

GRAND

EADS
Panorama
2006



ANGLE



The step beyond

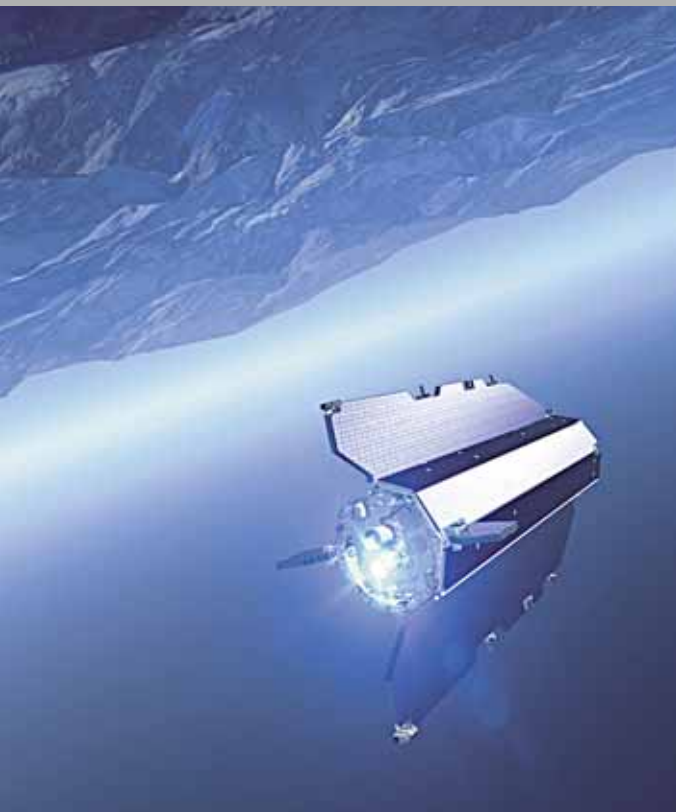
... SUR
LE
GROUPE
EADS

ET DÉCOUVREZ UNE
ENTREPRISE
EN TRANSFORMATION



EADS 2006 EN BREF

LE GROUPE EADS
L'ANNÉE 2006
LES DIVISIONS
CHIFFRES-CLÉS
ÊTRE ACTIONNAIRE
EADS DANS LE MONDE



SOMMAIRE

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

UNE TECHNOLOGIE DE POINTE

EADS est le principal partenaire du consortium Eurofighter et s'occupe du développement de l'avion de transport militaire A400M. Le Groupe détient par ailleurs une participation au capital de MBDA, leader mondial des systèmes de missiles.

LE GROUPE EADS

		2006	2005	2004
Chiffre d'affaires	M€	39 434	34 206	31 761
EBIT ¹⁾ (Earnings before interest and taxes)	M€	399 ³⁾	2 852	2 432
Résultat net ²⁾	M€	99 ³⁾	1 676	1 203
Bénéfice par action ²⁾	€	0,12 ³⁾	2,11	1,50
Dividende par action	€	0,12	0,65	0,50
Position de trésorerie nette	M€	4 229	5 489	3 961
Prises de commandes ⁵⁾	M€	69 018	92 551	44 117
Carnet de commandes ⁵⁾	M€	262 810	253 235	184 288
Effectifs		116 805	113 210	110 662

ACTIVITÉS D'EADS

		2006	2005	2004
Airbus				
Chiffre d'affaires	M€	25 190	22 179	20 224
Carnet de commandes ⁴⁾	M€	210 115	201 963	136 022
Avions de Transport Militaire				
Chiffre d'affaires	M€	2 200	763	1 304
Carnet de commandes ⁴⁾	M€	20 337	20 961	19 897
Eurocopter				
Chiffre d'affaires	M€	3 803	3 211	2 786
Carnet de commandes ⁴⁾	M€	11 042	9 960	9 117
Défense & Sécurité				
Chiffre d'affaires	M€	5 864	5 636	5 385
Carnet de commandes ⁴⁾	M€	17 570	18 509	17 276
Astrium				
Chiffre d'affaires	M€	3 212	2 698	2 592
Carnet de commandes ⁴⁾	M€	12 263	10 931	11 311
Autres activités ⁵⁾				
Chiffre d'affaires	M€	1 257	1 155	1 123
Carnet de commandes ⁴⁾	M€	2 292	2 128	1 079

M : millions

¹⁾ Sauf mention contraire, les résultats opérationnels (EBIT) indiqués dans le présent rapport s'entendent avant amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

²⁾ EADS continue d'employer le terme « Résultat net », dont le sens est identique à celui de bénéfice pour la période attribuable aux actionnaires de la société-mère, comme défini par les normes IFRS.

³⁾ En 2006, EADS a changé de méthode comptable pour le traitement des retraites et est passée de la méthode du corridor à la constitution de provision par situation nette ; toutes les plus-values et moins-values actuarielles sont donc comptabilisées au Bilan comme des provisions pour retraites, réduisant d'autant les capitaux propres. En conséquence, ces variations des plus-values et moins-values actuarielles, comptabilisées en charges selon la méthode du corridor, doivent être reprises. En 2006, cette variation a contribué à hauteur de 45 millions d'euros à l'EBIT*, à hauteur de 25 millions d'euros au résultat net et à hauteur de 0,03 euro au bénéfice par action.

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

⁵⁾ Les Unités opérationnelles ATR, EADS EFW, EADS Socata et EADS Sogerma sont classées dans la catégorie « Autres activités », laquelle ne constitue pas une Division d'EADS à part entière.

FÉVRIER

EADS inaugure son centre de recherche et de technologie de Singapour qui va élargir les structures de recherche du Groupe. Ce centre assurera la gestion et servira d'intermédiaire pour les projets des Unités opérationnelles, en étroite coopération avec des établissements scientifiques singapouriens. Par ailleurs, il gèrera ses propres projets de recherche. Un élargissement supplémentaire de l'empreinte mondiale de la R&T est attendu en milieu d'année 2007, avec la mise en place par EADS d'un centre de formation, de recherche et de développement au Qatar.



Le laboratoire spatial Columbus

JUIN

Eurocopter reçoit un nouveau signe fort en faveur de son NH90, avec une commande de 43 hélicoptères de transport de dernière génération. Par la suite, en fin d'année, l'Espagne confirme un contrat portant sur 45 NH90, version transport tactique. Les trois premiers NH90 complets ont été livrés à l'armée allemande sur le site d'Eurocopter de Donauwörth en décembre 2006.

JUILLET

Airbus présente l'A350XWB, son nouvel avion à fuselage extra-large. Cette nouvelle famille se composera de quatre versions dédiées au transport de passagers et d'une version fret, complétant la gamme à long rayon d'action d'Airbus. Vitesse et rayons d'action supérieurs, amélioration du confort des passagers et économies feront de l'A350XWB un appareil de référence dans le futur. Malgré ses problèmes industriels, Airbus a reçu un soutien solide pour son A380, lors du salon aéronautique de Farnborough.

OCTOBRE

Airbus a conclu un accord avec un client chinois, le CASGC, en vue de l'achat de 150 avions de la famille A320. L'avionneur a également signé une lettre d'intention pour 20 A350XWB. Il s'agit de la plus importante transaction unique de ce type conclue par Airbus. En vertu d'un accord-cadre avec un consortium industriel chinois, Airbus va installer une chaîne d'assemblage final pour la famille A320 à Tianjin.

EADS et sa filiale, EFW, ont signé un accord préliminaire avec le constructeur d'avions russe Irkut, pour la constitution d'une filiale commune chargée de la conversion des avions de la famille A320 en avions dédiés au transport de fret.



A380 et « Red Arrows » de la Royal Air Force

AVRIL

Le nouveau système de ravitaillement en vol a passé, avec succès, la première phase de son programme d'essais. En à peine plus de trois ans, EADS a développé cette nouvelle technologie de perche à commande électrique. En 2006, ce système a été installé sur le premier des cinq A330 MRTT (avion de ravitaillement et de transport multi-rôles) qui seront livrés à l'armée de l'air australienne.

MAI

Au sein d'Astrium à Brême, le laboratoire spatial Columbus, prêt pour son premier vol, a été transporté aux États-Unis. Les ingénieurs ont passé une dizaine d'années à développer et construire ce laboratoire multifonctionnel Columbus destiné à la Station Spatiale Internationale (SSI). Son lancement est prévu à l'automne 2007, à bord d'une navette spatiale américaine.

AOÛT

EADS a remporté le contrat pour construire le système de radio numérique des forces et organisations de sécurité publique allemandes (BOSNet). Dans le cadre de ce contrat, EADS interviendra en qualité de maître d'œuvre et construira un réseau radio de transmission numérique TETRA d'ici 2010. Début 2007, le ministre de la Défense allemand a donné son feu vert au développement, aux essais et au support du système non habité de reconnaissance et d'intelligence par signaux, EuroHawk.



EuroHawk



UH-72A Lakota

DÉCEMBRE

EADS North America a livré à l'armée américaine son premier hélicoptère utilitaire léger UH-72A. Cette livraison s'inscrit dans un contrat cadre qui prévoit jusqu'à 352 appareils. Cette première échéance est intervenue avec trois mois d'avance sur le calendrier et six mois à peine après la sélection d'EADS North America, comme maître d'œuvre du programme LUH.

Pour l'A380, 2006 a été une année de turbulences qui s'est terminée par la certification délivrée conjointement par les autorités européennes et américaines de l'aviation, à l'issue d'un programme d'essais très rigoureux destiné à vérifier que cet avion répond, voire dépasse, certains critères en vol.



A350XWB

AIRBUS

Airbus est l'un des leaders de la construction aéronautique mondiale. Grâce à l'attention portée à ses clients, à son savoir-faire commercial, à sa position de leader technologique, l'avionneur européen a remporté la moitié de l'ensemble des commandes d'appareils de plus de 100 sièges.

(M€)	2006	2005	Variation
Chiffre d'affaires	25 190	22 179	14 %
EBIT	-572	2 307	-
Prises de commandes	53 367	78 254	-32 %
Carnet de commandes	210 115	201 963	4 %
En nombre d'appareils			
Livraisons	434	378	15 %
Carnet de commandes	2 533	2 177	16 %



A400M

AVIONS DE TRANSPORT MILITAIRE

La Division Avions de Transport Militaire conçoit, fabrique et commercialise des avions de transport parmi les plus modernes au monde. Sa gamme de produits comprend des appareils de transport lourds, moyens et légers, ainsi que des dérivés militaires d'Airbus qui bénéficient de toutes les performances des avions commerciaux d'Airbus.

(M€)	2006	2005	Variation
Chiffre d'affaires	2 200	763	188 %
EBIT	75	48	56 %
Prises de commandes	1 594	1 840	-13 %
Carnet de commandes	20 337	20 961	-3 %



AS350 Ecureuil

EUROCOPTER

Eurocopter est le premier constructeur d'hélicoptères au monde avec plus de 50 % des ventes d'hélicoptères civils et parapublics et une solide croissance de son activité militaire.

(M€)	2006	2005	Variation
Chiffre d'affaires	3 803	3 211	18 %
EBIT	257	212	21 %
Prises de commandes	4 885	3 522	39 %
Carnet de commandes	11 042	9 960	11 %



Eurofighter

DÉFENSE & SÉCURITÉ

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

(M€)	2006	2005	Variation
Chiffre d'affaires	5 864	5 636	4 %
EBIT	348	201	73 %
Prises de commandes	5 191	6 673	-22 %
Carnet de commandes	17 570	18 509	-5 %



Satellite Goce

ASTRIUM

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

(M€)	2006	2005	Variation
Chiffre d'affaires	3 212	2 698	19 %
EBIT	130	58	124 %
Prises de commandes	4 354	2 322	88 %
Carnet de commandes	12 263	10 931	12 %



TBM 850

AUTRES ACTIVITÉS (n'étant rattachées à aucune division)

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

(M€)	2006	2005	Variation
Chiffre d'affaires	1 257	1 155	9 %
EBIT	-288	-171	-
Prises de commandes	1 469	1 871	-21 %
Carnet de commandes	2 292	2 128	8 %

CHIFFRES-CLÉS

CHIFFRE D'AFFAIRES (M€)



Le chiffre d'affaires a progressé de 15 %, à 39,4 milliards d'euros en 2006 (2005 : 34,2 milliards d'euros). Cette hausse a été soutenue par l'ensemble des Divisions, et plus particulièrement par Airbus mais également par Eurocopter et Astrium.

EBIT (M€)



En 2006, l'EBIT s'est établi à 399 millions d'euros (2005 : 2 852 millions d'euros). Il a été fortement pénalisé par l'impact des retards de l'A380, les charges liées à l'A350, l'impact des taux de change, le niveau élevé des frais de Recherche & Développement (R&D) et les pertes enregistrées par EADS Sogerma.

RÉSULTAT NET (M€)



Le résultat net de 99 millions d'euros (2005 : 1 676 millions d'euros), soit 0,12 euro par action (2005 : 2,11 euros) reflète essentiellement l'évolution de l'EBIT du Groupe.

FLUX DE TRÉSORERIE DISPONIBLE (M€)



Les flux de trésorerie disponible, financement-client compris, sont restés élevés à 2 milliards d'euros (2005 : 2,4 milliards d'euros). La réduction croissante des actifs de financement-client a compensé l'évolution défavorable du fonds de roulement.

POSITION DE TRÉSORERIE NETTE (M€)



La position de trésorerie nette est demeurée stable, à 4,2 milliards d'euros à fin 2006 (2005 : 5,5 milliards d'euros). Elle a été affectée par l'acquisition de la participation de 20 % de BAE Systems dans Airbus (2,75 milliards d'euros) et le paiement des dividendes. Après le paiement à BAE, elle s'est une nouvelle fois appréciée.

CHIFFRE D'AFFAIRES DES ACTIVITÉS DE DÉFENSE (M€)



Pour la première fois, le chiffre d'affaires total des activités de défense d'EADS a franchi la barre des 10 milliards d'euros en 2006 (2005 : 7,7 milliards d'euros), dopé par la hausse du chiffre d'affaires des Divisions Avions de Transport Militaire et Défense & Sécurité, ainsi qu'Eurocopter et Astrium.

CARNET DE COMMANDES (M€)



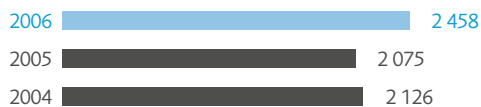
À fin décembre 2006, le carnet de commandes d'EADS s'élevait à 262,8 milliards d'euros (2005 : 253,2 milliards d'euros). Cette augmentation du carnet de commandes a été réalisée malgré un impact de 17 milliards d'euros, dû à sa réévaluation à une parité EUR/USD moins favorable.

CARNET DE COMMANDES DES ACTIVITÉS DE DÉFENSE (M€)



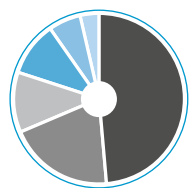
Les activités de défense ont poursuivi leur progression. Le carnet de commandes s'est établi à 52,9 milliards d'euros en fin d'année (fin 2005 : 52,4 milliards d'euros). D'importantes percées ont été réalisées, notamment avec la commande d'hélicoptères passée par l'armée américaine et grâce à une plus grande diversification du portefeuille de produits.

RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT AUTO-FINANCES (M€)



En 2006, EADS a continué d'affecter une part de ressources plus importante que ses homologues à la recherche et au développement, en consacrant plus de 6 % de son chiffre d'affaires aux investissements dans l'innovation. La Direction d'EADS a la ferme conviction que cet investissement est indispensable pour préserver son leadership technologique et sa position concurrentielle.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ À FIN 2006 (%)



- 48,8 Airbus
- 19,9 Défense & Sécurité
- 11,5 Eurocopter
- 10,2 Astrium
- 6,0 Siège, Centres de recherche et Autres activités
- 3,6 Avions de Transport Militaire

En 2006, EADS employait un total de 116 805 salariés, soit une augmentation de 3 %. La croissance des effectifs a été la plus forte au sein des Divisions Astrium et Eurocopter.

L'année a été marquée par une forte volatilité entretenue notamment par l'importante présence au deuxième trimestre de fonds spéculatifs, dont l'activité s'est traduite par des volumes moyens en 2006 deux fois et demi supérieurs à ceux de 2005. Après trois années d'appréciation, le titre EADS a été la lanterne rouge du CAC 40 et du MDAX en 2006, avec une baisse de 18 %.

Poursuivant sur la lancée d'une année 2005 particulièrement dynamique, l'action a touché un plus haut historique à 35,42 euros fin mars, portée par l'année record d'Airbus, les très bons résultats 2005 et les perspectives pour 2006, qui semblaient alors prometteuses.

Incertitudes

Début avril 2006, Lagardère et DaimlerChrysler ont annoncé leur décision de revoir chacun à la baisse de 7,5 % leur participation au capital du Groupe, entraînant un déséquilibre provisoire de l'offre et de la demande de titres et l'augmentation du capital flottant. Quasi simultanément, BAE Systems a annoncé son intention de céder sa participation de 20 % dans Airbus, provoquant une montée d'incertitudes sur le marché.

La confusion au sein de la communauté financière s'est accrue après la conclusion du partenariat entre Thales et Alcatel Space ainsi qu'après les commentaires négatifs de clients sur l'A350 et les coûts opérationnels de l'A340. Pendant les mois d'avril et mai, le titre a cédé environ 20 % de sa valeur, sans que l'annonce des bons résultats au premier trimestre ne parvienne à apaiser les inquiétudes.

Le 13 juin, l'annonce surprise de retards de livraison de l'A380 a fait décrocher le titre. Le lendemain, le cours plongeait de plus de 30 % dans un volume spectaculaire de 68,5 millions d'actions – soit 8 % du capital échangé dans la journée.

Stabilisation

En juillet, après des changements opérés au niveau de l'équipe dirigeante, avec notamment la nomination de Louis Gallois et de Christian Streiff, ainsi que l'annonce du nouvel A350XWB, la situation a commencé à se stabiliser. Ces mesures n'ont toutefois pas suffi à calmer les inquiétudes des investisseurs quant aux perspectives financières d'EADS, et le prix de l'action est resté bloqué autour de 22 – 23 euros.

L'entrée inattendue, pendant l'été, de la banque publique russe Vneshtorgbank dans le capital d'EADS à hauteur de 5,4 % a relancé les négociations spéculatives autour du titre.

Malgré l'annonce de nouveaux retards de l'A380, la présentation de Power8, début octobre, permettait d'amorcer un retour à plus de sérénité. La simplification des structures de décision du Groupe, le résultat de la revue du programme A400M, le lancement du nouvel A350 ont peu à peu levé certains doutes. Confortés par un flot important de commandes Airbus, de nouveaux investisseurs focalisés sur la valeur de l'entreprise et ses perspectives à long terme sont entrés au capital, stabilisant le cours en comblant le vide laissé par les investisseurs attachés à la croissance des performances à plus court terme. En décembre, le cours du titre est remonté de plus de 15 %, à 26 euros.

