



Rapport Annuel

1 9 9 9

sommaire

Le Message du Président du Conseil de Surveillance	2
Le Message du Président du Directoire	4
Stratégie/Management	6
Gouvernement d'entreprise	8
Les Chiffres Clés	10
Organigramme du Groupe	12
Les faits marquants	14
Le titre en Bourse	16
<hr/>	
Aéronautique	18
Airbus	20
Autres Aéronautiques	22
Hélicoptères	24
Espace	26
Systèmes de Missiles	30
Systèmes, Services et Télécoms	34
<hr/>	
Recherche & Développement	38
Ressources humaines	40
Politique Financière	42
Contacts	44

Aérospatiale Matra est l'un des grands mondiaux de l'aéronautique, de la défense et de l'espace.

Vision stratégique et innovation sont l'essence même de ce groupe qui excelle toujours à créer de nouveaux concepts et produits. Initiateur d'alliances avec les grands acteurs du secteur, Aérospatiale Matra est à l'origine des plus belles réussites de l'industrie européenne :

Airbus, Arianespace, Euromissile, Astrium dans le domaine spatial et New MBD dans le domaine des Systèmes de Missiles.

Chiffre d'affaires

84,6 milliards de francs
12,9 milliards d'euros

Carnet de commandes

251,9 milliards de francs
38,4 milliards d'euros

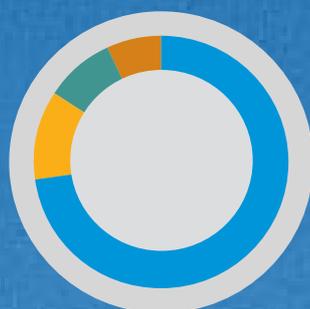
Résultat d'exploitation

3,15 milliards de francs
0,48 milliard d'euros

Effectifs

52 387

Répartition du chiffre d'affaires 1999



72,8% Aéronautique

11,5% Espace

9,0% Systèmes de Missiles

6,7% Systèmes, Services et Télécoms



Le Message

du Président
du Conseil
de Surveillance

+



Madame, Monsieur, cher Actionnaire,

Votre société a été constituée le 11 juin 1999 et le titre Aerospatiale Matra est coté depuis le 4 juin. Moins d'une année s'est écoulée et vous avez pu constater qu'elle a été particulièrement riche en événements porteurs de grand avenir.

Lorsque nous avons constitué le Groupe Aerospatiale Matra en juin, nous avons clairement indiqué que c'était le début de la restructuration européenne du secteur et que nous étions déterminés à prendre le leadership du mouvement de consolidation qui s'annonçait. L'Europe est bien en marche et j'ai toujours eu la conviction qu'il appartenait aux grandes entreprises non pas de suivre le mouvement mais de le précéder.

Les équipes de votre société ont beaucoup travaillé et la fusion s'est remarquablement déroulée, les bons résultats de 1999 et la formidable performance commerciale de votre société en sont la meilleure illustration. Les cultures des deux groupes Aerospatiale et Matra Hautes Technologies se sont révélées extrêmement proches.

Enfin, la société Aerospatiale Matra a été intégrée au CAC 40 le 5 novembre 1999. C'est la marque du poids de votre société, c'est aussi un paramètre important pour sa valorisation et pour la liquidité du titre.

Notre stratégie est axée sur trois points clés :

- Il s'agit d'abord de renforcer tous les jours notre position de leader, comme nous l'avons fait en 1999. Nous sommes maintenant à égalité, en terme de commandes, avec notre concurrent direct dans le domaine des avions commerciaux ;
- Il s'agit ensuite d'améliorer notre rentabilité et nous avons déjà mis en place de grands plans d'action pour atteindre un objectif de doublement de notre marge opérationnelle, d'ici 2003 ;
- Enfin, il fallait être le pivot des grandes opportunités de consolidation dans notre secteur.

Nous avons abouti, le 14 octobre 1999 à Strasbourg et le 2 décembre à Madrid, à la création historique d'EADS, l'Europe de l'Aéronautique, de la Défense et de l'Espace avec nos partenaires allemands et espagnols. C'est plus qu'un symbole. Vous le savez, cette nouvelle a fait les premières pages de la presse mondiale. Ce rapprochement est le couronnement logique de plus de trente ans de partenariats et a créé les conditions d'un accord avec Finmeccanica signé le 14 avril 2000. EADS sera l'un des trois leaders mondiaux du secteur et occupera des places de tout premier rang sur tous ses marchés.

J'envisage l'avenir avec une très grande confiance, tant je suis sûr de la qualité de nos hommes et de nos femmes et de l'acquis considérable que nous avons en matière de technologie.



Le Message

du
Président
du
Directoire

+



Madame, Monsieur,



L'année 1999 a été une année tout à fait remarquable dans l'histoire d'Aérospatiale Matra et dans celle de l'industrie de l'aéronautique, de la défense et de l'espace.

Votre société existe depuis juin 1999 et je voudrais revenir avec vous sur les trois engagements que j'avais pris lors de la fusion entre Aérospatiale et Matra Hautes Technologies.

- Réussir l'intégration entre les deux entreprises,
- Améliorer la rentabilité de l'ensemble industriel ainsi formé,
- Placer ce nouveau groupe au centre de la restructuration européenne de l'industrie aérospatiale et de défense indispensable dans le contexte de concurrence mondiale auquel nous sommes confrontés.

L'année 1999 et les premiers mois de l'année 2000 ont largement démontré que ces engagements sont tenus.

La reconfiguration des activités dans le périmètre Aérospatiale Matra s'est réalisée dans des délais records et doit être saluée comme une réussite. L'état d'avancement des 17 chantiers spécifiques d'intégration ouverts à l'été 1999 est pour moi un grand motif de satisfaction et témoigne du dynamisme de l'entreprise.

L'amélioration de la rentabilité est également sur la bonne trajectoire. Les objectifs de rentabilité sont confirmés par les résultats 1999, mais aussi par les perspectives à plus long terme.

Quant au troisième objectif, il est évident que les accords conclus pour procéder à des regroupements européens dans les satellites ainsi que dans les missiles, et surtout l'accord de rapprochement intervenu entre Aérospatiale Matra, DaimlerChrysler Aerospace et CASA pour donner naissance à EADS, ont placé Aérospatiale Matra, plus que tout autre, au centre des restructurations européennes. Aérospatiale Matra a ainsi lancé une dynamique et créé les conditions du succès de la consolidation européenne du secteur. Nous entendons bien maintenir cette dynamique et l'année 2000 sera celle des grandes décisions qui façonneront l'avenir et permettront de franchir de nouvelles étapes.

Philippe Camus



Stratégie

Management

+

Une réussite notable. La création d'EADS constituera un jalon majeur dans la mise en œuvre de la stratégie d'Aérospatiale Matra. La consolidation transfrontalière à grande échelle, dont l'Europe était en quête depuis des années afin de réduire les surcapacités, a enfin été réalisée.

Rupture et continuité. La création d'EADS constituera, simultanément, une rupture et une continuité :

- une rupture dans la mesure où EADS est la première véritable fusion transfrontalière de cette ampleur dans le secteur de l'Aéronautique et de la Défense ;
- une continuité, car cette création marque le rapprochement de trois partenaires qui collaborent depuis trente ans dans la plupart de leurs secteurs d'activité, en construisant patiemment une puissante industrie de l'aéronautique et de la défense en Europe.

Efficacité économique. La création d'EADS aura avant tout des vertus économiques. La fusion de ces trois grandes entreprises aéronautiques et spatiales se traduira par des synergies significatives dans de nombreux domaines : approvisionnement, recherche, ventes à l'international, production. De plus, au niveau opérationnel, en sa qualité d'actionnaire majeur de nombreuses coentreprises, EADS sera en mesure d'accroître leur efficacité et leur profitabilité, en contribuant à leur rationalisation et à leur restructuration.

Ouverture. Pour autant, l'avènement d'EADS ne saurait être considéré comme la création d'une "forteresse Europe". Le nouveau Groupe entretiendra des relations étendues avec BAE Systems, son partenaire principal dans de nombreux programmes, ainsi qu'avec Thomson CSF et Finmeccanica. Au-delà, les partenariats transatlantiques demeurent les objectifs stratégiques essentiels d'EADS pour les années à venir.

Futurs développements. En 1999, la création d'EADS a marqué une étape déterminante dans la stratégie d'Aérospatiale Matra. L'année 2000 verra se concrétiser d'importants efforts en vue des prochains objectifs stratégiques à court terme :

- Accroître la valeur pour nos actionnaires, en revenant à une profitabilité de référence ;
- Assurer la fusion rapide de l'ensemble de nos métiers et activités au sein d'entités uniques, restructurées et dotées de fortes capacités ;
- Renforcer le pôle Airbus avec la création d'Airbus Integrated Company (AIC), en regroupant les activités d'EADS et de BAE Systems en une société industrielle intégrée offrant une profitabilité, une efficacité et une réactivité supérieures ;
- Renforcer la position d'EADS dans l'aviation militaire, grâce à l'accord Finmeccanica ;
- Développer notre portefeuille de systèmes de défense et consolider le pôle des systèmes de missiles européens autour de MBD, l'un des deux leaders mondiaux dans ce secteur ;
- Consolider l'industrie spatiale européenne avec la mise en place d'Astrium, dont la participation sera étendue à Finmeccanica et à d'autres partenaires européens et américains, et en réorganisant l'activité Lanceurs autour d'Ariane ;
- Etablir des partenariats avec les Etats-Unis, répondant à la volonté commune des gouvernements et des principaux industriels concernés, en nous appuyant notamment sur des contacts prometteurs, tels ceux établis avec Lockheed.

Gouvernement

Le Conseil de Surveillance

Jean-Luc Lagardère - *Président*
Gérant-commandité de Lagardère SCA
et Président du Conseil d'Administration de Lagardère SA

Philippe Pontet - *Vice-Président*
Président du Conseil d'Administration de la Sogepa

Bernard Attali
Vice-Président Europe Investment Banking de la Deutsche Bank

Philippe Coq
Sous-directeur Aéronautique Missiles-Espace
Direction de la Coopération et des Affaires Internationales

Joël Danto
Responsable des Relations Ecoles/Industries Aérospatiale Matra Airbus

Didier Dernoncourt
Chef de Département Achats Logistique et Commercial Aérospatiale Matra Airbus

Dominique D'Hinnin
Directeur Financier de Lagardère SCA

Pierre Graff
Directeur Général de l'Aviation Civile

Nicolas Jachiet
Chef du Service des Participations - Direction du Trésor

Daniel Jalouzet
Responsable de la Communication Interne Matra BAE Dynamics

Arnaud Lagardère
Vice-Président Directeur Général de Arjil commanditée-ARCO

Raymond H. Lévy
Président du Conseil de Surveillance de Lagardère SCA

François Roussely
Président d'EDF

Philippe Rouvillois
Inspecteur Général des Finances

Christian Saulnier
Agent de Fabrication Aérospatiale Matra Airbus

Jean-Yves Helmer
Représentant de l'Etat au titre de l'action spécifique

Joseph Mailloux
Commissaire du Gouvernement, Contrôleur d'Etat

Philippe Simon
Secrétaire du Conseil

d'entreprise

Le Comité de Direction

- 1 Philippe Camus**
Président du Directoire
- 2 François Auque**
Membre du Directoire
Directeur Finance et Contrôle de Gestion
Directeur Délégué, en charge des Satellites
- 3 Jean-François Bigay**
Membre du Directoire
Directeur Délégué, en charge de l'Aéronautique
- 4 Jean-Paul Gut**
Directeur Délégué, en charge de la Défense
et du Transport Spatial
Président Aérospatiale Matra Lagardère International
- 5 Jean-Louis Gergorin**
Directeur Délégué, en charge de la Coordination Stratégique
- 6 Denis Verret**
Directeur Délégué, en charge des Activités Nouvelles
- 7 René Chabod**
Délégué Général aux Ressources Humaines
- 8 Jean-Marie Mir**
Secrétaire Général
- 9 Pierre Bayle**
Directeur de la Communication et des Relations Extérieures
- 10 Marwan Lahoud**
Directeur-Adjoint au Directeur Délégué,
en charge de la Défense et du Transport Spatial
- 11 Jean Barrio**
Directeur-Adjoint au Directeur Délégué,
en charge de la Coordination Stratégique
- 12 Frédéric d'Allest**
Conseiller du Directoire pour les Affaires Spatiales

Mode de direction de la société

Le mode de direction de la Société repose sur un système dual qui dissocie les fonctions de direction des fonctions de contrôle.

Le Directoire, composé de trois membres dont le Président, constitue l'organe de Direction et d'Administration des affaires de la Société. Le Conseil de Surveillance, nommé par l'Assemblée Générale des actionnaires, exerce un contrôle permanent de la gestion du Directoire. Aucun membre du Directoire ne peut siéger au Conseil de Surveillance.

Ce contrôle s'exerce notamment sous la forme d'un rapport du Directoire sur la marche des affaires sociales présenté au Conseil de Surveillance au moins une fois par trimestre.

Chaque année, **le Conseil de Surveillance** doit présenter à l'Assemblée un rapport contenant ses observations sur le rapport du Directoire ainsi que sur les comptes de l'exercice.

Le Conseil de Surveillance est composé de :

- quatre membres représentant l'Etat actionnaire,
- deux membres représentant le secteur public,
- quatre membres nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires sur proposition de Lagardère SCA, actionnaire privé de référence,
- un membre indépendant, nommé par les actionnaires et n'exerçant aucune fonction de direction dans une société du Groupe, ni ne représentant un actionnaire important de la Société, ou un partenaire industriel, commercial ou financier significatif et habituel de la Société.

En outre, conformément aux dispositions de la loi 86-912 du 6 août 1986 modifiée, font partie du Conseil trois membres élus par l'ensemble des salariés du Groupe et un membre représentant les salariés actionnaires, désigné par l'assemblée des actionnaires sur une liste de candidats élus par les salariés actionnaires du Groupe.

Par ailleurs, un représentant de l'Etat au titre de l'action spécifique et un contrôleur d'Etat participent aux séances du Conseil.

On trouvera **dans le rapport financier**, la liste des fonctions et mandats qu'occupe chacun des membres du Directoire et du Conseil de Surveillance avec l'indication de leur âge et le nombre d'actions de la Société qu'ils détiennent.

Au-delà des contraintes légales, les actionnaires ont manifesté la volonté d'instaurer statutairement certains principes de fonctionnement du Directoire et du Conseil de Surveillance.

