

Rapport du Conseil d'administration

(en date du 8 mars 2011)



EADS

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

1.	PRÉSENTATION GÉNÉRALE	3
2.	PRINCIPAUX ÉVÉNEMENTS DE 2010	3
3.	ÉVOLUTION DE L'ACTIONNARIAT ET DU COURS DE L'ACTION	6
	3.1 Actionnariat et droits de vote	6
	3.2 Relations avec les principaux actionnaires	13
	3.3 Futurs plans d'actionnariat salarié et plans de rémunération à long terme	15
	3.4 Évolution du cours de l'action en 2010	15
	3.5 Politique de dividendes	16
	3.6 Politique de communication aux actionnaires	16
4.	GOVERNANCE D'ENTREPRISE	17
	4.1 Direction et contrôle	17
	4.2 Code néerlandais de Gouvernement d'entreprise	24
	4.3 Système de gestion du risque d'entreprise	26
	4.4 Programme Éthique et Compliance	30
	4.5 Rapport sur la rémunération	31
5.	PRINCIPAUX ÉLÉMENTS FINANCIERS ET AUTRES	39
	5.1 Comptabilité relative au programme A400M	39
	5.2 États financiers consolidés (IFRS)	40
	5.3 États financiers statutaires	49
	5.4 Informations sur les commissaires aux comptes	49
	5.5 Facteurs de risque	50
	5.6 Ressources humaines	56
	5.7 Protection de l'environnement	58
	5.8 Recherche et Technologie	60
6.	PERSPECTIVES FINANCIÈRES POUR 2011	62
7.	LES DÉFIS STRATÉGIQUES D'EADS	62
	7.1 Les défis stratégiques du Groupe	62
	7.2 Perspectives par Division	65

Chers Actionnaires,

Vous trouverez ci-joint le rapport du Conseil d'administration (le « Rapport du Conseil ») sur les activités d'European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V. (la « Société » ou « EADS » et, avec ses filiales, le « Groupe ») au cours de l'exercice 2010, établi conformément à la réglementation néerlandaise.

Pour plus d'informations et de détails sur les activités, la situation financière, le financement, les facteurs de risque et la gouvernance d'entreprise d'EADS, vous pouvez consulter le site Internet d'EADS www.eads.com.

1. Présentation générale

Avec un chiffre d'affaires de 45,8 milliards d'euros en 2010, EADS est le leader européen de l'industrie aéronautique, spatiale et de défense et occupe le deuxième rang mondial. En termes de parts de marché, EADS compte parmi les deux premiers constructeurs d'avions commerciaux, d'hélicoptères civils, de lanceurs spatiaux commerciaux et de systèmes de missiles. C'est également l'un des principaux fournisseurs d'avions militaires, de satellites et d'électronique de défense. En 2010, EADS a réalisé environ 73 % de son chiffre d'affaires total dans le domaine civil et 27 % dans le domaine militaire.

EADS a réparti ses activités en quatre Divisions : (i) Airbus (Division composée d'Airbus Commercial et d'Airbus Military), (ii) Eurocopter, (iii) Astrium et (iv) Cassidian (anciennement Défense & Sécurité).

2. Principaux événements de 2010

L'année 2010 s'est caractérisée par des progrès significatifs pour EADS, avec une reprise plus soutenue du marché de l'aviation commerciale qui se reflète dans les nouvelles commandes et livraisons enregistrées par Airbus. Un nouvel accord conclu avec les États-clients sécurise l'avenir du programme A400M. En raison des contraintes sur les budgets gouvernementaux et d'une reprise plus lente du marché des hélicoptères commerciaux, les Divisions d'EADS ont pris des mesures supplémentaires pour consolider leur position concurrentielle : elles ont investi dans de nouveaux produits et capacités et adopté des programmes en vue de gagner en efficacité. L'initiative lancée par la Société, afin de renforcer l'implication de ses 120 000 collaborateurs, a abouti aux premières améliorations en 2010, comme le montrent les résultats de la deuxième enquête annuelle sur l'implication des salariés.

En 2010, le chiffre d'affaires a atteint un nouveau record, à 45,8 milliards d'euros. Cette augmentation de 7 % s'explique à la fois par des effets de volume et par une meilleure répartition des activités clés du Groupe qui ont plus que compensé un effet de change négatif d'environ 500 millions d'euros.

Au titre de l'exercice 2010, EADS a dégagé un EBIT* de 1,2 milliard d'euros. L'EBIT* avant éléments non récurrents s'est élevé aux environs de 1,3 milliard d'euros. Il a bénéficié de la bonne performance sous-jacente des programmes historiques d'Airbus et d'autres activités qui forment le cœur de métier du Groupe. Au 31 décembre 2010, le carnet de commandes d'EADS atteignait 448,5 milliards d'euros. La position de trésorerie nette, à 11,9 milliards d'euros, est supérieure aux prévisions, grâce à une meilleure performance et des prises de commandes en hausse.

En 2010, ces prises de commandes se sont élevées à 83,1 milliards d'euros, stimulées par le rebond de l'aviation commerciale. Les marchés institutionnels, notamment les hélicoptères, la défense et les budgets publics, doivent en revanche rester sous surveillance.

* EBIT : avant amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

Au cours de cette année, qui marque son dixième anniversaire, le Groupe a franchi des étapes majeures sur un certain nombre de ses principaux programmes. Les négociations entre les États-clients et EADS ont abouti, mettant fin aux discussions globales sur l'A400M. À la suite de l'approbation de la France et de l'Allemagne, des négociations relatives au dispositif d'aide financière à l'exportation (*Export Levy Facility*) restent encore à finaliser avec certains États-clients ; ce processus devrait aboutir en 2011. En attendant, le programme affiche de bons résultats, avec quatre appareils de développement déjà en vol. En février 2011, une étape majeure du programme, le « seuil de maturité » de l'A400M, a été franchie, ce qui ouvre la voie à sa production en série. La certification civile est prévue pour 2011.

La fabrication du premier A350 XWB a démarré alors que l'avion ravitailleur en vol multirôle A330 MRTT a reçu sa certification civile et militaire. Les livraisons d'A380 ont augmenté, de même que celles des programmes d'hélicoptères NH90 et Tigre. Ariane 5 a réussi son 41^e lancement consécutif. En septembre 2010, la Société a également renforcé et harmonisé son identité visuelle en changeant de logo, au niveau des Divisions et d'EADS, afin de refléter l'unité et la force du Groupe.

Pour s'adapter aux changements de conjoncture, Eurocopter et Astrium ont conduit des programmes de restructuration, respectivement baptisés Shape et Agile. Ceux-ci doivent préparer leurs activités à une croissance durable sur des marchés de plus en plus concurrentiels.

En 2008, EADS a lancé un programme de restructuration à l'échelle du Groupe, Power8 Plus, dont le but est de réaliser 650 millions d'euros d'économies annuelles brutes pour Airbus et 350 millions d'euros supplémentaires pour le reste du Groupe d'ici fin 2012. EADS travaille aussi à plus d'intégration et d'économies par le biais d'un autre programme appelé « Future EADS ». D'autre part, toutes les Divisions ont mis en œuvre des plans de restructuration et de réduction des coûts afin de s'adapter à un environnement de plus en plus compétitif. Le Groupe a également mis en place d'autres initiatives, devant produire leurs effets jusqu'à fin 2014, visant à améliorer sa compétitivité, à compenser l'inflation et à atteindre les objectifs de rentabilité.

Après la crise financière, l'économie mondiale a renoué avec la croissance plus rapidement que prévu en 2010, les marchés émergents ayant conduit cette reprise. La volatilité persistante des marchés financiers atteste cependant de la fragilité de cette reprise économique dans les pays développés, où les marchés de capitaux remettent en question la capacité des États à rembourser leurs dettes. De même, en dépit d'une certaine amélioration à court terme du taux de change en 2010, la faiblesse persistante du dollar a continué de pénaliser les entreprises européennes, dont la base de coûts s'établit principalement en euros, alors que les constructeurs américains continuent de bénéficier de prix plus attractifs pour leurs exportations.

Contrairement à 2009, le secteur de l'aviation commerciale a connu une reprise importante de la demande de passagers et un retour à la rentabilité en 2010. On constate toutefois de larges écarts selon les régions, les compagnies aériennes de la zone Asie-Pacifique ayant généré près de la moitié des bénéfices, alors que les compagnies européennes évitent de peu les pertes. Les fabricants d'avions ont réussi à préserver la solidité de leurs carnets de commandes, élaborés au cours des précédents exercices, et ce grâce à une gestion prudente. Les marchés émergents ont également stimulé une demande qui n'existait pas auparavant. Les activités institutionnelles et de défense, qui résistent habituellement mieux aux récessions, ont été placées sous surveillance, notamment en Europe et aux États-Unis, alors que dans certaines régions, comme le Moyen-Orient, les dépenses de défense ont augmenté.

Les budgets de défense européens devraient subir des coupes franches dans les années à venir : l'impact sur le Groupe reste encore à déterminer. En effet, la nécessité pour certains pays de l'Union européenne de réduire les dépenses publiques, tout en maintenant leurs capacités de défense, a conduit les gouvernements à rechercher d'autres voies pour atténuer l'impact sur les budgets de défense. Des compromis doivent encore être trouvés entre le maintien des budgets d'achat, d'une part, et les adaptations à apporter aux budgets de fonctionnement, de l'autre. L'exportation de ventes déjà nationales afin d'éviter de réduire les contrats actuels est également une option qui a déjà été adoptée par certains acteurs de l'Union européenne.