PROFIL

Code ISIN NL0000235190

Nombre d'actions émises au 31 décembre 2006 : 815 931 524

Prix d'offre le 10 juillet 2000 : 19 € pour les investisseurs institutionnels, 18 € pour les investisseurs individuels

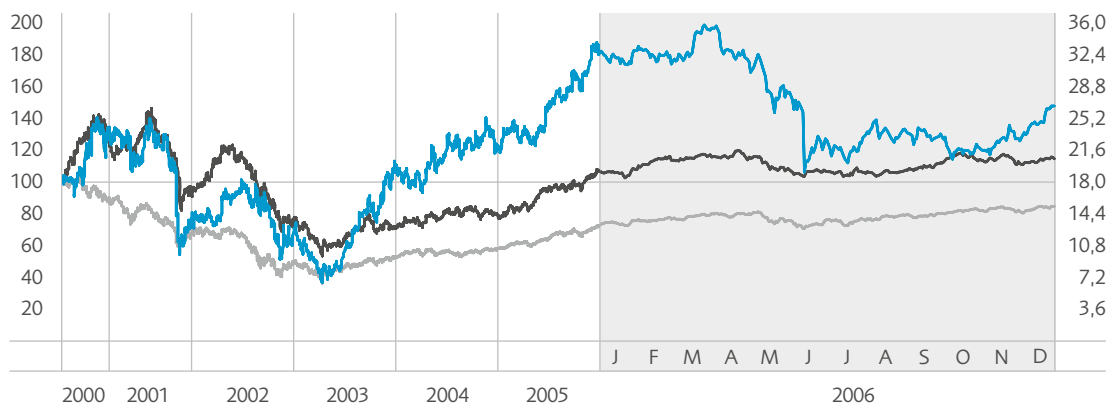
Plus haut atteint en 2006 à la Bourse de Paris : 35,42 € le 27 mars

Plus bas atteint en 2006 à la Bourse de Paris : 16,75 € le 14 juin

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION AU 31 DÉCEMBRE 2006 (COURS DE CLÔTURE)

Base 100: 10 juillet 2000

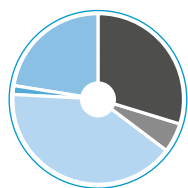
Cours de l'action EADS en €



- EADS
- CAC 40
- MSCI World Aero/Defence (en €, ajusté au taux de change USD/€ quotidien)

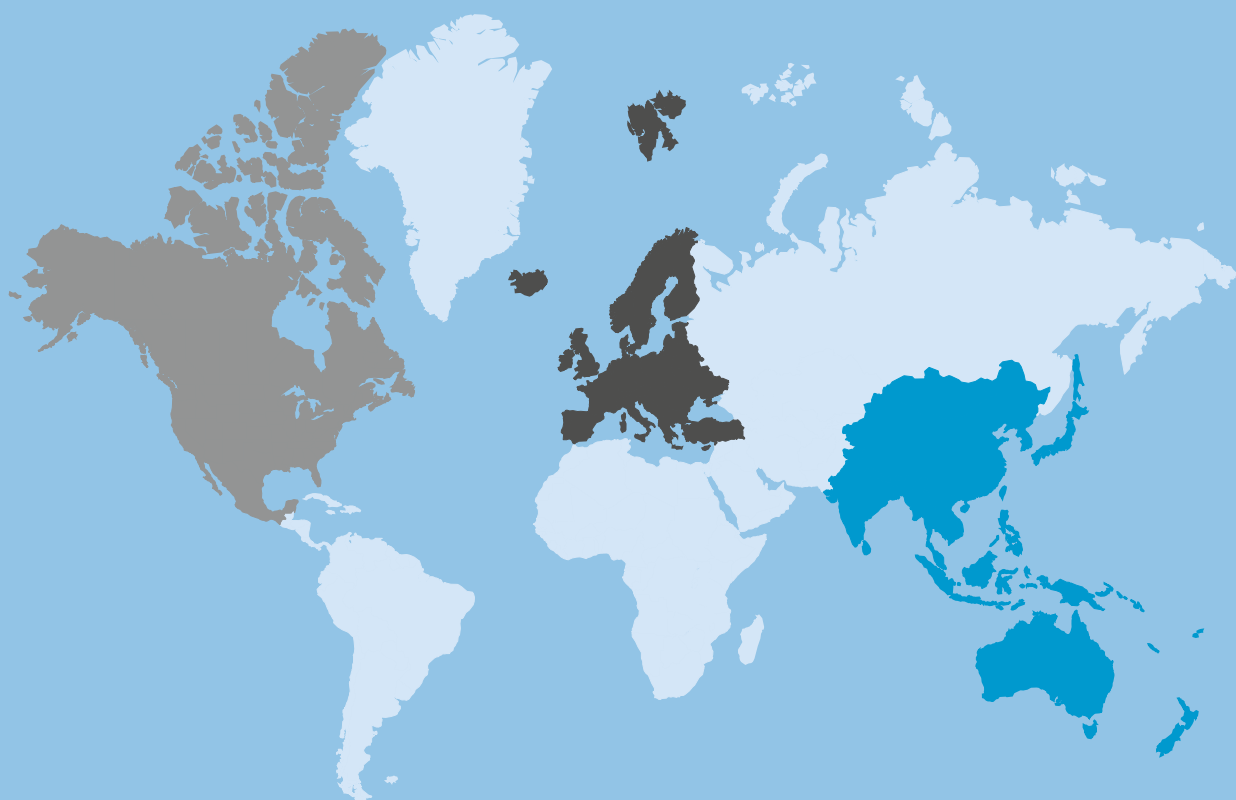
Pour en savoir plus, veuillez consulter :
www.finance.eads.com
 ou nous écrire :
ir@eads.com

STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT AU 31 MARS 2007



- 22,46 % **DaimlerChrysler**^{1) 3)}
- 29,95 % **SOGEADE**^{1) 2)}: Lagardère et SOGEPA, société holding détenue par l'État français
- 5,48 % **SEPI** (société holding détenue par l'État espagnol)
- 41,05 % **Investisseurs institutionnels, individuels et salariés d'EADS**, plus les actions détenues par l'État français en dehors du « *contractual partnership* »
- 1,06 % **Actions propres détenues par la Société** (actions sans droit économique ni droit de vote)

- 1) Le 4 avril 2006, DaimlerChrysler AG et Lagardère SCA ont annoncé des transactions simultanées visant à réduire de 7,5 % leur participation respective au capital d'EADS par étapes coordonnées.
- 2) Le 4 avril 2006, Lagardère a émis des obligations remboursables en action. Les actions EADS qui doivent être remises à l'échéance des obligations, représenteront 7,5 % au maximum du capital social d'EADS.
 À la date d'échéance des obligations – en 2009 –, la participation de Sogeadé sera conforme à celle de DaimlerChrysler AG.
- 3) Indépendamment des évolutions constatées en 2006, le 9 février 2007, DaimlerChrysler a conclu un accord avec un consortium d'investisseurs privés et publics, en vertu duquel DaimlerChrysler s'engage à réduire indirectement de 7,5 % sa participation au capital d'EADS. Ce changement n'affectera nullement les droits de vote de DaimlerChrysler.



EUROPE

43 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE

Chiffre d'affaires : Variation par rapport au précédent exercice :

M€ 17 176 +27 %

EADS appuie sa réussite sur ses capacités et sa compétitivité en Europe. La transformation d'Airbus renouvellera l'esprit de notre secteur en Europe. Côté défense, la croissance future d'EADS sera solidement épaulée par la montée en puissance continue de programmes véritablement européens, tels celui de l'avion de transport militaire A400M et ceux des hélicoptères NH90 et Tigre, ou encore l'avion de combat Eurofighter. L'effort d'internationalisation doit permettre un accès aux marchés les plus attractifs, tandis que le Groupe continue de développer sa base industrielle en Europe.

AMÉRIQUE DU NORD 24 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE

Chiffre d'affaires : Variation par rapport au précédent exercice :

M€ 9 425 +4 %

Les activités d'EADS North America progressent. Le Groupe a enregistré des avancées majeures dans sa stratégie de croissance outre-Atlantique, avec notamment sa sélection comme maître d'œuvre du programme d'hélicoptères militaires LUH. La Société est également en lice pour deux autres grands programmes militaires. Aux côtés de deux partenaires américains, EADS North America propose l'avion ravitailleur A330 MRTT à l'armée américaine et participe à la compétition pour le futur avion-cargo conjoint (*Joint Cargo*).

ASIE-PACIFIQUE 20 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE

Chiffre d'affaires : Variation par rapport au précédent exercice :

M€ 7 857 +2 %

Au sein de la région Asie-Pacifique qui présente le plus fort potentiel de croissance, des pays comme la Chine, l'Inde et la Corée du Sud sont devenus la priorité d'EADS. Dans le cadre de projets conjoints comme le développement des hélicoptères EC 175 et KHP ou l'installation d'une chaîne d'assemblage final d'A320 en Chine, EADS s'est associé à des partenaires locaux, conjuguant capacités industrielles et connaissances des marchés. Devenir une entreprise citoyenne sur ces marchés-clés est une condition indispensable pour prendre part à leur croissance.

RESTE DU MONDE 13 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE

Chiffre d'affaires : Variation par rapport au précédent exercice :

M€ 4 976 +28 %

Les succès dans les pays à fort potentiel participent à la dynamique d'internationalisation d'EADS. Dans le domaine des avions de transport militaire, le Groupe jouit d'une solide position de marché en Amérique latine. L'Afrique du Sud est l'un des partenaires du programme A400M, et EADS élargit en permanence sa coopération avec l'industrie aéronautique et spatiale russe, hautement qualifiée ; cette coopération s'articule autour de deux axes : activités de reconversion des avions en appareils de fret ; recherche et développement.

EADS

2006

EN BREF

PANORAMA 2006

2 DIRECTION ET GOUVERNANCE

- 2 Lettre des Présidents
- 4 Message des Présidents exécutifs
- 6 Dialogue avec les Présidents exécutifs
- 8 Gouvernement d'entreprise
- 10 Organigramme du Groupe
- 12 Comité exécutif

14 GRAND ANGLE: TRANSFORMATION

28 PRÉSENTATION DE L'ACTIVITÉ 2006

- 30 Marchés et perspectives
- 34 Airbus
- 38 Power8
- 40 Avions de Transport Militaire
- 42 Eurocopter
- 44 Défense & Sécurité
- 46 Astrium

48 AU CŒUR D'EADS

- 50 Recherche & Technologie
- 52 Achats
- 54 Ressources humaines
- 56 Éthique et responsabilité sociale

60 INFORMATIONS UTILES

- 62 Glossaire
- 64 Adresses
- 66 Calendrier financier

Le Rapport annuel 2006 d'EADS
est composé de :

Livre

2



ÉTATS FINANCIERS ET
GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 2006

Document d'Enregistrement – Partie 1 :

Facteurs de risque

Actif net, situation financière, résultats

Gouvernement d'entreprise

Livre

3



ACTIVITÉS, STRUCTURES ET
RESPONSABILITÉ SOCIALE 2006

Document d'Enregistrement – Partie 2 :
(disponible sur demande)

Informations sur les activités d'EADS

Éthique et Responsabilité sociale

Renseignements de caractère général
sur la Société et son capital social

Entité responsable du

Document d'Enregistrement

La version en ligne du
Rapport annuel 2006 est disponible
à l'adresse

 www.reports.eads.com

SOMMAIRE



Chers actionnaires d'EADS,

2006 a été un exercice critique pour EADS. Les événements de l'an dernier ont conduit à s'interroger sur l'efficacité du contrôle d'EADS sur sa principale filiale Airbus, et plus largement sur la gestion et sur l'organisation mêmes du Groupe. Les actionnaires, les autres parties prenantes, tout comme différents observateurs extérieurs ont ainsi soulevé un certain nombre de questions cruciales.

Les symptômes sont clairement apparus : Airbus n'a pas correctement évalué des données vitales sur ses opérations et sur le programme A380 et celles-ci n'ont pas été communiquées avec toute la précision et la pertinence requises ; dans le même temps, le Groupe ne s'est pas suffisamment préparé aux défis de la concurrence.

Cet échec a nui à la capacité de la Direction et du Conseil d'administration à orienter EADS dans la bonne direction et entraîné des conséquences déplorable.

Nécessité d'un changement pour assurer la continuité

Le Gouvernement d'entreprise d'EADS est en place depuis la fondation de la Société en 2000. Des années durant, EADS a dépassé ses objectifs et surpassé ses concurrents, créant à la fois des emplois et de la valeur. La gouvernance du Groupe y a contribué, tout en préservant les impératifs de souveraineté nationale, une des caractéristiques de notre industrie – une industrie primordiale pour nos économies nationales en raison de ses contributions majeures aux progrès technologiques, aux exportations et naturellement à l'emploi. La gouvernance est parvenue à conjuguer les intérêts des actionnaires de la Société et de ses parties prenantes.

Malgré ces résultats incontestables, le Conseil d'administration a dû s'attaquer aux causes des défaillances apparues en 2006. Ainsi, le Conseil d'administration a adopté d'importantes décisions destinées à améliorer le modèle de gouvernance. Et en premier lieu, le Conseil d'administration a pris des mesures modifiant la structure de gestion de la Société.

Suivant la recommandation des actionnaires de contrôle, le Conseil d'administration a désigné Louis Gallois, membre de longue date du Conseil d'administration d'EADS et gestionnaire chevronné, notamment dans le domaine aérospatial, au poste de Président exécutif (*Chief Executive Officer, CEO*). Associé à Thomas Enders, il doit mener le Groupe vers de meilleurs horizons.

Pour davantage d'intégration et de simplification, le Conseil d'administration a aussi nommé Louis Gallois CEO d'Airbus, fonction qu'il cumule avec celle de CEO d'EADS. A ses côtés Hans Peter Ring, Directeur financier (CFO) d'EADS, a également été nommé CFO d'Airbus et Fabrice Brégier, ex-CEO d'Eurocopter, est devenu Directeur général délégué (COO) d'Airbus.

Parallèlement, le Conseil d'administration a chargé un groupe de travail d'experts, dont le Directeur technique (*Chief Technical Officer*) et des spécialistes extérieurs familiers de notre industrie, d'étudier les origines du retard de l'A380. Ce travail a permis d'identifier les principales causes de ce retard : un calendrier extrêmement serré pour le développement, la certification et la montée en cadence de la production, l'intégration insuffisante d'Airbus. Il est ainsi apparu clairement que l'ancien système de quatre sociétés nationales distinctes aux responsabilités clairement définies n'avait pas été remplacé par un modèle suffisamment intégré pour assurer le même niveau de contrôle. Il a, en outre, révélé un manque d'intégration des processus et des outils (comme les logiciels de conception) parmi les différents sites d'Airbus. Et ce,

alors que le niveau élevé de personnalisation requis par nos clients avait généré une extraordinaire complexité et un faible effet de courbe d'expérience.

En conséquence, soutenue par la Direction d'EADS et par le Conseil d'administration, la direction d'Airbus a lancé le programme Power8 pour faire face aux défis, principalement à l'évolution négative du cours de change du dollar en euro, à la baisse des prix, et aux coûts de production inférieurs dans les autres pays comparés à ceux d'Airbus. Une restructuration d'autant plus pressante que le chiffre d'affaires et la trésorerie seront affectés par le retard de l'A380 et que le programme A350 doit être rapidement développé.

En plus de ces efforts, des mesures destinées à dynamiser le processus d'intégration sont actuellement déclinées dans l'ensemble du Groupe.

Engagement des actionnaires de référence

Le Conseil d'administration a débattu de l'impact d'une réduction du dividende sur les partenaires financiers et sur le programme Power8 en cours. Les positions divergentes n'ont pas permis au Conseil d'administration de s'accorder sur une proposition commune, ce qui a laissé la décision d'une distribution du dividende et de son montant aux actionnaires du flottant qui se sont prononcés à l'Assemblée générale des actionnaires.

En 2006 et au début de 2007, les coactionnaires industriels d'EADS ont cédé une partie de leur participation ; ce qui a augmenté le flottant et ainsi l'importance d'EADS dans plusieurs indices de marché. Cette volonté ayant été évoquée à plusieurs reprises par les actionnaires de référence, elle avait été anticipée par les marchés.

Les actionnaires de référence d'EADS ont témoigné de leur engagement à long terme pour la Société en donnant leur accord au lancement du programme A350XWB qui devrait contribuer au leadership d'EADS dans la durée.

Conscient des défis difficiles auxquels est confronté EADS, le Conseil d'administration a initié des actions d'envergure pour permettre au Groupe de les surmonter. La tâche est complexe mais nous apportons tout notre soutien à l'effort de la Direction pour remettre EADS sur la voie du succès.



Manfred Bischoff
Président



Arnaud Lagardère
Président



Chers actionnaires, chers clients, chers fournisseurs et chers collaborateurs,

Les difficultés de 2006 ont mis en lumière la nécessité de changements et de renouveau. Pour relever ce défi, EADS s'est engagé dans un vaste processus de transformation.

Ce Rapport annuel vous présente un panorama complet et les grandes avancées chez Eurocopter, dans les activités spatiales, de défense et de sécurité. Mais, il souligne également les difficultés actuelles d'Airbus, qui ont déjà entraîné de lourdes conséquences sur les résultats de l'exercice écoulé.

Pour la première fois de son histoire, EADS n'a pas tenu ses promesses. Les résultats financiers de la Société en 2006 sont décevants. Malgré une croissance du chiffre d'affaires conforme aux prévisions, à 39,4 milliards d'euros, l'EBIT chute à 399 millions d'euros. La déception se reflète également dans le cours de l'action soumis à de fortes fluctuations, traduisant ainsi la dégradation des perspectives et les risques mis en lumière par la crise.

Priorité à l'intégration

L'analyse des causes des retards du programme A380 a révélé que le niveau d'intégration atteint à ce jour, à la fois au sein d'Airbus et à l'échelle du Groupe, n'est en aucune manière suffisant. Forts de ce constat, nous avons enclenché, avec le Conseil d'administration, une refonte sans précédent de nos opérations et de notre organisation.

Concrètement, EADS et Airbus partagent désormais le même Président exécutif et le même Directeur financier. La rationalisation du Siège de la Société se poursuit, tandis que les efforts d'innovation sont désormais structurés en réseau et coordonnés par une nouvelle entité : « *EADS Innovation Works* ».

Power8 – un impératif

L'objectif numéro un est de rétablir la confiance. Une mission de taille qui exigera bien des efforts, mais qui est essentielle pour permettre à EADS de regagner sa place de leader.

Power8, le programme de réorganisation en profondeur et de compétitivité d'Airbus, se situe clairement au cœur même de cette reconquête. Nous sommes conscients que ce plan s'accompagne de mesures difficiles, mais il n'y a pas d'hésitation possible, et encore moins d'alternative. Il s'agit à la fois :

- d'améliorer l'organisation industrielle d'Airbus ;
- de maîtriser le développement et la livraison des trois programmes phare : A380, A350XWB et A400M ;
- de réduire notre exposition aux cours de change du dollar.

Des fondamentaux solides ...

Nous avons des bases solides sur lesquelles nous appuyer. En effet, nous pouvons compter sur l'engagement sans faille et la passion de nos salariés comme de notre équipe de direction. Autre force, notre capacité à réaliser en 2006 un ratio prises de commandes/livraisons très largement supérieur à un. Airbus a enregistré 824 nouvelles commandes, soit quelque deux années de production. Eurocopter affiche également un niveau record de prises de commandes, avec plus de 600 unités. La priorité consiste désormais à dégager de ce carnet de commandes des bénéfices durables, tout en garantissant à nos clients un niveau élevé de satisfaction. Une fois encore, notre capacité à livrer constitue un enjeu majeur.

La rentabilité de nos activités spatiales a doublé et les commandes de satellites ont progressé. Les Divisions Eurocopter, Astrium et Défense & Sécurité ont mené un important travail interne ces dernières années, qui leur permet d'apporter aujourd'hui une contribution plus importante à la stabilité financière d'EADS.

... qui mettent en évidence le dynamisme de la Société

Nous allons continuer notre politique d'internationalisation qui a connu des succès importants en 2006 ; notamment l'accord portant sur la création d'une chaîne d'assemblage final d'A320 en Chine et le renforcement de la coopération avec la Corée du Sud et la Chine dans le domaine des hélicoptères. Sur le marché américain de la défense, nous avons effectué une percée décisive, avec la sélection d'EADS comme maître d'œuvre du programme d'hélicoptères UH-72A Lakota.

Ces succès attestent que la priorité accordée au redressement de la Société ne nous empêche pas de poursuivre d'autres opportunités de croissance. Une fois terminés les ajustements opérationnels nécessaires, nous concentrerons encore plus nos efforts et nos moyens sur les secteurs d'activité stratégiques, offrant dynamisme et rentabilité.

Pour conclure, nous voulons assurer à nos clients, à nos actionnaires et aux salariés du Groupe qu'ils peuvent compter sur un EADS plus intégré, plus efficace et plus performant.



Thomas Enders
Président exécutif



Louis Gallois
Président exécutif

Depuis que Power8 a été dévoilé, plusieurs voix – responsables politiques, syndicats, salariés – ont fait entendre leurs préoccupations. Comment gérez-vous cela ?

Louis Gallois Depuis le début, j'ai une vision très claire de ma mission. En tant que Président exécutif d'EADS et Président d'Airbus, je me suis engagé à rétablir la compétitivité d'Airbus et à sauvegarder la rentabilité du Groupe. Dans une situation de duopole, les deux acteurs doivent jouer à armes égales ; sinon, ce n'est plus un duopole. Bien entendu, il y a toujours des réussites et des reculs, d'un côté comme de



l'autre, mais la parité doit, globalement, être respectée. Compte tenu des défis qu'Airbus doit affronter aujourd'hui, il n'existe pas d'alternative à une refonte en profondeur. En ne laissant aucune place au doute sur le caractère indispensable de Power8, garant de notre succès de demain, je suis convaincu que ce programme sera compris de tous et que chacun acceptera de s'y rallier.

Quel est le rôle des salariés dans cette situation ?

Thomas Enders En réalité, ils jouent un rôle central et ils portent une grande responsabilité dans l'effort d'intégration que nous devons entreprendre. Il est indiscutable que nous leur demandons beaucoup en ces temps difficiles.

Louis Gallois J'ai particulièrement veillé à ce que les comités d'entreprise et les délégués du personnel soient informés du sens de notre action. C'est une question d'équité dans les circonstances actuelles.

Disposez-vous de la marge de manœuvre suffisante pour imposer ce qui est nécessaire sur le plan économique ?

