités, des sexes, des âges, ainsi que des origines sociales et ethniques.

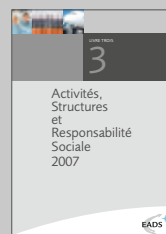
À travers EADS, des initiatives seront également prises afin d'améliorer la motivation des employés et les programmes de gestion.



RESPONSABILITÉ SOCIALE

EADS considère le développement durable comme un formidable levier de création de valeur à long terme. En 2007, la performance environnementale est devenue prépondérante dans la stratégie du Groupe.

Les satellites ont révolutionné notre vision de la Terre et nous ont permis de prendre conscience de sa détérioration du fait de l'activité humaine. Aujourd'hui, les technologies spatiales ont incontestablement un rôle à jouer pour permettre de lutter contre les effets du réchauffement climatique. Ici, le satellite dédié à la surveillance de l'environnement, Envisat, développé et fabriqué par Astrium.



Pour de plus amples informations sur les politiques et pratiques associées d'EADS en matière d'éthique et de responsabilité sociale, consulter :

LIVRE 3

ACTIVITÉS, STRUCTURES
ET RESPONSABILITÉ SOCIALE 2007
Document d'Enregistrement – Partie 2

Chères parties prenantes,

La responsabilité sociale est souvent considérée comme un sujet théorique. Je voudrais vous démontrer le contraire. Chez EADS, nous avons une idée très concrète de notre responsabilité. La recherche d'un équilibre entre performance économique d'une part, et respect de l'environnement et intérêt des parties prenantes d'autre part, nous procurera un avantage concurrentiel ; j'en suis intimement convaincu.

Le développement durable forme un maillon essentiel de la création de valeur à long terme. C'est donc un volet fondamental de notre stratégie. Nous nous sommes ainsi engagés sur les grands principes suivants :



Louis Gallois
Président exécutif

- Accroître la performance environnementale de nos activités et stimuler le développement de technologies de pointe en la matière.
- Entretenir des relations fructueuses avec nos parties prenantes, en étant un partenaire de confiance avec notamment nos clients, nos collaborateurs, nos fournisseurs.
- Pérenniser la performance économique du Groupe, tout en assurant la promotion et le respect de normes éthiques.

Les pages qui suivent vous montreront la priorité croissante que nous accordons à la performance environnementale.

LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE, UN ATOUT

EADS a placé la performance environnementale au cœur de sa stratégie 2007. EADS a la volonté de développer les produits et processus les plus écologiques de l'aéronautique, de l'espace et de la défense. Cet axe de développement doit permettre au Groupe d'associer performance environnementale et commerciale.

Par conséquent, Louis Gallois, Président exécutif, a fait de l'efficacité environnementale l'un des grands principes de la *Vision 2020*, principe dont la mise en œuvre a déjà commencé.

Le changement climatique, grand défi du secteur du transport aérien

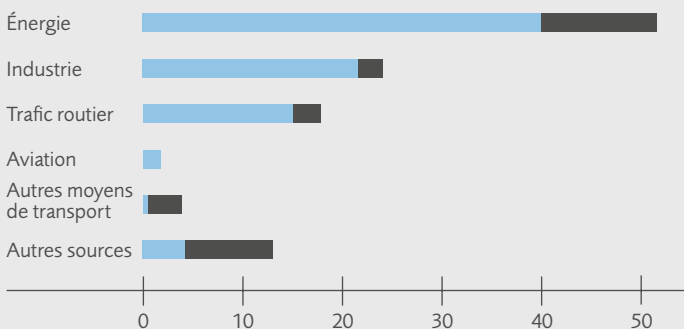
Aujourd'hui, le coût environnemental du transport aérien est relativement faible, mais la réduction des émissions est une nécessité pour garantir la croissance durable du secteur et lui permettre de continuer à contribuer à l'économie mondiale.