Les gouvernements pourront procéder à de nouvelles externalisations des services liés à la défense au profit d'acteurs du secteur afin de mieux rentabiliser l'argent des contribuables. En outre, la nécessité de répondre efficacement aux besoins de situations d'urgence, telles que les catastrophes naturelles de grande ampleur, les incendies, les inondations, les tremblements de terre, ainsi que les menaces terroristes asymétriques, a entraîné une croissance durable des dépenses de sécurité, tant de la part des gouvernements que du secteur privé.

Airbus a dégagé un chiffre d'affaires de 30 milliards d'euros en 2010, en hausse de 7 % par rapport à 2009. En 2010, Airbus a atteint un nouveau record, en livrant 510 avions commerciaux pour le compte de 94 clients, dont 19 nouveaux. Ces livraisons ont porté sur 401 appareils de la famille A320, 91 A330/A340 et 18 A380. Airbus Military a, pour sa part, livré 20 avions de transport militaire légers et moyens (CN-235 et C-295). Airbus a surperformé son objectif de prises de commandes en enregistrant un total de 644 commandes brutes d'avions commerciaux, dont 452 appareils de la famille A320 et 32 nouvelles commandes d'A380. L'A350 XWB a continué de remporter des campagnes stratégiques clés en 2010, ce qui a dopé le nombre total de commandes pour cette famille qui passe à 583 et le nombre de clients à 36 en fin d'exercice. En 2010, Airbus a lancé l'A320neo (*new engine option*/option nouveau moteur), qui réduit la consommation de carburant de 15 % par rapport à l'A320 actuel. L'A400M a effectué plus de 1 000 heures de vol, au cours de 300 vols d'essai menés avec quatre appareils de développement, et approche de la fabrication en série. L'A330 MRTT a également franchi une étape en obtenant sa certification civile et militaire en 2010. La livraison des deux premiers A330 MRTT à l'armée de l'air australienne en est aux phases finales.

Eurocopter a dégagé un chiffre d'affaires de 4,8 milliards d'euros en 2010, soit une augmentation de 6 % par rapport à 2009. Au total, 527 hélicoptères ont été livrés en 2010 et les nouvelles commandes nettes concernent 346 hélicoptères. Ces commandes réalisent un bon équilibre entre activités civiles (51 %) et militaires (49 %), avec notamment des contrats majeurs concernant la famille Super Puma en Malaisie et au Mexique et des commandes stratégiques d'Écureuil pour la Russie et les États-Unis. Les activités de support et de service ont été solides et ont représenté 36 % du chiffre d'affaires en 2010. En dépit d'une nouvelle année difficile pour le secteur, Eurocopter demeure le leader du marché mondial civil et parapublic, avec une part de marché de 50 %. 2010 a également été une année de progrès pour les programmes militaires d'Eurocopter : 28 NH90 et 15 hélicoptères Tigre ont été livrés en 2010, soit deux fois plus qu'en 2009. Le Tigre a démontré sa fiabilité opérationnelle en Afghanistan auprès des forces françaises alors que trois nouveaux clients ont pris livraison de leur premier hélicoptère NH90 pendant l'année 2010. Une étape majeure en matière d'innovation a été franchie en 2010, à l'occasion du succès du premier vol du démonstrateur X3, l'hélicoptère à grande vitesse de nouvelle génération. Eurocopter a continué d'étendre sa présence mondiale pendant l'année.

Le chiffre d'affaires d'**Astrium** a augmenté de 4 % en 2010, à 5 milliards d'euros, malgré une conjoncture économique difficile. Les nouvelles commandes se sont élevées à 6 milliards d'euros, ce qui porte le carnet de commandes à 15,8 milliards d'euros en fin d'année. Le lanceur Ariane 5 a continué de démontrer sa fiabilité avec six lancements réussis en une année, dont trois en deux mois. Ariane 5 a réussi son 41^e lancement consécutif. Astrium prépare actuellement une nouvelle génération de lanceurs dans le cadre du programme Ariane 5 ME (*Mid-life Evolution*). En 2010, Astrium a livré 10 satellites à différents clients et signé des contrats pour huit nouveaux satellites, dont trois de télécommunications et cinq d'observation de la Terre. S'agissant des activités de défense de la Division, le tir d'acceptation du missile balistique M51 a été réalisé avec succès. Dans les services, les commandes ont presque triplé par rapport à 2009.

Le chiffre d'affaires de **Cassidian** a augmenté de 11 % à 5,9 milliards d'euros, tiré par la croissance du programme Eurofighter, la contribution en hausse des nouveaux segments dans la sécurité et la croissance des activités de missiles. La rentabilité s'inscrit en légère progression, en dépit d'une augmentation des dépenses de recherche et développement autofinancées pour les besoins des activités futures et d'une charge liée à l'annulation par le Royaume-Uni du contrat de sécurité FiReControl. S'agissant des systèmes de drones (UAS), l'année 2010 a été marquée par le succès du premier vol de l'Euro Hawk et la réalisation d'une série de quatre vols d'essai pour le démonstrateur de drone Barracuda, qui a prouvé sa capacité à voler dans l'espace aérien civil. Cassidian a également finalisé la livraison du second lot complet de 35 systèmes DRAC (Drones de Reconnaissance Au Contact), tout en progressant également avec son programme autofinancé Talarion. Chez Cassidian Systems, le programme de surveillance des frontières saoudiennes a passé avec succès les essais types pour la frontière Nord en 2010. Avec ce programme, Cassidian confirme sa position concurrentielle en tant que leader dans l'intégration de systèmes pour des projets de sécurité globale. La Division a également étendu ses capacités dans le domaine de la sécurité avec l'extension des réseaux TETRA en Inde et en Bulgarie. Cassidian Electronics s'est vu confier une nouvelle commande portant sur le développement de la nouvelle génération de radar pour l'Eurofighter.

EADS poursuit toujours son plan stratégique Vision 2020 qui vise à équilibrer le chiffre d'affaires entre les activités d'aviation commerciale d'Airbus et celles des autres Divisions. Afin de préparer son avenir, EADS investit davantage dans la recherche et développement, en se concentrant en priorité sur l'éco-efficience. Le Groupe explore également de nouvelles opportunités de croissance sur les marchés mondiaux.

En 2010, EADS a démontré sa résistance à la crise économique et en est sorti renforcé. 2010 est placée sous le signe du progrès et a permis d'ouvrir la voie au développement d'EADS à l'aube de sa deuxième décennie d'existence.

3. Évolution de l'actionnariat et du cours de l'action

3.1 Actionnariat et droits de vote

CAPITAL SOCIAL ÉMIS

Au 31 décembre 2010, le capital social émis d'EADS s'élevait à 816 402 722 euros, réparti en 816 402 722 actions d'une valeur nominale d'un euro chacune. À cette même date, le capital social émis d'EADS représentait 27,2 % du capital social autorisé de 3 000 000 000 euros, composé de 3 000 000 000 d'actions. Tout détenteur d'une action émise dispose d'un droit de vote et est autorisé à percevoir une part des bénéfices de la Société proportionnellement à sa participation au capital social émis.

MODIFICATION DU CAPITAL SOCIAL OU DES DROITS ATTACHÉS AUX ACTIONS

Sauf limitation ou suppression par l'Assemblée générale selon les modalités décrites ci-dessous, les actionnaires disposent d'un droit préférentiel de souscription proportionnel à la valeur nominale totale du nombre d'actions qu'ils détiennent et qui porte sur toute nouvelle émission d'actions, à l'exclusion des actions émises en contrepartie d'apports autres qu'en numéraire et des actions émises en faveur de salariés de la Société ou d'une société du Groupe. Pour une description des dispositions contractuelles relatives aux droits de préemption, voir « 3.2. Relations avec les principaux actionnaires ».

L'Assemblée générale des actionnaires a le pouvoir d'émettre des actions. Elle peut également donner au Conseil d'administration l'autorisation, pour une période ne dépassant pas cinq ans, d'émettre des actions et de fixer les modalités et conditions de ces émissions.

L'Assemblée générale des actionnaires a également le pouvoir de limiter ou de supprimer les droits préférentiels de souscription en cas d'émission d'actions nouvelles et peut donner au Conseil d'administration l'autorisation, pour une période qui ne peut dépasser cinq ans, de limiter ou supprimer de tels droits. Toutes les résolutions relatives à ces questions doivent être approuvées à la majorité des deux tiers des votes exprimés lors de l'Assemblée générale des actionnaires, si moins de la moitié du capital émis est présent ou représenté à ladite Assemblée.

À la suite de la résolution des actionnaires adoptée lors de l'Assemblée générale du 27 mai 2009, le pouvoir d'émettre des actions et d'accorder des droits de souscription des actions entrant dans le capital social autorisé de la Société ainsi que de limiter ou supprimer les droits de souscription préférentiels pour les actionnaires existants a été délégué au Conseil d'administration, dans la limite de 1 % du capital social autorisé d'EADS. Ce pouvoir a été accordé pour une période arrivant à échéance lors de l'Assemblée générale qui se tiendra le 26 mai 2011. Les Actionnaires seront donc invités à renouveler cette autorisation lors de cette Assemblée.