Thomas Enders Aucune société ne peut agir sans tenir compte de son environnement. Nous traitons les inquiétudes des différentes parties prenantes avec le plus grand sérieux. Nous avons d'ailleurs toujours beaucoup insisté, Louis et moi-même, sur un partage équitable des efforts. EADS n'en reste pas moins une société gérée selon les grands principes qui régissent toutes les entreprises. Nous

voulons que les gens puissent investir dans EADS. Notre gestion doit ainsi être conforme aux attentes des investisseurs en quête de valeur à long terme.

Une question revient régulièrement : la structure particulière d'EADS constitue-t-elle un handicap ou un avantage ?

Thomas Enders Je ne vais pas prétendre qu'il s'agit de la structure idéale. Mais, au vu des contraintes qui sont les nôtres, je considère qu'elle fonctionne plutôt bien et nous continuons de la faire évoluer. Il suffit de regarder le volet structurel de l'intégration EADS/Airbus pour en avoir la preuve. Et d'autres avancées suivront. Notre structure de direction et notre modèle de gouvernement d'entreprise ne sont pas gravés dans le marbre.

Louis Gallois Notre responsabilité en tant que dirigeants de cette Société nous conduit à agir selon les règles et dans les limites fixées par nos actionnaires. Paradoxalement, ces règles se sont montrées utiles ces derniers temps, car elles ont établi un lien étroit avec le public et la sphère politique, permettant ainsi une accélération des efforts d'intégration et de refonte des activités. Cependant, au fur et à mesure, les besoins de la Société évoluent ; il semblerait logique, à un moment, de revenir à une structure plus classique.

Quels sont vos objectifs stratégiques ?

Thomas Enders En premier lieu, poursuivre notre stratégie d'internationalisation et renforcer nos partenariats en différents points du globe. Nos programmes d'améliorations opérationnelles, de même que les plans d'innovation que nous avons récemment définis, n'en demeurent pas moins tout aussi stratégiques à mes yeux.

Louis Gallois En dehors de ces aspects, je suis convaincu que nous devons doper nos activités de services. Nous devrions nous efforcer de tirer parti de nos succès dans les plates-formes pour proposer des services pour nos propres produits. Cela nous permettra de les accompagner tout au long de leur vie. Il existe là un potentiel énorme à exploiter, j'en suis persuadé et nous évaluerons avec le plus grand soin toutes les options.

Certains craignent que l'internationalisation d'EADS ne provoque un affaiblissement de ses actifs industriels, en Europe.

Louis Gallois Il n'est pas question de remettre en cause la solidité de notre ancrage européen. Accroître l'internationalisation du Groupe ne signifie pas transférer nos activités ou notre savoir-faire, mais au contraire s'appuyer sur nos implantations régionales

pour y saisir les opportunités de croissance, et accéder à de nouvelles ressources financières ou technologiques. Il est vrai que notre internationalisation nous expose à une concurrence accrue, mais elle nous ouvre également davantage de marchés et de clients. Il faut considérer la mondialisation comme une opportunité, et non comme une menace.

Thomas Enders Je suis entièrement d'accord. La concurrence va s'intensifier – parce que « la terre est plate », – pour citer l'ouvrage célèbre de Thomas Friedman – et nous devons donc renforcer nos efforts d'innovation en conséquence. C'est précisément ce à quoi nous nous attachons aujourd'hui, dans l'ensemble du Groupe. La création de l'entité « Innovation Works » l'an passé en est le meilleur exemple. Notre implantation industrielle en Europe restera forte tant que l'Europe demeurera un marché phare, et que notre base de technologie et d'innovation qui y est implantée saura conserver une envergure mondiale.

Dans ce contexte, quelles sont vos perspectives en matière de politique de recrutement ?

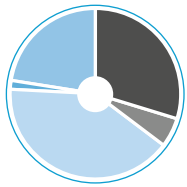
Louis Gallois Nous aurons toujours besoin d'excellents ingénieurs. Pour adapter nos capacités aux évolutions de nos activités, il nous faut des talents prêts à affronter un monde en pleine mutation, des individus capables d'adopter une approche transversale dans la gestion d'un programme, à même de suivre et contrôler des indicateurs financiers et qui s'épanouissent dans un cadre international.

Thomas Enders En tant qu'entreprise de plus en plus internationale, EADS recherche les meilleurs talents à l'échelle de la planète. Nous avons multiplié nos efforts de recrutement notamment sur des marchés tels que la Russie, l'Inde et la Chine, pour y renforcer nos capacités d'ingénierie. Je pense que pour les jeunes talents, EADS offre des perspectives extrêmement stimulantes.



L'année 2006 a été critique pour EADS. Le Conseil d'administration a engagé un certain nombre d'actions pour remédier aux déficiences apparues et pris d'importantes décisions pour améliorer son modèle de gouvernance.

STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT AU 31 MARS 2007



● 22,46 %	DaimlerChrysler ^{1) 3)}
● 29,95 %	SOGEADE ^{1) 2)} : Lagardère et SOGEP, société holding détenue par l'État français
● 5,48 %	SEPI (société holding détenue par l'État espagnol)
● 41,05 %	Investisseurs institutionnels, individuels et salariés d'EADS , plus les actions détenues par l'État français en dehors du « <i>contractual partnership</i> »
● 1,06 %	Actions propres détenues par la Société (actions sans droit économique ni droit de vote)

¹⁾ Le 4 avril 2006, DaimlerChrysler AG et Lagardère SCA ont annoncé des transactions simultanées visant à réduire de 7,5 % leur participation respective au capital d'EADS par étapes coordonnées.

²⁾ Le 4 avril 2006, Lagardère a émis des obligations remboursables en action. Les actions EADS qui doivent être remises à l'échéance des obligations, représenteront 7,5 % au maximum du capital social d'EADS. À la date d'échéance des obligations – en 2009 –, la participation de Sogeadé sera conforme à celle de DaimlerChrysler AG.

³⁾ Indépendamment des évolutions constatées en 2006, le 9 février 2007, DaimlerChrysler a conclu un accord avec un consortium d'investisseurs privés et publics, en vertu duquel DaimlerChrysler s'engage à réduire indirectement de 7,5 % sa participation au capital d'EADS. Ce changement n'affectera nullement les droits de vote de DaimlerChrysler.

Le Conseil d'administration s'est réuni dix fois en 2006 et a été régulièrement tenu informé de l'évolution des différents sujets au moyen de rapports d'activités présentés par les Directeurs exécutifs, comprenant des calendriers prévisionnels et des plans stratégiques et opérationnels. Le taux moyen de participation à ces réunions a été de 95 %.

À l'issue d'un examen minutieux du programme de production et de livraison de l'A380, Airbus a informé le Conseil d'administration, le 13 juin, d'une révision du calendrier de livraison de l'A380 pour la période 2006 à 2009. À la suite de cette information, le Conseil d'administration a immédiatement décidé de rendre public ce nouveau calendrier et ses conséquences financières, information complétée par la suite, le 3 octobre 2006.

L'équipe de direction a été renforcée et rationalisée. Le 2 juillet 2006, le Conseil d'administration a nommé Louis Gallois comme nouveau Co-Président exécutif d'EADS en remplacement de Noël Forgeard, ainsi que Christian Streiff comme le nouveau Président et CEO d'Airbus, et membres du Comité exécutif. Au profit d'une nouvelle modification des instances de direction, Louis Gallois a été nommé, en plus de ses fonctions, Président et CEO d'Airbus le 9 octobre, par suite de la démission de Christian Streiff. Les autres Divisions du Groupe hors Airbus rapportent à l'autre Co-Président exécutif d'EADS, Thomas Enders. Le 31 octobre, le Conseil d'administration a nommé le Directeur financier d'EADS, Hans Peter Ring, également Directeur financier d'Airbus. Le Conseil d'administration a également désigné, à cette même date, un nouveau Directeur général délégué (*Chief Operating Officer*) d'Airbus, Fabrice Brégier, ainsi que son remplaçant à la tête de la division Eurocopter, Lutz Bertling, tous deux sont membres du Comité exécutif.

Parmi les sujets débattus lors de ces réunions figurent la stratégie d'EADS (notamment les questions de fusions-acquisitions, le rachat de la participation détenue par BAE Systems dans Airbus) ; les grandes questions ayant trait aux activités du Groupe, notamment le plan de redressement de l'A380 et le programme Power8 ; la décision du lancement industriel de l'A350 et la stratégie produits d'Airbus ; l'examen des programmes de drones et de l'A400M ; l'analyse de la stratégie future de Sogerma ; l'approbation ou l'ajournement des plans opérationnels ; les réorganisations ; les budgets ; les résultats financiers et les prévisions du Groupe, ainsi que les optimisations financières et la mise en place d'un système d'alerte éthique. Le Conseil a également abordé des sujets concernant les ressources humaines et le personnel.

Le Comité d'audit s'est réuni à cinq reprises en 2006, pour examiner les résultats de 2005 et ceux du premier semestre 2006, ainsi que les résultats financiers trimestriels. Le Comité des rémunérations et des nominations s'est réuni cinq fois en 2006 pour émettre des recommandations au Conseil d'administration concernant les principales nominations au sein du Groupe. Il a en outre examiné les sujets suivants : politique de rémunération, salaires des nouveaux membres du Comité exécutif, paiements des primes pour 2005, plan de rémunération à long terme et plan d'actionnariat salarié 2006/07. Il a également procédé à l'analyse des salaires à verser aux membres du Comité exécutif en 2006.

Conformément à la politique du Conseil de procéder à une évaluation plus approfondie de ses performances tous les trois ans, une société de conseil indépendante de renommée internationale a été mandatée dans ce but fin 2006. Au cours de cette évaluation, le conseiller externe a organisé des rencontres individuelles avec tous les Administrateurs d'EADS (membres ou non du Comité exécutif).

Tout en reconnaissant la structure d'actionnariat unique du Groupe, l'examen a conclu que le Conseil d'administration fonctionne comme une entité à la cohésion forte, dans une ambiance ouverte, constructive et interactive. Les Administrateurs ont souligné que les décisions sont, au final, toujours prises au mieux des intérêts d'EADS.

Pour de plus amples informations sur les activités d'EADS, consulter le site www.eads.com



ou le livre

2



ÉTATS FINANCIERS ET GOUVERNEMENT
D'ENTREPRISE 2006
Document d'Enregistrement – Partie 1

Membres du Conseil d'administration au 5 avril 2007

Manfred Bischoff*

Président d'EADS (jusqu'au 5 avril 2007)

Rüdiger Grube*

Président d'EADS (à partir du 5 avril 2007)
Membre du Directoire de DaimlerChrysler

Arnaud Lagardère

Président d'EADS
Gérant et associé commandité de Lagardère

Thomas Enders

Président exécutif (*Chief Executive Officer*) d'EADS
Président de l'association allemande de l'industrie aéronautique et spatiale, BDLI

Louis Gallois

Président exécutif (*Chief Executive Officer*) d'EADS
Président d'Airbus

Jean-Paul Gut

Directeur général délégué, en charge du Marketing, de la Stratégie et du Développement international d'EADS
Membre du Conseil d'administration d'Arjel Commandité-Arco

Hans Peter Ring

Directeur général délégué aux Finances d'EADS
Directeur financier d'Airbus
Membre du Conseil de surveillance et du Comité d'actionnaires de M+W Zander – D.I.B Facility Management GmbH

François David

Président-Directeur général de la Coface

Juan Manuel Eguiagaray Ucelay

Directeur du Service des Études de la Fundación Alternativas

Michael Rogowski

Président du Conseil de surveillance de J.M. Voith AG

* Le 5 avril 2007, le Conseil d'administration d'EADS a désigné Rüdiger Grube pour se joindre à Arnaud Lagardère en tant que Président du Conseil d'administration et succéder à Manfred Bischoff avec effet immédiat. M. Bischoff s'est retiré de ses fonctions après avoir accepté de nouvelles responsabilités en tant que Président du Conseil de surveillance de DaimlerChrysler AG.

La nomination de deux nouveaux membres, Michel Pébereau et Bodo Uebber, au Conseil d'administration d'EADS, a été approuvée par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires qui s'est tenue le 4 mai 2007, avec effet immédiat dès la clôture de ladite assemblée.

Organigramme du Groupe

au 5 avril 2007

Conseil d'administration

Présidents

Manfred Bischoff* /
Rüdiger Grube*
Arnaud Lagardère

Thomas Enders
Louis Gallois
Jean-Paul Gut
Hans Peter Ring
François David
Juan Manuel Eguiagaray
Michael Rogowski

Présidents exécutifs

Présidents exécutifs
(CEO)

Thomas Enders
Louis Gallois

Directeurs généraux
délégués

Finance

Hans Peter Ring

Marketing, Stratégie
et Développement
international

Jean-Paul Gut

Directions du Groupe

EADS North America

Ralph D. Crosby Jr.

Ressources Humaines

Jussi Itävuori

Directeur technique (CTO)

Jean Botti

Secrétaire Général

Laurence Dors

Affaires Juridiques

Peter Kleinschmidt

Communication

Christof Ehrhart

Affaires Politiques

Denis Verret (France)
Christoph Hoppe (Allemagne)
Emiliano Mata (Espagne)

■ Membres du Comité exécutif

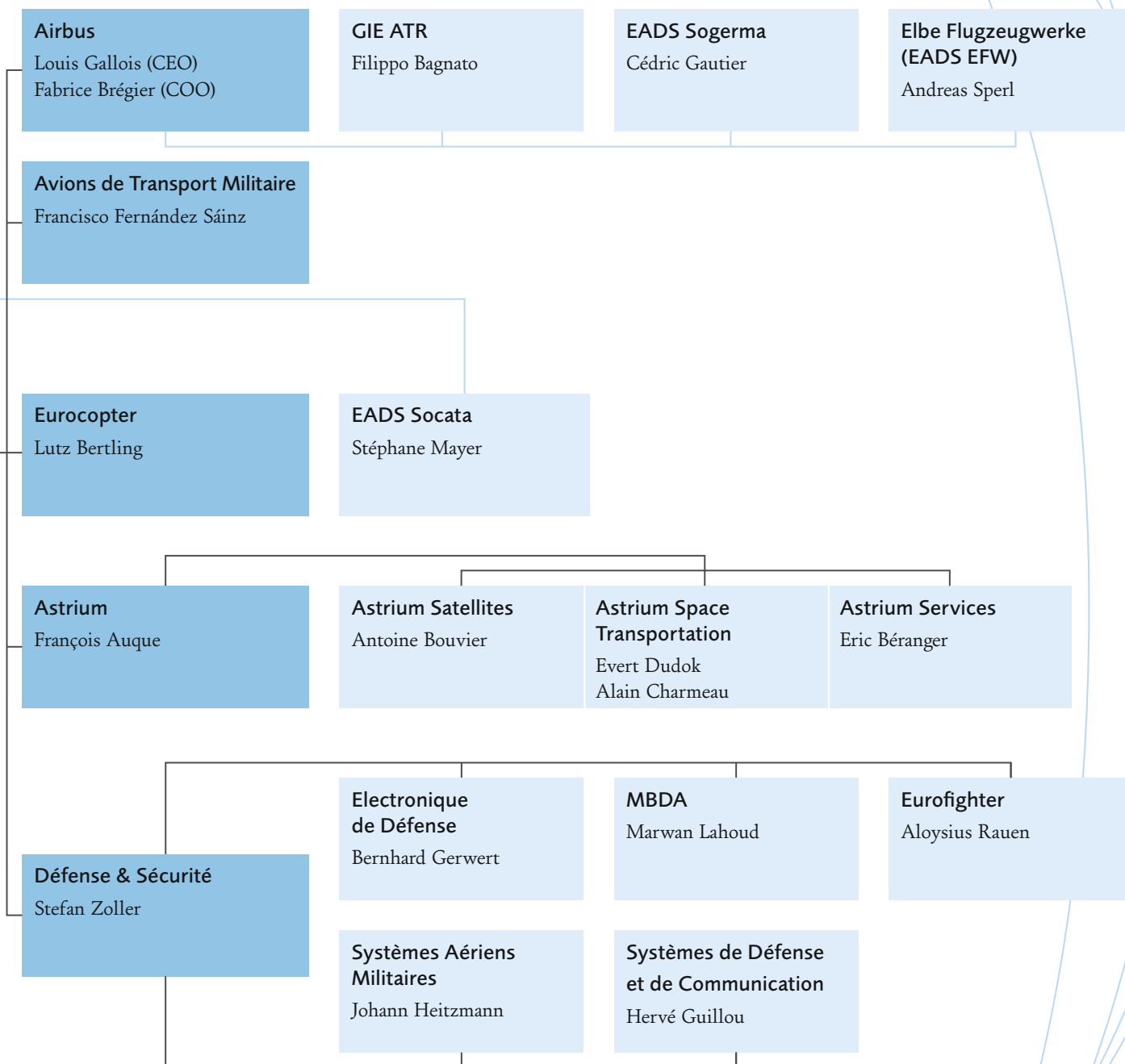
* Le 5 avril 2007, le Conseil d'administration d'EADS a désigné Rüdiger Grube pour se joindre à Arnaud Lagardère en tant que Président du Conseil d'administration et succéder à Manfred Bischoff avec effet immédiat. M. Bischoff s'est retiré de ses fonctions après avoir accepté de nouvelles responsabilités en tant que Président du Conseil de surveillance de DaimlerChrysler AG.

La nomination de deux nouveaux membres, Michel Pébereau et Bodo Uebber, au Conseil d'administration d'EADS, a été approuvée par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires qui s'est tenue le 4 mai 2007, avec effet immédiat dès la clôture de ladite assemblée.

Le Conseil d'administration fixe de manière active la mission et les priorités stratégiques du Groupe, qui sont ensuite réalisées sous la direction des **Présidents exécutifs** (CEO). Ces derniers lancent les principales initiatives opérationnelles que les Directions du Groupe et les Divisions mettent en pratique.

Divisions

Unités opérationnelles



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

Comité exécutif

THOMAS ENDERS**PRÉSIDENT EXÉCUTIF (CHIEF EXECUTIVE OFFICER) D'EADS**

M. Enders a rejoint MBB/DASA AG en 1991. Après plusieurs années au sein de la Direction Marketing de la Société, il est nommé Secrétaire général de DASA AG en 1995. A partir de 1996, il est chargé de la fonction Stratégie & Technologie du Groupe et, en 2000, date de la création d'EADS, il devient Directeur de la Division Défense & Sécurité. En juin 2005, il est nommé Président exécutif d'EADS.

M. Enders est diplômé de l'Université de Bonn et de l'Université UCLA en Californie.

JEAN-PAUL GUT**DIRECTEUR GENERAL DÉLÉGUÉ, EN CHARGE DU MARKETING, DE LA STRATÉGIE ET DU DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL D'EADS**

M. Gut a occupé, depuis 1983, diverses fonctions de direction dans le domaine de l'export et des opérations internationales au sein de Matra Défense et du

Groupe Lagardère. En 1998, M. Gut rejoint le Directoire du Groupe Lagardère en qualité de responsable des Opérations internationales et du secteur des Hautes technologies. En 2000, il est nommé

Directeur d'EADS International avant de devenir, en 2005, Directeur général délégué d'EADS. M. Gut est diplômé de l'Institut d'Études Politiques (IEP) de Paris.

**FRANÇOIS AUQUE
DIRECTEUR D'ASTRIUM**

M. Auque a rejoint Aerospatiale en 1991 en qualité de Directeur financier, après une carrière au sein du Groupe Suez et de la Cour des Comptes. Après avoir occupé diverses fonctions de direction chez Aerospatiale, il est devenu Directeur financier d'Aerospatiale Matra et Directeur général en charge des satellites. Depuis 2000, il est Directeur d'Astrium. M. Auque est diplômé d'HEC, de l'IEP de Paris et ancien élève de l'ENA.

**LUTZ BERTLING
DIRECTEUR D'EUROCOPTER**

M. Bertling a occupé, depuis 1988, diverses fonctions au sein de l'Université de Braunschweig et de DaimlerChrysler Rail Systems. En 1999, il est nommé Vice-Président du site d'Augsburg de l'Unité Avions militaires de DASA et des programmes d'aérostructures. Depuis 2003, il travaille pour Eurocopter, avant de devenir PDG d'Eurocopter en Allemagne en avril 2006. En octobre 2006, il est nommé Directeur d'Eurocopter. M. Bertling est ingénieur diplômé de l'Université de Braunschweig et détient un doctorat en génie mécanique.

**JEAN BOTTI
DIRECTEUR TECHNIQUE**

M. Botti a débuté sa carrière en 1978 en tant qu'ingénieur produit pour Renault en France. A partir de 1989, il a d'abord travaillé pour General Motors aux États-Unis, avant d'accepter consécutivement les postes de Directeur technique et Directeur de la branche commerciale Powertrain au sein de Delphi. En mai 2006, il est nommé Directeur technique d'EADS. M. Botti détient un diplôme d'ingénieur de l'INSA Toulouse, un MBA de la Central Michigan University et un doctorat du Conservatoire des Arts et Métiers.