L'aviation représente actuellement 8 %¹⁾ du PIB mondial pour un impact environnemental de 2 %²⁾ à peine des émissions de CO₂ d'origine humaine (un chiffre qui pourrait, sans action, grimper à 3 % d'ici à 2050).

¹⁾ Groupe d'action du transport aérien (Air Transport Action Group)

²⁾ Panel intergouvernemental sur le changement climatique (*Intergovernmental Panel on Climate Change*)

ÉMISSIONS DE DIOXYDE DE CARBONE D'ORIGINE HUMAINE (en %) selon différentes études majeures : IPCC¹⁾, UNFCCC²⁾, IEA³⁾ et DLR⁴⁾

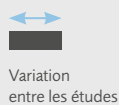


¹⁾ Panel intergouvernemental sur le changement climatique (*Intergovernmental Panel on Climate Change*)

²⁾ Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques

³⁾ Agence internationale de l'énergie

⁴⁾ Deutsche Forschungsanstalt für Luft- und Raumfahrt



D'après le rapport de l'IPCC, les émissions de dioxyde de carbone (CO₂) provenant de l'aviation représentent 2 % du total des émissions d'origine humaine (chiffre de 1992). Les recherches les plus récentes montrent que la contribution de l'aviation aux émissions de CO₂ est restée stable entre 1992 et 2000, à 2,2 % (données DLR 2000) malgré la croissance régulière du trafic aérien.

Source : Rapport environnemental, social et économique d'Airbus en 2006

La solution : les technologies

Grâce à l'évolution technologique, l'aviation a fortement réduit son impact sur l'environnement et cette tendance se poursuit. En moins de 40 ans, l'émission de bruit a reculé de 75 % et la consommation de carburant de 70 %. L'A380 ne consomme que 3 l de carburant aux 100 km par passager, contre une moyenne supérieure à 5 l pour la flotte aérienne mondiale.

EADS investit massivement dans les technologies. En 2006, le Groupe a dépensé quelque 2,5 milliards d'euros en R&D, soit l'équivalent de 6 % de son chiffre d'affaires. EADS entend intensifier cet effort, afin de garantir son leadership sur les technologies les plus écologiques.

Airbus consacre la plus importante part de son budget en Recherche et Technologie (R&T) à la réduction de la consommation d'énergie et de l'impact environnemental. L'avionneur s'est engagé à augmenter son budget de R&T dédié à l'environnement de 25 % à partir de 2008, en publiant ses objectifs d'émissions, conformes aux recommandations du Conseil consultatif pour la recherche aéronautique en Europe (ACARE). Le recours aux matériaux composites et l'amélioration de l'aérodynamique réduiront la consommation de carburant. Par ailleurs, Airbus expérimente des carburants de substitution (*voir encadré*).

AVEC « CLEAN SKY », L'EUROPE S'ENGAGE POUR UN CIEL PLUS PROPRE

Qu'est-ce que le projet Clean Sky?

→ Clean Sky est le programme européen de recherche technologique destiné à répondre à l'engagement de l'Union européenne pour un développement durable du secteur du transport aérien. Par l'adoption de technologies innovantes, ce projet entend remplir les objectifs environnementaux fixés par le Conseil consultatif pour la recherche aéronautique en Europe (ACARE*).

Officiellement lancé en 2008, ce projet a reçu le soutien de l'Union européenne, ainsi que des principaux acteurs du secteur aérospatial en Europe. Des PME ainsi que des universités et des centres de recherche y participent également. Doté d'un budget de 1,6 milliard d'euros – financé à parts égales par la Commission européenne et l'industrie – sur sept ans d'ici 2014, Clean Sky est l'un des programmes de recherche les plus importants d'Europe.

* Réduction de moitié des émissions de CO₂; réduction de 80 % des émissions de NO_x; réduction de moitié du bruit externe; conception, fabrication, maintenance et élimination en fin de vie des produits dans des conditions respectueuses de l'environnement d'ici à 2020.