Au cours de l'Assemblée générale annuelle qui s'est tenue le 1^{er} juin 2010, le Conseil d'administration a reçu l'autorisation, pour une durée de 18 mois à compter de la date de ladite Assemblée, de racheter des actions EADS, par tous moyens, y compris des produits dérivés, sur toute place boursière ou de toute autre manière, sous réserve qu'à l'issue de tels rachats, EADS ne détienne pas plus de 10 % de son capital social émis. Les Actionnaires seront invités à renouveler cette autorisation lors de l'Assemblée générale annuelle du 26 mai 2011.

L'Assemblée générale des actionnaires peut réduire le capital social émis par l'annulation d'actions ou par diminution de leur valeur nominale via une modification des statuts EADS (les « Statuts »), cette dernière hypothèse requérant l'approbation d'une majorité des deux tiers des votes exprimés lors de l'Assemblée générale annuelle.

TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ

Excepté pour les options de souscription d'actions accordées pour la souscription d'actions EADS (voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) – Note 35 : Paiements en actions »), il n'existe pas de titres donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital social d'EADS.

Le tableau ci-dessous présente la dilution potentielle totale qui se produirait si toutes les options de souscription d'actions émises au 31 décembre 2010 étaient exercées :

	Nombre d'actions	Pourcentage de capital dilué	Nombre de droits de vote	Pourcentage de droits de vote dilués ⁽¹⁾
Nombre total d'actions EADS émises au 31 décembre 2010	816 402 722	97,3 %	813 207 546	97,3 %
Nombre total d'actions EADS qui seraient émises par suite de l'exercice des options de souscription d'actions	22 898 099	2,7 %	22 898 099	2,7 %
Total capital social potentiel d'EADS	839 300 821	100 %	836 105 645	100 %

(1) L'effet dilutif potentiel issu de l'exercice de ces options de souscription d'actions sur le capital et sur les droits de vote pourrait être limité du fait des programmes de rachat d'actions de la Société et d'une annulation ultérieure des actions rachetées.

MODIFICATIONS DU CAPITAL SOCIAL ÉMIS EN 2010

En 2010, EADS a racheté en tout 2 528 772 actions, directement ou dans le cadre d'accords conclus avec une banque aux fins du rachat d'actions EADS au nom d'EADS par l'intermédiaire de produits dérivés afin de compenser l'effet de dilution résultant de l'émission d'actions qui a suivi l'exercice d'options de souscription d'actions, en application des différents plans d'options de souscription d'actions de la Société. Les actionnaires vont devoir statuer sur l'acceptation de l'annulation de 78 850 actions d'autodétention lors de l'Assemblée générale annuelle du 26 mai 2011.

En outre, en 2010, les salariés d'EADS ont exercé 297 661 options de souscription d'actions qui leur avaient été octroyées dans le cadre des plans d'options de souscription d'actions lancés par la Société en 2002 et en 2003. En conséquence, 297 661 nouvelles actions ont été émises au cours de l'exercice 2010.

Pour conclure, le Conseil d'administration a approuvé le remplacement du plan normal d'actionnariat salarié en 2010 par un plan d'attribution d'actions gratuites spécial à l'occasion de l'anniversaire des 10 ans d'EADS. Ce plan concerne environ 120 000 salariés éligibles dans 29 pays. Chaque salarié éligible (y compris le Président exécutif) ayant reçu 10 actions gratuites EADS, ce plan a entraîné la distribution d'un total de 1 184 220 actions. Ces actions ayant été distribuées par prélèvement sur le stock d'actions d'autocontrôle trésorerie, elles n'ont par conséquent eu aucun impact sur le capital social émis.

DÉVELOPPEMENT ET STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT EN 2010

EADS a regroupé les activités d'Aérospatiale Matra (« **Aérospatiale Matra** » ou « **ASM** »), de Daimler Aerospace AG (« **DASA AG** ») (à l'exception de certains éléments d'actif et de passif) et de Construcciones Aeronáuticas S.A. (« **CASA** ») à l'issue d'une série d'opérations réalisées en juillet 2000.

Dans le présent document, le terme « Réalisation » désigne les apports effectués en juillet 2000 par Aérospatiale Matra, DASA AG et *Sociedad Estatal de Participaciones Industriales* (« **SEPI** ») (une société d'État espagnole) au profit d'EADS dans le but de regrouper leurs activités au sein de celle-ci.

L'expression « Actions indirectes EADS » fait référence aux actions EADS détenues par Daimler AG (« **Daimler** »), SEPI et la Société de Gestion de l'Aéronautique, de la Défense et de l'Espace (« **Sogead** »), pour lesquelles EADS Participations B.V. exerce l'ensemble des droits de vote y étant attachés, ainsi que pour Lagardère SCA (« **Lagardère** ») et la Société de Gestion de Participations Aéronautiques (« **Sogepa** ») ou les sociétés de leur groupe ; le nombre d'actions EADS détenues indirectement par l'intermédiaire de Sogead reflétant, par transparence, leur participation respective dans Sogead.

Sauf interprétation contraire, les participations de DASA AG dans le capital d'EADS sont désignées dans le présent document comme étant des participations de Daimler et les droits et obligations de DASA AG prévus par les accords décrits dans le présent document sont désignés comme étant des droits et obligations de Daimler.

Au 31 décembre 2010, le capital d'EADS est détenu à 22,46 % par DASA AG, filiale à 66,67 % de Daimler Luft- und Raumfahrt Holding AG (« **DLRH** »), elle-même filiale à 99,90 % de Daimler. Les 33,33 % restants de DASA AG sont détenus par un consortium d'investisseurs privés et publics. Sogead, société en commandite par actions de droit français, dont le capital est détenu au 31 décembre 2010 à 66,67 % par Sogepa (société détenue par la République française) et à 33,33 % par Désirade (société par actions simplifiée de droit français dont le capital est intégralement détenu par Lagardère), détient 22,46 % du capital d'EADS. Ainsi, Daimler et Sogead détiennent, à parité, 44,92 % du capital social d'EADS qu'elles contrôlent conjointement au travers d'un partenariat contractuel de droit néerlandais géré par EADS Participations B.V. (le « **Contractual Partnership** »). SEPI, qui est partie au *Contractual Partnership*, détient 5,47 % du capital social d'EADS. Le public (y compris les salariés d'EADS) et la Société détiennent respectivement 49,16 % et 0,39 % du capital social d'EADS. La République française (l'« **État français** ») détient directement 0,06 % du capital social, cette participation étant soumise à certaines dispositions spécifiques.

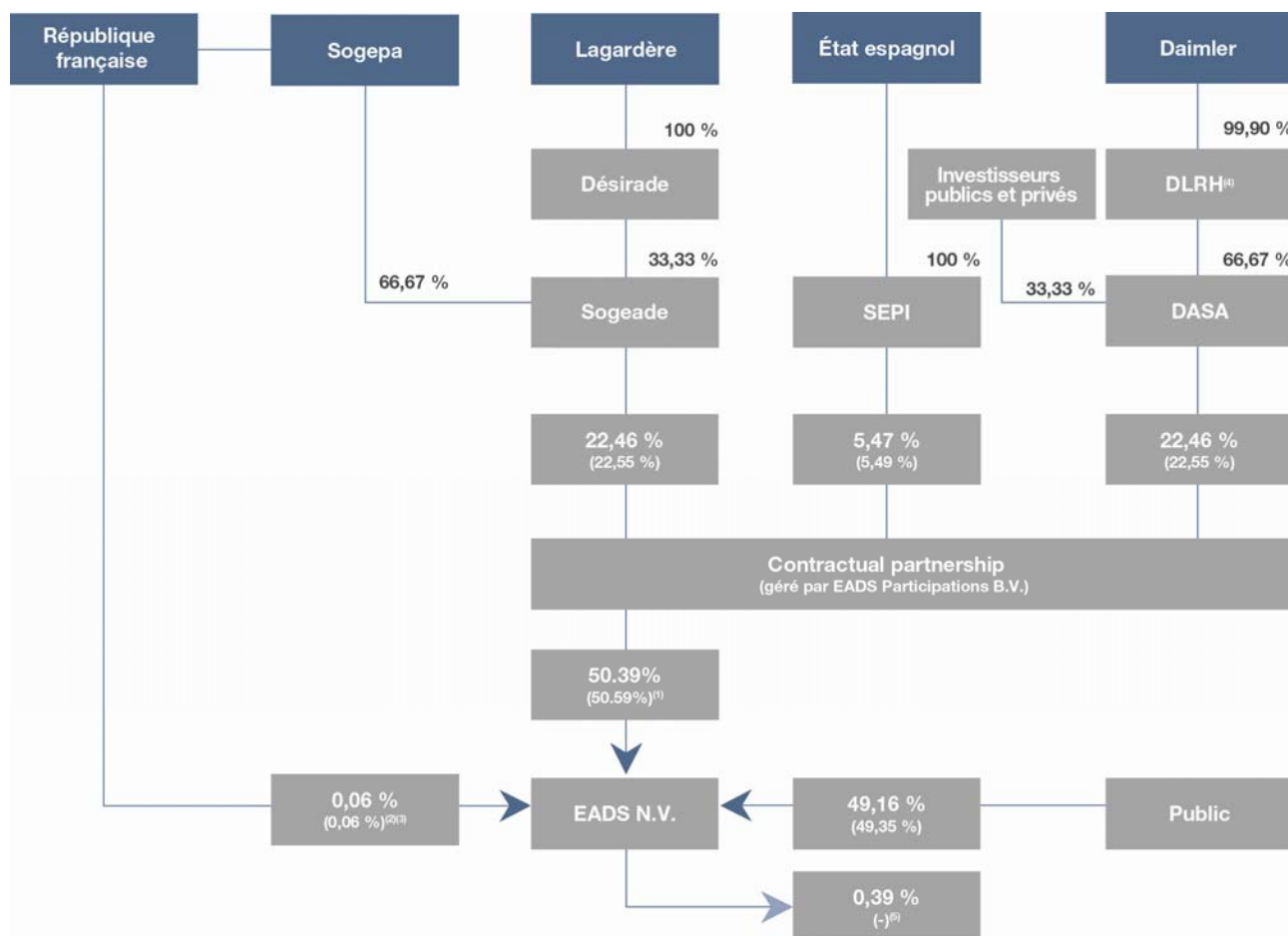
En avril 2006, Daimler a réduit de 7,5 % sa participation dans EADS et Lagardère a émis des obligations convertibles en actions EADS, ce qui a eu pour effet de réduire sa participation dans EADS de 2,5 % en juin 2007, 2,5 % en juin 2008 et 2,5 % en juin 2009, soit 7,5 % au total.