**FABRICE BRÉGIER
DIRECTEUR GENERAL DÉLÉGUÉ D'AIRBUS**

M. Brégier a rejoint Matra Défense en 1993 en qualité de Président des GIE Apache MAW et Eurodrone. En 1996, il est nommé Directeur des activités Missiles de croisière de Matra BAe Dynamics avant de devenir PDG de MBD en 1998 et de MBDA en 2001. Depuis avril 2003, il est devenu Directeur de la Division Eurocopter et membre du Comité exécutif d'EADS. En octobre 2006, M. Brégier a été nommé Directeur général délégué d'Airbus.

LOUIS GALLOIS**PRÉSIDENT EXÉCUTIF (CHIEF EXECUTIVE OFFICER) D'EADS ET D'AIRBUS**

A partir de 1972, M. Gallois a occupé diverses fonctions pour le compte de différents ministères en France, avant de devenir Président-Directeur Général de la SNECMA, puis Président-Directeur général d'Aérospatiale en 1992. Puis en 1996, il est Président de la SNCF. En 2006, il est nommé Président exécutif (*Chief Executive Officer*) d'EADS, mais également d'Airbus. M. Gallois est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) en sciences économiques et ancien élève de l'École Nationale d'Administration (ENA).

HANS PETER RING**DIRECTEUR FINANCIER D'EADS ET D'AIRBUS**

M. Ring a débuté sa carrière chez MBB en 1977. En 1987, il est nommé Directeur du contrôle de gestion de l'activité Missiles de la Société. A partir de 1992, M. Ring occupe les fonctions de Directeur financier et d'administrateur de Dornier Luftfahrt. En 1996, il a été nommé Vice-Président en charge du contrôle de gestion de DASA, puis d'EADS. Hans Peter Ring devient ensuite Directeur financier d'EADS en 2002 et Directeur général délégué en 2005. En 2007, il assume de surcroît la fonction de Directeur financier d'Airbus. M. Ring est diplômé en gestion des entreprises.

STEFAN ZOLLER**DIRECTEUR DE LA DIVISION DÉFENSE & SÉCURITÉ**

M. Zoller a rejoint DASA en 1996 au poste de directeur de cabinet du Président et Chief Executive Officer de la Société. Il a auparavant occupé diverses fonctions de direction au sein de DaimlerChrysler, Dornier et Senstar/Canada. Depuis 2000, il occupe des fonctions de direction au sein des activités de défense d'EADS avant d'être nommé Directeur de la Division Défense & Sécurité en 2005. M. Zoller est diplômé de l'Université de Tübingen et titulaire d'un doctorat en droit des sociétés.

JUSSI ITÄVUORI**DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES**

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

FRANCISCO FERNÁNDEZ SÁINZ**DIRECTEUR DE LA DIVISION AVIONS DE TRANSPORT MILITAIRE**

M. Fernandez Sáinz a rejoint CASA en 1971 au poste d'Ingénieur calculateur. Entre 1975 et 2002, il a occupé diverses fonctions telles que Directeur du développement de l'Ingénierie, Vice-Président de l'Ingénierie, Vice-Président exécutif responsable des programmes avant d'être nommé Directeur général d'Airbus en Espagne. Depuis 2002, il est Directeur de la Division Avions de Transport Militaire. M. Fernández Sáinz est titulaire d'un MBA de l'ICADE et ingénieur aéronautique de haut rang.

RALPH D. CROSBY JR.**DIRECTEUR D'EADS NORTH AMERICA**

M. Crosby est Président et Chief Executive Officer d'EADS North America depuis 2002. À ce titre, il est le Directeur exécutif de toutes les sociétés d'exploitation et filiales américaines d'EADS aux États-Unis. Auparavant, M. Crosby a été Président de l'activité Systèmes intégrés de Northrop Grumman Corporation. M. Crosby est diplômé de la Military Academy aux États-Unis, de l'Institut Supérieur des Études Internationales de Genève et de l'Université de Harvard.

TRANSFORMATION.

SE POSITIONNER POUR

Nous mobilisons toute notre énergie pour renouveler nos processus industriels et tirer le meilleur parti de l'excellence de nos produits, de nos technologies, de nos collaborateurs et de nos fournisseurs. Ces fondations permettront de relancer EADS sur la voie de la croissance rentable.

L'AVENIR

CONFRONTÉS À DE NOUVEAUX DÉFIS, NOUS LES SURMONTERONS GRÂCE À NOS EFFORTS.

Des réformes de fond sont en cours. Nous nous employons à accélérer l'intégration de nos Divisions, à améliorer nos processus industriels, à recentrer nos efforts sur l'innovation, et à consolider notre présence sur la scène internationale.

L'INTÉGRATION pour partager un objectif commun. Nous avons déjà adopté des mesures concrètes et énergiques. EADS détient à présent 100 % d'Airbus. Les fonctions Finance, Ressources Humaines, Recherche & Technologie et Achats sont en cours d'intégration, pour plus d'efficacité et de réactivité. Les secousses de l'an passé ont encore démontré que l'intégration est indispensable pour renforcer la solidité du Groupe.

L'AMÉLIORATION de notre modèle industriel est une urgence.

Chaque Division doit réduire ses coûts, améliorer ses performances industrielles et livrer ses produits dans le strict respect de la qualité, du cahier des charges, des coûts et des délais. Power8, le plan de réorganisation d'Airbus visant à accélérer les cycles de développement, à optimiser la trésorerie et diminuer les coûts, constitue l'initiative la plus importante et la plus visible en la matière.

L'INNOVATION pour faire de notre technologie la référence.

Les commandes de vol électriques ou les hélicoptères « tout temps » sont de parfaites illustrations de notre palmarès d'innovations. En centralisant son budget de recherche et technologie, EADS concentrera ses ressources sur les technologies dans les domaines à fort potentiel, afin d'améliorer le retour sur investissement de son effort d'innovation.

L'INTERNATIONALISATION, pour une croissance à long terme.

Avec sa Direction du Développement industriel international (GID), EADS entend se positionner comme un acteur incontournable des grands marchés mondiaux ; cette présence active lui offrant également un accès aux meilleures technologies et compétences.



FAIRE



MIEUX



UNBUT



PRÉCIS



EADS, ce n'est pas uniquement Airbus et Airbus ne se résume pas au seul A380 ! Chacune de ses Divisions figure parmi les leaders de son marché. L'attrait commercial et l'excellence technique de l'A380 sont inégalés, comme le montrent les nouvelles commandes des compagnies aériennes de référence. Dans la défense, Eurofighter est l'un des avions de combat les plus performants. Sur le marché des hélicoptères, Eurocopter occupe la première place mondiale. Astrium est l'un des premiers acteurs mondiaux du spatial. Ces réussites ne sont possibles que

CONSIDÉRER CHAQUE FACETTE DE L'ENTREPRISE

grâce aux compétences uniques des salariés du Groupe, dans tous les domaines de l'aérospatial et de la défense. Leur engagement et leur attachement constituent la principale richesse du Groupe. La fidélité de nos clients représente également un capital précieux. Ils considèrent EADS comme le partenaire de leur succès. Ils signalent les produits et services dont ils ont besoin, et nous les développons ensemble. Enfin, EADS est doté d'une solide assise financière et sait anticiper afin de protéger sa structure de bilan.

CONTINUER
À SE POSER
DES
QUESTIONS ...

QUELLES SONT NOS FORCES ?



« Nos clients bénéficient de la qualité de nos hélicoptères, d'une offre inégalée qui couvre l'ensemble des missions, de notre présence internationale et de notre détermination à être à la pointe de l'innovation. Voilà pourquoi nous sommes numéro un sur le marché. »

Lutz Bertling, Président d'Eurocopter

OÙ POUVONS- NOUS NOUS AMÉLIORER ?

« C'est par la rigueur de notre culture technique et de notre recherche que nous pourrions proposer à nos clients, les solutions les meilleures et les plus innovantes. »



*Jean Botti,
Directeur technique*

Après les difficultés rencontrées en 2006, EADS s'est fixé des objectifs clairs : relever les défis apparus durant l'année et ensuite renouer avec la croissance. Les problèmes sont identifiés. Les difficultés liées à l'industrialisation de l'A380 ont lourdement pesé sur l'EBIT en 2006, et les conséquences financières de cette situation pénaliseront le Groupe pendant plusieurs années. Par ailleurs, le Groupe réalise une part importante de son chiffre d'affaires en dollars (près de 90 % dans le cas d'Airbus). La faiblesse de la monnaie américaine, qui a perdu 40 % de sa valeur depuis le lancement du programme A380, nous handicape par rapport à la concurrence, dès aujourd'hui et à l'avenir. Enfin, nous devons accélérer la vitesse de développement de nos nouveaux avions, afin de lancer très rapidement la production de l'A350XWB, notre appareil de moyenne capacité de nouvelle génération. Bien que ces difficultés concernent essentiellement Airbus, l'ensemble de nos cinq Divisions a également pris des mesures pour soutenir l'effort de rationalisation du Groupe.

Action

Nous avons réagi rapidement pour restructurer Airbus et procéder à son intégration. Le programme Power8, qui vise à rétablir la compétitivité d'Airbus, a été lancé. D'ici à 2010, il devrait permettre d'économiser 5 milliards d'euros de trésorerie et de générer, à compter de 2010, une économie annuelle de 2 milliards d'euros. Pour ce faire, la gestion de trésorerie sera optimisée, le développement des nouveaux appareils accéléré et notre effort technologique maintenu, enfin les coûts seront réduits et notre productivité améliorée. Power8 nous aidera notamment à financer le programme de développement de l'A350XWB. Les mesures d'amélioration ne se limitent cependant pas à Airbus. Nous redoublons d'efforts pour accroître l'intégration dans l'ensemble du Groupe. Les fonctions Finance, Recherche & Technologie, Achats et Ressources Humaines sont centralisées, afin de renforcer le contrôle et la coordination de nos activités et dégager des économies d'échelle. Nous avons gelé les salaires des cadres dirigeants et nous réduirons de 10 % les effectifs du siège du Groupe d'ici à fin 2007. Ces économies ne seront pas populaires, mais elles sont indispensables. Au-delà de toutes ces mesures, EADS poursuit désormais un objectif unique, qui s'impose à toutes ses Divisions. Notre nouvelle devise est : « pas de surprise, pas de secret, pas de mirage. » Nous devons revoir nos façons de penser, rationaliser notre organisation et abattre les barrières nationales, un sujet jusqu'à présent tabou. Nous allons faire d'EADS une entreprise véritablement intégrée. Grâce à Power8 et à l'intégration, nous allons renforcer le rôle de leader joué par EADS sur les marchés internationaux. En bref, nous allons redresser la barre.



... ET
ANTICIPER
LES BESOINS
DE DEMAIN.

L'ACTIVITÉ

2006

Deux constats contradictoires ressortent de l'analyse de 2006. Le premier souligne le dynamisme général du Groupe traduit par les succès commerciaux, toutes Divisions confondues. Le second fait apparaître l'urgence de la mise en œuvre de Power8 et de la restructuration d'Airbus.

Marchés et perspectives

La bonne santé de l'économie mondiale a stimulé l'activité commerciale aérospatiale. Dans le secteur de la défense et de la sécurité, les dépenses d'équipement ont continué d'augmenter.

La performance **environnementale** tient une place de plus en plus prépondérante dans l'industrie aérienne.

Moteur principal de la hausse des dépenses d'équipements de défense et de sécurité : la nécessité de remplacer les plates-formes vieillissantes.

Dans le secteur spatial, la **consolidation,** par fusion ou par alliance, se poursuit. La commercialisation de vols spatiaux habités se développe.



Aviation civile

Après une année 2005 record, l'aviation commerciale a connu une nouvelle année faste en 2006. Les compagnies aériennes ont en effet commandé 1 882¹⁾ appareils, un niveau supérieur aux prévisions, et le carnet de commandes mondial flirte désormais avec son niveau historique, à 4 988 unités. Pour répondre à cette demande, Airbus et Boeing augmentent progressivement leur production.

La croissance du trafic a été solide, avec une progression prévue du trafic mondial de 5 %²⁾ environ, légèrement au-dessus de la moyenne historique annuelle. Au cours des six dernières années, le trafic aérien a augmenté de 30 % environ, soutenu par le dynamisme de la croissance économique (environ 3,9 % en 2006), l'émergence des compagnies à bas coûts et la libéralisation accrue du marché. Les pays en développement, en particulier, connaissent un profond changement de leur transport aérien, avec une augmentation du nombre d'appareils et une hausse des services associés. La Chine (croissance du PIB de 10 % environ en 2006) et l'Inde (8 % environ en 2006) affichent une impressionnante progression de leur secteur aéronautique, alors que la Russie et le Brésil disposent d'un fort potentiel.

Amélioration des performances financières

Le secteur aérien a affiché sa meilleure rentabilité, au niveau mondial, depuis plusieurs années. Les pertes nettes cumulées ont reculé à un niveau estimé de 500 millions de dollars³⁾, contre 3,2 milliards de dollars en 2005. Cette réduction s'explique par des prix du kérosène moins élevés que prévu, par la hausse des tarifs et par

la meilleure productivité des compagnies aériennes, autant d'éléments qui se sont conjugués à des coefficients d'occupation records, près de 76 %, et à une baisse des coûts hors kérosène.

Les compagnies aériennes, notamment celles basées aux États-Unis, se sont adaptées à la hausse des prix du kérosène en augmentant la rentabilité du carburant par siège. La consommation en carburant a été abaissée notamment par une réduction de la vitesse en vol de croisière, l'utilisation d'un seul réacteur jusqu'au point de taxi dans les aéroports et la répartition optimale du fret à bord. Les compagnies aériennes à bas coûts continuent de jouer un rôle prépondérant dans le redressement du transport aérien. En effet, leurs tarifs particulièrement attractifs ont stimulé le trafic, et leurs modèles d'exploitation ajustés ont servi de catalyseur à la transformation du mode opératoire des compagnies. Les flottes modernes de ces compagnies à bas coûts leur confèrent un avantage concurrentiel par rapport au reste du secteur, tant en termes de coûts de carburant que de coûts de maintenance. Les alliances ont réagi en réduisant leurs frais de maintenance, mais les compagnies à bas coûts ont dégagé des économies plus importantes. La part de marché du trafic passagers des compagnies à bas coûts en Europe et aux États-Unis s'établit respectivement à 26 % et 29 % en 2006. En Asie, elle se situe aux environs de 10 %.

Environnement : des avions plus propres

Afin de répondre à la demande des compagnies aériennes qui exigent des appareils plus efficaces et plus propres, Airbus et Boeing ont lancé de nouveaux modèles plus modernes en 2006. Soucieuse de participer à l'initiative du Protocole de Kyoto visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre, l'industrie aérienne accorde une place de plus en plus prépondérante à la performance environnementale. Les deux constructeurs aéronautiques investissent massivement dans la recherche et le développement pour améliorer leurs technologies.

Sur la période 2006-2025, le trafic mondial de passagers devrait croître annuellement de 4,8 % et le trafic de fret de 6 %⁴⁾. La demande mondiale de nouveaux avions est évaluée à 22 663 appareils, soit une valeur d'environ 2,6 trillions de dollars (sur la base des prix catalogues actuels). Ces besoins représentent une moyenne annuelle supérieure à 1 100 livraisons de nouveaux avions. La flotte mondiale (fret et passagers) va ainsi quasi doubler en vingt ans, pour passer de plus de 17 000 appareils à près de 33 500.

¹⁾ Données relatives à Airbus et Boeing n'intégrant pas Bombardier et Embraer

²⁾ Selon les premières estimations de l'Organisation de l'aviation civile internationale

³⁾ Selon l'Association internationale du transport aérien

⁴⁾ Prévisions d'Airbus pour le marché mondial, novembre 2006



Défense et Sécurité

Les dépenses mondiales de défense ont, selon les estimations, continué de progresser de plus de 2 % en 2006, et représentent quelque 1 200 milliards de dollars⁵⁾. C'est aux États-Unis que les dépenses de défense ont continué d'augmenter au rythme le plus élevé, même si les budgets de quelques pays en Asie et au Moyen-Orient ont également progressé. En Europe, les budgets de défense sont restés stables.

La demande du Président américain de 647 milliards de dollars pour le budget de la Défense 2008, un niveau historique, atteste de l'énorme engagement militaire des États-Unis. Alors que la majeure partie de la hausse du budget sera affectée aux troupes présentes sur le terrain en Irak et en Afghanistan, il est cependant prévu d'allouer une part conséquente à la modernisation des équipements militaires.

En comparaison, les crédits européens consacrés à l'équipement et à la recherche et développement restent faibles, avec un budget global de moins de 200 milliards d'euros⁶⁾. Les pays d'Asie, à l'instar de l'Inde, modernisent leurs forces de défense vieillissantes, tandis que les prix élevés du pétrole soutiennent le niveau élevé des dépenses des pays du Moyen-Orient.

La sécurité intérieure est en pleine croissance, bien qu'elle demeure un marché moins important que la défense. Au cours des cinq ans qui ont suivi les événements du 11 septembre 2001, ce secteur a connu une expansion rapide des technologies et des services, avec une demande aussi bien publique que privée. EADS estime que les dépenses mondiales de sécurité intérieure ont atteint 55 milliards de dollars⁷⁾ en 2006, soit une progression notable par rapport à nos estimations de 2005.

Augmentation de l'offre de solutions pour contrer les menaces modernes

La nécessité de remplacer les plates-formes vieillissantes est le principal moteur de la hausse des dépenses d'équipements de défense et de sécurité. Il s'agit notamment de se doter de matériels plus adaptés pour faire face à la menace des États « voyous » et des groupes terroristes. Ce besoin offre de fortes perspectives pour les avions de soutien (ravitailleurs et de transport), les appareils de mission et notamment les drones, les hélicoptères, les navires de combat et les véhicules blindés légers (dotés d'équipements électroniques de mission complexes).

Les clients militaires et civils souhaitent disposer de systèmes intégrés, complets et interopérables. En effet, les forces multinationales sont amenées à collaborer dans le cadre d'interventions à l'étranger, et la sécurité intérieure est de plus en plus confiée à des entreprises militaires et civiles. Les systèmes interopérables et en réseau autorisent un processus décisionnel et une action quasiment en temps réel, sur la base d'une vision commune des opérations. Seules les grandes entreprises de défense et de sécurité disposent de l'éventail de compétences requises, pour agir en qualité de maîtres d'œuvre dans la fourniture de systèmes d'une telle complexité.

Les achats connaissent également une profonde mutation. En effet, les gouvernements exigent désormais de leurs fournisseurs des solutions de services plus complexes, dans des domaines qui vont du ravitaillement aéroporté à la fourniture de communications sécurisées par satellite. Pour rester concurrentiels, ces fournisseurs doivent proposer des équipements et des services à haute performance, dans le cadre de contrats novateurs et avec des solutions d'accompagnement des produits, pendant toute leur durée de vie.

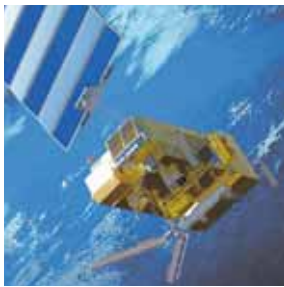
Consolidation attendue

L'adoption de systèmes intégrés et les nouvelles techniques d'approvisionnement alimentent à double titre la vague de consolidation. Depuis plusieurs années, la taille a pris une importance croissante, et les groupes de défense sont en quête d'opportunités pour étoffer et élargir leurs portefeuilles. Ils ont également cherché à faire des acquisitions sur de nouveaux marchés pour y gagner un accès. Une vague d'acquisition est notamment prévue au Royaume-Uni, plus grand marché de défense en Europe, en raison d'une volonté politique de préserver les capacités nationales.

⁵⁾ Teal Group

⁶⁾ Agence européenne de défense, décembre 2006

⁷⁾ Civitas, novembre 2006



Espace

Le marché des satellites commerciaux a poursuivi son redressement en 2006. Les sociétés de télécommunications, qui ont vu leur rentabilité s'améliorer après plusieurs années difficiles, ont retrouvé une capacité d'investissement. 23 satellites commerciaux ont été lancés au cours de l'année et 27 contrats ont été attribués, chiffres à comparer avec ceux des années précédentes : 22ancements en 2005 et guère plus de 14 en 2004.