Chaque Division d'EADS a un rôle à jouer. Ainsi, Astrium définit les technologies spatiales (*voir encadré Astrium*) qui contribuent au diagnostic des phénomènes environnementaux, et, au-delà, permettront de limiter ces phénomènes.

De plus, EADS est un acteur de premier plan dans de grands projets de recherche tels que l'initiative technologique conjointe de l'Union européenne, baptisée « Clean Sky » (*voir encadré ci-dessous*).

Une gestion optimisée des routes aériennes devrait permettre de réduire les émissions d'environ 10 %. À ce titre, EADS participe au programme européen SESAR, pour la mise en place d'un espace aérien européen unique.

Production et cycle de vie

Le respect de l'environnement ne se limite pas à la fabrication et à la durée de vie des produits, mais impose également la gestion de la totalité du cycle de vie, de la conception à leur démantèlement. EADS est en pointe pour le développement de processus plus propres et d'approches plus respectueuses de l'environnement dans ce domaine.

La plupart des sites d'EADS ont désormais obtenu la certification environnementale ISO 14001. Airbus est la première société aérospatiale à avoir obtenu une telle certification qui couvre non seulement ses sites en Europe, mais également ses processus de production.

Plus de 6 000 avions vont arriver en fin de vie au cours des 20 prochaines années. Pour répondre à cet immense défi, Airbus a développé un projet novateur.



Le projet PAMELA pour le démantèlement d'avions en fin de vie et leur recyclage, fait partie de cette démarche. À la mi-2007, le projet est entré en phase industrielle, avec la création de la société TARMAC AEROSAVE.

EADS s'organise aussi pour assurer la prise en charge des matières dangereuses. Il s'agit d'un aspect important de la gestion des risques dans le cadre de la nouvelle réglementation européenne en matière d'enregistrement, d'évaluation et d'autorisation des substances chimiques (REACH).

Quelle est l'implication d'EADS dans ce projet ?

→ EADS jouera un rôle phare dans de nombreux domaines du programme. Airbus, Eurocopter et EADS CASA, notamment, seront responsables de trois des six domaines de recherche : Airbus pour le développement d'avions intelligents ; EADS CASA pour les avions de transport régional écologiques ; Eurocopter pour les rotors écologiques. EADS Innovation Works et ATR sont également étroitement associés au projet.

Quels sont les autres domaines d'étude ?

→ Ils sont au nombre de trois : Eco-Design pour une conception écologique des aéronefs et des systèmes ; Moteurs durables et écologiques ; Systèmes écologiques. Pour mesurer les progrès accomplis, un groupe se chargera d'évaluer l'impact sur l'environnement des technologies ainsi développées.

Quelle sera l'efficacité de ce programme ?

→ Clean Sky représente un engagement très fort de l'Europe et de son industrie aérospatiale en faveur de solutions qui permettent de réduire les impacts environnementaux sans limiter la croissance. Il n'existe pas de réponse unique au problème, mais de meilleures techniques et opérations pourraient entraîner des améliorations significatives en termes d'efficacité des avions.

Clean Sky est un projet indispensable au développement du transport aérien dans des conditions durables, rentables et viables pour l'environnement.

PISTER LES CARBURANTS DU FUTUR

En 2006, Airbus a lancé un programme de recherche pour tester la viabilité des carburants de substitution. L'avionneur souhaite ainsi évaluer les avantages et les défis potentiels liés à l'utilisation de ces carburants. À terme, l'objectif est une aviation dont le bilan carbone serait neutre.

La recherche se concentre sur les moyens de réduire les émissions de CO₂ et autres gaz à effet de serre. Des études tentent notamment d'évaluer les bénéfices opérationnels que les compagnies aériennes peuvent tirer de l'optimisation de la charge utile dans l'avion, de la réduction du carburant consommé et de l'augmentation de la durée de vie des moteurs.