Le Directoire doit obtenir l'avis conforme du Conseil de Surveillance sur un certain nombre d'opérations susceptibles notamment d'entraîner une modification du capital social, d'affecter la stratégie du Groupe ou de modifier sa structure financière ou son périmètre d'activité ou encore portant sur des accords stratégiques d'alliance et de coopération industrielle et financière.

En outre, le Conseil de Surveillance a créé en son sein trois Commissions :

- **Une Commission stratégique internationale** chargée d'étudier l'environnement international de la société et d'analyser les projets élaborés par la société. Cette Commission se réunit au minimum deux fois par an et rassemble, autour de Jean-Luc Lagardère qui la préside, Philippe Coq, Arnaud Lagardère et François Rousselet. Elle rend compte de ses travaux et recommandations au Conseil de Surveillance.

- **Une Commission des rémunérations** chargée notamment de faire des recommandations au Conseil de Surveillance sur la rémunération des membres du Directoire et celle des membres du Conseil de Surveillance. La Commission émet aussi un avis sur les grandes orientations de la société en matière de politique de rémunération. La Commission se réunit régulièrement sous la présidence de Jean-Luc Lagardère entouré de Bernard Attali, Nicolas Jachiet, Raymond H. Lévy et Philippe Rouvillois.

- **Une Commission des comptes et de l'audit** composée de Philippe Pontet, qui la préside, Dominique D'Hinnin, Pierre Graff, Nicolas Jachiet et Raymond H. Lévy. La Commission des comptes et de l'audit a notamment pour mission d'examiner :

- les comptes annuels et semestriels
- les budgets annuels
- les principes et méthodes comptables du Groupe
- le programme d'intervention des Commissaires aux Comptes
- le programme d'audit interne du Groupe
- les rapports des auditeurs externes et internes et des programmes d'action de la société.



* Absents sur la photo Marwan Lahoud (10) et Frédéric d'Allest (12).



Les Chiffres Clés

Chiffres d'affaires (en millions)

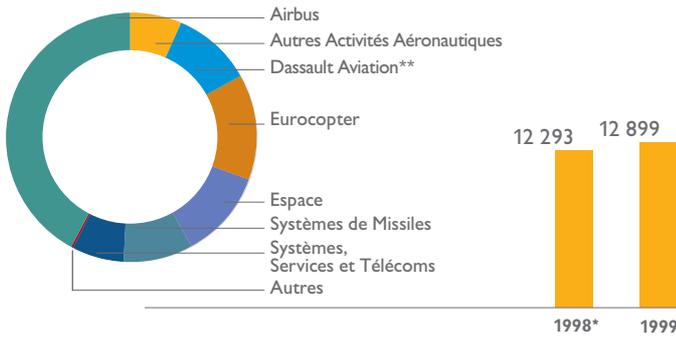
	1998		1999	
	Francs	Euros	Francs	Euros
Airbus	28 626	4 364	35 887	5 471
Autres Aéronautiques	5 084	775	5 581	851
Dassault Aviation (45,76 %)	9 217	1 405	8 648	1 318
Eurocopter	11 139	1 698	11 500	1 753
Espace	9 910	1 511	9 719	1 482
Systèmes de Missiles	10 931	1 666	7 567	1 154
Systèmes, Services et Télécoms	5 651	862	5 643	860
Autres	76	12	63	10
Total	80 634	12 293	84 608	12 899

Prises de commandes (en millions)

	1998		1999	
	Francs	Euros	Francs	Euros
Airbus	54 818	8 357	36 943	5 632
Autres Aéronautiques	4 428	675	6 452	984
Dassault Aviation (45,76 %)	15 087	2 300	10 233	1 560
Eurocopter	12 201	1 860	20 761	3 165
Espace	12 719	1 939	8 999	1 372
Systèmes de Missiles	15 212	2 319	12 412	1 892
Systèmes, Services et Télécoms	3 437	524	5 635	859
Total	117 902	17 974	101 435	15 464

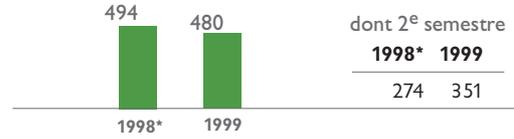
Chiffre d'affaires

En millions d'euros



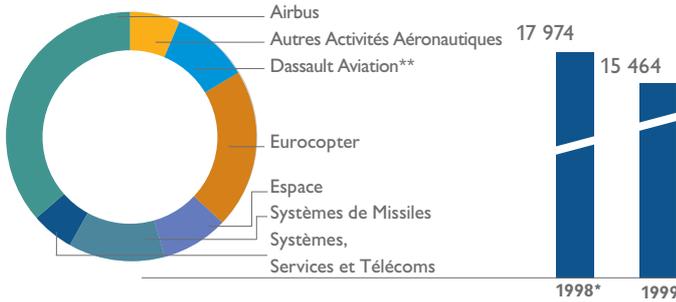
Résultat d'exploitation

En millions d'euros



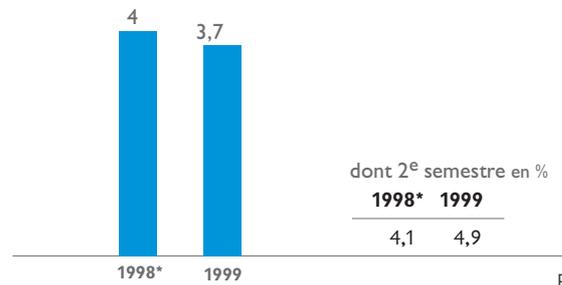
Prises de commandes

En millions d'euros



Marge d'exploitation

En %



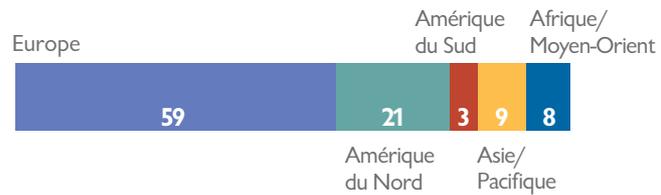
Chiffre d'affaires civil / militaire

En %



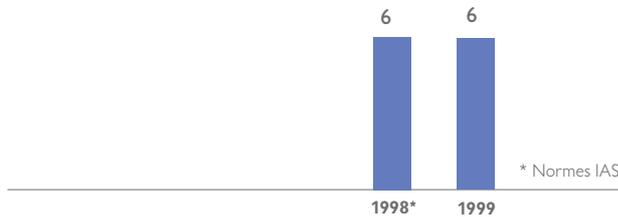
Chiffre d'affaires par zone géographique

En %



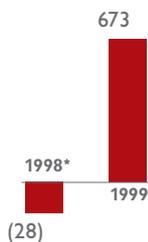
Recherche et Développement autofinancés* / chiffre d'affaires

En %



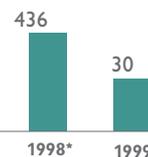
Cash net (ou endettement net)

En millions d'euros



Résultat net part du Groupe

En millions d'euros



* Données 1998 : proforma.

** Dassault Aviation détenu à 45,76 % par Aerospatiale Matra.



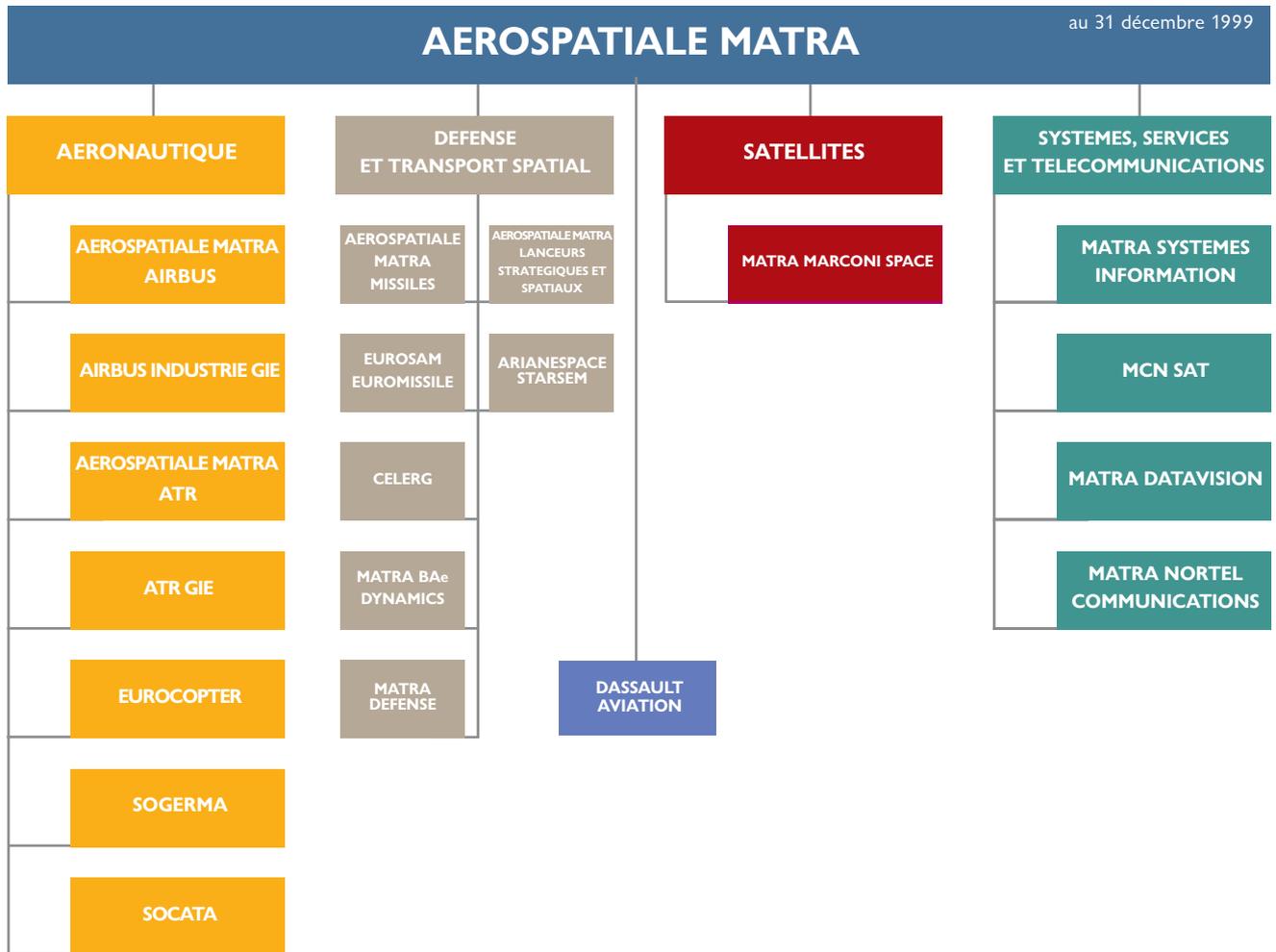
Le Groupe

organigramme

+

Le Groupe

Le Groupe Aérospatiale Matra est organisé en quatre secteurs d'activité



pages 12
13

Aérospatiale Matra, des compétences clés, un partenariat indispensable en Europe

Le Groupe Aérospatiale Matra réunit les compétences uniques nécessaires à la conception, au développement et à l'intégration de systèmes aéronautiques et spatiaux complexes. Il est, depuis 30 ans, partenaire des principales alliances stratégiques européennes.

Pour faciliter les rapprochements nécessaires à la restructuration de l'industrie aéronautique, spatiale et de défense française et européenne, Aérospatiale Matra s'est doté en 1999 d'une nouvelle organisation par filiales opérationnelles.

L'évolution du Groupe se poursuit sur l'an 2000 avec :

la création de New MBD dans les activités Missiles	la création d'Astrium dans le domaine de l'Espace	le rapprochement avec DASA et CASA pour créer EADS
--	---	--

L'année 1999



Le Bourget 1999



Création Aerospatiale Matra



CASA rejoint EADS le 2 décembre 1999



A340-600

Une intégration réussie et le grand succès de la privatisation

Le 13 janvier, le gouvernement décidait par décret de procéder au transfert du secteur public au secteur privé de la société Aerospatiale.

Le 15 janvier, l'Etat et Lagardère SCA signaient l'accord fixant les modalités du rapprochement d'Aerospatiale et de Matra Hautes Technologies.

Le 4 juin, première cotation des actions Aerospatiale Matra au Premier Marché, règlement mensuel de la Bourse de Paris. Le 11 juin, c'est la naissance officielle du nouveau Groupe Aerospatiale Matra et, le 12 juin, l'ouverture officielle du salon du Bourget et la première participation du nouveau groupe en tant qu'entité commune. Le 18 novembre se déroule la première Assemblée Générale des actionnaires.

En fin d'année, le quasi-achèvement des chantiers d'intégration Aerospatiale Matra permet de conclure à une intégration réussie dans des délais records.

La création de l'Europe de l'Aéronautique, de la Défense et de l'Espace s'accélère

Le 14 octobre, Aerospatiale Matra et DASA annoncent à Strasbourg le rapprochement de leurs activités Aéronautiques, Spatiales et de Défense au sein d'un futur groupe baptisé EADS, et sont rejoints le

2 décembre par l'Espagnol CASA. Le 18 octobre, annonce de la signature de l'accord Astrium entre Aerospatiale Matra, DaimlerChrysler Aerospace et Marconi Electronic Systems. Le 20 octobre, signature d'un accord stratégique entre Aerospatiale Matra, BAe et Finmeccanica, visant à la création d'une société opérationnelle unique dans les Missiles et Systèmes de Missiles.

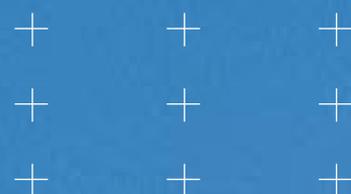
Les alliances transatlantiques se développent

Pendant le salon du Bourget, signature de deux accords Aerospatiale Matra/Lockheed Martin. Le 25 octobre, Aerospatiale Matra, Dassault Aviation, Snecma et Thomson CSF signent un accord commun avec Embraer pour une prise de participation de 20% du capital de la société brésilienne.

Pour sa première année d'existence, le Groupe réalise de grands succès commerciaux

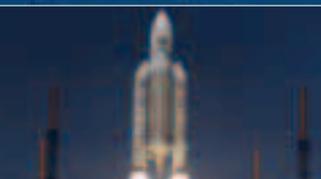
Les prises de commandes 1999 atteignent 15,5 milliards d'euros, soit un excellent niveau, après l'année record de 1998, avec une part à l'exportation de 71%.