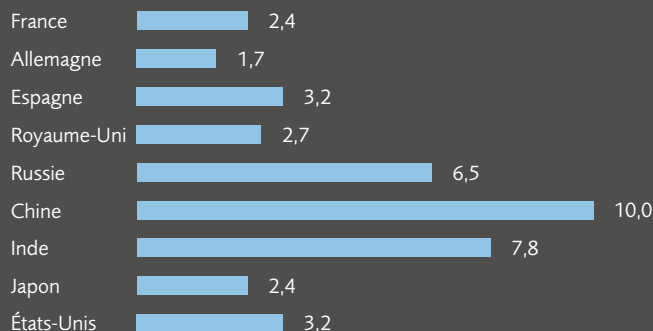
Pour les sociétés de lanceurs commerciaux, la pression sur les prix s'est considérablement relâchée. Les sociétés de lanceurs russes, qui offraient auparavant des tarifs très concurrentiels, ont fortement augmenté leurs prix et connu des difficultés de disponibilité, en raison de la hausse des prix des matières premières et des coûts de restructuration du secteur en Russie.

Vague de consolidation

Dans le secteur spatial, la consolidation, par fusion ou par alliance, se poursuit. La plus importante société d'imagerie par satellite, GeoEye, est née de la fusion d'Orbimage et Space Imaging. L'activité satellites d'EADS Astrium et l'Indian Space Research Organisation ont formé une alliance, en vue de la construction de petits satellites commerciaux de télécommunications. Thales a repris la part de 67 % détenue par Alcatel dans Alcatel Alenia Space, constructeur de satellites, et celle de 33 % détenue dans le prestataire de services satellitaires au sol Telespazio. Enfin, United Launch Alliance a été créé à la suite de la fusion des activités « services de lancement pour le gouvernement » de Boeing et de Lockheed Martin.

La commercialisation de vols spatiaux habités se développe. Bigelow Aerospace a lancé son premier module spatial gonflable, démonstrateur de ses futures structures spatiales. Space Adventures, agence spécialisée dans le tourisme spatial, a envoyé son quatrième client payant dans l'espace et, pour la première fois, proposé à ses futurs clients « des sorties dans l'espace ».

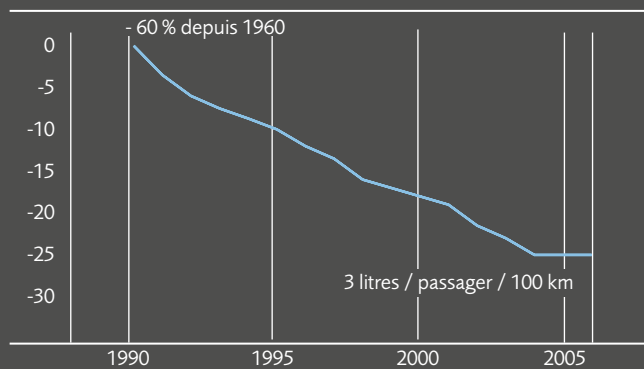
CROISSANCE DU PIB PAR PAYS (TCAM* 2005 – 2007 EN %)



* TCAM : Taux de Croissance Annuel Moyen – mesure du taux de croissance moyen sur un certain nombre d'années

Source : FMI

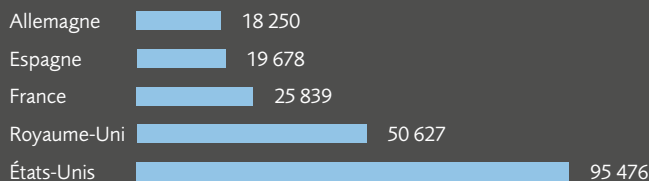
CARBURANT CONSOMMÉ PAR PASSAGER / PAR 100 KILOMÈTRES (FUEL/RTK* EN %)



* RTK – Revenu Tonne Kilomètres : le RTK ou revenu par tonne kilomètre est une mesure du volume général d'une compagnie aérienne. Il se calcule en multipliant le nombre de tonnes de charge de revenu (passagers, bagage, fret et courrier) par la distance de vol.

Source : Airbus

INVESTISSEMENT PAR SOLDAT – DÉPENSES D'APPROVISIONNEMENT ET DE R&D EN MATÉRIEL (€)



Source : EDA (Novembre 2006)

(M€)	2006	2005	Variation
Chiffre d'affaires	25 190	22 179	14 %
EBIT	-572	2 307	-
Prises de commandes	53 367	78 254	-32 %
Carnet de commandes	210 115	201 963	4 %
En nombre d'appareils			
Livraisons	434	378	15 %
Carnet de commandes	2 533	2 177	16 %

Airbus

2006 a été un année record pour les livraisons d'Airbus. A la suite des retards de l'A380 et pour améliorer sa compétitivité, Airbus a lancé un programme de réorganisation, baptisé Power8.



A320



Malgré des succès commerciaux notables, l'année 2006 a été décevante pour la Division. La complexité et les risques inhérents à certains programmes, en particulier les difficultés rencontrées dans la production de l'A380, ont entraîné des retards par rapport au calendrier de livraisons prévues, repoussant la première livraison au mois d'octobre 2007. Les coûts et charges associés à ces retards pèsent lourdement sur la performance financière future. Cette situation accentue la nécessité d'économies, pour faire face à la faiblesse du dollar américain et supporter les coûts supplémentaires de développement des futurs programmes.

Ces difficultés d'industrialisation n'ont cependant pas empêché de recevoir la certification de type, attestant de l'excellence technique de l'appareil. Airbus a par ailleurs lancé la famille A350XWB (à fuselage extra-large), son nouvel avion de capacité moyenne et long rayon d'action, dont la mise en service est prévue pour 2013. Cet appareil, qui vient répondre à la demande du marché, offrira une grande efficacité et une performance environnementale de pointe. L'A350XWB sera le premier programme à bénéficier, dès son lancement, du plan de redressement Power8. Airbus attribuera d'importants contrats de travaux à des fournisseurs dits « de premier niveau », en retour d'un meilleur partage des futurs investissements, risques et opportunités. 50 % des tâches de production d'aérostructures sera ainsi externalisé à des partenaires dits *risk sharing partners* (1,8 milliard d'euros de coûts non récurrents et 600 millions d'euros de dépenses d'investissement associées). Ce pourcentage représente environ le double de celui des programmes précédents.

Pour relever les défis auxquels elle doit faire face, Airbus a lancé Power8. Ce programme de redressement permettra à Airbus de faire face à la faiblesse du dollar, à la pression accrue de la concurrence et au surcoût financier engendré par les retards de l'A380, ainsi que de répondre à ses besoins d'investissements futurs. Il a

pour but de transformer le business model d'Airbus et de développer un réseau mondial de partenaires. Il doit permettre à Airbus de consacrer ses ressources à son cœur de métier, de corriger ce qui doit l'être au sein de la structure actuelle et de réaliser l'intégration industrielle complète d'Airbus, en établissant une nouvelle organisation industrielle, avec des centres d'excellence transnationaux remplaçant les structures nationales existantes. Cette transformation qui s'étalera sur plusieurs années, inclut un élargissement de l'implantation d'Airbus dans le monde.

La Direction d'Airbus mettra en place des mesures de réduction des coûts et une gestion optimisée de la trésorerie, devant générer 2,1 milliards d'euros de contribution annuelle d'EBIT, à compter de 2010, et 5 milliards d'euros supplémentaires de trésorerie cumulée entre 2007 et 2010.

Une année commerciale record

Le niveau des commandes est resté très soutenu en 2006, les compagnies aériennes anticipant la hausse prévisible du trafic aérien et souhaitant remplacer les appareils vieillissants par des avions plus performants. 2006 s'affiche ainsi comme la deuxième meilleure année d'Airbus en termes de commandes et la meilleure de toute son histoire sur le plan des livraisons. Le carnet de commandes d'Airbus atteint un niveau record, ce qui offre une visibilité à environ cinq ans, à un taux de production élevé. A ce jour, Airbus a livré plus de 4 500 avions.

En 2006, Airbus a livré un nombre record de 434 avions (378 en 2005), dégageant ainsi un chiffre d'affaires de 25,2 milliards d'euros, soit une augmentation de 14 % par rapport à l'année précédente (2005 : 22,2 milliards d'euros). Ce fort volume de ventes a soutenu le résultat opérationnel (EBIT) de la Division, également porté par un mix avions favorable et une contribution accrue de la rétrocession d'actifs de financement-client. Mais après prise en compte de l'impact financier des problèmes liés à l'A380, des charges liées à l'A350, de l'augmentation des frais de R&D et de couvertures en dollars moins favorables, Airbus a enregistré une perte opérationnelle (EBIT) de 572 millions d'euros (2005 : 2 307 millions d'euros). L'EBIT comptabilise de plus une provision de 352 millions d'euros pour des charges éventuelles liées à l'A400M, afin de faire face aux risques et défis techniques de la part de travail assumée par Airbus.

A380 et A318
en vol

A300-600

Avec 824 nouvelles commandes brutes (790 commandes nettes), Airbus affiche une part de marché de 44 %. Son carnet de commandes affiche une hausse de 16 % pour atteindre le niveau record de 2 533 appareils. Airbus détient ainsi 51 % du total des commandes en cours du secteur.

La Chine et l'Inde ont été deux marchés particulièrement porteurs. Airbus a notamment signé un contrat avec le chinois CASGC, portant sur 150 appareils de la famille A320. Ce qui constitue la plus importante commande jamais conclue dans le secteur de la construction aéronautique. La transaction inclut également une lettre d'intention pour 20 A350XWB. En Inde, Airbus a reçu une commande de 43 appareils monocouloirs de la part d'Indian Airlines, de 10 A320 de la part de GoAir et de cinq avions à très long rayon d'action A340-500 pour Kingfisher.

La famille des monocouloirs, dont le fort succès commercial ne se dément pas, représente la majeure partie des ventes de l'année pour Airbus, avec un total de 673 commandes provenant de 47 clients, dont une vingtaine de nouveaux. Les compagnies aériennes à bas coûts ont commandé 212 avions de la famille A320. Les sociétés de location d'avions ont également témoigné leur confiance dans l'avionneur européen, puisque huit d'entre elles ont passé commande de 64 monocouloirs et 50 avions à fuselage large.

La famille A330/A340 d'Airbus a également connu une année satisfaisante, enregistrant 134 commandes fermes de la part de 17 clients – dont 7 nouveaux –, soit une hausse de 5 % par rapport à 2005. La famille A330 comptabilise désormais plus de 600 commandes fermes, preuve de l'engouement pour ce biréacteur à long rayon d'action, respectueux de l'environnement. Si l'A330 continue à rencontrer un succès certain, l'A340 est pénalisé par sa consommation plus élevée, compte tenu de ses quatre réacteurs.

L'A350XWB, le dernier appareil de la gamme Airbus et le plus moderne des avions long-courriers de capacité moyenne, a reçu un accueil favorable. Lancé en octobre 2006, l'A350XWB a reçu 2 commandes fermes et 40 engagements d'achats en 2006, sans oublier les 100 commandes fermes et 82 engagements pour son prédécesseur, l'A350.

Dépasant les difficultés industrielles rencontrées par le programme, les grandes compagnies aériennes ont apporté leur soutien à l'A380, démontrant leur confiance dans ce très gros porteur à double pont, et attestant du rôle capital que cet appareil va jouer dans leur développement économique. Singapore Airlines et Qantas ont passé de nouvelles commandes de respectivement neuf et huit appareils. FedEx a toutefois choisi d'annuler sa commande de dix versions cargo de l'A380. A la fin de l'année, l'A380 comptait 166 commandes et engagements de la part de 15 clients. Le premier avion doit être livré à la compagnie Singapore Airlines en octobre 2007.

Le marché des jets commerciaux a fait preuve de robustesse. Avec une part de marché de 59 %, la gamme des Airbus Corporate Jetliner est restée leader sur ce créneau pour la troisième année consécutive. Quinze clients, dont 13 nouveaux, ont commandé 21 appareils, dont 20 monocouloirs et un A330.

En incluant la famille A350XWB, Airbus dispose désormais de 16 modèles d'appareils différents, dont l'avionneur européen a vendu 7 097 exemplaires, tous modèles confondus, à 250 clients.

Les différents programmes d'avions

Alors que l'A380 a occupé le devant de la scène tout au long de l'année, 2006 a également été marquée par la montée en cadence constante et régulière de la production des autres familles Airbus et par le lancement industriel de l'A350XWB.

Cabine de pilotage
de l'A380



A380

Airbus a franchi une étape majeure qui fera date dans l'histoire, en obtenant la certification de type de l'A380 le 12 décembre 2006, conjointement de l'Agence européenne de la sécurité aérienne (EASA) et de la Federal Aviation Administration (FAA).

Cette certification concernait la version équipée du moteur Trent 900 de Rolls-Royce, alors que la certification de celle motorisée par Engine Alliance est prévue d'ici à fin 2007.

Un plan de restructuration industrielle de vaste ampleur a été lancé, afin de répondre aux impératifs de montée en cadence des livraisons prévues au second semestre 2007. Ce plan s'appuie sur les meilleurs outils et méthodologies disponibles au sein d'Airbus.

A320

Afin de répondre à la forte demande d'avions de la famille A320, Airbus prévoit une montée en cadence régulière de sa production, qui lui permettra de passer de 30 avions fabriqués par mois à fin 2006 à 32 début 2007, pour atteindre 34 avions par mois début 2008 et 36 à fin 2008 – soit le taux de production le plus élevé de l'industrie.

Famille A330/A340

Le programme a maintenu une cadence soutenue, à raison de 7,5 avions sortis des chaînes d'assemblage par mois. Un total qui sera porté à huit par mois début 2008. L'avion-cargo A330-200F, seul actuellement sur le marché des appareils de fret de capacité moyenne, a reçu son autorisation d'offre en cours d'année.

Des alliances internationales

À la recherche des meilleures compétences, Airbus établit des partenariats industriels et de recherche à travers tout le globe. Ainsi, en 2006, Airbus a signé des accords avec divers organismes en Chine, en Russie, en Pologne, au Japon, en Afrique du Sud et en Turquie.

Airbus a également signé un important contrat-cadre en Chine, qui porte sur l'installation d'une chaîne d'assemblage final de la famille A320. L'assemblage des avions devrait y démarrer en 2009, avec pour objectif d'assembler quatre appareils par mois d'ici 2011.

En Russie, Airbus met progressivement en place un programme de coopération à long terme dans les domaines de la recherche et de la technologie, de l'ingénierie, de la fabrication de composants aéronautiques et des achats de matériaux.

Protection de l'environnement

Grâce à l'innovation, Airbus prend différentes mesures destinées à minimiser l'impact de ses produits et activités sur l'environnement. Airbus joue notamment un rôle phare dans l'Initiative Technologique Commune baptisée « Clean Sky », dont l'objectif vise, à l'horizon 2020, une diminution de moitié des émissions de CO₂, une réduction de 80 % des émissions d'oxydes d'azote (NO_x) et la diminution de 50 % des niveaux de bruit perçus.

Airbus a en outre obtenu la certification ISO 14001 début 2007.

PERSPECTIVES

En 2007, Airbus va progressivement augmenter la production de ses chaînes d'appareils long-courriers, à fuselage standard et à fuselage large, en vue de la livraison, selon les prévisions, de 440 à 450 appareils.

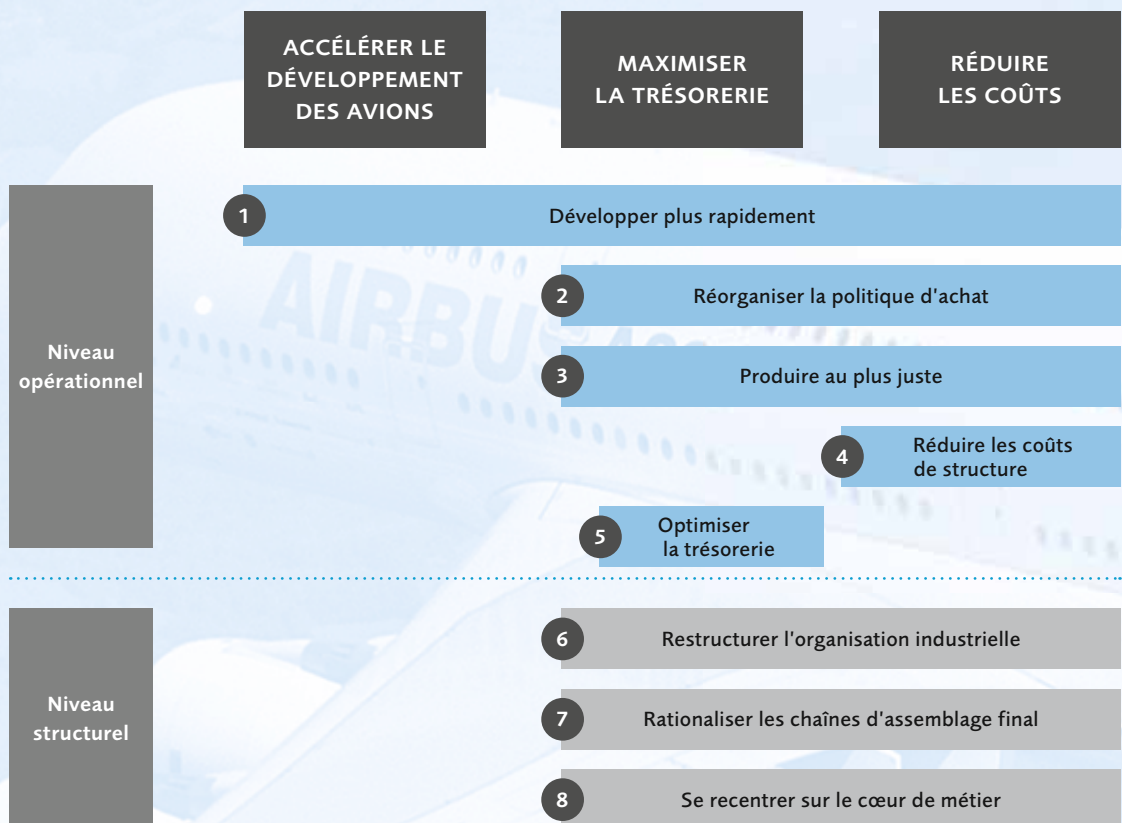
Le premier A380 sera livré à Singapore Airlines, et le plan de rétablissement du programme pleinement mis en œuvre, afin de préparer les livraisons prévues en 2008. Le développement et l'industrialisation de la famille A350XWB feront également partie des priorités. 2007 est une année décisive pour Airbus. Le succès de la mise en œuvre de Power8 est essentiel pour regagner en compétitivité, et devrait conduire à une entière réorganisation de la société.

Airbus s'efforcera de rétablir un climat de confiance auprès de ses clients et autres parties prenantes.

Power8

Le programme de redressement Power8 rétablira la compétitivité d'Airbus. Il se décompose en huit modules qui permettront de réduire les coûts et de rationaliser la structure industrielle d'Airbus.

POWER8 – 8 MODULES POUR ATTEINDRE LES OBJECTIFS-CLÉS



Satisfaire le client en priorité

L'engagement d'Airbus en faveur de ses clients sera accentué. Airbus a pour objectif de servir ses clients en respectant un niveau de fiabilité et de qualité toujours plus élevé, tout en garantissant un excellent service client.

1 Développer plus rapidement

Le cycle de développement des nouveaux avions sera ramené de sept et demi à six ans. Des processus de développement solides seront mis en place, avec des partenaires dits *risk sharing partners*, qui permettront d'assurer cette réduction des cycles et la maturité requise des appareils au moment de leur mise en service. Ce module vise également à augmenter la productivité des activités de l'engineering de la société de 15 %.

2 Réorganiser la politique d'achat

Grâce à ce module, Airbus vise à réduire ses coûts d'approvisionnement. Airbus va ainsi réorganiser et consolider sa base de fournisseurs, prévoir la construction d'un réseau de partenaires dits *risk sharing partners* à risques partagés et rationaliser son organisation logistique.

3 Produire au plus juste

Ce module a pour but d'intégrer encore davantage la fabrication et l'engineering associé, et assurera le déploiement de principes cohérents de production rationalisée dans tous les établissements. Une augmentation de la productivité de 16 % est prévue d'ici à 2010.

4 Réduire les coûts de structure

La Direction d'Airbus propose une réduction progressive des effectifs « de structure » à hauteur de 10 000 postes en quatre ans : environ 3 200 à Airbus France, 3 700 à Airbus Deutschland, 400 à Airbus España, 1 600 à Airbus UK et 1 100 à Airbus Central Entity à Toulouse. Cinq mille de ces postes environ sont occupés par du personnel intérimaire ou des sous-traitants in situ, pour lesquels ces réductions sont déjà applicables. Les 5 000 autres postes concer-

nent le personnel Airbus permanent ; la réalisation de ces réductions d'effectif s'effectuera par le biais de la réduction naturelle des effectifs et par des plans de départs volontaires négociés dans chaque pays concerné. À ce stade, aucun licenciement n'est envisagé.