Le 9 février 2007, Daimler a conclu un accord avec un consortium d'investisseurs du secteur privé et du secteur public en vertu duquel Daimler a effectivement ramené sa participation dans le capital d'EADS de 22,5 % à 15 %, tout en maintenant l'équilibre des droits de vote entre actionnaires majoritaires, allemands et français. Daimler a placé la totalité de sa participation de 22,5 % au capital d'EADS dans une nouvelle société contrôlée par Daimler, dans laquelle ce consortium d'investisseurs a pris une participation à hauteur d'un tiers par l'intermédiaire d'une entité *ad hoc*. Cela représente en fait une part de 7,5 % chez EADS. Daimler continue de contrôler les droits de vote de la totalité du bloc d'actions représentant 22,5 % du capital d'EADS. Daimler a la possibilité de dissoudre la nouvelle structure depuis le 1er juillet 2010. En cas de dissolution de cette structure, Daimler a le choix, soit de céder les actions EADS aux investisseurs, soit de leur verser une contrepartie en numéraire. En cas de cession des actions EADS, l'État allemand, la République française et Lagardère par l'intermédiaire de Sogead, disposent d'un droit de préemption sur ces actions afin de préserver l'équilibre franco-allemand.

Le 26 janvier 2009, Lagardère et Natixis, le seul souscripteur et détenteur des obligations échangeables obligatoires en circulation émises par Lagardère en 2006, ont signé un amendement au contrat de souscription en vertu duquel ils ont accepté, à l'initiative de Natixis, d'avancer la date de remboursement des obligations échangeables - et par conséquent, la date de livraison du troisième versement des actions EADS - du 25 juin 2009 au 24 mars 2009. Conformément aux conditions de cet amendement, Lagardère a livré 20 370 000 actions EADS, représentant 2,5 % du capital et des droits de vote d'EADS, à Natixis le 24 mars 2009.

Le 19 mars 2010, Daimler et le consortium d'investisseurs privés et publics ont confirmé leur désir de poursuivre l'accord conclu le 9 février 2007 concernant leurs participations et droits de vote dans EADS (comme exposé ci-dessus). À la Chancellerie fédérale allemande, le 16 mars 2010, Daimler et les investisseurs ont affirmé leur volonté de poursuivre l'accord existant sans autre forme d'amendement. En conséquence, Daimler détient toujours 22,5 % des droits de vote dans EADS alors que sa participation économique s'élève toujours à 15 %. Ainsi, l'équilibre actuel entre les droits de vote des actionnaires allemands et français demeure inchangé.

Le diagramme ci-dessous montre la structure d'actionariat d'EADS au vendredi 31 décembre 2010 (% de capital et des droits de vote (entre parenthèses) avant exercice d'éventuelles options de la souscription des actions EADS). Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) de la Société – Note 35 : Paiements en actions ».



- (1) EADS Participations B.V. exerce les droits de vote relatifs à ces actions EADS nanties par Sogeadé, Daimler et SEPI qui conservent, chacun, la propriété de leurs actions respectives.
- (2) La République française exerce les droits de vote attachés à ces actions EADS (l'État ayant placé ces actions auprès de la Caisse des dépôts et consignations) dans le même sens qu'EADS Participations B.V. exerce les droits de vote regroupés au sein du Contractual Partnership.
- (3) Actions détenues par l'État Français après des distributions gratuites effectuées à certains anciens actionnaires d'Aérospatiale Matra à la suite de la privatisation de cette dernière en juin 1999. Toutes les actions actuellement détenues par l'État devront être cédées sur le marché.
- (4) DLRH est détenue à 99,90 % par Daimler ; le solde est détenu par des actionnaires minoritaires individuels.
- (5) Au 31 décembre 2010, la Société détient, directement ou indirectement par l'intermédiaire d'une autre société dans laquelle elle détient, directement ou indirectement, plus de 50 % du capital social, 3 195 176 actions propres. Les actions d'autocontrôle détenues par la Société ne sont pas assorties de droits de vote.

Pour le nombre d'actions et de droits de vote détenus par les membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif, voir « Notes annexes aux États financiers consolidés de la Société – Note [11] : Rémunération ».

CONDITIONS DE PARTICIPATION AUX ASSEMBLÉES

Tout détenteur d'une ou plusieurs actions peut participer aux Assemblées générales, soit en personne, soit en donnant procuration écrite, et peut y prendre la parole et voter conformément aux Statuts.

Un actionnaire ou une personne en droit d'assister à une Assemblée peut se faire représenter par plus d'une personne, étant précisé qu'un seul détenteur de procuration peut être désigné par action.

Suite à la transposition de la Directive 2007/36/CE (la « **Directive concernant l'exercice de certains droits des actionnaires** ») en droit néerlandais le 1^{er} juillet 2010, les personnes qui sont autorisées à assister et voter aux réunions d'actionnaires sont celles qui sont enregistrées comme telles 28 jours avant la tenue de l'Assemblée générale (la « **Date d'enregistrement** ») sur un registre prévu à cet effet par le Conseil d'administration, et ce indépendamment de l'identité des personnes qui détiennent les actions au moment de l'Assemblée.

Toute personne en droit d'exercer les droits mentionnés dans le précédent paragraphe (soit en personne, soit en vertu d'une procuration écrite) et qui assiste à l'Assemblée à partir d'un autre lieu de manière à ce que la personne agissant en qualité de Président de l'Assemblée soit convaincue que cette personne participe à l'Assemblée de manière autorisée, sera réputée présente ou représentée à l'Assemblée, autorisée à voter et prise en compte dans le calcul du quorum.

À titre de condition préalable pour assister à l'Assemblée générale des actionnaires et pour voter, le Conseil d'administration ou toute personne morale ou physique désignée à cet effet par le Conseil d'administration, devra être notifié par écrit par chaque porteur d'une ou plusieurs actions et par les personnes exerçant les droits susmentionnés sur ces actions, de leur intention d'assister à l'Assemblée. Cette notification devra être reçue par le Conseil d'administration ou par toute autre personne morale ou physique désignée à cet effet par le Conseil d'administration au plus tard à la date mentionnée dans l'avis de convocation, mais pas avant la Date d'enregistrement.

Les titulaires d'actions inscrites sur le registre des actionnaires tenu à Amsterdam ont la possibilité de détenir leurs titres par l'intermédiaire d'Euroclear France S.A. Dans ce cas, les actions sont enregistrées au nom d'Euroclear France S.A.

Les actionnaires qui détiennent leurs actions EADS par l'intermédiaire d'Euroclear France S.A. et qui désirent participer aux Assemblées générales doivent obtenir de leur intermédiaire financier ou teneur de compte, une carte d'admission ainsi qu'une procuration d'Euroclear France S.A., conformément aux instructions fournies par la Société dans l'avis de convocation. À cet effet, un actionnaire pourra également demander à être inscrit directement (et non par l'intermédiaire d'Euroclear France S.A.) sur le registre de la Société. Cependant, seules les actions enregistrées au nom d'Euroclear France S.A. peuvent être négociées en Bourse.

Afin d'exercer leurs droits de vote, les actionnaires peuvent également, en contactant leur intermédiaire financier ou teneur de compte, transmettre leurs instructions de vote à Euroclear France S.A. ou à toute autre personne désignée à cet effet, selon les modalités définies par la Société dans l'avis de convocation.

Conformément à ses Statuts, EADS peut également fournir des moyens électroniques pour la convocation, la participation et le vote aux Assemblées générales des actionnaires. La mise en place de ces moyens électroniques dépendra de la disponibilité des moyens techniques nécessaires et de la pratique du marché.