L'excellent niveau des prises de commandes, supérieures de 20% au chiffre d'affaires 1999, contribue à une nouvelle amélioration du carnet de commandes qui atteint 38,4 milliards d'euros à fin 1999, soit trois ans d'activité.

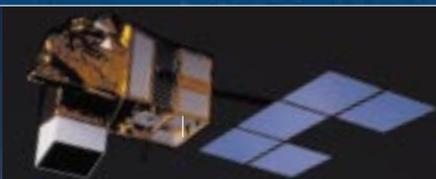




Météor



Ariane 5



Helios



Tigre

Aéronautique

● Airbus : N°1 mondial en prises de commandes,

poursuit une remarquable dynamique de succès :

Airbus devance son concurrent direct avec une part de marché de 55 % des prises de commandes des jets commerciaux de plus de 100 places. En 1999, Airbus a livré 294 appareils, soit une augmentation de 28 % par rapport au précédent record de 1998. Les commandes fermes portent sur 476 appareils dont déjà 120 pour le nouvel A318 lancé en avril et dont le succès auprès des compagnies a été immédiat. Le carnet de commandes est en augmentation, il atteint 1 445 appareils à fin 1999, ce qui représente la moitié du marché mondial.

● Avions de mission

En janvier 1999, création d'Airbus Military Company et remise de l'offre FLA/A400M aux 7 pays intéressés.

● ATR : une année prometteuse

Les objectifs ont été tenus avec 35 livraisons d'avions neufs et 30 commandes nouvelles. La signature d'un accord commercial avec Embraer ouvre de nouvelles perspectives.

● Eurocopter : N°1 mondial en augmentation de part de marché

Les prises de commandes hélicoptères atteignent le niveau très élevé de 3,2 milliards d'euros, dont 65 % à l'export, contre 1,9 milliard d'euros en 1998. L'EC 155 est présenté en vol pour la première fois au salon du Bourget. La France et l'Allemagne passent à Eurocopter une première commande de deux fois 80 Tigre. Au total les commandes d'hélicoptères s'élèvent à 382 appareils de série. Au cours de l'année 1999, Eurocopter a livré 241 appareils dont le 100^e EC 135, le 500^e Super Puma et le **premier EC 155**, dernier-né de la famille Dauphin, montrant ainsi l'adéquation des produits d'Eurocopter à la demande des clients.

● Dassault : commande de 48 Rafale

Malgré la transition dans la Défense (fin d'un contrat export important en 1998) l'activité s'est maintenue à un niveau élevé en 1999 avec 1,6 milliard d'euros de commandes, grâce notamment à une activité civile soutenue (succès de la gamme Falcon) et à la commande de 48 Rafale par l'Etat, dont 28 fermes.

Espace

Les prises de commandes sont de 1,4 milliard d'euros avec une part export d'un peu plus de 60 %.

● Les lanceurs (Ariane et Starsem) : des succès dans un marché difficile

L'année est marquée par le succès remarquable d'Ariane 4 qui réussit 53 lancements consécutifs et le premier vol commercial d'Ariane 5, le 10 décembre, avec le satellite scientifique X MM.

Ariane fête son 20^e anniversaire en décembre et conserve son leadership sur le marché commercial du lancement du satellite. Le même mois, Arianespace signe une commande de 20 Ariane 5.

Au cours de l'année, Starsem, dans lequel le Groupe a une participation de 35 %, a réussi 6 lancements de satellites pour la constellation Globalstar.

● Matra Marconi Space : création de la société Astrium

1999 est une année charnière dans la restructuration de l'industrie spatiale européenne avec l'accord pour constituer la société Astrium le 18 octobre. Les contrats majeurs de 1999 confirment l'importance du rôle joué par MMS dans tous les segments du domaine spatial :

Observation de la Terre : signature du contrat de composante sol utilisateur pour le système Hélios 2.

Télécommunications commerciales : deuxième satellite Nilesat pour l'Egypte (mars 1999).

Télécommunications militaires : études pour le Ministère de la Défense (MoD) britannique sur la conception

du système satellitaire de nouvelle génération Skynet 5.

Science : signature avec l'Agence Spatiale Européenne (ESA) d'un contrat pour Mars Express, premier engin européen destiné à l'exploration de la planète Mars.

Météorologie : signature du contrat Metop (3 satellites).

Missiles et Systèmes de Missiles : un carnet de commandes record qui couvre 5 ans d'activité

A fin 1999, les commandes s'élèvent à 1,9 milliard d'euros. L'année est marquée par le succès du Groupe avec le contrat PAAMS (Principal Anti-Air Missile System) notifié le 11 août pour environ 1,1 milliard d'euros avec le MoD britannique et couvrant les besoins de la Grande-Bretagne, de la France et de l'Italie. Après la France et l'Allemagne, les Britanniques donnent leur feu vert en juin pour le programme européen de missiles antichar Trigat. En octobre, le gouvernement italien signe avec Matra BAe Dynamics un contrat majeur pour équiper les avions de combat Eurofighter et Tornado de missiles de croisière Storm Shadow.

Le 20 octobre, c'est la signature entre Aerospatiale Matra, British Aerospace et Finmeccanica, de l'accord pour constituer une société commune de missiles.

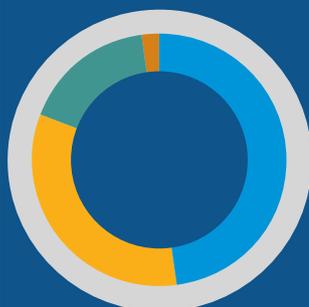
Ce nouvel ensemble constitue le premier constructeur européen et le numéro 2 mondial pour les systèmes de missiles tactiques.

Systèmes, Services et Télécoms : au cœur des technologies de demain

Le 1^{er} septembre voit la création du secteur et en décembre sa nouvelle organisation est finalisée autour de la création de la Direction des Grands Systèmes Opérationnels et du rapprochement de toutes les filiales télécoms, services Internet avec de très fortes perspectives de croissance. L'année 1999 est marquée par le redressement de l'activité Télécoms et par la mise en place d'une synergie civil/militaire.

Le titre Aerospatiale Matra en Bourse

Structure de l'actionnariat



- 48% Etat français
- 33% Lagardère
- 17% Public
- 2% Salariés

Marché de cotation

règlement mensuel

Code SICOVAM

18379

Nombre d'actions

403 687 775

Capitalisation boursière au 31 décembre 1999

8,6 milliards d'euros

Relations Actionnaires

Actionnaires individuels, salariés et anciens salariés, investisseurs institutionnels ou tout simplement passionnés par l'aéronautique et la conquête de l'espace, la Direction de l'Information aux Actionnaires et de la Communication Financière a été mise en place dès l'été 1999 et est dédiée à votre information.

Animée par Marc Paganini, elle a pour mission de vous écouter et de connaître vos attentes pour répondre à vos questions.

Pour mieux vous informer, elle a mis au point des supports d'information : lettres, publications dans la presse économique et financière ; elle a également lancé un programme de réunions d'actionnaires dans plusieurs métropoles régionales.

Le site Internet www.aeromatra.com a été étoffé avec la création d'une rubrique dédiée aux informations financières.

Pour répondre plus spécifiquement à vos questions vous avez à votre disposition un numéro vert 0 800 01 2001 et une messagerie Internet : comfi@aeromatra.com.

Une bonne résistance du titre, comparé au secteur

La privatisation du Groupe Aerospatiale Matra a été un grand succès : la demande des particuliers a été sursouscrite 7 fois et celle des investisseurs institutionnels plus de 35 fois. La privatisation et l'introduction en Bourse d'Aerospatiale Matra ont aussi remporté un vif succès auprès des salariés, qui sont aujourd'hui plus de 82 % à détenir des actions de leur Groupe. Depuis le 4 juin 1999, le titre Aerospatiale Matra est coté au Premier Marché, Règlement Mensuel de la Bourse de Paris et il est entré au CAC 40 le 5 novembre 1999.

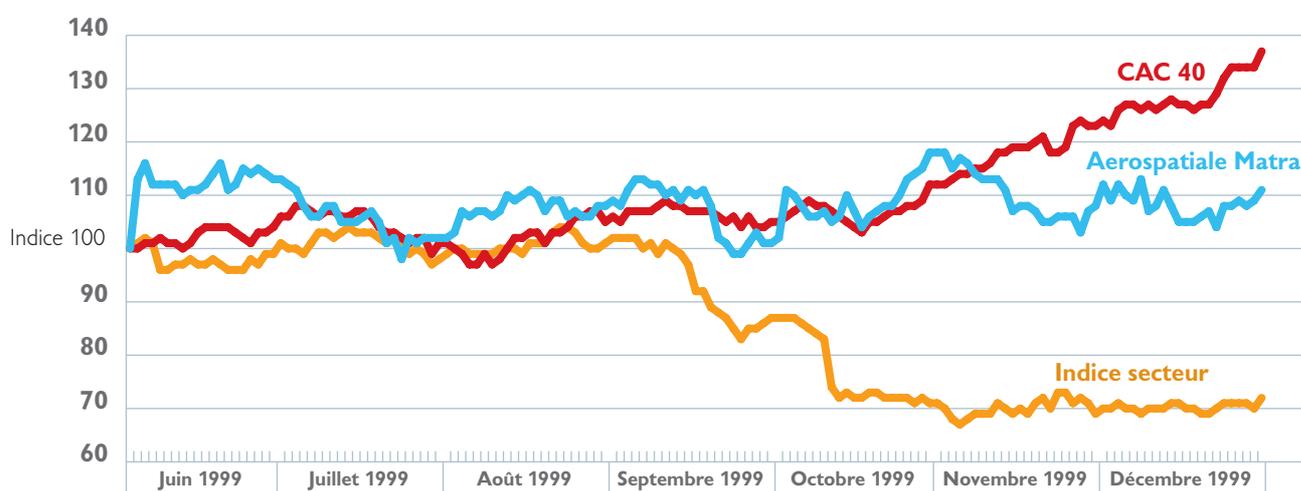
Le 31 décembre 1999, le titre clôturait à 21,33 euros, en hausse de 11 % par rapport au cours d'Offre Publique Ferme (19,20 euros). Cette hausse est inférieure à celle du CAC 40 sur la même période (+ 36 %), l'indice ayant été tiré par la forte progression des valeurs Télécoms, Média et Internet intervenue pendant les deux derniers mois de l'année 1999.

Aerospatiale Matra est en revanche l'une des meilleures performances du secteur, puisque, sur la même période, le titre Thomson n'a progressé que de 5 % et toutes les autres grandes valeurs étrangères du secteur Aéronautique et Défense sont en forte baisse : BAE Systems (- 1 %), Boeing (- 6 %) et surtout Lockheed Martin (- 50 %).

Pour l'année 2000, les analystes recommandent majoritairement l'achat du titre, en s'appuyant notamment sur :

le carnet de commandes élevé à fin 1999 qui couvre 3 ans d'activité • les succès commerciaux d'Airbus, dont le carnet de commandes est désormais égal à celui de son concurrent direct • le succès et la rapidité de l'intégration d'Aerospatiale et de Matra • les synergies importantes générées par le rapprochement d'Aerospatiale Matra, DASA et CASA et les fortes positions de la future EADS sur tous ses marchés.

Cours de l'action



476

Airbus
commandés

294

Airbus
livrés

1 445

Airbus
en carnet de commandes

30

ATR
commandés

48

Rafale
commandés

9,5

milliards d'euros
de chiffre d'affaires

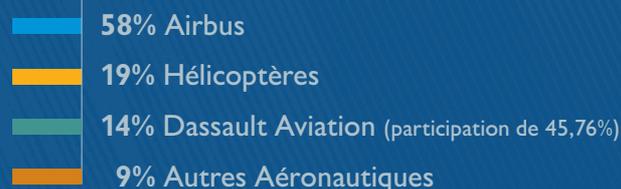
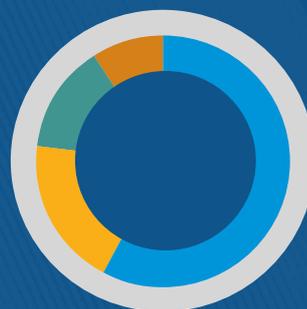
L'aéronautique

L'année 1999 a confirmé la croissance des activités aéronautiques d'Aérospatiale Matra et a marqué une étape importante dans leur progression. Ainsi, avec 476 commandes fermes, Airbus devance son concurrent direct.

Eurocopter a maintenu sa place de premier hélicoptériste mondial et obtenu la première commande, par la France et l'Allemagne, de 160 hélicoptères de combat Tigre, s'élevant à plus de 3 milliards d'euros. Les autres filiales du secteur ATR, Socata, Sogerma, ont nettement amélioré leurs résultats et progressé sur leurs marchés.

A travers ses produits de haute technologie et parfaitement bien adaptés à leurs marchés, Aérospatiale Matra s'impose comme un acteur mondial de référence dans l'ensemble des secteurs de l'Aéronautique.

Airbus
ATR
Eurocopter
Dassault Aviation
Socata
Sogerma





EC 155



AIRBUS



RAFALE

Présent sur toute la gamme de l'offre aéronautique



L'aéronautique

Airbus

Un marché favorable : reprise du trafic

La situation économique au niveau mondial est marquée par un regain d'optimisme sur la croissance économique et par **une atténuation des signes de retournement**. Après un plancher en 1998 (+2,1 %) dû à la crise asiatique, la croissance du PIB mondial devrait avoisiner 2,8 % en 1999 et dépasser 3 % en 2000.

Le trafic mondial passager (hors CEI), après le creux de 1998 (2-3 %) consécutif à la crise asiatique, est également **remonté à son niveau de croissance tendancielle de 5-5,5 %**.

Par compagnie, le trafic passager a rebondi pour les compagnies asiatiques (+ 9 % après le recul de - 1 % en 1998), progressé chez les majors américaines (de + 2,3 % en 1998 à + 4,5 % en 1999) et s'est maintenu à un niveau de croissance élevé (+ 7,5 %) pour les compagnies européennes. Cette croissance s'accompagne d'un maintien à un niveau élevé (71 %) des taux de remplissage des appareils.

La croissance du trafic fret est en très nette reprise, surtout en Asie où le rebond économique a entraîné un taux annuel de plus de 10 % en 1999, après une baisse de 2 % en 1998. En Europe, la croissance repart après la perte de 1998 (de - 1 % à + 4 %). Aux USA, la croissance reste stable (3 %).