5 Optimiser la trésorerie

Ce module prévoit la réduction du fonds de roulement et un contrôle vigilant de la trésorerie dans toutes les activités.

6 Restructurer l'organisation industrielle

En liaison avec sa volonté de se recentrer sur son cœur de métier, Airbus va restructurer son organisation industrielle au cours des prochaines années. Airbus envisage ainsi des partenariats industriels pour ses établissements de Filton, Méaulte et Nordenham, de manière à faciliter leur mutation technologique du métallique vers un mode de conception et de fabrication en composites. S'agissant de ses sites de Laupheim, Saint-Nazaire-Ville et Varel, Airbus va étudier plusieurs options, y compris leur cession à des fournisseurs-clés, leur rachat par les salariés ou le regroupement avec des sites voisins.

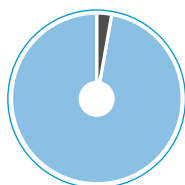
7 Rationaliser les chaînes d'assemblage final

Un certain nombre de mesures vont être mises en œuvre pour optimiser l'efficacité des chaînes d'assemblage final. Toulouse verra sa chaîne d'assemblage final long-courriers bénéficier d'un surcroît de capacité, car l'A350XWB sera assemblé et recevra son aménagement intérieur à Toulouse. À Hambourg, une troisième chaîne d'assemblage final de la famille A320 va être mise en place immédiatement. Elle bénéficiera d'une flexibilité totale, de manière à pouvoir aussi faire face à une augmentation de la demande d'A320, si cette demande dépasse la cadence de 14 exemplaires par mois. Hambourg assurera également l'assemblage final de la nouvelle famille de monocouloirs. En outre, de manière à permettre le montage de certaines pièces sur le lieu le plus adéquat et optimiser ainsi les temps de cycle globaux, certaines tâches préparatoires en amont de l'installation de la cabine de l'A380 et des A320 assemblés à Toulouse seront transférées de Hambourg à Toulouse. Toutefois, l'aménagement de la cabine demeurera à Hambourg et les livraisons d'A380 se dérouleront à la fois depuis Hambourg et Toulouse.

8 Se recentrer sur le cœur de métier

S'agissant de l'ingénierie et de la production, Airbus se concentrera sur son cœur de métier ; c'est-à-dire les activités critiques pour l'intégrité et la sécurité des avions, ou primordiales pour la différenciation technologique et commerciale. Ces activités comprennent l'architecture générale de l'avion et de la cabine, l'intégration des systèmes, ainsi que la conception, l'assemblage, l'installation, les équipements, la personnalisation et les essais d'ensembles constitutifs majeurs et d'éléments complexes ou la fabrication de pièces de technologie avancée.

(M€)	2006	2005	Variation
Chiffre d'affaires	2 200	763	188 %
EBIT	75	48	56 %
Prises de commandes	1 594	1 840	- 13 %
Carnet de commandes	20 337	20 961	-3 %



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

- 3 % Civil
- 97 % Défense

Avions de Transport Militaire

Le franchissement de plusieurs étapes importantes du programme A400M a fait croître le chiffre d'affaires. L'activité avions de transport moyens et légers a conservé sa place de leader.



CN-235,
version garde-côtes



La Division Avions de Transport Militaire s'est concentrée sur la gestion industrielle de ses deux nouveaux programmes : l'avion de ravitaillement et de transport, l'A330 MRTT et l'A400M. L'entrée en service de ces deux appareils est prévue en 2009. Les commandes d'avions de transport moyens et légers ont confirmé le leadership mondial de la Division sur ce segment de marché.

Le chiffre d'affaires a presque triplé pour atteindre 2,2 milliards d'euros (2005 : 763 millions d'euros) et l'EBIT a progressé à 75 millions d'euros (2005 : 48 millions d'euros). Cette croissance reflète essentiellement le franchissement de toutes les étapes du programme A400M prévues pour 2006, ainsi que la comptabilisation du chiffre d'affaires lié au report d'une étape de 2005 à 2006.

Le carnet de commandes est resté quasi stable, à 20,3 milliards d'euros (21 milliards d'euros en 2005). Le contrat avec la Malaisie pour quatre appareils A400M a été comptabilisé en 2006. Sur le segment des appareils de transport moyens et légers, la Division a remporté 20 nouvelles commandes, dont 12 C-295 de transport de patrouille maritime pour l'armée de l'air portugaise. Il s'agit du premier contrat pour un avion de patrouille maritime conçu à partir de la plate-forme C-295. La Finlande, la Pologne et l'Espagne ont également passé commande de C-295, et un contrat avec la société américaine L-3 a été signé portant sur deux CN-235. La Corée du Sud a, pour sa part, commandé un appareil C-212 de patrouille maritime.

Le Ministère de la Défense espagnol a passé un contrat de conversion de six appareils de transport militaire CN-235 en avions de patrouille maritime, les dotant de systèmes de mission (FITS). Par ailleurs, deux CN-235 équipés de systèmes de mission sont en cours de modernisation pour le ministère de la Défense irlandais.

L'A400M

L'A400M a passé cinq étapes industrielles conformément au calendrier contractuel, notamment l'étape M7 qui avait été décalée au cours de l'année 2005. L'avancement sur la chaîne d'assemblage final se fait dans les délais. Airbus a fabriqué la première aile d'A400M, quasi exclusivement à partir de matériaux composites, une première industrielle à ce jour. Le premier empennage horizontal a été livré par EADS CASA à la chaîne d'assemblage final.

Afin de valider l'état du programme actuel et de garantir une transparence pour le client, EADS a mené une évaluation technique interne. Cette revue a permis de confirmer que le programme A400M progressait conformément au calendrier, mais elle a aussi mis en lumière un certain nombre de défis significatifs. L'A400M totalise 192 commandes, dont 180 des pays européens à l'origine du programme, huit de l'Afrique du Sud et quatre de la Malaisie.

Les travaux de conversion sur le premier des cinq A330 destinés à l'Australie en version MRTT ont débuté. Les premiers essais en vol

de la nouvelle perche de ravitaillement équipée de commandes électriques se sont déroulés avec succès.

Le premier avion CN-235 multi-mission a été livré aux garde-côtes américains dans le cadre du programme Deepwater. Le partenariat entre Lockheed Martin et EADS CASA s'est vu octroyer un contrat pour 36 appareils, qui comprend notamment les trois premières commandes à EADS CASA pour des avions de patrouille maritime à rayon d'action moyen, affectés à des activités de surveillance.

PERSPECTIVES

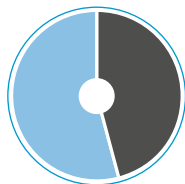
La structure de chiffre d'affaires de la Division va fortement évoluer dans les prochaines années avec le démarrage des livraisons de l'A400M et l'A330 MRTT. Alors que l'activité avions de transport moyens et légers continuera de représenter un pourcentage significatif de son chiffre d'affaires, la performance économique de la Division sera tirée par ces nouveaux programmes.

Un certain nombre de campagnes à l'export sont actuellement en cours, notamment en Arabie saoudite pour la commande de trois avions ravitailleurs MRTT. La Division prévoit qu'en 2007, le consortium Air-Tanker dont elle fait partie, devrait recevoir une commande pour 14 A330 MRTT de la part des autorités britanniques, dans le cadre du programme sur le futur avion stratégique.

La Division MTA a été retenue pour la fourniture de 50 C-212 à l'armée de l'air brésilienne dans le cadre d'une collaboration industrielle, qui impliquera la mise en place d'une chaîne d'assemblage final au Brésil. Ce contrat pourrait être finalisé en 2007.

En partenariat avec Northrop Grumman, EADS a soumis une offre pour la fourniture, à l'armée de l'air américaine, d'avions ravitailleurs KC-30 dérivés d'A330 MRTT. Toujours aux États-Unis, mais en partenariat avec Raytheon cette fois, le Groupe propose son avion C-295 pour le contrat d'avion cargo (*Joint Cargo Aircraft*), dont le vainqueur devrait être désigné en 2007.

(M€)	2006	2005	Variation
Chiffre d'affaires	3 803	3 211	18 %
EBIT	257	212	21 %
Prises de commandes	4 885	3 522	39 %
Carnet de commandes	11 042	9 960	11 %



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES
PAR MARCHÉ
(en % de chiffre d'affaires réalisé en externe)

- 46 % Civil
- 54 % Défense

Eurocopter

Le record de livraisons de 381 hélicoptères a dopé le chiffre d'affaires d'Eurocopter, tandis que le carnet de commandes atteint un niveau historique.



EC 145



Eurocopter a enregistré, en 2006, une hausse record de ses commandes, confortant sa place de numéro un mondial des hélicoptères civils et parapublics. Ce résultat s'explique par la performance de sa gamme de produits et par la présence de la Division sur l'ensemble des principaux marchés mondiaux d'hélicoptères. Disposant d'un carnet de commandes et de prévisions de livraisons désormais deux fois supérieurs à ce qu'ils étaient il y a trois ans, la Direction a augmenté les effectifs tout en réorganisant l'entreprise.

Le chiffre d'affaires a progressé de 18 %, à 3,8 milliards d'euros (2005 : 3,2 milliards d'euros), porté par la montée en cadence de la production conformément aux prévisions, avec la livraison de 381 hélicoptères (334 en 2005). L'EBIT de la Division a progressé de 21 %, à 257 millions d'euros (2005 : 212 millions d'euros).

Eurocopter a enregistré 615 nouvelles commandes en 2006, soit une valeur cumulée de 4,9 milliards d'euros (3,5 milliards d'euros en 2005). Fin 2006, le carnet de commandes atteignait ainsi un niveau historique de 11 milliards d'euros (10 milliards d'euros en 2005). 79 % de ces commandes proviennent de pays autres que les pays dits « domestiques » du Groupe (Allemagne, France et Espagne). Les hélicoptères militaires représentent en valeur 53 % des commandes de la Division. Les services (30 %) sont également une source importante de commandes pour Eurocopter. Sur le marché civil et parapublic, Eurocopter a confirmé sa position de leader, avec une part de marché de 52 %. Les prix élevés du pétrole et du gaz, la croissance de l'économie mondiale et la demande soutenue sur le marché des services médicaux ont contribué au record de commandes.

Une percée stratégique dans la défense

En étant choisi par l'armée américaine pour sa prochaine génération d'hélicoptères utilitaires légers, Eurocopter a réussi une percée stratégique sur le marché américain de la défense. Le contrat cadre porte sur la livraison de 352 UH-72A, une version dérivée de l'EC 145, soit une valeur potentielle de 2 milliards de dollars. 42 exemplaires ont déjà été commandés en 2006.

Les trois premiers NH90 ont été livrés à l'Allemagne. Ce nouvel hélicoptère militaire moyen multi-rôles alliant hautes performances et faibles coûts de fonctionnement et de maintenance a engrangé 43 nouvelles commandes dont 9 de la Nouvelle-Zélande et 34 de l'Australie. À ce jour, 400 NH90 ont été commandés.

Une présence internationale renforcée

En 2006, Eurocopter a poursuivi sa politique visant à renforcer sa forte assise internationale. Eurocopter détient une part de 45 % sur le marché chinois civil et parapublic, en pleine expansion. En décembre 2006, l'hélicoptériste a créé Eurocopter China à Shanghai, afin de consolider son implantation commerciale dans ce pays et de mieux y servir ses clients. Le programme de co-développement d'un nouvel hélicoptère de sept tonnes, le EC 175, lancé en 2005

conjointement avec le chinois AVIC II, société aéronautique publique, a franchi une première étape décisive en décembre 2006.

En Corée du Sud, le contrat de développement pour la production du premier hélicoptère militaire utilitaire du pays a été signé et les travaux ont démarré, en France et en Corée au cours de l'été. En Russie, Eurocopter Vostok a été inauguré pour commercialiser les produits et services de la Division.

Afin de soutenir cette forte croissance, Eurocopter a recruté plus de 1 200 collaborateurs et lancé le programme d'amélioration baptisé « Vital ». Des mesures spéciales ont ainsi été introduites pour améliorer l'efficacité, promouvoir l'internationalisation et accentuer l'effort de recherche et développement ; ceci, dans le souci constant d'améliorer la satisfaction client, première priorité d'Eurocopter.

PERSPECTIVES

Le principal défi d'Eurocopter en 2007 sera de conforter son succès commercial en gérant la montée en cadence de sa production. Par ailleurs, la Division devra également renforcer sa position sur ses grands marchés.

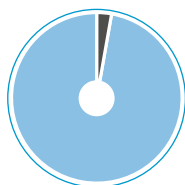
La Direction prévoit le recrutement de 500 collaborateurs supplémentaires en 2007. Ces effectifs supplémentaires permettront de soutenir le développement de ses sites industriels en France et en Allemagne et l'implantation de ses nouvelles usines, à Albacete en Espagne, et à Columbus, Mississippi, aux États-Unis.

Conscient qu'une large part du potentiel de croissance se situe hors d'Europe, et que l'optimisation de sa chaîne d'approvisionnement doit se poursuivre, Eurocopter souhaite étendre son empreinte industrielle sur les principaux marchés mondiaux, tout en renforçant ses programmes internationaux de développement d'hélicoptères.

La Division entend améliorer son offre mondiale en poursuivant la modernisation et l'amélioration de sa gamme de produits et de services associés. En parallèle, la Division cherchera à se doter des technologies les plus avancées, lui permettant de réaliser de nouvelles percées stratégiques sur son marché.

Sur la lancée de 2006, le chiffre d'affaires devrait à nouveau croître en 2007.

(M€)	2006	2005	Variation
Chiffre d'affaires	5 864	5 636	4 %
EBIT	348	201	73 %
Prises de commandes	5 191	6 673	-22 %
Carnet de commandes	17 570	18 509	-5 %



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

- 3 % Civil
- 97 % Défense

Défense & Sécurité

Les progrès réalisés dans l'ensemble de la Division justifient sa stratégie. Les efforts de rationalisation portent leurs fruits et contribuent à l'amélioration des résultats.



Systèmes radio numériques (PMR)



L'activité de radio numérique PMR, récemment acquise, a permis de compenser la déconsolidation liée à la cession de l'activité allemande de missiles, LFK. La rentabilité de la Division s'est ainsi améliorée, passant de 3,6 % en 2005 à 5,9 % en 2006. De plus, la restructuration mise en œuvre au cours de l'année a porté ses fruits, permettant un gain d'efficacité. La Division a également vu un certain nombre de ses principaux programmes et projets entrer en phase de production.

Le chiffre d'affaires de la Division a augmenté, pour atteindre 5,9 milliards d'euros (5,6 milliards d'euros en 2005) principalement en raison de la montée en cadence de la production de l'Eurofighter et grâce aux nouveaux contrats de réseau radio numérique. Depuis son lancement, le consortium Eurofighter GmbH a livré un total de 114 de ces appareils de combat multi-rôle. La finalisation de la cession LFK à MBDA s'est traduit par un impact négatif de 132 millions d'euros sur le chiffre d'affaires de la Division, LFK étant consolidée à 100 % (MBDA consolidé à 50 %). L'EBIT a augmenté à 348 millions d'euros (201 millions d'euros en 2005), en raison des améliorations opérationnelles et de la plus-value sur LFK (111 millions d'euros). Par ailleurs, la baisse des charges liées à l'activité drones a compensé les frais de restructuration (- 74 millions d'euros) et les effets de variation de périmètre.

Après l'acquisition de LFK, MBDA a consolidé sa position de premier missilier mondial. MBDA a reçu des commandes des ministères de la Défense français et allemand, portant respectivement sur 250 missiles de croisière navals SCALP et 680 systèmes d'armement de précision à long rayon d'action PARS 3. D'importantes contributions au chiffre d'affaires sont venues de Storm Shadow, Brimstone, Taurus, Aster et MICA qui sont entrés en phase de production. Le développement de MEADS est en progrès.

Les initiatives de restructuration, mises en œuvre l'année dernière, ont amélioré la performance des programmes dans l'ensemble des Unités Opérationnelles – Systèmes Aériens Militaires, Systèmes de Défense et Communications (DCS), Électronique de Défense et MBDA. En 2006, la Direction a commencé à regrouper les activités de l'Unité Systèmes Aériens Militaires à Manching, non loin de Munich, avant de consolider le siège de la Division à Munich. Par ailleurs, les activités de la Division en France ont été regroupées sur le site d'Elancourt, et MBDA a centralisé ses sites en région parisienne.

Des capacités en pleine construction sur des marchés en croissance

D'un point de vue stratégique, 2006 a été une année majeure, car la Direction a continué d'étoffer ses capacités dans les futurs domaines de croissance de la défense et de la sécurité.

L'activité de radio numérique PMR de l'Unité opérationnelle Systèmes de Défense et de Communications a reçu plus de 20 commandes portant sur des réseaux de communications sécurisés. La plus importante de ces commandes émane des autorités allemandes de sécurité publique, avec le contrat BOSNet.

La Division a renforcé sa position en matière de surveillance côtière et maritime, par l'acquisition conjointe avec ThyssenKrupp, d'Atlas Elektronik, et par l'acquisition de Sofrelog.

Des progrès ont été réalisés dans le développement d'un programme européen de drones de pointe. Les premiers vols ont été opérés pour le drone de moyenne altitude et long rayon d'action, destiné au gouvernement français, et un démonstrateur de la technologie des drones de prochaine génération a été finalisé en Espagne. Par ailleurs, l'Allemagne a décidé d'acquérir un drone de haute altitude et long rayon d'action.

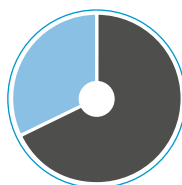
PERSPECTIVES

La croissance affichée par les pôles d'activité les plus prometteurs, notamment les drones, l'électronique, les communications sécurisées, l'intégration des grands systèmes, les systèmes de commande et de contrôle et les solutions maritimes, offre la perspective d'une structure de chiffre d'affaires plus équilibrée, les activités plates-formes et missiles en resteront toutefois les principaux contributeurs. Grâce à sa croissance interne et une politique de croissance externe ciblée, la Division gagne en compétitivité.

La Division connaît en particulier une demande croissante pour ses systèmes intégrés de sécurité globale, ce qui lui permet de conquérir de nouveaux marchés en dehors de son périmètre traditionnel. En outre, Eurofighter a lancé des campagnes à l'export dans un certain nombre de pays européens et au-delà.

La solidité de son carnet de commandes, couplée à des programmes d'amélioration et une performance commerciale en voie d'amélioration, devrait conduire à des hausses régulières de l'EBIT, malgré la stagnation des budgets de défense sur ses marchés domestiques.

(M€)	2006	2005	Variation
Chiffre d'affaires	3 212	2 698	19 %
EBIT	130	58	124 %
Prises de commandes	4 354	2 322	88 %
Carnet de commandes	12 263	10 931	12 %



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

- 68 % Civil
- 32 % Défense

Astrium

Astrium a connu une croissance solide et rentable en 2006, dans un contexte commercial plus favorable. Son carnet de commandes record garantit une hausse du chiffre d'affaires pour plusieurs années.



Ariane 5



2006 a été une année satisfaisante pour Astrium au regard de ses trois gammes de produits : lanceurs, satellites et services. L'activité de services de communication militaire par satellite a fait progresser son chiffre d'affaires et a remporté de nouveaux contrats. Les marges de la Division ont augmenté en raison de la réduction substantielle des coûts et de la position forte d'Astrium, comme principal maître d'œuvre du secteur spatial en Europe.

Alors que le chiffre a augmenté, pour s'établir à 3,2 milliards d'euros (2005 : 2,7 milliards d'euros), avec une contribution de toutes les Unités opérationnelles de la Division, l'EBIT a plus que doublé, pour atteindre 130 millions d'euros (2005 : 58 millions d'euros), l'amélioration des coûts et la fermeté des prix ayant dopé les marges.

Les satellites et les lanceurs ont gagné d'importantes parts de leur marché respectif. Le carnet de commandes a ainsi progressé pour atteindre 12,3 milliards d'euros en fin d'année, contre 10,9 milliards d'euros à fin 2005.

Afin de regrouper ses activités sous une marque unique, plus lisible pour ses clients, la Division a changé de nom, abandonnant EADS SPACE pour EADS Astrium. Cette nouvelle politique de marque ne s'est toutefois accompagnée d'aucun changement en termes de gestion opérationnelle.

La Division a lancé de nouveaux programmes d'amélioration des coûts et des processus. Des initiatives spécifiques ont été mises en place pour mutualiser les ressources, offrir de meilleurs services aux clients et réduire les coûts. Une autre initiative vise à augmenter les dépenses en recherche et développement pour préparer la croissance future. D'autres programmes sont également en cours et impliquent de nouveaux gains de productivité, avec définition de jalons à franchir et d'objectifs à atteindre.