OFFRE PUBLIQUE OBLIGATOIRE

Loi néerlandaise

En vertu de la loi néerlandaise, les actionnaires doivent procéder à une offre publique d'achat pour toutes les actions émises et en circulation du capital social d'EADS s'ils possèdent – individuellement ou agissant de concert (ainsi que ces termes sont définis ci-dessous), directement ou indirectement – 30 % ou plus des droits de vote d'EADS (contrôle significatif). Outre les exceptions ci-dessous, l'obligation de lancer une offre publique ne s'impose pas aux personnes qui, à la date d'entrée en vigueur des dispositions OPA du droit néerlandais, détenaient, individuellement ou de concert, 30 % ou plus des droits de vote d'EADS.

Aux termes de la loi néerlandaise, sont considérées comme « agissant de concert » les personnes physiques ou morales et les sociétés coopérant dans le cadre d'un accord, lorsque leur objectif est d'acquérir un contrôle significatif (tel que ce terme a été défini ci-dessus) sur la société cible, ou coopérant avec la société cible dans l'objectif de faire obstacle au succès d'une offre publique déjà annoncée portant sur les actions de ladite société. Les personnes physiques ou morales et les sociétés suivantes sont réputées agir de concert au sens de la loi néerlandaise : (i) les personnes morales ou sociétés qui constituent un groupe de sociétés ; (ii) les personnes morales ou sociétés avec leurs filiales et (iii) les personnes physiques avec les sociétés qu'elles contrôlent.

Outre la dérogation prévue ci-dessus, l'obligation de lancer une offre publique ne s'applique pas à toute personne physique ou morale ni à toute société qui, entre autres :

- ▶ acquiert un contrôle significatif après avoir procédé à une offre publique inconditionnelle pour toutes les actions (ou certificats de dépôt) dans la société cible ;
- ▶ est une personne morale indépendante de la société cible et qui acquiert un contrôle significatif après qu'une offre publique a été annoncée par une tierce partie, sous réserve que ladite personne morale réunisse les deux conditions suivantes : (i) elle s'engage à détenir les actions de la société cible pour une période de deux ans au maximum, aux fins de protéger la société cible et (ii) l'objet social de cette personne morale est de préserver les intérêts de la société cible ;
- ▶ est une personne morale indépendante de la société cible et qui a émis des certificats d'actions portant sur les actions de la société cible ;
- ▶ acquiert un contrôle significatif après : (i) un transfert d'actions intra-groupe représentant un contrôle significatif ou (ii) un transfert entre une société mère et sa filiale ;
- ▶ acquiert un contrôle significatif en agissant de concert avec une ou plusieurs autres personnes physiques ou morales ou sociétés, auquel cas l'obligation de lancer une offre publique d'achat s'applique à la personne physique ou morale ou à la société qui peut exercer le plus grand nombre de droits de vote lors de l'Assemblée générale des actionnaires de la société cible ;
- ▶ agit en tant que dépositaire (dans la mesure où elle ne peut exercer aucun droit de vote à sa seule discrétion).

L'obligation de procéder à une offre publique ne s'applique pas non plus si :

- ▶ la personne physique ou morale, ou la société, après avoir acquis un contrôle significatif, perd ledit contrôle durant une période de grâce de trente jours, sauf (i) si la perte de contrôle est due à un transfert à une personne physique ou morale ou à une société à laquelle l'une des dérogations précisées ci-dessus s'applique ou (ii) si l'acquéreur du contrôle significatif a exercé ses droits de vote durant cette période de trente jours susvisée ; ou
- ▶ l'Assemblée générale des actionnaires de la société cible accepte d'entrée l'acquisition d'un contrôle significatif – et toute acquisition consécutive d'actions – par un tiers avec 95 % des votes en faveur de cette proposition, hors votes de ce tiers et de toute partie agissant de concert.

La loi néerlandaise introduit également pour tout actionnaire minoritaire le droit d'exiger le rachat de ses actions par l'émetteur d'une offre, lorsque ledit émetteur d'une offre vient à détenir au moins 95 % du capital émis et des droits de vote de la Société. Cette demande doit être soumise à la chambre commerciale de la Cour d'appel d'Amsterdam, dans les trois mois qui suivent la clôture de la période d'acceptation de l'offre publique.

Statuts

En application de l'article 15 des Statuts, dans l'hypothèse où une acquisition directe ou indirecte d'actions de la Société aurait pour effet d'amener une personne à détenir seule ou de concert des actions ou des droits de vote lui donnant le contrôle d'au moins 33,33 % du capital social émis de la Société, cette (ces) personne(s) sera (seront) alors tenue(s) de lancer une offre publique inconditionnelle portant sur la totalité du capital de la Société ou de faire en sorte qu'une telle offre soit lancée. Cette offre devra respecter l'ensemble des dispositions légales et réglementaires applicables dans chaque pays dans lequel les actions de la Société sont cotées.

Conformément à l'article 16 des Statuts, si dans un délai de deux mois à compter de la notification à la Société d'une participation supérieure ou égale à 33,33 % du capital ou des droits de vote de la Société, une telle offre n'était pas lancée (ou si elle n'était pas conforme aux exigences légales ou réglementaires applicables sur chacune des places de cotation) ou, à défaut d'une telle notification, dans un délai de 15 jours à compter de la réception d'une notification adressée par le Conseil d'administration confirmant l'obligation de déposer l'offre publique, toute personne tenue de faire une offre devra, dans le délai fixé dans l'avis du Conseil d'administration, procéder à l'échange du pourcentage des actions qu'elle détient au-delà de 33,33 % du capital social émis de la Société (le « Pourcentage Excédentaire ») contre des certificats de dépôt émis par Stichting Administratiekantoor EADS (la « Fondation »). À compter de la date indiquée dans l'avis de convocation du Conseil d'administration, le droit de participer aux Assemblées, d'y voter et de recevoir des dividendes sera suspendu en ce qui concerne les actions constitutives du Pourcentage Excédentaire. Si la personne tenue d'échanger ses actions correspondant au Pourcentage Excédentaire contre des certificats de dépôt ne s'est pas acquittée de cette obligation dans un délai de 14 jours à compter d'un nouvel avis du Conseil d'administration, la Société est irrévocablement autorisée à procéder à l'échange desdites actions contre des certificats de dépôt émis par la Fondation. Les statuts de la Fondation prévoient que cette dernière n'aura pas le droit d'assister aux Assemblées générales de la Société en qualité d'actionnaire, d'y prendre la parole et d'y voter au titre des actions qu'elle détient, sauf si le Conseil d'administration de la Fondation estime que cela est nécessaire pour assurer le respect des dispositions des Statuts relatives au dépôt d'une offre publique obligatoire.

L'obligation de procéder à une offre publique ne s'applique pas dans les cas suivants (article 17 des Statuts) :

- ▶ à un transfert d'actions à la Société elle-même ou à la Fondation ;
- ▶ à un transfert à un dépositaire central de titres, à une chambre de compensation ou de règlement-livraison intervenant en cette qualité, étant entendu que les dispositions de l'article 16 des Statuts décrit ci-dessus s'appliquent lorsque les actions sont détenues pour le compte de personnes agissant en infraction aux articles 15 et 16 des Statuts décrits ci-dessus ;
- ▶ à un transfert ou une émission d'actions par la Société à l'occasion d'une fusion ou de l'acquisition par la Société d'une autre société, ou d'actifs ;
- ▶ à une cession d'actions entre parties conformément à la définition donnée par la loi néerlandaise à la notion de parties agissant de concert, si l'accord est conclu avant le 31 décembre 2000 (tel que modifié, complété ou remplacé par un nouvel accord du fait de l'admission d'une ou plusieurs nouvelles parties ou de l'exclusion d'une ou plusieurs parties), cette dérogation ne s'applique pas à une nouvelle partie qui détient, seule ou avec ses filiales et/ou sociétés du même groupe, au moins 33,33 % des actions ou droits de vote de la Société ; cette dérogation vise à dispenser les parties prenantes au Participation Agreement (voir « 3.4 Relations avec les principaux actionnaires »), tel que modifié, complété ou remplacé par un nouveau contrat, par voie d'admission ou d'exclusion d'une ou de plusieurs parties, de l'obligation de procéder à l'offre publique obligatoire en cas de cession d'actions entre elles ; ou
- ▶ à un transfert par un actionnaire en faveur d'une filiale dans laquelle il détient une participation de plus de 50 % ou en faveur d'une société qui détient plus de 50 % du capital de l'actionnaire cédant.

AMENDEMENTS AUX STATUTS

Conformément aux Statuts, les résolutions portant modification statutaire exigent une majorité des deux tiers des votes exprimés en bonne et due forme lors d'une Assemblée générale des actionnaires. Le projet contenant le texte littéral de l'amendement proposé doit être tenu à la disposition des actionnaires pour consultation au siège d'EADS et dans un lieu à Amsterdam choisi par le Conseil d'administration, à compter du jour de convocation à l'Assemblée concernée et ce, jusqu'à la tenue de ladite Assemblée.

Afin d'harmoniser les Statuts avec les nouvelles dispositions de la Directive concernant l'exercice de certains droits des actionnaires telle que transposée en droit néerlandais, les actionnaires devront approuver certains amendements aux Statuts lors de l'Assemblée générale annuelle du 26 mai 2011. Ces projets d'amendements seront décrits en détail dans l'avis de convocation et les documents relatifs à cette Assemblée générale annuelle seront publiés sur le site de la Société (www.eads.com) 42 jours au moins avant la date de tenue de l'Assemblée générale annuelle, conformément à la Directive concernant l'exercice de certains droits des actionnaires.