Les résultats d'exploitation des compagnies aériennes **devraient être en baisse par rapport aux dernières années records** (plus de 16 milliards de dollars en 1997 et en 1998). Le recul de ces résultats est principalement lié à la dégradation des coûts (carburant mais aussi salaires) et à la baisse des recettes unitaires (guerre des tarifs consécutive à la surcapacité engendrée par la crise asiatique). **Le coefficient de remplissage des avions est cependant maintenu à un niveau élevé**.

Sur le marché des jets de plus de 70 places, après le pic record de 1998 (1 222 commandes), **l'activité reste élevée et très supérieure aux prévisions** : 875 commandes, dont plus de 80 % pour des appareils à fuselage standard.

La part de commandes des compagnies de leasing atteint 52 % pour l'année 1999 (elle était de 15 % en 1998), preuve de leur importance croissante dans le transport aérien ainsi que de leur confiance dans la demande à moyen terme. Avec respectivement 26 % et 12 % des commandes totales, les compagnies américaines et européennes poursuivent la modernisation de leurs flottes âgées. Enfin, on note une certaine reprise du marché asiatique (7 % des commandes), malgré la poursuite d'annulations de la part des compagnies encore en voie de redressement.

Airbus : N°1 mondial en prises de commandes en 1999

Le Groupe Aérospatiale Matra détient 37,9 % des parts du GIE de commercialisation Airbus Industrie, à égalité avec l'Allemand DaimlerChrysler Aerospace. Les autres partenaires sont BAE Systems (20 %) et l'Espagnol CASA (4,2 %).

Les compétences technologiques et industrielles du Groupe Aérospatiale Matra regroupées au sein de sa filiale Aérospatiale Matra Airbus constituent le cœur du système Airbus. **Le rôle d'architecte d'Aérospatiale Matra Airbus permet en effet d'assurer l'ensemble du processus industriel tout au long de la vie d'une famille d'avions, depuis la conception jusqu'au dernier vol commercial**.

L'année 1999 a été particulièrement riche en succès pour Aérospatiale Matra Airbus.

Prises de commandes fermes : 55 % du marché mondial

Avec 476 commandes fermes émanant de 34 clients, 1999 est la seconde meilleure année en termes de prises de commandes après le pic exceptionnel de 1998. Les prises de commandes restent très supérieures aux livraisons (294 appareils).

Airbus a ainsi renforcé sa présence sur le marché mondial et est le leader mondial en termes de prises de commandes en 1999.



Cockpit A340



A400M



Famille Airbus

Airbus s'est, en particulier, imposé chez 17 nouveaux clients en 1999 et a confirmé le bien-fondé de son concept de famille avec des commandes complémentaires auprès de ses grands clients comme British Airways. Ce résultat est d'autant plus remarquable que le marché mondial s'est sensiblement ralenti (baisse de plus de 25 % en un an).

La famille A320 a totalisé 408 commandes fermes avec le succès considérable de l'A318 qui a recueilli 120 commandes dès la première année de son lancement. Bien que la demande mondiale de moyen/long courrier n'ait pas été forte, 68 A330/A340 ont été commandés.

Le total des prises de commandes Airbus, cumulées à fin 1999, est de 3 633 appareils émanant de 169 clients, depuis l'origine.

Engagements : 103 appareils supplémentaires

En 1999, au-delà des 476 commandes fermes, 103 Airbus supplémentaires ont fait l'objet d'engagements écrits des clients, montrant la vitalité commerciale et l'adéquation des produits aux besoins du marché.

Livraisons : + 28 % par rapport à 1998

Les 294 Airbus livrés, dont 222 monocouloirs, ce qui représente une hausse de plus de 28 % par rapport à l'année 1998, sont le résultat d'une politique industrielle basée sur une amélioration permanente des performances en termes de qualité, coûts et délais. Le total des livraisons cumulées à fin 1999 est de 2 188 Airbus. Le nombre d'utilisateurs Airbus s'élève aujourd'hui à 178.

Carnet de commandes :

49 % du marché mondial

Grâce à ces cadences soutenues, le carnet de commandes Airbus a atteint un nouveau niveau record. Il compte 1 445 appareils à livrer et représente plus de 4 années de production. En 5 ans, il a plus que doublé (il était de 615 avions fin 1994), alors que celui de son concurrent direct n'a augmenté que de 35 %.

Des efforts permanents de productivité et d'innovation

Maîtrise des montées des cadences de production, respect des délais contractuels de livraison et **mise en œuvre du programme de productivité CAP** (Croissance et Adaptation par les Processus) ont ainsi, tout au long de cette année, marqué la vie industrielle des 13 000 personnes travaillant sur les 4 sites d'Aérospatiale Matra Airbus : Saint-Nazaire, Toulouse, Méaulte et Nantes.

1999 a également été l'année au cours de laquelle la filiale Aérospatiale Matra Airbus a poursuivi ses études concernant les programmes A3XX, l'A400M et le développement de l'A318. Les phases de développement et la production des premiers sous-ensembles du dernier programme A340/500-600 se sont accélérées avec des innovations technologiques d'importance, telle la **poutre ventrale en carbone, une première mondiale**.

Une gestion adaptée des compétences et des ressources humaines en termes de métiers ainsi que le développement d'une organisation du travail fondée sur l'ingénierie simultanée, l'utilisation de l'outil de gestion intégré SAP et le travail en plateaux associant plus de 400 spécialistes et des représentants des compagnies aériennes permettent, sur **le programme 340/500-600, une réduction du cycle de développement de plus de 30 %**.

Enfin, Aérospatiale Matra Airbus, dont le statut actuel de filiale a été mis en place en 1999, se prépare déjà à l'intégration des activités Airbus au sein d'EADS **et à la création de la société industrielle d'Airbus**.

Etre les meilleurs dans nos domaines de compétences pour la satisfaction des compagnies clientes, améliorer toujours nos résultats financiers pour la satisfaction de nos actionnaires, préparer notre avenir pour assurer celui de nos salariés, tels sont les principes de gestion de notre activité.



Maintenance poste de pilotage



TBM 700



L'aéronautique



Falcon 900 EX

Autres Aéronautiques

ATR : des objectifs tenus

Aerospatiale Matra participe au programme d'Avions de Transport Régional ATR en coopération avec Alenia/Finmeccanica depuis 1981.

Sa filiale à 100 % Aerospatiale Matra ATR est responsable de cette activité et en particulier réalise l'assemblage final et la voilure des appareils.

Le GIE ATR, détenu à 50 % par Aerospatiale Matra, commercialise les appareils et assure leur support d'après-vente. Les nouvelles versions de l'ATR 42-500 et de l'ATR 72-500 sont marquées par une amélioration significative de leurs performances et du confort des passagers. Depuis le début du programme, ATR a enregistré 613 commandes et a livré 591 avions, ce qui constitue la flotte de transport régional la plus importante en exploitation.

Le marché. Le marché régional enregistre une forte croissance globale portée par les jets régionaux. Le marché des turbopropulseurs toujours actif et complémentaire de celui des jets se maintient à un niveau de l'ordre **de 60 appareils à 70 appareils par an, compatible avec le plan de livraisons d'ATR de 30 avions en 2000.**

Part de marché. Avec 30 appareils vendus et 35 livrés, ATR a rempli totalement ses objectifs en 1999. Sur le créneau des avions de 40 à 70 sièges, sa part de marché a ainsi atteint **69 % des turbopropulseurs en production** et 30 % du marché mondial des turbopropulseurs et des jets.

Marchés potentiels. ATR poursuit l'adaptation de ses structures, développe ses coopérations (en particulier grâce à son alliance avec Embraer) et a des perspectives de ventes importantes en **Asie et en Europe.**

Pôle de maintenance : une activité en croissance

Le Groupe, à travers la Sogerma et ses filiales, assure une activité de maintenance et de support global pour les flottes des compagnies aériennes et des Armées de l'Air, ainsi que des transformations et modifications lourdes, telles que la conversion des appareils passagers en version cargo. Les activités du Pôle de Maintenance sont basées à Bordeaux, Le Bourget, Rochefort, Toulouse, Caudebec-en-Caux, aux USA et au Maroc. La Sogerma et ses filiales emploient 3 630 personnes et ont réalisé **un chiffre d'affaires de 3,7 milliards de francs en 1999, en forte hausse** grâce aux activités Airbus et moteurs turbopropulseurs.

Le Groupe a atteint ses objectifs en 1999 et se place dans une perspective de croissance continue de son chiffre d'affaires et de ses résultats, en ligne avec les orientations stratégiques du Groupe. Son développement va en particulier se poursuivre sur les activités Airbus, qui constituent son métier de base. La construction de deux hangars en 2000 permettra d'augmenter les capacités gros porteurs et d'accompagner la croissance du marché.

Les marchés. Le Pôle de Maintenance Sogerma évolue sur tous types de marchés de maintenance, modification/modernisation, d'avions civils et militaires, y compris le support global, l'engineering et le suivi technique de flotte, ainsi que sur les marchés de produits de conception et de fabrication. **La concurrence est de ce fait très diversifiée et segmentée** : compagnies aériennes majeures, ateliers indépendants, ateliers d'Etat, équipementiers, avionneurs.

Les marchés civils concernent la maintenance et la modification de cellules pour Airbus, MDD, ATR, Lockheed L 100... la conversion de cargos, la maintenance, la réparation d'équipements et de moteurs d'avions de transport régional, d'avions d'affaires et d'hélicoptères.



Rafale



Falcon 2000



TB20



ATR 42-500

Les marchés militaires sont constitués de maintenance et modifications d'appareils militaires (Lockheed Hercules C130, Transall) et d'avions d'armes (Mirage, Jaguar, F5...).

Sogerma intervient aussi en tant que fabricant dans les domaines suivants :

Aménagements intérieurs de cabines : sièges pilotes, fauteuils passagers 1^{re} classe, zones de repos, galleys sur Airbus, Boeing.

Aérostructures : Airbus, Galaxy (avion d'affaires israélien), Dassault, assemblage de l'AST (Airbus Super Transporteur Beluga), kits conversions cargos.

Equipements : valises tests, détecteurs de fumées, matériaux composites pour l'aéronautique, le ferroviaire, la balistique.

Aviation légère : redressement confirmé de la Socata

qui a confirmé son redressement au cours de l'exercice 1999 :

L'entreprise dépasse pour la 1^{re} fois de son existence le chiffre d'affaires de 1 milliard de francs et réalise un résultat positif conforme à ses objectifs.

Son désendettement s'est poursuivi de manière significative, du fait de bons résultats, de la diminution du besoin en fonds de roulement, malgré l'augmentation sensible de l'activité (réduction des cycles de production obtenus grâce à la réorganisation industrielle) et d'un apport en fonds propres effectué par l'actionnaire Aerospatiale Matra.

L'Aérostructure a connu en 1999 une croissance de 8 % résultant d'une activité accrue sur le programme A320 et A330/340 (+ 12 % à + 18 %) et d'une stabilité sur l'activité Dassault. **L'activité Aviation légère est, quant à elle, en très forte croissance (+ 50 %)**, en particulier sur le programme TBM (+ 80 %) et sur la gamme TB.

En fin d'année 1999, le carnet de commandes Aviation légère se situe à 200 millions de francs.

Conformément à sa stratégie, **Socata accentue sa présence aux USA** (70 % à 80 % du marché mondial) et développe en conséquence son réseau de distribution.

Elle maintient sa part de marché sur le reste du monde et notamment sur le marché institutionnel où elle est bien implantée (formation des pilotes en particulier).

La réorganisation industrielle s'est poursuivie conformément au plan et **devrait se terminer en 2000**.

Dans le prolongement de la réorganisation industrielle, Socata a engagé la mise en place du système d'information SAP, qui devrait être totalement opérationnel fin 2001.

Dassault Aviation : une année exceptionnelle pour les Falcon

Aerospatiale Matra détient une participation de 45,76 % dans le capital de Dassault Aviation, société cotée à la Bourse de Paris, aux côtés du Groupe Industriel Marcel Dassault (49,90 %) et du Public (4,34 %).

Au cours de l'exercice 1999, Dassault Aviation a reçu, en particulier, **la commande de 48 Rafale** par l'Etat (dont 28 fermes) et a **vendu 72 Falcon**, ce qui confirme sa place de numéro 1 mondial des avions d'affaires haut de gamme et ce qui constitue la troisième année consécutive de très forte activité commerciale pour les avions d'affaires. Dassault Aviation a ainsi maintenu son chiffre d'affaires et son résultat d'exploitation à un niveau élevé malgré la parenthèse dans les grands contrats export militaires.

Dassault Aviation est entré, avec Aerospatiale Matra, Snecma et Thomson-CSF, en novembre 1999, à hauteur de 20 % dans le capital du constructeur brésilien Embraer.



Tigre



Cougar-SAR AS532



EC 135

L'aéronautique

Hélicoptères

Eurocopter numéro 1 mondial

Le groupe franco-allemand, Eurocopter, détenu à 70 % par Aerospatiale-Matra et à 30 % par DaimlerChrysler Aerospace, conçoit et fabrique une large gamme d'hélicoptères civils et militaires.

Il détient la position de numéro 1 mondial qu'il a encore renforcée en 1999.

La gamme Eurocopter, qui comprend des hélicoptères de 2 tonnes à 10 tonnes, **permet de couvrir la demande mondiale dans sa quasi-totalité.**

Sur le plan technologique, cette gamme renouvelée incorpore de nombreuses avancées : fenestron, large utilisation des matériaux composites, avionique, commandes de vol électriques, etc.

Les usines d'Eurocopter sont situées en France (La Courneuve et Marignane), et en Allemagne (Ottobrunn et Donauwörth). D'autres sites industriels figurent parmi les quatorze filiales dont Eurocopter dispose dans le reste du monde : Etats-Unis, Brésil, Singapour, Canada...

En 1999, dans un **marché civil et parapublic** globalement stable, malgré les conséquences significatives de la crise financière brésilienne, **Eurocopter a accru ses parts de marché** (+ 6 % par rapport à 1998), grâce au succès de sa gamme élargie.

Pour le **marché militaire**, 1999 marque le démarrage d'une nouvelle période de croissance, concrétisé par des programmes d'acquisition d'hélicoptères d'attaque et surtout par la nécessité de remplacer plusieurs flottes d'appareils, pour lesquels **Eurocopter est particulièrement bien placé avec le Tigre et le NH 90**. Une large part de ces marchés militaires devrait émerger dans la zone européenne. Dans ce contexte, l'année 1999 a vu la concrétisation de la première commande franco-allemande de 160 Tigre, qui place également Eurocopter au premier rang mondial des constructeurs d'hélicoptères militaires (en quantités et en valeur).