Première étape pour Airbus, l'évaluation des carburants alternatifs déjà disponibles sur le marché afin d'étudier leur potentiel à moyen terme. Airbus prévoit cependant que d'autres solutions verront le jour d'ici le début de la prochaine décennie, notamment à base de biocarburants de deuxième génération et de mélanges associant plusieurs biocarburants. Ces biocarburants, qui feront appel à la biomasse produite à partir des déchets, ne présentent pas l'inconvénient de concurrencer la production de denrées alimentaires ou d'empiéter sur les forêts équatoriales, réservoirs naturels de dioxyde de carbone.

Pour l'heure, un carburant à base de GTL – une technologie qui convertit le gaz naturel en kérosène liquide – constitue l'hypothèse la plus concrète. Ses propriétés sont en effet similaires à celle du kérosène classique, ce qui en fait une véritable option de remplacement du kérosène actuel. Son usage peut être envisagé dans les moteurs équipant les appareils actuels. Le GTL présente des caractéristiques intéressantes pour la qualité de l'air ainsi que des avantages en termes de consommation de carburant et de facilité de distribution.



RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE : DES IDÉES POUR AGIR

Entretien avec Pierre Parrot,
Direction Strategy et Business Development d'Astrium

Pourquoi avoir choisi le thème du réchauffement ?

→ **Le problème du réchauffement climatique est à un tournant important.** Nous sommes en train de passer d'un stade de prise de conscience qui a donné lieu à d'importants débats, à la reconnaissance de l'impact sur le climat de la Terre de l'activité humaine. L'avenir va donc voir inévitablement la mise en place généralisée de mesures de correction. Pour l'industrie en général cela signifie des contraintes, mais aussi des opportunités. Et nous sommes convaincus que pour Astrium, les opportunités vont très largement l'emporter. Le but de cet appel à idées est ainsi de : nous permettre d'être collectivement suffisamment créatifs et déterminés pour trouver le plus grand nombre de propositions nouvelles, pour que la technologie spatiale soit source à la fois de solutions environnementales et de croissance pour nos activités.

Vous attendiez-vous à une réaction aussi positive ?

→ **Je dois avouer que non.** Outre la quantité, nous avons surtout été surpris par la qualité des réponses. Nous avons préparé cette opération en étudiant ce qui se fait à travers le monde en matière d'espace et de protection de l'environnement. Non seulement les suggestions que nous avons reçues portent sur tous les domaines identifiés, mais nombre d'entre elles sont allées bien au-delà de ce périmètre. C'est là que réside la véritable valeur de l'exercice. La créativité du personnel d'Astrium est réelle.

Étapes pratiques

Lors du salon aéronautique de Dubaï en 2007, Airbus a convenu d'étudier la faisabilité de l'utilisation du procédé GTL. Qatar Airways, Qatar Petroleum, Qatar Fuels, le Qatar Science and Technology Park, Rolls-Royce et Shell International Petroleum Company se sont engagés aux côtés d'Airbus. Dès début 2008, un A380 d'Airbus a décollé de Filton au Royaume-Uni pour rallier Toulouse en France, avec l'un de ses quatre réacteurs alimenté au GTL. Ce vol d'essai est le premier d'une longue série qui permettra de tester l'impact environnemental des carburants de substitution.

Au final, des biocarburants de deuxième génération pourraient être employés. Ils ne sont, pour l'heure, pas disponibles dans des volumes commercialement satisfaisants, notamment en raison de la nécessité de disposer d'énormes quantités de biomasse qui ne concurrence pas les cultures alimentaires.

Le 1^{er} février 2008, Airbus a réalisé le premier vol d'essai de l'histoire avec un kérosène de substitution. L'A380 MSN004 a volé entre Filton et Toulouse, avec l'un de ses réacteurs alimenté par un carburant à base de GTL.