3.2 Relations avec les principaux actionnaires

Ci-dessous figure une synthèse présentant les accords régissant la relation entre les fondateurs d'EADS, conclus lors de la création d'EADS, en matière : (i) de restrictions applicables à l'exercice des droits de vote et (ii) de restrictions applicables aux droits de cession des actions.

Les principaux accords régissant les relations entre les fondateurs d'EADS sont (i) un accord (le « *Participation Agreement* ») conclu à la date de Réalisation entre Daimler, DASA AG, Lagardère, Sogepa, Sogeadé et SEPI, et (ii) un contrat de droit néerlandais conclu à la date de Réalisation régissant le *Contractual Partnership* conclu entre Sogeadé, DASA AG, SEPI et EADS Participations B.V. (le « *Contractual Partnership Agreement* »), qui reprend certaines dispositions du *Participation Agreement* et d'autres accords (notamment un pacte d'actionnaires (le « Pacte d'Actionnaires Sogeadé ») entré en vigueur à la date de Réalisation entre Sogepa et Lagardère et, enfin, un accord entre la République française, Daimler et DLRH). EADS Participations B.V. est une société à responsabilité limitée de droit néerlandais qui intervient en qualité de gérant (*Managing Partner*) du *Contractual Partnership Agreement*. Les Actions Indirectes EADS détenues par Daimler, Sogeadé et SEPI ont été nanties en faveur de la société EADS Participations B.V. qui détient le droit exclusif d'exercer les droits de vote se rapportant aux actions ainsi nanties (y compris le droit d'assister aux Assemblées d'actionnaires et d'y prendre la parole) conformément aux stipulations du *Contractual Partnership Agreement*.

Ces accords contiennent notamment des dispositions relatives :

- ▶ à la composition des Conseils d'administration d'EADS, d'EADS Participations B.V. et de Sogeadé Gérance (gérant commandité de Sogeadé) ;
- ▶ aux limitations relatives au transfert des actions EADS et Sogeadé ;
- ▶ aux droits de préemption et de sortie conjointe de Daimler, Sogeadé, Sogepa et Lagardère ;
- ▶ aux moyens de défenses contre des prises de participation hostiles ;
- ▶ aux conséquences d'un changement de contrôle de Daimler, Sogeadé, Lagardère, Sogepa ou SEPI ;
- ▶ à une promesse d'achat consentie par Sogeadé en faveur de Daimler, portant sur les actions EADS détenues par cette dernière, exerçable dans certains cas ;
- ▶ à des droits spécifiques de l'État français en ce qui concerne certaines décisions stratégiques relatives, notamment, à l'activité missiles balistiques d'EADS ; et
- ▶ à certaines limitations relatives à la participation de l'État français dans EADS.

Les paragraphes ci-dessous fournissent des informations complémentaires sur les accords existant entre les principaux actionnaires d'EADS.

ORGANISATION DE LA SOCIÉTÉ EADS PARTICIPATIONS B.V.

Le Conseil d'administration d'EADS Participations B.V. comprend un nombre égal d'administrateurs désignés respectivement par Daimler et par Sogeadé (compte tenu des propositions faites par Lagardère en ce qui concerne les administrateurs désignés par Sogeadé). Daimler et Sogeadé désignent chacune deux administrateurs, sauf accord contraire, et les administrateurs désignés par Daimler et Sogeadé ont conjointement le droit de désigner et de révoquer le Président du Conseil d'administration et le Président exécutif. En outre, SEPI dispose du droit de désigner un administrateur, dès lors que la participation de SEPI dans EADS est supérieure ou égale à 5 %, et en toute hypothèse jusqu'à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires qui se tiendra en 2012. Le Président du Conseil d'administration devra être de nationalité française ou allemande, le Président exécutif devra être de l'autre nationalité.

Cette structure donne à Daimler et Sogeadé des droits égaux pour la désignation de la majorité des administrateurs de l'organe de prise de décisions d'EADS Participations B.V. Toutes les décisions du Conseil d'administration d'EADS Participations B.V. requièrent un vote favorable de la part d'au moins quatre administrateurs.

TRANSFERT D' ACTIONS EADS

Daimler, Sogead, SEPI, Lagardère et Sogepa ont chacune le droit de céder leurs actions EADS sur le marché, sous réserve des conditions suivantes :

- ▶ si l'une des parties entend céder l'une de ses actions EADS, elle sera tenue de céder en priorité ses actions autres que ses Actions Indirectes EADS avant de pouvoir céder ses Actions Indirectes EADS conformément aux dispositions indiquées ci-dessous ;
- ▶ en cas de cession d'Actions Indirectes EADS, Daimler (dans le cas d'une cession par Sogead), Sogead (dans le cas d'une cession par Daimler) ou Sogead et Daimler (dans le cas d'une cession par SEPI) pourront soit exercer un droit de préemption, soit céder leurs Actions Indirectes EADS sur le marché dans les mêmes proportions que celles existant entre les Actions Indirectes EADS respectives détenues par les parties concernées ;
- ▶ toute cession d'Actions Indirectes EADS par Sogepa ou Lagardère est soumise à un droit de préemption accordé à Lagardère ou Sogepa, selon le cas. Au cas où ce droit de préemption ne serait pas exercé, les Actions Indirectes EADS pourront être cédées (i) à un tiers identifié sous réserve de l'accord de Lagardère ou de Sogepa (selon le cas) ainsi que de Daimler, et (ii) si cet accord n'est pas obtenu, les Actions Indirectes EADS pourront être vendues sur le marché sous réserve du droit de préemption de Daimler visé ci-dessus ;
- ▶ Lagardère et Sogepa disposeront d'un droit proportionnel de sortie conjointe en cas de cession de leurs Actions Indirectes EADS ; et
- ▶ les droits de préemption et de sortie conjointe des sociétés Lagardère et Sogepa visés ci-dessus ne s'appliquent pas à une cession d'actions EADS détenues directement par l'une d'entre elles.

Toute cession d'actions EADS sur le marché conformément aux termes du Participation Agreement doit se faire de manière ordonnée, afin de perturber le moins possible le marché des actions EADS. À cette fin, les parties se consulteront avant toute opération de cession de ce type.

CONTRÔLE D'EADS

Dans l'hypothèse où un tiers, à l'encontre duquel Daimler ou Sogead formulerait des objections (un « Tiers Hostile »), viendrait à détenir une participation dans EADS égale ou supérieure à 12,5 % du nombre d'actions EADS dont les droits de vote sont exercés dans le cadre du *Contractual Partnership* (une « Participation Qualifiée »), à moins que l'Offre Hostile (telle que définie ci-dessous) ait été formulée par le Tiers Hostile ou jusqu'à ce que Daimler et Sogead soient convenues que le Tiers Hostile doit cesser d'être considéré comme tel ou jusqu'à ce que ledit Tiers Hostile ait cessé de détenir une Participation Qualifiée, les parties au *Participation Agreement* useront de tous les moyens de contrôle et d'influence en leur pouvoir au sein d'EADS pour éviter que le Tiers Hostile en question ne parvienne à augmenter ses droits ou ses pouvoirs dans EADS.

Les parties au *Participation Agreement* pourront accepter une offre (qu'elle soit sous forme d'offre publique ou autre) d'un Tiers Hostile qui ne serait acceptable ni par Daimler ni par Sogead (une « Offre Hostile ») sous réserve du respect des stipulations imposant notamment à la partie désireuse de l'accepter, d'offrir en premier ses actions EADS à Daimler et/ou Sogead, auquel cas ces dernières pourront exercer leurs droits de préemption sur tout ou partie des actions EADS détenues par la partie désireuse d'accepter l'Offre Hostile.

Toute cession d'actions EADS, autres que des Actions Indirectes EADS, par Daimler, Sogead ou Lagardère alors qu'un Tiers Hostile est actionnaire et acquéreur d'actions EADS sur le marché, est soumise à un droit de préemption, respectivement, de Sogead, Daimler et Sogepa. En cas de cession par Lagardère, et si Sogepa n'exerce pas son droit de préemption, Daimler bénéficie alors à son tour d'un tel droit.

NANTISSEMENT DES ACTIONS D'EADS EN FAVEUR DE LA SOCIÉTÉ EADS PARTICIPATIONS B.V.

À la date de Réalisation et afin de garantir la bonne exécution de leurs engagements prévus par le *Contractual Partnership Agreement* et du *Participation Agreement*, Sogead, Daimler et SEPI ont nanti leurs Actions Indirectes EADS en faveur de la société EADS Participations B.V. et des autres parties au *Contractual Partnership Agreement*.

TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) – Note 36 : Transactions avec les parties liées ».

3.3 Futurs plans d'actionnariat salarié et plans de rémunération à long terme

EADS a, par le passé, mis en place des plans d'actionnariat salarié (*Employee Share Ownership Plans* ou **ESOP**) et des plans de rémunération à long terme (*Long-Term Incentive Plans* ou **LTIP**) pour fidéliser et récompenser ses salariés.