La fiabilité d'Ariane 5

L'Unité opérationnelle Astrium Space Transportation détient une part de 30,5 % dans Arianespace, laquelle a confirmé sa position de numéro un mondial des services spatiaux. La fiabilité record du lanceur Ariane 5, alors que les lanceurs concurrents ont connu des accidents, lui a permis de remporter 12 commandes, représentant 45 % environ du marché ouvert.

Autre fait marquant de 2006 : la livraison du laboratoire spatial Columbus à l'Agence spatiale européenne (ESA). Il s'agit du module de recherche européen pour la Station Spatiale Internationale (ISS) ; ce projet intergouvernemental associe l'Europe et les États-Unis et son lancement est prévu fin 2007. Par ailleurs, la Division a réalisé avec succès le premier tir d'essai du missile balistique M51 commandé par la Délégation Générale pour l'Armement (DGA).

Progression dans les satellites

L'Unité opérationnelle Astrium Satellites a remporté une part non négligeable des commandes de nouveaux satellites, dans un marché mondial en faible progression. En effet, on a dénombré 27 commandes commerciales dans le monde, contre 24 en 2005. Astrium en a remporté sept, ainsi que deux importantes commandes de l'ESA.

La plus récente des trois Unités Opérationnelles de la Division, Astrium Services, a poursuivi la croissance de ses activités dans les satellites de communications sécurisées à vocation militaire. Le ministère de la Défense allemand a passé une commande formelle du système Satcom BW, et le premier satellite Skynet 5, destiné au ministère de la Défense britannique, est prêt à être lancé.

PERSPECTIVES

Astrium a abordé l'année 2007 en affichant un carnet de commandes record. La Division va tirer parti de ses efforts d'innovation technique et commerciale des cinq dernières années et bénéficier de cinq années de restructuration industrielle.

Le lanceur de satellite 10 tonnes ECA d'Ariane 5 et le satellite modulaire Eurostar 3000 viennent tous deux d'entrer en production ; ils ont déjà apporté la preuve de leur fiabilité sur le marché. L'activité Astrium Services de la Division a également démontré la validité de son modèle économique dans la construction et l'exploitation de satellites de communications militaires.

La Division maintient sa capacité d'innovation en augmentant ses dépenses de recherche et développement ; ses contrats de support technique lui permettront d'épauler ses capacités dans les domaines des lanceurs et des missiles. Cependant, des initiatives d'amélioration visant à réduire les coûts et à améliorer les processus techniques seront également sources de progrès supplémentaires.

La tendance positive affichée par le chiffre d'affaires de la Division devrait se poursuivre, tout en s'accompagnant d'une progression de l'EBIT et de sa rentabilité.

AU CŒUR

d'EADS

Nos fonctions partagées sont au cœur de l'effort d'intégration du Groupe. Comme actrices du changement, elles doivent participer à la construction d'une identité commune.

Recherche & Technologie

La nomination d'un Directeur technique a donné un nouvel élan au processus d'innovation, et le développement technologique est davantage aligné sur la stratégie du Groupe.



Après la nomination d'un nouveau Directeur technique (*Chief Technical Officer* ou *CTO*) en avril 2006, la politique d'innovation, notamment technologique, a été relancée. La priorité est donnée à l'alignement de la stratégie Recherche & Technologie (R&T) sur la stratégie commerciale du Groupe.

La fonction de Directeur technique a pris une nouvelle dimension. Son titulaire bénéficie désormais d'un siège au Comité exécutif et assume la responsabilité du budget de R&T dans sa totalité, toutes Divisions confondues pour une meilleure coordination de l'effort R&T du Groupe.

Le Directeur technique doit également veiller à un meilleur partage des technologies à travers l'ensemble des divisions. Ainsi, si Airbus dispose de la meilleure expertise dans les structures d'avions en matériaux composites, la meilleure technologie de capteurs se trouve à la Division Défense & Sécurité.

Mieux ciblée, la stratégie de R&T peut s'appuyer sur un portefeuille d'innovation en progression constante. EADS a en effet déposé près de 800 nouveaux brevets en 2006, contre plus de 300 en 2001. Par ailleurs, le nombre de ses inventions brevetées a progressé pour dépasser le chiffre de 5 000 en 2006, contre environ 4 000 en 2001.

Aligner la R&T sur la stratégie du Groupe

L'effort R&T a été recentré sur les domaines stratégiques, afin de mieux soutenir le développement du Groupe. Il vise ainsi à obtenir une création de valeur plus forte grâce à un solide portefeuille de technologies novatrices, car l'introduction maîtrisée d'innovations procurant un avantage concurrentiel aux nouveaux produits du Groupe doit permettre de garantir un meilleur retour sur investissement.

Les technologies à fort potentiel ont été identifiées et se sont vu allouer un budget « protégé ». Parmi ces technologies figurent les fuselages entièrement réalisés en matériaux composites, les communications et logiciels sécurisés, l'amélioration des systèmes de visibilité pour les hélicoptères tout temps et la modélisation virtuelle, pour n'en citer que quelques-uns.

Pour soutenir les nouveaux objectifs, une nouvelle structure de gestion de la R&T a été mise en place. Le Conseil supérieur technique d'EADS (*Executive Technical Council* ou *ETC*) est chargé de veiller à la bonne déclinaison de la stratégie technologique à travers les Divisions et les Unités opérationnelles. Piloté par le Directeur technique et composé des directeurs techniques des Divisions, ce conseil se réunit régulièrement pour définir les stratégies futures et identifier les synergies. Il s'assure du maintien d'un bon équilibre entre d'une part les orientations stratégiques descendantes et d'autre part le savoir-faire, la créativité et la responsabilité ascendants.



La fonction *Corporate Technical Capabilities* (placée sous la responsabilité hiérarchique du Directeur technique) est responsable des installations centrales de R&T, garantes du potentiel d'innovation technique du Groupe, avec une priorité donnée au long terme.

Un réseau international (*Global Innovation Networks* ou *GIN*) a été mis en place pour chacun des cinq grands domaines de recherche, afin de faire progresser les domaines technologiques de première importance pour le Groupe et s'assurer que les informations utiles circulent correctement entre les Divisions. Un cadre dirigeant doté d'une solide expérience sera nommé pour diriger chaque GIN.

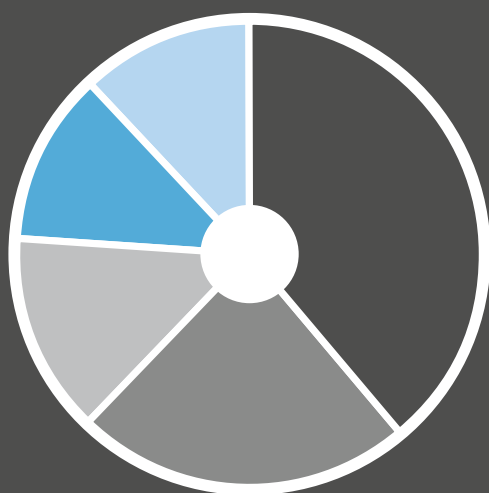
De nouvelles fonctions

Le Directeur technique va assumer un rôle élargi. En plus de la R&T, il est responsable des processus techniques transversaux du Groupe, tels que ingénierie des systèmes et outils communs pour la gestion du cycle de vie des produits. Il réalise également des évaluations techniques spécifiques pour le compte des Présidents exécutifs et du Comité exécutif. La responsabilité de la gestion des systèmes d'information au niveau Groupe ne relève plus des Finances, mais a été confiée à l'organisation du Directeur technique. Ce dernier prévoit d'harmoniser les outils de conception et d'ingénierie, tels que les logiciels de conception assistée par ordinateur utilisés dans le Groupe et avec ses fournisseurs, afin d'améliorer l'intégration au sein du Groupe.

Il a en outre l'intention de développer une culture de l'innovation. A ce titre, la R&T et les Ressources humaines travaillent à la création de l'EADS Expert Initiative, un programme qui vise à identifier les experts techniques et à leur offrir des opportunités de carrière identiques à celles des autres cadres. Un *EADS Innovation Hall of Fame* est également en cours de création afin de récompenser et d'honorer les *Great Inventors*, ceux qui auront généré le plus de brevets, les *Great Innovators* qui auront été les plus efficaces pour traduire ces inventions en sources de revenus, et enfin les *Great Craftsmen*, collaborateurs possédant des compétences uniques.

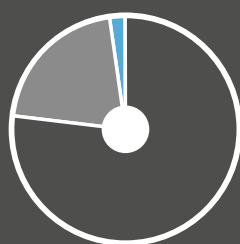
Achats

Tout en favorisant des relations plus étroites avec ses principaux fournisseurs, le Groupe cherche à diversifier géographiquement ses achats et à accroître l'intégration de ses processus.



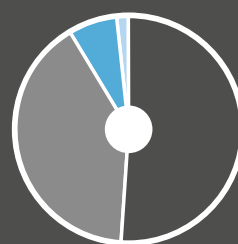
PORTEFEUILLE D'ACHATS

- 39 % Équipements et Systèmes
- 23 % Consommables
- 14 % Aérostructures
- 12 % Matériel de production
- 12 % Services produits



APPROVISIONNEMENT PAR RÉGION

- 77 % Europe
- 21 % Amérique du Nord
- 2 % Reste du Monde



APPROVISIONNEMENT PAR DEVISE

- 51 % EUR
- 41 % USD
- 7 % GBP
- 1 % Autres devises

VOLUME TOTAL DES ACHATS EN 2006 : 34 MILLIARDS D'EUROS

Les achats jouent un rôle prépondérant dans l'amélioration du modèle économique d'EADS. Le but est d'inscrire les activités d'achats dans le cadre de l'effort d'accroissement de l'efficacité et de l'intégration au sein du Groupe tout entier, en parallèle d'une réduction des coûts et des risques. La fonction Achats prend des mesures visant à sécuriser les approvisionnements, gérer les coûts et les performances des fournisseurs, réduire l'exposition au dollar et étendre sa présence dans des pays stratégiques.

Trois grandes initiatives ont été lancées. Le Groupe entame un processus de développement de sa base d'approvisionnements en vue de nouer des relations plus étroites avec ses principaux fournisseurs. Il augmente ses achats auprès de pays stratégiques situés hors d'Europe. Enfin, des mesures supplémentaires sont prises pour favoriser une coordination plus soutenue et plus efficace des activités entre les Divisions. Au cours de l'exercice 2006, des étapes précises ont été franchies vers la réalisation de ces objectifs, avant de passer à la vitesse supérieure en 2007.

Des relations plus étroites

En 2006, EADS a commencé à passer en revue sa base de fournisseurs pour établir précisément ce que le Groupe achète, où et comment. La Société entend nouer des relations de plus grande proximité avec un nombre limité de fournisseurs de premier niveau, en leur donnant plus de responsabilités dans la gestion de contributions plus importantes, notamment celles relevant de fournisseurs de rang inférieur au sein de la chaîne d'approvisionnement. Cette organisation permettra à EADS de se concentrer sur les activités qui forment son cœur de métier et de nouer des relations plus solides avec un nombre plus restreint de fournisseurs-clés.

Ceux-ci seront sélectionnés sur la base de leur savoir-faire et de leurs performances avérées, ainsi que sur leur capacité et leur engagement vis-à-vis d'EADS. Pareille démarche implique un partage des risques. Ainsi, ces fournisseurs pourront être amenés à investir dans le développement des technologies, produits et systèmes de demain, afin de réduire l'exposition au dollar et épauler EADS dans sa conquête de nouveaux marchés.

Première étape vers le renforcement de cette collaboration avec les principaux fournisseurs, le Comité des fournisseurs (*Suppliers Council*) et le Réseau des approvisionnements d'EADS (*EADS Procurement Network*), mis en place en 2006, cherchent à améliorer l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement, à garantir la cohérence des principaux éléments de la stratégie d'approvisionnement d'EADS et à optimiser le partage des meilleures pratiques.



Internationalisation

EADS a l'intention de porter la part, en valeur, de ses achats hors Europe de 25 à 35 % d'ici dix ans. Cela permettra d'élargir la base d'accès du Groupe aux technologies et aux matières premières mais également de soutenir sa stratégie commerciale, notamment dans les pays à fort potentiel. De plus, cette politique réduira l'exposition au dollar. Des bureaux d'achats sont en cours d'installation en Chine et en Inde, et de nouvelles implantations sont envisagées.

Intégration des achats

La coordination des activités d'achats entre les Divisions a progressé à différents titres.

Afin de mieux intégrer les achats au sein d'EADS, un Comité des Directeurs des achats (*Chief Procurement Officers Council*) a été constitué. Il s'agit d'un forum réunissant les Directeurs des achats des cinq Divisions du Groupe et du Siège.

En tirant parti du pouvoir d'achat de tout le Groupe EADS, les Responsables des achats (*Lead Buyers*) ont, une nouvelle fois, réduit considérablement les coûts. EADS se prépare désormais à accroître leur pouvoir par des achats conjoints, dans l'optique de passer d'un simple cumul des demandes à la gestion et l'harmonisation de celles-ci. Les Services partagés au sein de la fonction Approvisionnement font l'objet d'une étude approfondie dans le but d'en accroître l'efficacité.

À l'image de cette intégration plus avancée des achats, EADS a commencé à installer une plate-forme d'achats en ligne commune à tout le Groupe. Cette plate-forme, qui a hébergé plus de 4 500 appels d'offres électroniques en 2006, permettra de développer des activités conjointes d'approvisionnement et de tirer parti des synergies en matière d'infrastructures, de bases de données fournisseurs et de transparence.

En 2007, EADS commencera à réduire le nombre de ses fournisseurs de premier niveau, tout en cherchant à élargir sa base géographique d'approvisionnement et à tirer le meilleur parti de sa puissance d'achat, grâce à une meilleure intégration.

Ressources humaines

Les Ressources humaines (RH) participent à l'effort d'intégration par le développement de politiques, processus et programmes communs, et par la mise à disposition de services partagés.



Intégration des RH

Le Comité commun des RH d'EADS, composé des Directeurs des ressources humaines de chaque Division, ainsi que du Directeur des ressources humaines du Groupe, a travaillé à une meilleure intégration des ressources humaines au sein d'EADS, avec le lancement de plates-formes en ligne communes, de programmes, d'outils et de processus communs, ainsi que de services partagés. Un processus RH commun de définition d'objectifs et d'examen des projets a été mis en place avec les différentes Divisions. Des lignes de reporting qui relient directement les Divisions à la direction RH du Groupe ont été formalisées au cours de l'exercice écoulé. Plusieurs événements ont été organisés pour soutenir cette démarche d'intégration fonctionnelle et encourager le partage des meilleures pratiques entre les Divisions.

Processus social

EADS tout comme ses Divisions dispose d'un Comité d'entreprise européen. Ces différents forums offrent la possibilité d'un dialogue social proactif entre les représentants des salariés et la Direction. Le grand défi de l'année écoulée a été la préparation du processus de communication et l'amorce du dialogue avec le Comité d'entreprise européen et les représentants des syndicats sur le programme Power8 chez Airbus, sans oublier les restructurations à l'échelle du Groupe et la mise en place de services partagés. Ces discussions sont coordonnées au niveau d'EADS, des Divisions et au plan national.

RH électroniques et services partagés

Les Services RH partagés ont franchi une étape importante vers plus d'intégration avec le déploiement à l'échelle du Groupe de systèmes communs de paie et de gestion du temps. Le développement des Services partagés est un volet majeur de la réingénierie des processus RH et du processus de transformation de celle-ci. Une plate-forme en ligne de recrutement commun a été déployée pour former un outil de recrutement unique et harmonisé au sein du Groupe. De nouveaux développements de moyens électroniques RH ont été lancés en vue d'un déploiement complet en 2008, notamment pour la gestion du cycle de performance et de développement.

Gestion et développement des compétences

Afin de garantir la disponibilité, le recrutement, la formation et la fidélisation des effectifs pour répondre aux besoins futurs de nos activités, plusieurs initiatives ont été lancées. La « politique d'experts d'EADS » a été notamment mise en place en liaison avec la Direction Technique. Les Divisions d'EADS ont piloté plusieurs initiatives, telles que la feuille de route des compétences individuelles, les processus de certification professionnelle, l'identification des besoins de compétences à long terme et des systèmes de classi-



fication des compétences, pour pouvoir garantir que les Divisions d'EADS sont plus à même d'anticiper la disponibilité et le besoin en compétences techniques à longue échéance. Le « Shared College » a été créé pour un partage entre les Divisions de programmes de formation, des ressources et des savoir-faire techniques.

Gestion des talents

Un nombre toujours plus important de stagiaires a pu bénéficier des programmes de la *Corporate Business Academy* sur le développement des compétences en gestion et leadership. Le centre de formation des cadres d'EADS à Villepreux est pleinement opérationnel.

Un nouveau modèle de leadership pour le Groupe a été introduit dans l'ensemble d'EADS et doit constituer la base des programmes communs de formation au leadership et d'outils communs tels que l'évaluation à 360°. Par ailleurs, une table ronde annuelle organisée autour de discussions sur le potentiel et le développement des individus, suivie de conférences sur le développement, a été mise en place pour promouvoir l'évolution de carrière des cadres et dirigeants supérieurs. Un nouveau programme pilote de tutorat a été testé avec succès. La mobilité interne des cadres et des dirigeants est favorisée.

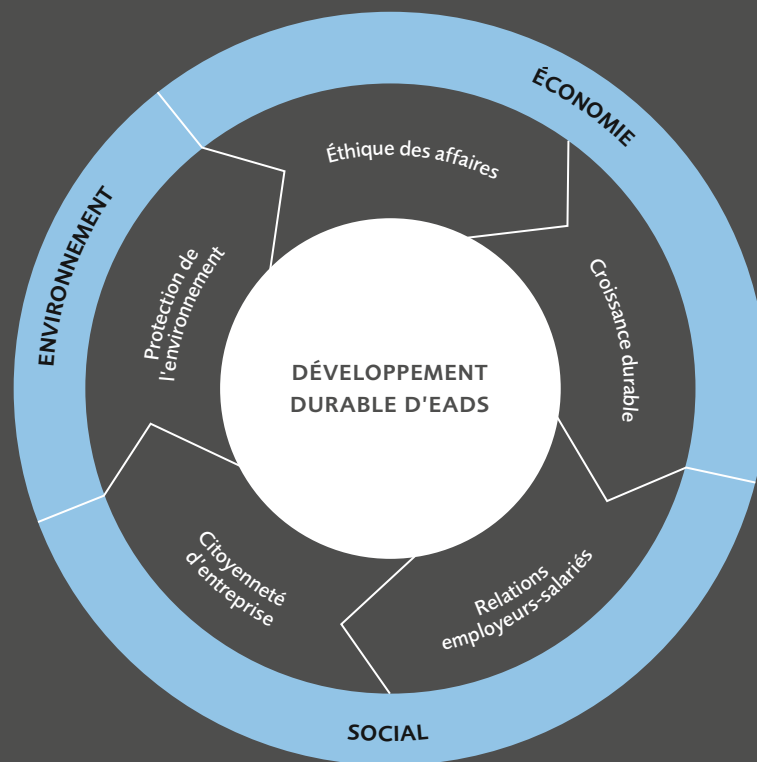
EADS a participé à une quarantaine de salons d'étudiants et autres forums de recrutement nationaux et internationaux en 2006, en Europe ainsi qu'en Chine et à Singapour. Le Groupe a également été impliqué dans diverses initiatives visant à encourager les femmes à embrasser des carrières techniques.

En route pour 2007

Afin de développer une culture commune du management, les RH diffuseront les principes de leadership d'EADS dans tout le Groupe. Le développement des compétences et une plus grande mobilité seront encouragés. EADS assurera un dialogue constructif avec les Comités d'entreprise et les syndicats au sujet de réorganisations possibles chez Airbus et EADS. Dans l'ensemble, les RH poursuivront les objectifs identifiés en 2006 et continueront à améliorer la qualité de leurs services et du support apporté au sein du Groupe.

Éthique et responsabilité sociale (CSR)

En 2006, EADS a consolidé ses politiques CSR, introduisant de nouvelles initiatives tout en renforçant celles des années précédentes. Face aux défis actuels, le Groupe entend assumer pleinement ses responsabilités sociales et éthiques.



Pour plus de détails sur les politiques CSR d'EADS et les pratiques du Groupe en la matière, consulter :

Livre

3



**ACTIVITÉS, STRUCTURES ET
RESPONSABILITÉ SOCIALE 2006**
Document d'Enregistrement – Partie 2

Regagner confiance

Alors que les événements de 2006 ont soulevé un certain nombre de questions, EADS reste attaché au développement de relations durables et équilibrées avec ses parties prenantes. L'ensemble du Groupe réaffirme son engagement envers les principes et valeurs exprimés dans son Code éthique et ses politiques en matière de CSR.