Comment, face à un tel afflux, êtes-vous parvenus à sélectionner les idées les plus prometteuses ?

→ **La sélection s'est faite en deux temps.** Nous avons tout d'abord identifié les idées d'amélioration de notre fonctionnement en matière notamment d'économies d'énergie, de réduction des déchets, etc. Ces idées sont venues consolider les projets déjà existants. Pour la sélection des idées plus orientées marché, la Direction technique a constitué un comité de sélection. Celui-ci a établi la liste des dix meilleures idées, ensuite ramenée à six projets d'activité, services et plateforme compris.

Quelles leçons avez-vous tirées de cet exercice ?

→ **Nous avons pris conscience de l'implication de nos collaborateurs en faveur de l'environnement.** De plus, les idées émises nous ont confortés dans la nécessité de mieux structurer notre démarche globale en faveur de l'environnement, selon trois axes. D'une part, nous devons nous placer sur ce marché en imaginant comment l'espace, que ce soit en termes de produits ou de services, peut servir l'environnement. D'autre part, en tant qu'industriels, nous devons faire en sorte de concevoir ou d'améliorer nos produits et processus de fabrication afin de diminuer au maximum leur impact environnemental. Enfin, nous devons tous individuel-

lement adopter des pratiques qui vont dans le sens d'une plus grande protection de notre écosystème.

Et maintenant ?

→ Pour des raisons de confidentialité, il ne nous est, à présent, pas possible de dévoiler le contenu de ces idées. Début 2008, nous ferons des propositions concernant les projets qui nous semblent les plus prometteurs, avec estimation des budgets nécessaires, équipes internes, actions de lobbying, etc. Certains sont déjà inscrits au budget de recherche 2008 et font déjà l'objet de travaux internes.



En juin 2007, Astrium a demandé à ses salariés de lui soumettre des idées sur le thème du réchauffement climatique. Pierre Parrot est le responsable de cette initiative.

Informations utiles

62 INFORMATIONS UTILES

64 Glossaire | **66** Adresses | **68** Calendrier financier

Glossaire

ATV

Automated Transfer Vehicle – cargo spatial automatique chargé d’approvisionner la Station spatiale internationale en matériel scientifique, pièces détachées et carburant, ainsi qu’en nourriture, en oxygène et en eau. Astrium est le maître d’œuvre de ce programme, élément clé de la contribution européenne à la Station spatiale internationale.

Black Belt

Programme d’amélioration des compétences d’EADS

Clean Sky

Programme européen de recherche technologique destiné à assurer le développement durable du secteur du transport aérien

Corporate Business Academy

Université d’entreprise d’EADS

Couverture

Moyen de s’assurer contre les fluctuations défavorables des taux de change.

Deepwater

Programme de modernisation pour les garde-côtes américains, qui porte sur l’acquisition de nouveaux appareils et de systèmes de surveillance.

EADS Innovation Works

Centre de recherche du Groupe

EASA

European Aviation Safety Agency, Agence Européenne de la Sécurité Aérienne – chargée des progrès, de la sécurité et de la réglementation de l’aviation civile

EBIT ou résultat opérationnel

Earnings Before Interest and Tax ou résultat avant intérêt et impôts: EADS utilise le résultat opérationnel avant amortissement des écarts d’acquisition et avant éléments exceptionnels comme un indicateur-clé de sa performance économique.

ESA/ASE

European Space Agency, Agence spatiale européenne

Eurohawk

High Altitude Long Endurance (HALE) Unmanned Air Vehicle (UAV) ou drone longue endurance et haute altitude conçu pour l’Allemagne. Basé sur le Global Hawk de Northrop Grumman, ce drone a été modifié et spécialement équipé en fonction des exigences nationales par EuroHawk GmbH, co-entreprise entre EADS et Northrop Grumman.