Niveau exceptionnel des prises de commandes et progression de plus de 3 % du chiffre d'affaires

Eurocopter a enregistré en 1999, pour les appareils de série, un niveau exceptionnel de prises de commandes, avec 382 hélicoptères : 160 Tigre, 22 Super Puma, 18 Dauphin, 95 Ecoureuil monomoteur, 10 Ecoureuil bimoteur, 11 BK 117, 30 EC 135 et 36 EC 120.

Ces commandes d'appareils série (15,3 milliards de francs), complétées des activités Support (3,9 milliards de francs), Développement (0,5 milliard de francs) et autres (1,1 milliard de francs), permettent d'atteindre **20,8 milliards de francs au total.**

En augmentation de 3,3 % par rapport à 1998, **le chiffre d'affaires de 11 500 millions de francs** a été réalisé pour 52 % dans le domaine civil et parapublic et pour 48 % dans le secteur militaire. La part exportée atteint 84 %.

Des résultats stables dans une période de fort investissement

En 1999, le résultat d'exploitation était maintenu à 499 millions de francs alors qu'Eurocopter investissait dans de nouveaux systèmes de gestion informatique (SAP) et dans l'introduction sur le marché et la montée en puissance de nouveaux appareils (EC 120, EC 135 et EC 155).

Comme les années précédentes, un effort important a été fait pour le développement des nouveaux produits et l'amélioration des produits existant en partie sur fonds propres.

Dans le même temps, Eurocopter a poursuivi les efforts d'amélioration de sa **trésorerie qui est positive de près d'un milliard de francs à fin 1999.**

Une politique active de coopération

Tout en continuant à mener à bien la réalisation de certains de ses produits avec des partenaires étrangers (l'EC 120, avec des partenaires chinois et singapouriens ; le BK 117, avec Kawasaki Heavy Industries...), Eurocopter a poursuivi, en 1999, sa politique active de coopération internationale, afin de renforcer sa pénétration commerciale et de préparer l'avenir.



Super Puma AS 332



EC 155



NH 90



EC 120 B



Dauphin A365



Ecureuil B3
A 3350

Ainsi, fort de son expérience dans le domaine, des programmes de coproduction du Cougar en **Turquie** et du BO 105 en **Corée** ont été mis en œuvre avec succès, et plusieurs nouveaux projets sont en cours de négociation dans le cadre de programmes d'acquisition majeurs, notamment en **Espagne, en Australie et en Pologne**.

En 1999, Eurocopter a également confirmé son intention d'évaluer activement le nouveau concept technologique de l'**hélicoptère "convertible"** (mi-avion/mi-hélicoptère), et a, à cet effet, initié, avec plusieurs autres partenaires européens, une démarche commune visant à lancer la réalisation d'un démonstrateur.

Renouvellement et modernisation de la gamme

L'année 1999 a permis de confirmer le succès de la gamme d'Eurocopter, largement modernisée. Ainsi, la **popularité de l'Ecureuil**, vendu depuis l'origine à plus de 2 900 exemplaires, a été confortée notamment avec sa dernière version, le B3 hautes performances. Eurocopter a ainsi célébré la 100^e livraison de cet appareil, certifié en 1997.

L'EC 155 a effectué un excellent démarrage commercial (8 appareils commandés en 1999) tandis que se confirme l'intérêt du marché pour la version N3 hautes performances du Dauphin (près d'une dizaine d'appareils).

L'EC 135 a obtenu cette année la certification IFR monopilote et a bénéficié d'une augmentation de cadence pour répondre à la demande. La toute nouvelle version militaire de cet hélicoptère, l'EC 635, a été commandée en neuf exemplaires par le client de lancement : l'Aviation légère de l'Armée de Terre portugaise.

En 1999, Eurocopter a également lancé à la suite d'une commande de l'Armée de l'Air française, une version évoluée du Super Puma, la version Mark2+, particulièrement adaptée pour des missions civiles et militaires nécessitant une charge utile et une distance franchissable plus importantes.

L'attente des clients en faveur d'un appareil du type EC 145 (BK 117C2) a pu aussi être largement vérifiée au cours de l'année 1999, avec en particulier une deuxième commande significative, celle de la Gendarmerie française, pour 8 appareils.

Enfin, pour ce qui est de l'EC 120, produit en coopération avec Singapore Technologies Aerospace et Catic/Hamc-China, Eurocopter a triplé en 1999 le nombre d'appareils livrés aux clients.

Programme Tigre

En 1999, à l'occasion du Salon International Aéronautique du Bourget, la France et l'Allemagne ont passé à Eurocopter **une première commande de deux fois 80 Tigre**. Les essais de développement des systèmes d'armes se sont poursuivis avec succès, tant pour la version appui-protection que pour la version anti-chars avec, pour cette dernière, le tir parfaitement réussi, de jour comme de nuit, de quatre missiles Hot.

Programme NH 90

Cinq prototypes du NH 90 sont en vol aujourd'hui, puisque l'année 1999 a vu le premier vol, en Allemagne, du PT4 représentatif de la version TTH (transport tactique) et, en Italie, du PT5 représentatif de la version NFH (naval).

Les quatre Nations participantes ont par ailleurs renouvelé leur volonté de procéder au lancement de l'industrialisation et de la production d'un premier lot d'appareils, augmenté de 151 à 196, dans le cadre d'un **accord signé à Bonn en mars 1999**.

Activité support

Eurocopter tire enfin, pour 1999, **un bilan positif** de ses activités de service à la clientèle, tant au niveau des **performances chiffrées que de la satisfaction des clients**. En ce qui concerne sa vocation industrielle, l'hélicoptériste a également poursuivi l'optimisation de ses ressources en améliorant son outil de fabrication et en adaptant ses compétences (augmentation des effectifs de production et diminution de sa structure).

9

Ariane 4
lancées1^{er}vol
commercial
d'Ariane 5

20

Ariane 5
commandées

6

Soyouz
lancés

Création

d'Astrium



L'espace

Lanceurs commerciaux
Missiles balistiques
Satellites

L'année 1999 a marqué une étape importante dans l'histoire de l'industrie spatiale européenne, aussi bien dans le domaine des lanceurs, avec le premier vol commercial d'Ariane 5, dont **Aérospatiale Matra Lanceurs** est l'architecte industriel, que dans le domaine des satellites, avec la création d'**Astrium** entre **MMS** et **DASA**.

En 2000, le rapprochement d'**Aérospatiale Matra**, de **DASA** et de **CASA**, fera d'**EADS** le leader des activités spatiales en Europe. Notre ambition est de porter encore plus haut les couleurs de la Communauté spatiale européenne, par l'excellence de notre technologie, l'amélioration de notre efficacité économique et l'approfondissement de nos partenariats.



HELIOS II



ARIANE 5



METOP

Présent sur toute la gamme de l'offre spatiale



ISS - Station Spatiale Internationale



Soyouz



M51

Lanceurs commerciaux : N° 1 mondial

Dans le domaine des lanceurs, l'année a été marquée par 9 lancements d'Ariane 4 et par le succès du premier vol commercial d'Ariane 5. Dans un marché quelque peu déstabilisé par les incertitudes sur l'avenir des constellations et par la contraction du volume des affaires, **Arianespace**, grâce à l'excellence de ses services, sa fiabilité et sa flexibilité, **a su renforcer sa place de leader en obtenant 12 des 15 contrats de lancement de satellites signés dans le monde en 1999**. Arianespace dispose ainsi à la fin de 1999 d'un carnet de commandes de 40 satellites à lancer.

Aerospatiale Matra Lanceurs Stratégiques et Spatiaux (AM Lanceurs), filiale à 100 % d'Aerospatiale Matra, **est architecte intégrateur d'ensemble**, et responsable de la conception et de la réalisation des gros étages d'Ariane 4 et 5. AM Lanceurs est aussi **maître d'œuvre de programmes de véhicules de transport spatial**, tels que l'ATV pour la desserte logistique de la Station Spatiale Internationale.

Sur le plan des prises de commandes, le contrat de production du lot P2 de 20 lanceurs Ariane 5 a été signé avec Arianespace. Ce contrat est assorti de réductions de coûts qui permettront à Ariane 5 de conserver son avantage compétitif face à la concurrence américaine.

Par ailleurs, **Starsem**, société franco-russe, filiale d'Aerospatiale Matra (35 %), d'Arianespace (15 %), du Centre Spatial de Samara (25 %) et de l'Agence Spatiale russe RKA (25 %), **a lancé avec succès 6 Soyouz** depuis le cosmodrome de Baïkonour pour le compte de Globalstar.

Missiles balistiques : une activité stratégique

Dans le domaine militaire, AM Lanceurs est maître d'œuvre pour la conception, la production, l'installation et la maintenance des missiles balistiques stratégiques. Le programme **M51** a vu la tenue avec succès de la Revue de Définition Préliminaire Système n° 2. Deux tirs d'acceptation du **M4/M45** ont été réalisés avec succès.

Au-delà de ces grands programmes, AM Lanceurs vend des produits sur des marchés spatiaux extérieurs au Groupe. **Les dispensers**, structures permettant l'emport et le largage de plusieurs satellites appartenant à des constellations, ont été fournis à Starsem et ont fonctionné correctement lors des 6 vols de l'année pour Globalstar. Dans un autre domaine, un accord pluriannuel a été conclu pour la fourniture à Alcatel Space de réflecteurs d'antennes et d'autres structures de satellites en matériaux composites.

Les sites industriels d'Aerospatiale Matra Lanceurs Stratégiques et Spatiaux sont regroupés aux Mureaux et en Aquitaine et comprennent 3 450 personnes.

Satellites : création d'Astrium

Dans le domaine des satellites, les deux actionnaires à 50 % de **Matra Marconi Space** (MMS), Aerospatiale Matra et BAE Systems ont signé avec **DASA**, le 18 octobre 1999, un accord visant à **constituer Astrium**, par rapport à MMS des activités correspondantes de **DASA**. Cet accord a été étendu le 2 décembre 1999 à **CASA**, faisant d'Astrium une société quadrinationale. **Alenia Spazio** a immédiatement été invitée à rejoindre Astrium.

En 1999, l'activité de MMS a été fortement perturbée par les difficultés apparues et résolues depuis chez un de ses sous-traitants de panneaux solaires. A l'issue de travaux menés conjointement avec les clients et les fournisseurs concernés et dans le souci constant de préserver les intérêts de nos clients, des solutions ont été trouvées pour limiter au maximum l'impact de cet incident sur les satellites sur orbites et garantir l'absence de défauts pour les satellites à lancer.

Des succès commerciaux significatifs ont été obtenus en 1999, tant dans les domaines scientifiques (signature du contrat **Metop**, maîtrise d'œuvre de **Mars Express**) et militaires (**composante sol d'Hélios 2**), que dans le domaine des télécommunications commerciales (signature du contrat Intelsat 102, et **début 2000**, signature du contrat NI Alpha avec **Intelsat** assurant le lancement commercial de la plate-forme Eurostar 3000).





Ariane 5



Metop



ATV - véhicule de transport spatial

Matra Marconi Space est présente principalement dans trois lignes de produits : les satellites d'observation (62 % du chiffre d'affaires 1999), les satellites de télécommunications (19 %) et les lanceurs et vols habités (19 %).

Satellites scientifiques et satellites d'observation : le leadership

MMS fabrique des satellites d'observation civils et militaires, ainsi que leurs segments sols associés. Les activités civiles ont représenté environ 70 % de l'activité en 1999, contre 30 % pour les activités militaires.

MMS a remporté en 1999 plusieurs compétitions françaises ou internationales majeures, qui confirment son excellence technologique et son leadership dans ce secteur.

Satellites de télécommunications : des contrats prometteurs

Dans ce secteur très compétitif, touché en 1998 et en 1999 par la crise asiatique et l'échec d'un certain nombre de programmes de constellation, MMS vient de remporter la maîtrise d'œuvre du satellite NI Alpha pour l'organisme international Intelsat. Ce succès augure favorablement de la compétitivité technique et commerciale de la plateforme de nouvelle génération Eurostar 3000, dont c'est le premier marché.

Par ailleurs, l'Égypte a commandé à MMS un deuxième satellite de télévision directe.

Dans le domaine des satellites de télécommunications militaires, MMS leader du marché, a été retenue par le ministère de la Défense britannique pour une très importante étude de conception du programme Skynet 5.

A l'exportation, MMS vient d'être retenue par le ministère de la Défense turque pour le développement et la livraison d'un important système sol complet de télécommunications militaires par satellite, le plus important jamais commandé dans le monde.

Transport spatial et infrastructures orbitales : une forte compétence technologique

Responsable de la conception et de la fabrication de la case à équipements, véritable cerveau des lanceurs européens, MMS a poursuivi à un rythme soutenu la fabrication de 9 cases à équipement Ariane 4.

Matra Marconi Space est par ailleurs impliquée dans la réalisation de la station spatiale internationale. Elle est ainsi responsable des systèmes informatiques du laboratoire Columbus (COF) et du véhicule de transport spatial (ATV), deux éléments financés par l'ESA. MMS développe notamment dans le cadre de ce programme des technologies avancées de "rendez-vous" spatial.

Astrium : N°1 en Europe

La création d'Astrium est effective depuis le 21 mars 2000, date de l'approbation de la Commission européenne.

Troisième société spatiale au monde, implantée dans trois pays, la France, la Grande-Bretagne et la République fédérale allemande, bientôt dans cinq pays dès que l'Italie et l'Espagne l'auront rejointe au terme d'un rapprochement en cours avec les activités spatiales respectivement de CASA du groupe Finmeccanica. Astrium est l'aboutissement d'un processus entamé en 1990 et d'une volonté sans relâche de ses actionnaires de soutenir et de développer leur présence dans ce secteur.