Se renforcer pour faire face à de nouveaux défis

En 2006, EADS a lancé de nouvelles initiatives visant à consolider les bases de ses politiques CSR.

Le Groupe a renforcé ses politiques et ses procédures de contrôle des exportations. EADS a poursuivi sa politique Programmes de coopération avec les universités et les organisations scientifiques, visant à soutenir les activités de son *Corporate Technology Office* en tirant profit des compétences où qu'elles se trouvent. De plus, *Corporate Sourcing* a été créé afin de définir les outils nécessaires au

déploiement des règles CSR à l'ensemble des fournisseurs. D'un point de vue stratégique, EADS a procédé à l'analyse de ses activités et procédures de conformité. En complément de procédures internes déjà bien établies, le Groupe envisage de renforcer le développement de son approche de la conformité en créant une organisation Groupe globale dédiée. Compte tenu du contexte particulier lié à la restructuration d'Airbus et à l'évolution de l'organisation d'EADS, le dialogue social a été renforcé.

Intégrer au quotidien les pratiques CSR

Progressivement, les politiques CSR sont intégrées dans la manière dont EADS conduit ses activités. En matière d'environnement, le nombre de sites certifiés ISO 14001/EMAS a progressé de 29 à 52. Par ailleurs, une enquête réalisée par Novethic et le Service Central de Prévention de la Corruption indique qu'EADS figure parmi les sept sociétés du CAC 40 qui répondent aux standards éthiques internationaux.



Julia Kempe, chercheuse à l'Université de Paris, a remporté, en 2006, un prix scientifique placé sous le parrainage de la Fondation d'entreprise EADS

Promouvoir les femmes dans la recherche

Julia Kempe : Lauréate du prix Irène Joliot-Curie 2006

Julia Kempe est une habituée des prix et des récompenses. Au fil des ans, cette ancienne élève d'une école est-allemande réservée aux enfants surdoués, a déjà accumulé un grand nombre de prix pour ses recherches en informatique. Ces distinctions lui ont été décernées par des établissements d'enseignement et des organismes publics de renom dans le monde entier.

Mais le prix Irène Joliot-Curie de la Jeune femme scientifique de l'année 2006, qu'elle a remporté en novembre dernier, compte parmi les plus prestigieux. Ce prix vise à encourager les jeunes femmes à embrasser une carrière scientifique, une cause qui lui tient à cœur.

« Je crois que le prix Irène Joliot-Curie fait partie de ces coups de pouce qui aident une femme à surmonter ses propres doutes », a déclaré Julia Kempe. Et d'ajouter : « c'est encourageant de voir d'autres femmes réussir. Il devrait y avoir davantage d'actions et de manifestations de proximité pour les femmes. Je pense que les femmes ont encore besoin d'encouragements. »

Ce prix, placé sous le parrainage conjoint de la Fondation d'entreprise EADS et du Ministère français délégué à l'Enseignement supérieur et à la Recherche, a pour vocation de récompenser des femmes de science pour leurs réalisations exemplaires. Son but est aussi d'encourager les jeunes filles à se diriger vers des carrières scientifiques. Même si le prix s'accompagne d'un chèque de 10 000 euros, sa valeur réelle réside dans le prestige qu'il confère à ses lauréates.

Un brillant parcours

À 33 ans, Julia Kempe a étudié et travaillé dans de nombreuses universités prestigieuses dans le domaine des sciences informatiques. Elle est actuellement chargée de recherche à l'université de Paris-Orsay, après avoir fréquenté les plus grandes universités d'Australie, d'Autriche, de France, d'Israël et des États-Unis.

Julia Kempe a débuté son brillant parcours scolaire, en Allemagne de l'Est, avec sa sélection, à l'âge de 11 ans, pour étudier les mathématiques et la physique. Être une femme n'était pas un inconvénient, à cette période ; son potentiel a toujours été considéré de la même manière que celui de ses camarades de classe. À l'âge de 17 ans, un an après la chute du Mur de Berlin, elle rejoint l'Autriche avec ses parents. Elle y découvre que les filles étudiant les mathématiques ou les sciences ne sont pas légion. La France, fait-elle remarquer, est bien plus égalitaire.

La mixité, source d'émulation

Cependant, elle constate qu'à l'université, trop peu d'étudiantes assistent aux cours qu'elle donne. « Je ne sais pas pourquoi il en est ainsi, » dit-elle. « C'est peut-être dû au manque d'exemples. Chaque fois que je rencontre des jeunes femmes, j'essaie toujours de leur démontrer qu'elles ont leur place dans la recherche et que la mixité est source d'émulation. »

Julia Kempe travaille dans le domaine en plein développement du calcul quantique. Elle développe des algorithmes quantiques qui permettront, si ces travaux aboutissent, de donner naissance à des ordinateurs bien plus puissants que ceux d'aujourd'hui.

En attendant, le prix Joliot-Curie pourrait, sur un plan pratique, donner un coup de pouce à sa carrière. « L'une des précédentes lauréates m'a raconté, lors de la cérémonie de remise, que tous ses collègues connaissaient ce prix, » dit-elle. « Je ne crois pas qu'il l'ait aidée à obtenir une quelconque promotion, mais il lui a rendu la vie plus facile. Elle m'a confié que les véritables difficultés dans la carrière d'une femme surviennent lorsqu'elle se voit confier un poste d'encadrement. »

PAMELA : une nouvelle dimension en gestion environnementale

Un projet innovant pour une gestion globale du cycle de vie des avions

Plus de 6 000 avions devraient arriver en fin de vie au cours des 20 prochaines années. Comment gérer cette fin de vie tout en limitant l'impact sur l'environnement ?

Cette question, Airbus a décidé d'y répondre en lançant un projet innovant pour mettre au point et expérimenter les procédures les plus avancées de démantèlement et de recyclage des principaux matériaux et autres composants à valeur résiduelle, dans un souci permanent de respect de l'environnement et de la sécurité.

Ce projet dénommé PAMELA (acronyme de l'anglais *Process for Advanced Management of End of Life Aircraft*) est installé à l'aéroport de Tarbes. Son objectif est d'établir un standard en matière de gestion environnementale de la fin de vie des avions, en visant un niveau de recyclage et de valorisation de 85 à 95 % d'un appareil.

Tous les aspects pratiques du démantèlement, du recyclage et de la valorisation sont actuellement testés sur un vieil A300 depuis février 2006. La mise en place et la définition de l'ensemble du processus est prévue vers fin 2007.

PAMELA permettra de définir de nouvelles normes en matière de gestion environnementale des appareils, ouvrant la voie à une multiplication des implantations. « Nous voulons créer un pôle d'excellence à partir duquel les bonnes pratiques seront disséminées » explique Bruno Costes, Directeur des Affaires environnementales, chargé de la Coordination industrielle chez Airbus.

PAMELA entre dans le cadre du programme LIFE de la Commission européenne. Piloté par Airbus, ce projet réunit SITA France, EADS Sogerma Services, EADS Innovation Works et la préfecture des Hautes-Pyrénées. Ce partenariat allie notamment l'expertise avion d'Airbus au savoir-faire de SITA dans le tri et le traitement des déchets.

« Depuis leurs bureaux d'études, nos ingénieurs tiennent déjà compte de l'environnement le plus en amont possible du processus de conception, grâce au système de management de l'environnement en place » déclare M. Costes. L'expertise acquise grâce à PAMELA servira, dès les premières phases de conception, à développer la prochaine génération d'avions dont la gestion de fin de vie sera ainsi simplifiée. « En menant ce travail en collaboration avec des experts du recyclage, nous pouvons incorporer des technologies encore plus respectueuses de l'environnement dès la conception de nos avions, ce qui améliore d'autant la performance environnementale globale tout au long de leur cycle de vie », conclut M. Costes.



Le désassemblage et le recyclage de l'A300 sont déjà bien engagés. Au départ, une phase de mise en sécurité consiste à purger l'appareil de tous ses fluides dangereux. C'est une étape primordiale pour garantir la sécurité d'un point de vue environnement et conditions de travail. Le désassemblage et le démantèlement des différentes parties (moteurs, pylônes, train d'atterrissage, boîtiers d'avionique, commandes de vol, batteries et pompes hydrauliques) peuvent ensuite être mis en œuvre. Toutes ces pièces sont ensuite transférées dans un bâtiment dédié à la séparation des matériaux qui les composent. Les alliages d'aluminium, l'acier, le cuivre, le titane et les autres métaux sont triés dans des conteneurs distincts, en vue de leur retraitement dans des filières dédiées et appropriées. Les plastiques subissent un traitement similaire. Des travaux sont actuellement menés pour mettre au point des procédés innovants de traitement et de recyclage des matériaux composites, même si ce type d'appareils en comporte par ailleurs très peu.



INFORMATIONS

UTILES

Glossaire

Avion monocouloir

Avion doté d'un seul couloir, comme la famille A320 d'Airbus

BOSNet

Réseau radio numérique destiné aux organismes et forces de sécurité publique (BOS) en Allemagne

CBA

Université d'entreprise d'EADS (*Corporate Business Academy*)

Clean Sky

Projet de programme de recherche en faveur d'une meilleure prise en compte de l'environnement dans le transport aérien en Europe. Il a pour objectif de démontrer et de valider les percées technologiques indispensables pour atteindre les objectifs environnementaux fixés par le Conseil consultatif pour la recherche sur l'aéronautique en Europe (« ACARE »).

Couverture

Moyen de s'assurer contre les fluctuations défavorables des taux de change

C4ISR

Systèmes de commande, de contrôle, de communication, d'ordinateurs, de surveillance et d'information, destinés aux forces de défense

CSR

Corporate Social Responsibility, Responsabilité sociale de l'entreprise – responsabilité d'une entreprise envers ses collaborateurs, l'environnement, ses clients et la communauté au sens large

Deepwater

Vaste programme de modernisation pour les garde-côtes américains, qui porte sur l'acquisition de nouveaux appareils et de systèmes de surveillance

EASA

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

EBIT ou résultat opérationnel

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

ESA/ASE

European Space Agency, Agence spatiale européenne

ESOP

Employee Share Ownership Programme, plan d'actionnariat salarié

ETC

Executive Technical Council, Conseil Supérieur Technique d'EADS, chargé de la mise en œuvre du haut vers le bas de la stratégie en matière de technologies au travers des Divisions et des Unités opérationnelles

FAA

Federal Aviation Authority aux États-Unis – chargée des progrès, de la sécurité et de la réglementation de l'aviation civile aux États-Unis

FITS

Fully Integrated Technical System – cœur d'un système d'armes complexe qui va de la surveillance maritime aux configurations les plus complètes de guerre anti-sous-marine

Gouvernement d'entreprise

Contrôle et surveillance d'une société en vue de garantir que le management agit dans l'intérêt des parties prenantes, qu'aucun risque excessif n'est pris et que les législations en vigueur sont respectées

Initiative d'expert

Initiative commune à la R&T (Recherche et Technologie) et aux RH (Ressources humaines) en vue d'identifier les experts techniques et leur offrir des opportunités de carrière similaires à celles proposées aux cadres

Innovation Works

Tous les efforts d'innovation entrepris par EADS sont désormais structurés en un réseau, piloté par une entité baptisée *EADS Innovation Works*.

ISO

International Organization for Standardization ou Organisation internationale de normalisation – réseau mondial qui identifie de quelles normes internationales ont besoin les entreprises, les États et la société, et qui se charge ensuite de les développer en partenariat avec les secteurs industriels qui vont les utiliser

LIFE

Instrument financier pour l'environnement – programme financier européen qui cherche à soutenir le développement et la mise en œuvre d'une politique européenne sur l'environnement et le développement durable

LUH

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

MEADS

Medium Extended Air Defense System, Système de défense aérien, basé à terre

MRTT

Multi-Role Tanker Transport aircraft – Avion de transport et de ravitaillement multi-rôles

NASA

National Aeronautics and Space Administration, Agence spatiale américaine

OTAN

Organisation du Traité de l'Atlantique Nord

PAMELA

Process for Advanced Management of End of Life Aircraft – Piloté par Airbus, ce projet associe SITA France, EADS Sogerma Services, EADS Innovation Works et la préfecture des Hautes-Pyrénées. Il vise à établir une norme de référence en préconisant le recyclage et la valorisation de 85 à 95 % d'un avion.

PIB

Produit Intérieur Brut (PIB), mesure de la production économique

Power8

Programme de redressement destiné à restaurer la compétitivité d'Airbus

PPP

Partenariat public-privé

PRM

Programme Risk Management – Programme de gestion des risques

Protocole de Kyoto

Accord des Nations unies en vertu duquel les pays peuvent s'engager à réduire leurs émissions de dioxyde de carbone ainsi que cinq autres gaz à effet de serre

R&D

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

R&T

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

RTK

Revenu Tonne Kilomètres – Le revenu par tonne kilomètre est une mesure du volume général d'une compagnie aérienne. Il se calcule en multipliant le nombre de tonnes de charge de revenu (passagers, bagage, fret et courrier) par la distance de vol.

Sécurité globale

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

SIP

Stock Incentive Plan, Plan d'intéressement des salariés en actions

SOP

Stock Option Plan, Plan d'options de souscription ou d'achat d'actions

TCAM

Taux de croissance annuel moyen – mesure du taux de croissance moyen sur un certain nombre d'années

Adresses

Siège Social**European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V.**

Le Carré
Beechavenue 130-132
1119 PR Schiphol-Rijk
Pays-Bas
Tel +31 20 655 4800

Sièges administratifs**En France :**

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

En Allemagne :

EADS
81663 Munich
Allemagne
Tel +49 89 607 0

En Espagne :

EADS
Avenida de Aragón 404
28022 Madrid
Espagne
Tel +34 915 85 7000

EADS Amérique du Nord**EADS North America, Inc.**

1616 North Ft. Myer Drive,
Suite 1600
Arlington, VA 22209
États-Unis
Tel +1 703 236 3300

Airbus**Airbus**

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

Avions de Transport Militaire**EADS Military Transport Aircraft**

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

Eurocopter**Eurocopter**

Aéroport international de
Marseille-Provence
13725 Marignane cedex
France
Tel +33 4 42 85 85 85

Défense & Sécurité**Defence & Security**

Landshuter Strasse 26
85716 Unterschleissheim
Allemagne
Tel +49 89 3179 0

EADS Military Air Systems

81663 Munich
Allemagne
Tel +49 89 607 0

Eurofighter

Am Söldnermoos 17
85399 Hallbergmoos
Allemagne
Tel +49 811 800

Defence and Communications Systems

Landshuter Strasse 26
85716 Unterschleissheim
Allemagne
Tel +49 89 3179 0

Defence Electronics

Wörthstrasse 85
89077 Ulm
Allemagne
Tel +49 731 392 0

MBDA

11, The Strand
London WC2N 5HR
Royaume-Uni
Tel +44 20 7451 6000

Astrium**Astrium**

6, rue Laurent Pichat
75216 Paris cedex 16
France
Tel +33 1 77 75 8000

Astrium Satellites

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

Astrium Space Transportation

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

66, route de Verneuil
78133 Les Mureaux cedex
France
Tel +33 1 39 06 12 34

Astrium Services

6, rue Laurent Pichat
75216 Paris cedex 16
France
Tel +33 1 77 75 8000

Autres Activités**EADS EFW**

Grenzstrasse 1
01109 Dresde
Allemagne
Tel +49 351 8839 0

EADS Sogerma

Aéroport international
20, avenue Georges Barrès
33700 Mérignac
France
Tel +33 5 56 55 40 00

EADS Socata

Aéroport de
Tarbes-Lourdes-Pyrénées
65290 Louey
France
Tel +33 5 62 41 77 88

ATR Avions de Transport Régional

1, allée Pierre Nadot
31712 Blagnac cedex
France
Tel +33 5 62 21 62 21

EADS International**EADS**

Tel +33 1 42 24 24 24

Fax +33 1 42 24 26 19

Bureaux de représentation**Europe de l'Ouest****Athènes, Grèce**

Tel +30 210 69 83 871

Fax +30 210 69 83 870

Rome, Italie

Tel +39 06 45 23 2901

Fax +39 06 45 23 4006

Ankara, Turquie

Tel +90 312 439 89 64

Fax +90 312 439 70 07

Londres, Royaume-Uni

Tel +44 207 845 8400

Fax +44 207 845 8401

Europe Centrale et de l'Est**Varsovie, Pologne**

Tel +48 22 627 05 28

Fax +48 22 627 05 35

Moscou, Russie

Tel +7 495 797 53 67

Fax +7 495 797 53 66

Amérique du Nord**Ottawa, Canada**

Tel +1 613 230 39 02

Fax +1 613 230 14 42

Amérique Latine**São Paulo, Brésil**

Tel +55 11 3093 2800

Fax +55 11 3093 2801

Santiago du Chili, Chili

Tel +56 2 278 78 78

Fax +56 2 278 79 79

Mexico, Mexique

Tel +52 55 5281 02 90

Fax +52 55 5281 32 36

Moyen-Orient et Maghreb**Abu Dhabi, EAU**

Tel +971 2 681 28 78

Fax +971 2 681 10 27

Le Caire, Égypte

Tel +20 2 794 86 71

Fax +20 2 795 73 17

Mascate, Oman

Tel +968 24 601 922

Fax +968 24 6028 45

Doha, Qatar

Tel +974 411 0752

Fax +974 411 0784

Riyad, Arabie saoudite

Tel +966 1 46 53 456

Fax +966 1 46 30 844

Asie du Nord**Pékin, Chine**

Tel +86 10 646 11 266

Fax +86 10 646 10 409

Séoul, Corée du Sud

Tel +82 2 798 49 25

Fax +82 2 798 49 27

Taipei, Taïwan

Tel +886 2 2712 15 94

Fax +886 2 2712 10 89

Asie du Sud et Pacifique**Canberra, Australie**

Tel +61 2 62 62 91 33

Fax +61 2 62 62 91 36

New Delhi, Inde

Tel +91 11 4357 9003

Fax +91 11 4357 9024

Djakarta, Indonésie

Tel +62 21 573 57 33

Fax +62 21 573 59 23

Kuala Lumpur, Malaisie

Tel +60 3 2163 0233

Fax +60 3 2163 0211

Singapour, Singapour

Tel +65 67 37 50 77

Fax +65 67 33 58 15

Bangkok, Thaïlande

Tel +66 2 610 4300

Fax +66 2 610 4301

Hanoi, Vietnam

Tel +84 4 943 68 85

Fax +84 4 943 68 72

Afrique**Johannesburg, Afrique du Sud**

Tel +27 11 256 79 00

Fax +27 11 256 79 11

Tripoli, Libye

Tel +218 21 335 1026

Fax +218 21 335 1257

Calendrier financier

Publication des résultats annuels 2006 :

9 mars 2007

Assemblée générale annuelle :

4 mai 2007, Amsterdam (Pays-Bas)

Publication des résultats du premier trimestre 2007 :

10 mai 2007

Réunion d'information des actionnaires :

24 mai 2007, Paris (France)

Publication des résultats du premier semestre 2007 :

26 juillet 2007

Publication des résultats du troisième trimestre 2007 :

8 novembre 2007

Relations investisseurs :

Numéros de téléphone (appel gratuit)

France : 0 800 01 2001


Allemagne : 00 800 00 02 2002

Espagne : 00 800 00 02 2002

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

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

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

 www.eads.com

EADS.COM

Le Rapport annuel 2006 complet d'EADS est composé de :

Livre

1



PANORAMA 2006

Direction et Gouvernance
Grand Angle : Transformation
Présentation de l'activité 2006
Au cœur d'EADS
Informations utiles

Livre

2



ÉTATS FINANCIERS ET GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 2006

Document d'Enregistrement – Partie 1 :
Facteurs de risque
Actif net, situation financière, résultats
Gouvernement d'entreprise

Livre

3



ACTIVITÉS, STRUCTURES ET RESPONSABILITÉ SOCIALE 2006

Document d'Enregistrement – Partie 2 :
(disponible sur demande)
Informations sur les activités d'EADS
Éthique et Responsabilité sociale
Renseignements de caractère général
sur la Société et son capital social
Entité responsable du Document d'Enregistrement

La version en ligne du Rapport annuel 2006
est disponible à l'adresse


 www.reports.eads.com

Conception et production : HGB Hamburger Geschäftsberichte

Impression : Kriechbaumer

Rédaction : The Clerkenwell Consultancy

Photos : M. Abrahams, Airbus (Fixion-hcsgm), M. Lange, S. Marquardt



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

www.eads.com

EADS.COM

Ce document est aussi disponible
aux adresses suivantes :

European Aeronautic
Defence and Space Company
EADS N.V.

En France
37, boulevard de Montmorency
75781 Paris cedex 16 - France

En Allemagne
81663 Munich - Allemagne

En Espagne
Avenida de Aragón 404
28022 Madrid - Espagne