En vertu des résolutions adoptées par les actionnaires réunis en Assemblée générale annuelle, il a été accordé au Conseil d'administration le pouvoir d'émettre des actions et de mettre en place des droits préférentiels de souscription aux actionnaires existants. Ces pouvoirs incluent l'approbation des plans ESOP et LTIP.

Au titre des plans ESOP et LTIP, le Conseil d'administration dispose de tout pouvoir discrétionnaire pour offrir des actions et octroyer des unités soumises à des conditions de performance et/ou à des conditions de présence dans le Groupe aux salariés qui, de son avis exclusif, remplissent les conditions nécessaires pour recevoir lesdites actions ou unités, comme des conditions de performance ; chaque unité donne droit à un paiement en numéraire.

COMPOSANTES DES PLANS ESOP ET LTIP (MODALITÉS)

Pour une description plus complète des programmes ESOP et LTIP, accompagnée d'informations complémentaires, voir

- Section « 4.5.1.2. Politique de rémunération détaillée » ;
- Section « 4.5.4 Plans d'actionnariat salarié ».

3.4 Évolution du cours de l'action en 2010

En 2010, EADS a réalisé la septième meilleure performance du CAC 40 et surperformé les principaux indices, CAC 40 et DAX, ainsi que l'indice Dow Jones US Select Aerospace & Defense. Dans un contexte de marché positif, EADS a bénéficié d'une évolution favorable du dollar, d'une actualité encourageante concernant les commandes d'avions et de la baisse progressive des risques associés à ses programmes A400M et A380.

En début d'année, le cours de l'action EADS a profité d'un redressement généralisé des marchés. À la suite de nouvelles positives concernant la poursuite du programme A400M, l'action EADS s'est fortement appréciée, pour atteindre 15,96 euros le 5 mars 2010. Le cours du titre a ensuite cédé du terrain lorsqu'EADS a annoncé des perspectives d'EBIT* plus modestes que prévu pour 2010 et, plus généralement, sur fond d'incertitude des marchés, inquiets quant aux émissions d'obligations d'État. Après avoir regagné du terrain, à 13,56 euros le 7 mai, l'action EADS a fortement rebondi, tirée par des données de marché favorables. Le fléchissement de l'euro, tombé en dessous de 1,20 dollar US le 6 juin, a soutenu cette progression, de même que l'annonce de nouvelles commandes d'avions, notamment celle passée par la compagnie Emirates portant sur 32 A380. Des perspectives d'EBIT* modestes à l'horizon 2011, annoncées en novembre avec les résultats des neuf premiers mois de l'exercice, ont une nouvelle fois interrompu momentanément la tendance à la hausse, ramenant le cours de l'action à 16,68 € le 23 novembre. En décembre, cependant, l'action a réamorcé sa progression sur fond de conjoncture commerciale solide.

Le 31 décembre 2010, le prix de l'action EADS a clôturé à 17,44 euros, soit en hausse de 23,82 % par rapport à fin 2009. Dans le même temps, le CAC 40 chutait de 3,34 %.

* EBIT : avant amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

3.5 Politique de dividendes

La politique de dividendes d'EADS est déterminée par le Conseil d'administration, qui peut prendre en compte plusieurs facteurs, notamment la performance financière du Groupe, ses futurs besoins de trésorerie ainsi que les dividendes versés par d'autres sociétés internationales appartenant au même secteur. EADS ne peut s'engager sur le montant des dividendes versés pour chaque exercice financier.

Sur la base d'un bénéfice par action de 0,68 euro, le Conseil d'administration d'EADS proposera lors de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires le paiement d'un dividende brut de 0,22 euro par action le 6 juin 2011 (exceptionnellement, en raison des pertes importantes enregistrées de 2009, aucun dividende n'avait été versé au titre de cet exercice). La date d'arrêté des positions devrait être le 3 juin 2011.

Le Groupe a l'ambition d'améliorer progressivement sa rentabilité à moyen terme, laquelle constitue l'indicateur clé d'une distribution de dividendes plus conséquente à l'avenir.

3.6 Politique de communication aux actionnaires

EADS s'efforce en permanence d'améliorer ses relations avec ses actionnaires. Outre la communication avec ses actionnaires à l'occasion de sessions d'information qui leur sont destinés et lors de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires, EADS propose des comptes rendus sur ses résultats annuels, semestriels et trimestriels dans le cadre de conférences téléphoniques accessibles en temps réel au public, par l'intermédiaire de son site Internet. EADS publie également des présentations et des rapports annuels, semestriels et trimestriels, ainsi que des communiqués de presse et d'autres informations à destination des investisseurs qui sont disponibles sur son site Internet.

Ponctuellement, EADS communique avec les investisseurs institutionnels ou les analystes dans le cadre de tournées de présentation, de réunions de groupe ou de rencontres bilatérales, de conférences de courtiers ou d'autres manifestations, notamment des forums d'investisseurs, qui s'accompagnent de présentations généralement disponibles sur le site Internet du Groupe. L'objectif de ces réunions est de garantir que la communauté des investisseurs dispose d'une vision complète et équilibrée de la performance de l'entreprise et des difficultés rencontrées au niveau des activités, et de recevoir en retour les commentaires des actionnaires. À tout moment, la Société s'est fixé comme politique d'agir dans le strict respect des lois et réglementations applicables en matière de communication financière juste et impartiale et d'égalité de traitement de tous les actionnaires.

4. Gouvernance d'entreprise

4.1 Direction et contrôle

4.1.1 COMPOSITION, DROITS ET RÉGLEMENTATIONS

Conformément aux Statuts, le Conseil d'administration est en charge de la gestion de la Société.

Le Conseil d'administration comprend onze membres au plus, qui sont nommés et révoqués par l'Assemblée générale des actionnaires. Le Conseil d'administration a adopté un règlement pour gérer ses affaires internes (le « Règlement Intérieur ») lors d'une réunion qui s'est tenue le 7 juillet 2000. Ce Règlement Intérieur a été modifié lors de la réunion du Conseil d'administration qui s'est tenue le 5 décembre 2003 afin de prendre en compte des recommandations de changements en termes de gouvernance d'entreprise. Il a été une nouvelle fois modifié lors d'une réunion du Conseil d'administration, le 22 octobre 2007, afin d'intégrer les changements apportés à la gouvernance de l'entreprise, approuvés lors de l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires, qui s'est tenue le même jour.

Le Règlement Intérieur précise la composition, le rôle et les principales responsabilités du Conseil d'administration. Il établit également le mode de désignation et les responsabilités du Président et du Président exécutif. Le Règlement Intérieur prévoit également la création de trois Comités, le Comité d'Audit, le Comité des Rémunérations et des Nominations et le Comité Stratégique, dont il fixe la composition, les rôles et les règles de fonctionnement.

Les signataires du *Participation Agreement* (tel que modifié le 22 octobre 2007 et défini au paragraphe 3.4) sont convenus que les droits de vote attachés aux Actions Indirectes EADS seront exercés par EADS Participations B.V. de telle sorte que le Conseil d'administration d'EADS soit composé des administrateurs d'EADS Participations B.V. et de quatre administrateurs supplémentaires indépendants.

Conformément au Règlement Intérieur, un administrateur indépendant est défini comme « *un administrateur qui n'est ni un dirigeant, ni un administrateur, ni un salarié, ni un agent, ni une personne ayant un lien commercial ou professionnel significatif avec le groupe DASA, le groupe Lagardère, le groupe Sogepa, le groupe SEPI, l'État français, l'État allemand, l'État espagnol ou le Groupe EADS* ».

Conformément au *Participation Agreement*, le Conseil d'administration comprend onze membres comme suit :

- ▶ le Président du Conseil d'administration, désigné sur proposition conjointe des administrateurs désignés par Daimler et des administrateurs désignés par Sogead ;
- ▶ le Président exécutif d'EADS, désigné sur proposition conjointe des administrateurs désignés Daimler et des administrateurs désignés par Sogead ;
- ▶ deux administrateurs désignés par Daimler ;
- ▶ deux administrateurs désignés par Sogead ;
- ▶ un administrateur désigné par SEPI, à condition que les Actions indirectes EADS détenues par SEPI représentent 5 % ou plus du nombre total d'actions EADS mais, dans tous les cas, jusqu'à l'Assemblée générale des actionnaires devant se tenir en 2012 ; et
- ▶ quatre administrateurs indépendants, proposés conjointement par le Président du Conseil d'administration et le Président exécutif d'EADS, chacun d'entre eux devant être approuvé par le Conseil d'administration.

Conformément aux Statuts, chaque membre du Conseil d'administration est en poste pour un mandat expirant lors de l'Assemblée générale annuelle qui se tiendra en 2012. Par la suite, les membres du Conseil d'administration seront élus, tous les cinq ans, par l'Assemblée générale des actionnaires.

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

Le Conseil d'administration nomme un Président, sur proposition conjointe des Administrateurs désignés par Daimler et des Administrateurs désignés par Sogead. Le Président assure le bon fonctionnement du Conseil d'administration, en particulier dans ses relations avec le Président exécutif auquel il apporte son concours dans le cadre des discussions stratégiques de haut niveau avec les partenaires extérieurs, dont il supervise le déroulement.

Le Président du Conseil d'administration est de nationalité française ou de nationalité allemande, étant entendu que le Président exécutif aura l'autre nationalité.