Fly-by-wire

Système de commande de vol électronique utilisant une transmission électrique plutôt que mécanique

Guerre asymétrique

Conflit opposant des combattants aux caractéristiques différentes, par exemple des forces armées conventionnelles à des terroristes

KHP

Korean Helicopter Programme – programme d’hélicoptère coréen. Hélicoptère de transport militaire de huit tonnes, dont le développement a été mené conjointement par Eurocopter et Korea Aerospace Industries pour l’Etat coréen.

Long-courriers

Avion permettant d’effectuer des vols supérieurs à 3 000 miles nautiques avec une charge utile complète en conditions normales de vol. Les avions long-courriers d’Airbus sont l’A330, l’A340, l’A380 et l’A350.

LUH

Light Utility Helicopter – programme de l’armée américaine pour des hélicoptères utilitaires légers

M

Monocouloir

Avion aménagé avec un seul couloir. Chez Airbus, la famille A320 est monocouloir.

MRTT

Multi-Role Tanker Transport aircraft
– avion de transport et de ravitaillement multi-rôle

N

NASA

National Aeronautics and Space Administration, Agence spatiale américaine

O

OTAN

Organisation du Traité de l'Atlantique Nord

OCDE

Organisation de coopération et de développement économiques

P

PIB

Produit Intérieur Brut – indicateur économique pour mesurer le niveau de production d'un pays.

PHENIX

Programme portant sur l'harmonisation de la gestion des différents programmes d'EADS

Power8

Programme de transformation destiné à restaurer la compétitivité d'Airbus

R

R&D

Recherche & Développement – toutes les activités liées à l'évolution de nouveaux produits et services

R&T

Recherche & Technologie – toutes les activités menées dans le domaine de la recherche et des technologies génériques qui ne sont pas directement imputables à des produits, mais qui ont pour but de maintenir, voire d'accroître la base de connaissances et de savoirs technologiques.

S

Sécurité globale

Sécurité intérieure d'un État portant sur la surveillance des frontières, la gestion de crise et la protection des grands événements publics

Services partagés

Directions centrales, telles que les Ressources humaines, dont les activités sont partagées au travers d'EADS

Skynet 5

Programme destiné à la fourniture de trois satellites de communications sécurisées au ministère de la Défense britannique

V

Vision 2020

Vision stratégique d'EADS pour les 12 prochaines années

Adresses

SIÈGE SOCIAL**European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V.**

Le Carré
Beechavenue 130-132
1119 PR Schiphol-Rijk
Pays-Bas
Tél. +31 20 655 48 00

SIÈGES ADMINISTRATIFS**En France:**

EADS
37, boulevard de Montmorency
75781 Paris cedex 16
France
Tél. +33 1 42 24 24 24

En Allemagne:

EADS
81663 Munich
Allemagne
Tél. +49 89 607 0

En Espagne:

EADS
Avenida de Aragón 404
28022 Madrid
Espagne
Tél. +34 915 85 70 00

EADS AMÉRIQUE DU NORD**EADS North America, Inc.**

1616 North Ft. Myer Drive,
Suite 1600
Arlington, VA 22209
États-Unis
Tél. +1 703 236 33 00

AIRBUS**Airbus**

1, rond-point Maurice Bellonte
31707 Blagnac
France
Tél. +33 5 61 93 33 33

AVIONS DE TRANSPORT MILITAIRE**EADS Military Transport Aircraft**

Avenida de Aragón 404
28022 Madrid
Espagne
Tél. +34 91 585 70 00

EUROCOPTER**Eurocopter**

Aéroport International de
Marseille-Provence
13725 Marignane cedex
France
Tél. +33 4 42 85 85 85