Astrium sera un acteur majeur du monde spatial, disposant des technologies clés et de l'expérience indispensable pour poursuivre son développement harmonieux à long terme. **Cette fusion devrait permettre de dégager d'importantes synergies commerciales, industrielles et humaines.**

6,1milliards d'euros
en carnet
de commandes**1,1**milliard d'euros
Contrat PAAMS**240**millions d'euros
Contrat Storm Shadow**200**millions d'euros
Contrat Rapier**Lancement**

de New MBD

Systemes de Missiles

L'année 1999 a été marquée par la fusion du Groupe Aerospatiale Matra au mois de juin, qui a conduit au regroupement des activités **Systemes de Missiles d'Aerospatiale Matra Missiles (AMM)** et de **Matra British Aerospace Dynamics (50 % Aerospatiale Matra et 50 % BAE Systems)**. Le chiffre d'affaires 1999 de ce nouvel ensemble s'élève à 1,2 milliard d'euros en baisse, comme prévu, de 30 % par rapport à 1998, qui était marquée par la fin de la livraison d'un contrat export d'une amplitude exceptionnelle.

L'activité est cependant restée très soutenue et assure une excellente visibilité. Ainsi, les prises de commandes élevées (1,9 milliard d'euros) conduisent à fin 1999 à un carnet de commandes record de 6 milliards d'euros, représentant 5 ans d'activité. De plus, les commandes enregistrées en 1999 sont fondamentales car elles ont permis le lancement commercial des principaux programmes européens en coopération, notamment le **PAAMS** (système de défense anti-aérienne, utilisant le missile **Aster**, des futures frégates britanniques, italiennes et françaises). Parmi les autres commandes importantes, citons aussi à l'export le **Rapier** en Grande-Bretagne et en Turquie, ou le **Storm Shadow** en Italie et sur les marchés domestiques les tranches complémentaires pour des programmes déjà engagés (**Aster FSAF**, **Roland revalorisé**, **ASMP...**).

La création d'**EADS**, ainsi que l'accord pour la création d'une société commune de **Systemes de Missiles** appelée provisoirement "**New MBD**" entre **Aerospatiale Matra**, **BAE Systems** et **Finmeccanica** signé le 20 octobre, feront de cette nouvelle société le leader en Europe et le numéro 2 mondial juste derrière **Raytheon**. A travers "**New MBD**", le **Groupe Aerospatiale Matra**, et demain **EADS**, constitueront donc une alternative réelle à l'offre **Missiles** des constructeurs américains.



PIVER CL 289



METEOR



APACHE

Systemes de Missiles



Apache



AS 30 Kaiser

L'activité Systemes de Missiles du Groupe Aerospatiale Matra regroupe MBD, detenu à 50 %, et l'activité de l'ex-Aerospatiale Missiles.

Des commandes soutenues qui assurent la croissance future de l'activité

Après une année 1998 exceptionnelle en termes de livraisons, mais aussi de commandes, notamment export, l'année 1999 est marquée par un niveau encore soutenu de commandes (1,9 milliard d'euros), soit 58 % supérieur au niveau du chiffre d'affaires 1999.

Sur le marché domestique français, et malgré l'absence de nouveaux programmes, le Groupe a obtenu des dotations complémentaires sur des programmes existants liés, notamment, aux systemes de contre-mesures et aux contrats de développement pour l'intégration des missiles aux avions Rafale et Mirage 2000-5.

Le marché britannique a, en revanche, connu une activité soutenue et le Groupe est aujourd'hui un acteur clé de programmes majeurs pour la coopération européenne. Le point d'orgue de ces commandes est la notification par le Ministère de la Défense britannique le 11 août du contrat PAAMS couvrant les besoins de la France, de la Grande-Bretagne et de l'Italie pour un montant total de 1,1 milliard d'euros. Ce contrat fondamental est la première illustration du succès de l'intégration entre l'ex-Aerospatiale Missiles et MBD. L'organisation industrielle mise en place pour la réalisation de ce programme permet une répartition claire des responsabilités et une coopération optimale au niveau des coûts. Un important contrat pour la fourniture de missiles sol-air courte portée Rapier Mark 2 a également été signé par le Gouvernement britannique pour un montant de 320 millions d'euros.

A l'exportation, deux autres contrats importants ont été enregistrés en 1999 : d'une part, avec le Gouvernement italien, pour l'équipement de ses avions de combat Eurofighter et Tornado avec des missiles de croisière Storm Shadow ; outre la fourniture d'un nombre substantiel de missiles, d'équipements de soutien au sol et de moyens

de maintenance, ce contrat, d'un montant de 240 millions d'euros, prévoit la mise en œuvre d'un large partenariat avec l'industrie italienne autour du programme Storm Shadow/Scalp-EG. D'autre part, avec la Turquie pour la fourniture de missiles Rapier pour un montant de 200 millions d'euros.

L'année 2000 devrait permettre de consolider encore le carnet de commandes

C'est en effet au cours de cette année que devraient être notifiés les contrats concernant l'armement anti-char "Medium Range Trigat", et surtout, le futur missile air-air destiné notamment à équiper l'Eurofighter, et pour lequel le Gouvernement britannique a lancé un appel d'offres. Pour répondre à cet appel d'offres, MBD a mis en place le consortium Meteor avec ses partenaires, Marconi, Alenia, LFK, CASA et Saab, afin de coordonner les énergies européennes et d'être ainsi en mesure d'offrir une solution commune aux armées de l'air du Royaume-Uni, d'Allemagne, d'Italie, d'Espagne, de Suède, et à l'Armée de l'Air française qui a rejoint ce programme. La participation de Boeing depuis la fin de l'année 1999 au sein du consortium constitue par ailleurs un événement important et positif puisqu'elle devrait faciliter l'accès au marché des avions américains.

Poursuite des efforts de productivité

La productivité de cette activité s'améliore régulièrement sous le double effet :

des synergies générées par la fusion de l'ex-Aerospatiale Missiles avec MBD et de la poursuite des plans d'amélioration de la productivité décidés avant la fusion dans chacune des sociétés. La rentabilité de l'activité de la partie ex-Aerospatiale s'est notamment très sensiblement améliorée à la suite des actions de redimensionnement et de réduction des coûts engagées ces dernières années ; ces actions d'amélioration de la productivité sont poursuivies dans le cadre du plan "PERF 2001". D'autre part, l'effort permanent d'adaptation des effectifs continue : l'effectif de la société est ainsi passé de 3 184 personnes début 1999 à 2 964 personnes au 31 décembre 1999 (équivalent temps plein y compris GIE). En 2000 et au-delà, la poursuite de ces mesures d'adaptation des effectifs aux



Méteor



Trigat



NSM missile antinavire de moyenne portée

charges, la continuation des plans d'amélioration de la productivité et de réduction des structures conduiront à augmenter la rentabilité. A partir du second semestre 2000, de nouvelles synergies sont attendues, liées d'une part à la constitution d'EADS, et, surtout, à l'intégration de la société Aérospatiale Matra Missiles au sein de la future Société Européenne de Missiles.

Des succès techniques qui constituent des jalons déterminants

Sur le plan technique, plusieurs étapes clés ont été franchies en 1999, dont notamment :

- la démonstration du bon fonctionnement des équipements du vecteur à statoréacteur Vesta, destinés au missile ASMP-A ;
- le début des tirs de qualification du système Aster 15, qui sera installé sur le porte-avions Charles-de-Gaulle ;
- l'intégration du premier poste de tir Roland rénové équipé du viseur Glaive ;
- le succès, dans des délais conformes au calendrier d'ensemble de l'intégration fonctionnelle et des essais d'empont sous aéronefs, du missile de croisière Storm Shadow/Scalp-EG ;
- l'efficacité opérationnelle de la deuxième version du missile Mica, à guidage infrarouge, a été démontrée en vol.

Au cours de l'année 2000, des étapes techniques importantes sont prévues, notamment :

- début de la production en série du missile Apache, premier missile de croisière européen ;
- premier vol du missile Storm Shadow/Scalp EG ;
- la qualification du système Aster Saam France.

La constitution du n° 2 mondial des Systèmes de Missiles avec nos partenaires européens

Dès sa création en 1996, MBD devait, dans l'esprit de ses actionnaires, être le véhicule de consolidation européenne de l'industrie des Systèmes de Missiles. Les opérations de croissance de ces mêmes actionnaires - création d'abord d'Aérospatiale Matra, puis annonce en 1999 de la création de la société EADS et de la société BAE Systems - ont créé les conditions propices à une nouvelle

extension du périmètre de Matra BAe Dynamics. C'est donc le 20 octobre 1999 qu'a été annoncé l'accord conclu par Aérospatiale Matra, BAE Systems et le groupe italien Finmeccanica pour la création d'une société commune dans le domaine des Missiles et Systèmes de Missiles. "New MBD".

Cette nouvelle société est appelée à regrouper, dès l'année 2000, les entités suivantes : Aérospatiale Matra Missiles, Alenia Marconi Systems-Missiles et Matra BAe Dynamics. En consolidation, son capital sera détenu à hauteur de 37,5 % respectivement par Aérospatiale Matra et BAE Systems, et de 25 % par Finmeccanica. Elle pourra aussi, le moment venu, intégrer LFK, dont elle détient déjà 30 % du capital, les 70 % restants étant détenu par DASA.

Une fois réalisé, ce regroupement donnera naissance au numéro deux mondial du secteur. Il offrira une réelle alternative dans la maîtrise d'œuvre de tous les programmes de systèmes à base de missiles, face à la concurrence américaine. Le nouvel ensemble réalisera environ 2,5 milliards d'euros (environ 17 milliards de francs) de chiffre d'affaires annuel. Fort des compétences de ses 10 000 salariés et d'un solide carnet de commandes, il sera maître d'œuvre ou principal coopérant de la totalité des grands programmes développés en coopération européenne. Présent sur l'ensemble des segments de produits, disposant d'une offre pour l'ensemble des forces armées, bénéficiant de toutes les ressources pour renforcer durablement sa compétitivité, "New MBD" disposera d'un accès structurel aux quatre grands marchés européens : France, Grande-Bretagne, Italie et Allemagne.

860

millions d'euros
de chiffre d'affaires

67

millions d'euros
en Recherche et
Développement
autofinancés

5 936

personnes

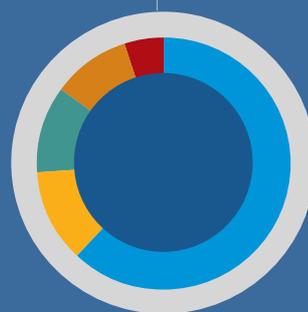


Systemes, Services et Télécoms

La création, le 1^{er} septembre 1999, du secteur **Systemes, Services et Télécoms (SST)** marque la volonté du Groupe de mobiliser son énergie et d'organiser ses compétences internes dans les domaines des **Télécoms**, des **Services & Tests**, des **Services Internet**,... Ces activités placent ainsi **Aerospatiale Matra** au cœur des métiers à forte croissance de la "nouvelle économie" et lui permettent d'offrir à ses clients traditionnels militaires les meilleures technologies issues du domaine civil.

Afin de développer les synergies civil/militaire de ces activités, la fin de l'année 1999 a été consacrée à la mise en place d'une nouvelle organisation en cinq pôles autour des **C4ISR** (systèmes opérationnels de transmission sécurisée notamment pour les Armées), des **Services & Tests**, de la **Conception et Fabrication** assistées par ordinateur, des **Services Internet** et enfin des **Télécommunications**.

Autant de thèmes permettant de valoriser les points forts dégagés par les synergies entre les actifs issus d'**Aerospatiale** et ceux issus de **Matra Hautes Technologies** et de bénéficier ainsi du fort potentiel de croissance des nouvelles technologies de l'information.



- 62% Télécoms
- 12% C4 ISR
- 11% Services & Tests
- 10% CFAO
- 5% Protocole Internet





La mise en place d'une synergie civil/militaire

Les marchés de la Défense offrent un potentiel remarquable de croissance au pôle SST, mais **les technologies utilisées (télécoms, réseaux sécurisés Internet,...) sont souvent issues du civil**. L'objectif d'Aérospatiale Matra est de tirer au mieux parti des compétences civiles détenues par ses filiales Matra Nortel Communication, Sycomore, Matranet, Matra-Datavision... pour développer de nouvelles applications vers ses clients traditionnels, notamment les Armées. **C'est donc une optique duale (militaire/civile) qui a guidé la nouvelle organisation du pôle.**

A compter du 1^{er} janvier 2000, les activités du secteur SST (Systèmes, Services et Télécoms) s'ordonnent en cinq pôles, organisés en "business units" et complétés par la Direction des Grands Systèmes Opérationnels, visant à fertiliser les compétences de chacun dans une offre globale de services.

Le pôle C4ISR : offrir des systèmes opérationnels et sécurisés de télécommunications, notamment aux Armées

Le Pôle C4ISR (Command, Control, Communication, Computer, Intelligence, Surveillance, Renseignement) est **le cœur de SST en matière de technologies de l'information et de systèmes de commandement** ; il comprend les filiales MS&I, APIC, Fleximage et ISTAR.

Dans un domaine de la Défense en décroissance globale, le segment de marché C4ISR est en croissance relative comme l'ont démontré les opérations multinationales récentes (au Kosovo en particulier) avec l'emploi des systèmes de C3I et d'observation (satellites, drones, etc.). Aérospatiale Matra est un acteur important de ce segment de marché en France avec 15 % à 20 % de part de marché selon les domaines d'application et détient un potentiel important sur le marché mondial.

Le pôle Services & Tests : répondre à la demande croissante de services externalisés des Armées et des Compagnies Aériennes

Ce Pôle comprend les activités Services en Concession et Tests, et s'organise notamment autour des sociétés d'ingénierie spécialisée APSYS, CRIS, G2I,...

- La professionnalisation des armées est désormais une réalité mondiale. Déjà, en Europe, elle conduit les chefs d'Etat-major à externaliser vers les industriels un certain nombre de tâches. La Direction des Services en Concession de SST a pour objectif de développer les activités de services dans le domaine de l'Aéronautique et de la Défense au profit de clients publics, parapublics et privés. **Le marché visé est en plein essor avec un chiffre d'affaires annuel estimé en France à plus de 10 milliards de francs.** Le Groupe Aérospatiale Matra détient les compétences nécessaires pour offrir ces Services en Concession, puisqu'il bénéficie non seulement des capacités techniques du secteur SST mais aussi d'une position privilégiée vis-à-vis des compagnies aériennes à l'échelon mondial et d'une position remarquable auprès des forces armées.

- Le Groupe Aérospatiale Matra occupe par ailleurs déjà des positions de leader dans le domaine des Bancs de Tests qui permettent de tester, d'identifier et de résoudre les pannes notamment sur les équipements d'avionique. Ces bancs de tests sont vendus aux compagnies aériennes civiles, aux Armées, aux constructeurs aéronautiques, aux équipementiers,.... **Dans le secteur civil**, avec 150 millions de francs de chiffre d'affaires annuel, **l'unité Services & Tests d'Aérospatiale Matra détient 80 % du marché mondial et équipe 19 des 20 plus grosses compagnies aériennes.** **Dans le secteur militaire**, avec 450 millions de francs de chiffre d'affaires annuel, l'unité Services & Tests est leader en Europe avec **40 % de part de marché.** Ce domaine est marqué par un fort potentiel de consolidation en Europe et par l'évolution du marché vers des offres globales. Notre leadership sur les bancs de tests et notre parfaite connaissance de la clientèle visée nous mettent en excellente position dans cette activité.

Pôle Conception et Fabrication Industrielle : renforcer notre leadership sur le marché des services en croissance de 20 % par an

Le marché mondial des services et logiciels en Conception et Fabrication Assistées par Ordinateur (CFAO) et de la Gestion de Données Techniques (GDT) est évalué à 5 milliards de dollars, et **la croissance de l'activité de service est supérieure à 20 % par an**. Alors que l'offre logiciel se concentre rapidement autour de quelques éditeurs, l'offre services reste encore très éclatée. Sur ce dernier marché, Matra Datavision, détenue à 100 % par Aerospatiale Matra, dispose, avec 720 employés dans 12 pays, d'une position de leader en Europe.

Le Pôle Internet et Services Opérateurs : un marché en pleine croissance et de nombreuses opportunités dans le domaine Aéronautique et Défense

Directement lié aux services Internet Protocol, ce pôle comprend notamment les filiales Sycomore (architecture de réseaux Internet sécurisés), Matranet (logiciels de sécurisation des réseaux Internet et applications e-business), MGN (hébergement de sites Internet) et Multicom (Applications Internet Protocol par services satellites).

Ces filiales représentent en 1999 un chiffre d'affaires, encore modeste, de l'ordre de 45 millions d'euros mais **elles bénéficient d'une croissance particulièrement rapide (Sycomore, la plus importante, a doublé son chiffre d'affaires en deux ans)**. Issues du secteur civil, leur offre s'adresse aujourd'hui essentiellement à des grands groupes civils. En 1999, la signature d'un contrat portant sur une messagerie sécurisée pour les Armées françaises est la première illustration de la capacité du Groupe à développer des applications pour sa clientèle habituelle du secteur Aéronautique et Défense.

Pour chacune de ces filiales, le Groupe Aerospatiale Matra étudie actuellement les moyens les plus appropriés à leur développement, ce qui peut passer par des alliances avec des partenaires ou la mise en Bourse totale ou partielle de certaines d'entre elles.

Le Pôle Télécoms : un potentiel gigantesque, notamment dans le domaine de la radio sécurisée numérique

Ce pôle comprend Intecom (détenue à 100 %) et Matra Nortel Communications (détenue à 50 %, aux côtés de Nortel), dont les activités sont liées :

- à la radio sécurisée professionnelle : MNC est leader mondial des réseaux sécurisés numériques avec 30 réseaux équipés dans 15 pays. **Avec aujourd'hui 17 % du marché mondial numérique, MNC vise 25 % de part de marché en 2003**. La croissance globale du marché mondial de radio professionnelle est estimée à 5 % par an ; en particulier, le segment numérique,

sur lequel MNC est positionnée, devrait être multiplié par quatre entre 1999 et 2003 ;

- aux secteurs des opérateurs, des technologies de transmission et d'accès pour la voix et les données destinés aux réseaux fixes ou mobiles. **Dans le domaine de l'équipement des opérateurs de télécommunications, MNC est n° 1 en France pour les nouveaux opérateurs**, à la suite de la déréglementation du marché national et détient 8 % du marché français avec un objectif de 15 % en 2002. Dans le domaine de l'équipement des entreprises, marqué par la croissance très forte de la téléphonie IP (Protocole Internet) et des services à haute valeur ajoutée, la part de marché de MNC s'élève à 30 % du marché français et à 10 % du marché européen.

En 1999, Matra Nortel Communications est revenue à l'équilibre grâce à la cession de l'activité déficitaire de téléphones GSM et a maintenu son chiffre d'affaires, malgré cette cession.

Le 30 mars 2000, Aerospatiale Matra et Nortel annoncent la création de deux sociétés jumelles issues de MNC :

- une société détenue à 55 % par Aerospatiale Matra et à 45 % par Nortel dont l'activité est la radio sécurisée numérique (PMR) ;
- la deuxième société, qui regroupe les autres activités de télécommunications civiles de MNC, sera détenue à 55 % par Nortel et à 45 % par Aerospatiale Matra.

Cette réorganisation confirme les ambitions du Groupe Aerospatiale Matra dans les Télécoms.

La Direction des grands systèmes opérationnels : développer des synergies entre ces cinq pôles

Pour bien distinguer les missions relevant des C3I classiques avec une fonction plus globale "Systèmes de Systèmes", une Direction des grands systèmes opérationnels a été créée, capable de proposer **une fonction d'ensemble et de coordination intégrant et optimisant les technologies et les services maîtres**.

Les objectifs du secteur Systèmes, Services et Télécoms dans ce nouveau contexte sont :

- **s'établir** comme un fournisseur majeur des systèmes opérationnels et des télécommunications,
- **développer** à cet effet les systèmes C4ISR et les services s'appuyant sur les technologies de l'information,
- **saisir** les opportunités de développement d'une activité de services en concession pour les forces armées.
- **tirer** avantage des opportunités de croissance du secteur pour augmenter fortement la rentabilité.

Afin de préparer l'avenir et d'assurer la croissance de ses activités, l'effort de Recherche et Développement autofinancés du secteur a très fortement augmenté en 1999 (+ 65 %) et a représenté 8 % du chiffre d'affaires du pôle.



Recherche
& Développement

+

- la réduction des coûts et des cycles de développement des produits,
- le respect de l'environnement,
- l'accroissement des performances et de la compétitivité des produits,
- le maintien de l'avance technologique du Groupe et le renforcement des pôles d'excellence.

Un effort soutenu et une organisation adaptée

L'effort du Groupe a été soutenu en 1999 avec notamment un montant de Recherche et Développement de 13 milliards de francs, soit 15 % du chiffre d'affaires. Ce montant est en augmentation de 20 % par rapport à 1998 (proforma).

La recherche et la technologie (R&T), partie amont de la Recherche et Développement, a crû de 10 % par rapport à 1998, pour atteindre 1,5 milliard de francs, soit 2 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Une organisation fédérant en réseau les actions de recherche accroît les synergies entre les différentes entités du Groupe et avec le Centre Commun de Recherche (CCR). Cette organisation permet de rapprocher les forces d'Aérospatiale et celles de Matra Hautes Technologies, en rationalisant les actions.

La Recherche est aussi menée en coopération avec des organismes extérieurs, publics ou privés, avec lesquels des complémentarités sont identifiées. Elle présente une orientation européenne de plus en plus forte, en particulier sous l'égide de la Commission européenne.

Ceci montre l'importance pour le Groupe de continuer à être à la pointe des nouvelles technologies qui assurent sa pérennité.

Exemples de résultats significatifs enregistrés en 1999, à la hauteur des efforts consentis et des objectifs visés :

- essais en vol d'un démonstrateur de nouveau concept d'hélicoptère silencieux ;
- intégration structurale d'une poutre ventrale en matériaux composites, pour le nouvel Airbus A340-500/600, (réduction des masses - accroissement des performances) ;
- guidage par fibre optique d'un missile multi-missions de nouvelle génération. Obtention du prix "Ingénieur Général Chanson" sur le sujet ;
- développement d'un nouveau système de pilotage, pour l'évolution d'Ariane 5 vers des charges utiles plus importantes et pour certains lanceurs militaires ;

- mise en place de nouveaux concepts de contrôle non destructif pour la production de fuselages de nouvelle génération impliquant une diminution des coûts par la réduction sensible des rebuts.

Dans les nouvelles technologies de l'information :

- mise au point d'un nouveau serveur pour la diffusion vidéo et multimédia, sur des réseaux Internet à haut débit ;
- développement de techniques de reconnaissance de la parole en milieu perturbant ;
- nouveau concept de téléphonie avec nouvelles architectures de commutation.

Pour l'avenir, le Groupe travaille sur de nombreux axes de recherches :

- entreprise numérique. Concurrent engineering. Nouvelles méthodes de production ;
- technologies pour un système convertible hélicoptère/avion ;
- technologies pour des avions très gros porteurs (A3XX) ;
- technologies de super statoréacteurs, pour des systèmes aérobies évoluant à très grande vitesse (hypersonique) ;
- nouveaux concepts de traitement de fusion et de synthèse d'images pour l'observation de la Terre, la médecine, les utilisations militaires, etc. ;
- instruments optiques spatiaux à très haute résolution ;
- conception de logiciels sécurisés pour commerce électronique.



Les Ressources

H u m a i n e s

Le Groupe Aérospatiale Matra a connu d'importants changements dans le courant de l'exercice 1999. Filialisation de ses activités en avril, fusion avec Matra Hautes Technologies et privatisation en juin, accords portant sur la constitution de la future EADS en octobre et en décembre et enfin négociation de la réduction du temps de travail, un autre temps fort de 1999. Ces événements majeurs ont entraîné de profondes mutations, mutations accompagnées et réalisées par une gestion des Ressources Humaines ayant su allier le respect des hommes avec l'ouverture sur l'avenir, grâce à la qualité du dialogue social.



Un projet majeur : “l’actionnariat des salariés”

Avec l’ouverture du capital du Groupe Aerospatiale Matra, une offre d’actions réservée aux salariés a été mise en place. L’association des salariés au capital doit en effet constituer un puissant levier de motivation.

C’est le cas chez Aerospatiale Matra : le personnel a adhéré à notre projet industriel puisque **la souscription a atteint un niveau de 82,25 %, taux le plus important jamais obtenu lors de la privatisation d’une société industrielle** (près de 95 % de souscriptions chez le personnel cadre, plus de 80 % chez les agents de maîtrise et 67 % chez les ouvriers). Ce sont des résultats tout à fait remarquables montrant la motivation des personnels et leur fort sentiment d’appartenance à l’entreprise.

L’intégration des cultures et des hommes

La réussite de l’intégration entre Aerospatiale et Matra Hautes Technologies était un des engagements majeurs du management et un enjeu particulièrement important. L’engagement a été tenu dans des délais records et les différents chantiers spécifiques ouverts sont quasiment achevés et en avance sur le programme initial.

Face aux grandes mutations qui ont jalonné l’année 1999, la fonction Ressources Humaines a su piloter au mieux tous les processus d’intégration sociaux, culturels et industriels inévitables à toute fusion. La culture en réseau développée depuis plusieurs années a été un vecteur efficace dans la mixité des cultures.

17 chantiers d’intégration ont été lancés en 1999 et la fonction Ressources Humaines y a joué un rôle primordial à travers 3 chantiers majeurs : intégration de la Direction Générale, harmonisation des valeurs et pratiques des Ressources Humaines, et communication interne. Le premier chantier est terminé et 70 personnes en provenance du groupe Lagardère ont été intégrées.

Quant au chantier harmonisation des valeurs et pratiques Ressources Humaines, plus de 80 personnes appartenant aux deux cultures ont étudié et proposé des solutions innovantes et performantes. La mise en œuvre des recommandations de ces chantiers devrait fournir une excellente base de réflexion et une plate-forme de départ pour la création d’EADS. Enfin, le chantier communication interne se poursuit, il a réalisé plusieurs articles dans la presse interne et a ouvert un site intranet spécifique “intégration” où figurent notamment toutes les informations concernant les différents chantiers.

Une politique de l’emploi adaptée et dynamique

Dans ce contexte de fusion et d’intégration, Aerospatiale Matra a su mettre en place un dispositif tout à fait adapté à la gestion tant quantitative que qualitative des effectifs. La fusion des deux Groupes n’a ralenti ni l’adaptation constante des compétences, ni la recherche des développements personnels des hommes et des femmes du Groupe à travers, notamment, la mobilité.

Les effectifs du périmètre de consolidation, exprimés en équivalent temps plein en fin d’année, seront passés de 46 841, au 31 décembre 1998, à 47 078 au 31 décembre 1999.

En 1999, 2 212 recrutements en contrats à durée indéterminée ont été réalisés. A noter que les perspectives de développement dans le Groupe suscitent un grand intérêt pour les jeunes diplômés qui font spontanément acte de candidature.

En même temps, environ 500 mobilités géographiques ont permis d’accompagner les dispositifs d’adaptation mis en œuvre dans les années précédentes. Les postes à pourvoir sur l’ensemble du Groupe, y compris pour les filiales d’ex-MHT, sont maintenant accessibles à tous via l’Intranet. Ces efforts d’adaptation se sont également traduits par un grand nombre d’actions de formation visant notamment à développer la polyvalence du personnel.

La réduction du temps de travail et la politique contractuelle

L’année 1999 a été ponctuée par 4 réunions du Comité de Groupe et 12 réunions du Comité Central d’Entreprise. 11 accords ont été signés, **dont l’accord cadre Aerospatiale du 30 mars 1999 sur la réduction du temps de travail** et l’accord du 7 juillet 1999 sur le nouveau comité de groupe et les Délégués syndicaux du Groupe Aerospatiale Matra, signés tous les deux par les cinq organisations syndicales. L’accord sur la réduction du temps de travail a été décliné dans les filiales du Groupe et a aidé à la **mise en place effective des 35 heures dès le mois d’août dans les filiales Lanceurs et Missiles**. Les actions mises en œuvre dès cette période ont permis d’élaborer la nouvelle formule de paie applicable à partir du 1^{er} janvier 2000.

Institut du Groupe Aerospatiale Matra

Grâce à l’Institut du Groupe, Aerospatiale Matra peut depuis de longues années déployer une réelle stratégie de progrès au service de la performance et de la compétitivité.

Au cours de 1999, les actions de l’Institut ont permis d’atteindre plusieurs objectifs :

1. développer et professionnaliser les managers et les experts : 1 956 personnes déjà formées dont 328 en 1999,
2. améliorer les compétences à l’international et renforcer l’intégration européenne : 1 282 personnes déjà formées dont 289 en 1999,
3. renforcer la fonction stratégique par les réseaux fonctionnels : 4 500 personnes formées à ce jour dont 301 en 1999,
4. de plus, l’Institut du Groupe Aerospatiale Matra a mis en place un réseau de connaissances et des systèmes flexibles de formation basés sur l’utilisation du multimédia qui ont concerné 2 000 personnes en 1999.