ASTRIUM**Astrium**

6, rue Laurent Pichat
75216 Paris cedex 16
France
Tél. +33 1 77 75 80 00

Astrium Satellites

31, rue des Cosmonautes
31402 Toulouse cedex 4
France
Tél. +33 5 62 19 62 19

Astrium Space Transportation

Hünefeldstrasse 1-5
28199 Brême
Allemagne
Tél. +49 421 539 0

66, Route de Verneuil
78133 Les Mureaux cedex
France
Tél. +33 1 39 06 12 34

Astrium Services

6, rue Laurent Pichat
75216 Paris cedex 16
France
Tél. +33 1 77 75 80 00

DÉFENSE & SÉCURITÉ**Défense & Sécurité**

Landshuter Strasse 26
85716 Unterschleissheim
Allemagne
Tél. +49 89 3179 0

EADS Military Air Systems

81663 Munich
Allemagne
Tél. +49 89 607 0

Eurofighter

Am Söldnermoos 17
85399 Hallbergmoos
Allemagne
Tél. +49 811 80 0

Defence and Communications Systems

Landshuter Strasse 26
85716 Unterschleissheim
Allemagne
Tél. +49 89 3179 0

Defence Electronics

Wörthstrasse 85
89077 Ulm
Allemagne
Tél. +49 731 392 0

MBDA

11, Strand
London WC2N 5RJ
Royaume-Uni
Tél. +44 20 7451 60 00

AUTRES ACTIVITÉS**EADS EFW**

Grenzstrasse 1
01109 Dresde
Allemagne
Tél. +49 351 8839 0

EADS Sogerma

Aéroport International
20, Avenue Georges Barrès
33700 Mérignac
France
Tél. +33 5 56 55 40 00

EADS Socata

Aéroport de
Tarbes-Lourdes-Pyrénées
65921 Tarbes cedex 9
France
Tél. +33 5 62 41 77 88