L’ensemble de ces actions réunit des cadres de toutes les entités et, en favorisant la création de réseaux internes, vise à améliorer l’efficacité et la rentabilité du Groupe.



Politique Financière

La Politique Financière d'Aérospatiale Matra est guidée par un objectif principal : créer de la valeur pour ses actionnaires. Pour cela, nous suivons trois axes principaux :

- Augmenter la rentabilité opérationnelle et réduire les capitaux employés
- Maîtriser les différents risques financiers qui pèsent sur le Groupe, en particulier le risque de change
- Maîtriser parfaitement les critères économiques de lancement de nouveaux programmes.

Augmenter la rentabilité opérationnelle et réduire les capitaux employés

Lors de l'introduction en Bourse, nous nous sommes fixés l'objectif clair et ambitieux d'atteindre 8 % de marge opérationnelle en 2003, ce qui représente un doublement par rapport aux comptes proforma de 1998 (hors coûts de lancement de l'A3XX). Pour atteindre cet objectif, nous avons mis en œuvre les moyens d'économiser 600 millions d'euros en année récurrente, dont 450 millions d'euros liés à des plans d'amélioration de la productivité et 150 millions d'euros provenant de la diminution du poids relatif de la Recherche et Développement autofinancés puisque nous terminons actuellement un important effort de renouvellement de gamme dans toutes nos activités. Les plans d'économie proviennent de la poursuite de l'optimisation des processus industriels, de la renégociation des contrats d'achats avec nos fournisseurs, des effets des synergies nées de la fusion Aérospatiale Matra, de l'absorption des frais fixes grâce à la croissance du chiffre d'affaires. A ce jour, le déroulement des plans est conforme à nos prévisions et 2000 devrait permettre de dégager les premiers effets concrets des synergies.

Les résultats de l'année 1999 nous permettent d'affirmer que nous sommes en avance sur notre plan de marche (8 % de marge opérationnelle en 2003). En effet, nous avons indiqué, lors de l'introduction en Bourse en juin 1999, que le résultat d'exploitation 1999 serait en net retrait par rapport à celui de 1998 qui bénéficiait dans les activités Défense de contrats export dont le niveau de rentabilité était exceptionnel. Or, le résultat d'exploitation 1999 est proche de celui de 1998, et ce malgré la transition dans la Défense et en dépit des difficultés techniques apparues, et résolues depuis, dans l'activité Satellites.

Par ailleurs, nous avons poursuivi nos efforts de réduction des capitaux employés et là encore, dépassé nos objectifs, puisque la trésorerie nette du Groupe s'est améliorée de plus de 700 millions d'euros en 1999, essentiellement grâce à une amélioration de notre besoin en fonds de roulement pour 504 millions d'euros.

Maîtriser les risques, liés notamment au change

Face au risque de change lié, pour l'essentiel, à la fluctuation du dollar, nous avons mis en place une stratégie qui vise à garantir un dollar à un cours supérieur au point mort industriel (5,00 F/\$). En 1999, le Groupe a dépensé 401 millions d'euros pour réaménager son dispositif de couverture de change en cohérence avec cette stratégie. Cette dépense a été passée en charge exceptionnelle et est liée à une décision unique guidée par le souci de donner un maximum de visibilité à nos actionnaires. Le Groupe ne prévoit aucune dépense supplémentaire pendant au moins quatre ans.

Les conditions du marché et le strict respect de notre stratégie nous ont permis de nous couvrir à un cours très supérieur au point mort industriel, puisque nous étions couverts à 5,50 F/\$ en 1999 et sommes couverts entre 5,50 F/\$ et 5,60 F/\$ pour 2000 et 2001. En 2002, le niveau de couverture sera supérieur de 0,40 F/\$ au dollar de marché et plafonné à 5,60 F. Pour 2003, nous avons commencé à couvrir les flux prévus à cette échéance à des niveaux élevés situés entre 6,20 F/\$ et 6,30 F/\$.

Maîtriser les critères économiques de lancement de nouveaux programmes

Face à une concurrence importante et dans un environnement où les technologies évoluent vite, seul le renouvellement permanent de nos produits permet d'assurer le développement long terme de notre Groupe et de renforcer notre leadership. Ce renouvellement passe par le lancement de programmes structurants et générateurs de croissance tels que Ariane 5, le NH90, ou l'A3XX. Pour chaque nouveau programme nous avons érigé des critères très stricts de décision qui concernent la faisabilité technique, le rendement financier et l'existence avérée d'un marché futur. C'est le rôle de la Direction Financière d'apprécier le rendement financier d'un programme, ainsi que de chercher les moyens de réduire au minimum son impact sur les capitaux employés du Groupe. Pour un programme, comme l'A3XX, le taux de rendement exigé est en ligne avec le coût des capitaux du Groupe après impôts et la prime de risque liée à ce type de projet ; par ailleurs nous avons cherché à réduire la part autofinancée par le Groupe autant que possible grâce à la participation de partenaires à risque à hauteur d'environ 40 %. Ce programme, dont la décision doit intervenir en 2000, ne sera lancé que si nous sommes convaincus qu'il est créateur de valeur pour le Groupe.

EN FRANCE

Paris (Siège)

Aérospatiale Matra
37, boulevard de Montmorency
75781 Paris Cedex 16

Suresnes

Centre Commun de Recherche
12, rue Pasteur - B.P. 76
92152 Suresnes cedex

Paris

AMLI (GIE)
6, rue Laurent Pichat
75016 Paris

AERONAUTIQUE

Toulouse

Aérospatiale Matra Airbus
316, route de Bayonne
31060 Toulouse cedex 03

Marignane

Eurocopter
Aéroport International Marseille
Provence
13725 Marignane

Toulouse

Aérospatiale Matra ATR
316, route de Bayonne
31060 Toulouse cedex 03

Bordeaux

Sogerma
Aéroport International de
Bordeaux Mérignac - B.P. 2
33701 Mérignac Cedex

Le Bourget

Socata
Le Terminal Bât. 413
93362 Aéroport du Bourget

DEFENSE ET TRANSPORT SPATIAL

Châtillon

Aérospatiale Matra Missiles
2-18, rue Béranger - B.P. 84
92323 Châtillon Cedex

Fontenay

Euromissile (GIE)
12, rue de la Redoute
92260 Fontenay aux Roses

Vélizy

Matra BAe Dynamics
20-22, rue Grange Dame Rose
B.P. 150
78141 Vélizy Villacoublay

Les Mureaux

Aérospatiale Matra Lanceurs
Stratégiques et Spatiaux
Route de Verneuil - B.P. 96
78133 Les Mureaux

SATELLITES

Vélizy

Matra Marconi Space
37, Avenue Louis Bréguet B.P.1
78146 Vélizy Villacoublay

Toulouse

Matra Marconi Space
31, rue des Cosmonautes
31402 Toulouse Cedex 4

SYSTEMES, SERVICES ET TELECOMMUNICATIONS

Vélizy

Matra Systèmes et Informations
6, rue Dewoitine - B.P. 14
78142 Vélizy Villacoublay

Vélizy

M C N SAT Service
6, allée Latécoère - B.P. 280
78147 Vélizy Villacoublay

Les Ulis

Matra Datavision
31, avenue de la Baltique
Parc d'activité de Courtabœuf
91954 Les Ulis Cedex

Bois d'Arcy

Matra Nortel Communications
Rue Jean-Pierre Timbaud B.P. 26
78392 Bois d'Arcy

Asnières

Matra Grolier Network
42, rue Gallieni - 92601 Asnières

DANS LE MONDE

FILIALES ET BUREAUX PERMANENTS A L'ETRANGER

AFRIQUE DU SUD

Aérospatiale Matra
Hartfield Gardens
Cnr Arcadia & Grosvenor Streets
Block E, 3rd Floor
Hatfield 0028 Pretoria

ALLEMAGNE

Aérospatiale Matra Deutschland
Schieffelingsweg 12
D 53123 Bonn
Eurocopter Deutschland
Donauwörth Ottobrunn
81663 Munich

Matra Datavision GmbH
Schatzbogen 62
81829 Munich

Matra Marconi Space
P.O. Box 286156
D-28361 Brême

Matra Nortel Communications
Wilhelm Runge Strasse 11
D-89081 ULM

ARABIE SAOUDITE

Aérospatiale Matra
P.O. Box 50602
Riyad 11533

AUSTRALIE

Aérospatiale Matra
Level 1, 10 Moore Street
GPO Box 3221
Canberra Act 2601

Eurocopter International Pacific
616 Comper Street
Bankstown Airport
P.O. Box 51
Bankstown NSW 2200

BELGIQUE

Aérospatiale Matra
53, avenue des Arts
1000 Bruxelles

Matra Datavision
Parc Astrid
224, rue Isidore Meyskens
1780 Wemmel

Matra Nortel Communications
Rue de la Grenouillette 2B
B 1130 Bruxelles

BRESIL

Aérospatiale Matra
SCS, Q.3. B1. A.lj 74/78
1° andar
A/C Banco Cidade
70300-500 Brasilia-DF
Helibras (Helicopteros do Brasil)
Rua Santos Dumont n° 200
Distrito Industrial de Itajuba
Caixa Postal 184
37500 Itajuba Minas Gerais

CANADA

Aérospatiale Matra Canada Inc.
275 Sparks Street - Suite 902
Ottawa - Ontario K1R 7X9

Eurocopter Canada Ltd
1100 Gilmore Road
P.O. Box 250
Fort Erie - Ontario

Matra Datavision Inc.
Bureau 500 7575 route
Transcanadienne
Saint-Laurent Québec H4T1V6

CHINE

Aérospatiale Matra
Jing Guang Centre Bureau 3108
HU JIN LOU Chao Yang District
Beijing 100020

COREE

Aérospatiale Matra
Suite 1104, Sung-Jee
Heights Building
702-13, Yeoksam-Dong
Kangnam-KU - Séoul

EGYPTE

Aérospatiale Matra
5 Dar El Shifa,
Garden City
Le Caire

ESPAGNE

Aérospatiale Matra
Calle Serrano Jover n°5 - Planta 6A
28015 Madrid

Helicopteros Eurocopter
General Peron, 38
Edificio Master's 1 - Planta 15
28020 Madrid

Matra Datavision
C/Orense 70-Piso 11
28020 Madrid

Matra de Comunicaciones
City Parc Ronda de Dalt
Edif C- Carretera de Hospitalet
147-149 8940 -Cornella di
Llobregat
Barcelone

GRANDE-BRETAGNE

Aérospatiale Matra Ltd
16, Old Bond Street
Londres W1X 3DB

Matra BAe Dynamics
11 Strand - Londres
WC 2 N 5 HR

Matra Datavision UK Ltd
University of Warwick
Science Park
Sir William Lyons Road
Coventry CV47EZ

Matra Marconi Space UK
Gunnels Wood Road
Hertfordshire
SG1 2AS Stevenage

GRECE

Andromeda Hotel
22 Timoléontos Vassou Street
Mavili Square - 11521 Athènes

INDE

Aérospatiale Matra India
Liaison Office
Aérospatiale House
10 A, Prithviraj Road
New Delhi 110011

INDONESIE

Level 43 Wisma 46 Kota BNI
JL Jend Sudirman Kav 1
10220 Jakarta

ITALIE

Aérospatiale Matra
35 Via Ludovisi
00187 Rome
Matra Datavision SPA
Corso Svizzera 185
10149 Turin

JAPON

Aérospatiale Matra
Akimoto Minami Aoyama
Bldg 5f
1-9 Minami Aoyama 4-Chome
Minato-Ku - Tokyo 107

MALAISIE

Aérospatiale Matra
19A-14/3
UOA Business Suite
19 Jalan Pinang
50450 Kuala Lumpur

MAROC

Maroc Aviation
12, rue Lécrivain
Casablanca

MEXIQUE

Eurocopter Mejico S.A.
Hangar n°1 Zona G
Hangares Aeropuerto
Internacionales
15620 Mexico D.F.

POLOGNE

Aérospatiale Matra
Ilmet Business Center
Jana Pawla II 15
00828 Varsovie

RUSSIE

Aérospatiale Matra
66/20 Zemlyanoy Val
109004 Moscou

Matra Datavision
Dom 27, Kv10 - Ulitsa Arbat
121002 Moscou

SINGAPOUR

Aérospatiale Matra
14-04 Liat Towers
541, Orchard Road
Singapour 0923

Eurocopter
South East Asia Pte Ltd
48, Loyang Way
Tampines South
P.O. Box 0326
Singapour 9152

TAÏWAN

14, Floor Bank Tower
Suite 1403
205 Tuan Hua North Road
Taipei

THAÏLANDE

Matra Hachette
Development International
2/4 Nailert Tower 5th
Floor Wireless
Lumpini Pathumwan
Bangkok 10330

TURQUIE

Aérospatiale Matra
Turan Emeksiz Sok A3/3
GOP - 06700 Ankara

UAE ABU DHABI

Aérospatiale Matra
P.O. Box 46429
Abu Dhabi

U.S.A.

Aérospatiale Matra Inc.
1101 15th Street NW
Suite 800
Washington DC 20005
A.E.C. American Eurocopter
Corporation
2701 Forum Drive
75051 Grand Prairie
Texas

Fairchild Matra Aerospace
540 Highland St Frederick,
MD21701
Maryland

Matra Datavision Inc.
1 Tech. Drive Andover
Tech Centre
1810 Andover

Matranet Inc.
1172 Castro Street
CA 94004 Mountain View

Intecom
5057 Keller Springs
Dallas Texas

Barfield
4101 NW 29th Street
33142 Miami - Floride

Relations Actionnaires
N° Vert 0 800 01 2001
www.aeromatra.com

Conception et réalisation **VaLEFI** → /Phénix Communication.

Crédit photos : Aerospatiale Matra Lanceurs - Aerospatiale Matra Missiles - Airbus Industrie - ATR - Ariplan : F. Robineau - Bechenec - Eurocopter : G. Deulin - Fotogram-Stone : Tim Brown, John Chard, Myrleen Cate, K. Horgan, Derke O'Hara
Stuart Westmorland - Guigui - Jullien - Kongsberg - Knapp - McCann - Matra BAE Dynamics - Matra Marconi Space - Matra Systèmes Information - Penna - Pix : Steve Bloom, Gérard Fritz, Fruchet - Erhardt Maurice - Sirpa Air
Socata - Starsem - Stock Image - Tokunaga - Toineau - X.



Direction de l'Information aux Actionnaires et de la Communication Financière
37, boulevard de Montmorency
75781 Paris cedex 16