ATR Avions de Transport Régional

1, Allée Pierre Nadot
31712 Blagnac cedex
France
Tél. +33 5 62 21 62 21

**DIRECTION DE LA
STRATÉGIE ET DU
MARKETING D'EADS**

Tél. +33 1 42 24 24 24
Fax +33 1 42 24 26 19

**BUREAUX DE
REPRÉSENTATION**

Europe

Belgique, Bruxelles

Tél. +32 25 04 78 12
Fax +32 25 02 30 81

Grèce, Athènes

Tél. +30 210 69 83 871
Fax +30 210 69 83 870

Italie, Rome

Tél. +39 06 45 23 291
Fax +39 06 45 23 4006

Pologne, Varsovie

Tél. +48 22 627 05 28
Fax +48 22 627 05 35

Royaume-Uni, Londres

Tél. +44 207 845 8400
Fax +44 207 845 8401

Russie, Moscou

Tél. +7 495 797 53 67
Fax +7 495 797 53 66

Turquie, Ankara

Tél. +90 312 439 89 64
Fax +90 312 439 70 07

Afrique

**Afrique du Sud,
Johannesburg**

Tél. +27 11 256 79 00
Fax +27 11 256 79 11

Libye, Tripoli

Tél. +218 21 335 1026
Fax +218 21 335 1257

Asie

Australie, Sydney

Tél. +61 2 88 64 05 08
Fax +61 2 88 64 05 01

Chine, Pékin

Tél. +86 10 646 11 266
Fax +86 10 646 10 409

Corée du Sud, Séoul

Tél. +82 2 798 49 25
Fax +82 2 798 49 27

Inde, New Delhi

Tél. +91 11 4357 9003
Fax +91 11 4357 9024

Indonésie, Djakarta

Tél. +62 21 573 57 33
Fax +62 21 573 59 23

Malaisie, Kuala Lumpur

Tél. +60 3 2163 0233
Fax +60 3 2163 0211

Singapour, Singapour

Tél. +65 67 37 50 77
Fax +65 67 33 58 15

Taïwan, Taipei

Tél. +886 2 2712 15 94
Fax +886 2 2712 10 89

Thaïlande, Bangkok

Tél. +66 2 610 4300
Fax +66 2 610 4301

Vietnam, Hanoi

Tél. +84 4 943 68 85
Fax +84 4 943 68 72

Amérique latine

Brésil, São Paulo

Tél. +55 11 3093 2800
Fax +55 11 3093 2801

Chili, Santiago du Chili

Tél. +56 2 278 78 78
Fax +56 2 278 79 79

Mexique, Mexico

Tél. +52 55 47 77 51 00
Fax +52 55 47 77 32 74

Moyen-Orient

Arabie Saoudite, Riyad

Tél. +966 1 46 53 456
Fax +966 1 46 30 844

EAU, Abu Dhabi

Tél. +971 2 681 28 78
Fax +971 2 681 10 27

Égypte, Le Caire

Tél. +20 22 794 86 71
Fax +20 22 795 73 17

Oman, Muscat

Tél. +968 24 601 922
Fax +968 24 602 845

Quatar, Doha

Tél. +974 411 0752
Fax +974 411 0784

Amérique du Nord

Canada, Ottawa

Tél. +1 613 230 39 02
Fax +1 613 230 14 42

Calendrier financier

Publication des résultats annuels 2008:

11 mars 2008

Publication des résultats du premier trimestre 2008:

14 mai 2008

Assemblée générale annuelle:

26 mai 2008, Amsterdam (Pays-Bas)

Réunion d'information des actionnaires:

17 juin 2008, Paris (France)

Publication des résultats du premier semestre 2008:

30 juillet 2008

Publication des résultats du troisième trimestre 2008:

14 novembre 2008

www.reports.eads.com

Relations investisseurs :

Numéros de téléphone (appel gratuit)

France: 0 800 01 2001

Allemagne: 00 800 00 02 2002

Espagne: 00 800 00 02 2002

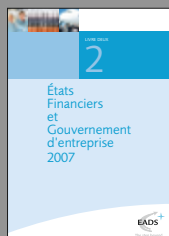
A partir des autres pays, les actionnaires
peuvent nous contacter au numéro suivant :
+ 33 1 41 33 90 94

EADS dispose d'une adresse électronique
qui permet aux actionnaires d'obtenir des
réponses à leurs questions:
ir@eads.com

Vous pouvez également nous rendre visite
sur le site Internet d'EADS à l'adresse

 www.eads.com

Le Rapport annuel 2007 complet d'EADS est composé de :



LIVRE 1

**RELEVER LES DÉFIS.
OBTENIR DES RÉSULTATS.**
Panorama 2007

Gouvernance et Responsabilité
Ensemble. Relever les défis.
Obtenir des résultats.
Présentation de l'activité 2007
Au cœur d'EADS
Informations utiles

LIVRE 2

**ÉTATS FINANCIERS ET
GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 2007**
Document d'Enregistrement – Partie 1 :

Facteurs de risque
Actif net, situation financière, résultats
Gouvernement d'entreprise

LIVRE 3

**ACTIVITÉS, STRUCTURES ET
RESPONSABILITÉ SOCIALE 2007**
Document d'Enregistrement – Partie 2 :

Informations sur les activités d'EADS
Éthique et responsabilité sociale (CSR)
Renseignements de caractère général
sur la Société et son capital social

Conception et production: HGB Hamburger Geschäftsberichte | Photos :
Michael Lange. Photo p. IX (Columbus): ESA/NASA, p. 32, en haut: Angelo Cavalli
(Getty Images) | Rédaction: The Clerkenwell Consultancy | Impression: Kriechbaumer



Mixed Sources

Product group from well-managed
forests, controlled sources and
recycled wood or fiber

www.fsc.org Cert no. GFA-COC-001511
© 1996 Forest Stewardship Council

www.eads.com

European Aeronautic Defence
and Space Company EADS N.V.
Le Carré, Beechavenue 130-132
1119 PR Schiphol-Rijk
Pays-Bas

Ce document est aussi disponible
aux adresses suivantes :

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