Le Président peut soumettre sa démission au Conseil d'administration ou peut être démis de ses fonctions de Président sur proposition conjointe des Administrateurs désignés par Daimler et des Administrateurs désignés par Sogead. En outre, son mandat prend fin s'il est démis de ses fonctions ou s'il démissionne de sa fonction d'administrateur. Après la révocation ou la démission du Président, et si les Administrateurs désignés par Daimler et les Administrateurs désignés par Sogead ne désignent pas d'un commun accord un nouveau Président, le Conseil d'administration nomme, à la majorité simple, un Administrateur (qui possède la même nationalité que l'ancien Président) en qualité de Président intérimaire pour une période qui arrivera à expiration soit (i) vingt jours ouvrables après la désignation conjointe par les Administrateurs désignés par Daimler et les Administrateurs désignés par Sogead d'un nouveau Président (période pendant laquelle une réunion du Conseil d'administration sera convoquée afin de désigner un nouveau Président, sur proposition conjointe des Administrateurs désignés par Daimler et des Administrateurs désignés par Sogead), soit (ii) deux mois à partir de la nomination de ce Président intérimaire, au premier des termes échu.

À la demande de tout administrateur, formulée trois ans après le début du mandat du Président du Conseil d'administration, dénonçant un/des écart(s) important(s) préjudiciable(s) par rapport aux objectifs et/ou une absence de mise en œuvre de la stratégie définie par le Conseil d'administration, le Conseil d'administration se réunira pour déterminer si ces écarts et/ou cette absence de mise en œuvre de la stratégie sont réellement survenus pendant cette période et, dans l'affirmative, décidera de renouveler ou non sa confiance au Président (le « Vote de confiance »). Le Conseil d'administration s'exprime dans le cadre de ce Vote de confiance à la majorité simple. Le Président du Conseil d'administration est révoqué s'il n'obtient pas ce Vote de confiance et un nouveau Président sera nommé conformément aux dispositions précitées.

Sur proposition conjointe des administrateurs désignés par Daimler et des administrateurs désignés par Sogead, le Conseil d'administration a nommé un Président exécutif responsable de la gestion quotidienne de la Société. Les règles qui régissent, le cas échéant, la démission ou le remplacement du Président exécutif sont identiques à celles qui s'appliquent dans le cas de la démission ou du remplacement du Président du Conseil d'administration. La procédure de Vote de confiance susmentionnée est également applicable au Président exécutif, dans des conditions identiques à celles applicables au Président du Conseil d'administration.

Droits des administrateurs

La Société est représentée par son Conseil d'administration ou par son Président exécutif. Le Président exécutif ne peut conclure d'opérations qui relèvent des responsabilités principales du Conseil d'administration, sauf approbation de celles-ci par ce dernier.

Parmi les principales responsabilités du Conseil d'administration figurent, entre autres :

- ▶ l'approbation de toute modification concernant la nature ou le périmètre d'activité du Groupe ;
- ▶ l'approbation de toute proposition à soumettre à l'Assemblée générale des actionnaires pour modification des Statuts (Majorité Qualifiée ; voir ci-dessous) ;
- ▶ l'approbation de la stratégie d'ensemble et du plan stratégique du Groupe ;

- ▶ l'approbation de modifications substantielles apportées au plan à long terme et au budget annuel du Groupe ;
- ▶ la fixation des principaux objectifs de performance du Groupe ;
- ▶ la désignation ou la révocation du Président du Conseil d'administration et du Président exécutif, ainsi que la prise de décisions liées à la nomination ou la révocation du Président exécutif d'Airbus, étant précisé que (i) le Président du Conseil d'administration et le Président exécutif d'Airbus doivent être de même nationalité, française ou allemande, et que le Président exécutif et le Directeur général délégué d'Airbus seront de l'autre nationalité et que (ii) le Président exécutif et le Président exécutif d'Airbus ne peuvent être la même personne (Majorité Qualifiée) ;
- ▶ la nomination des membres du Comité exécutif (voir ci-dessous), à titre collectif et non à titre individuel ;
- ▶ la définition et l'approbation de modifications du Règlement Intérieur et du règlement du Comité exécutif (Majorité Qualifiée) ;
- ▶ l'approbation des nominations du Comité des Actionnaires d'Airbus, du Secrétaire général et des Présidents des Conseils de surveillance (ou d'un organe similaire) d'autres sociétés et entités opérationnelles importantes d'EADS ;
- ▶ l'approbation de modifications importantes apportées à l'organigramme du Groupe ;
- ▶ l'approbation des investissements, projets, décisions concernant les produits ou cessions du Groupe dont la valeur est supérieure à 350 millions d'euros (étant précisé que cette approbation ne requiert la Majorité Qualifiée que pour les investissements, projets, décisions produits ou cessions du Groupe EADS dont la valeur est supérieure à 500 millions d'euros) ;
- ▶ l'approbation des alliances stratégiques et accords de coopération du Groupe (Majorité Qualifiée) ;
- ▶ l'approbation des questions relatives à la politique actionnariale et les opérations ou annonces importantes sur les marchés financiers ;
- ▶ l'approbation de toute décision importante concernant l'activité missiles balistiques du Groupe (Majorité Qualifiée) ;
- ▶ l'approbation d'autres mesures et activités d'une importance fondamentale pour le Groupe ou impliquant un niveau de risque inhabituel ;
- ▶ l'approbation de la nomination d'administrateurs indépendants par le Président du Conseil d'administration et par le Président exécutif, en vue d'une soumission à l'Assemblée générale annuelle ;
- ▶ l'approbation des principes et directives régissant la conduite du Groupe sur des sujets impliquant des responsabilités non contractuelles (questions environnementales, assurance qualité, annonce financière, intégrité) ainsi que l'identité sociale du Groupe.

Votes et règles applicables au droit de vote

Chaque Administrateur dispose d'une voix, étant entendu que, si le nombre d'Administrateurs désignés par Sogead, présents ou représentés lors de la réunion, est plus important que ceux désignés par Daimler, l'Administrateur désigné par Daimler présent à la réunion, peut exercer le même nombre de voix que les Administrateurs désignés par Sogead, présents ou représentés lors de la réunion, et vice versa. Toutes les décisions du Conseil d'administration seront prises à la majorité simple (six administrateurs, présents ou représentés, votant en faveur de la résolution), excepté les votes portant sur certaines questions qui ne peuvent être dûment résolues qu'à la majorité des voix, et notamment le vote à l'unanimité des deux administrateurs désignés par Sogead et des deux administrateurs désignés par Daimler (la « Majorité Qualifiée »).

Lors des réunions du Conseil d'administration, le quorum est d'au moins un Administrateur désigné par Sogead et un Administrateur désigné par Daimler. Un administrateur peut autoriser un autre administrateur à le représenter à un Conseil d'administration et à voter pour son compte. Cette autorisation doit être donnée par écrit.

Dans l'hypothèse d'une situation de blocage au sein du Conseil d'administration, autre qu'une situation de blocage donnant droit à Daimler d'exercer la promesse d'achat qui lui est accordée par Sogeade, la question sera soumise à Arnaud Lagardère (ou à toute autre personne désignée par Lagardère) en tant que représentant de Sogeade et au Président exécutif de Daimler. S'il apparaît qu'une situation de blocage, y compris une situation de blocage donnant droit à Daimler d'exercer ladite promesse d'achat (mais, dans ce cas, sous réserve de l'accord de Sogepa et de Daimler), relève de la compétence de l'Assemblée générale des actionnaires d'EADS, une résolution sera inscrite à l'ordre du jour de l'Assemblée générale, les droits de vote de Sogeade, Daimler et SEPI étant neutralisés lors de ladite Assemblée.

Le Règlement Intérieur autorise le Conseil d'administration à constituer des Comités composés de certains de ses membres. Outre le Comité d'Audit, le Comité des Rémunérations et des Nominations et le Comité Stratégique, le Conseil d'administration a la possibilité de constituer des comités auxquels il pourra déléguer certaines fonctions mineures ou accessoires en matière de prise de décisions. Cette délégation ne dégage pas pour autant l'ensemble des Administrateurs de leur responsabilité collective. Le quorum pour traiter une affaire lors d'une réunion d'un comité est d'au moins un des Administrateurs désignés par Sogeade et un des Administrateurs désignés par Daimler. Toutes les décisions des comités sont prises à la majorité simple.

En plus du Règlement Intérieur, le travail du Conseil d'administration est régi par les directives internes des administrateurs (les « Directives des administrateurs ») adoptées conformément aux meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise. Les Directives des administrateurs sont constituées d'une charte des administrateurs (la « Charte des administrateurs ») définissant les droits et obligations des membres du Conseil d'administration, d'une charte du Comité d'Audit (la « Charte du Comité d'Audit »), d'une charte du Comité des Rémunérations et des Nominations (la « Charte du Comité des Rémunérations et des Nominations ») et d'une charte du Comité Stratégique (la « Charte du Comité Stratégique »), décrivant chacune les rôles respectifs des Comités.

► Composition du Conseil d'administration

Nom	Âge	Début de mandat (en tant qu'administrateur)	Fin de mandat	Fonction principale	Statut
Bodo Uebber	51	2007	2012	Président du Conseil d'administration d'EADS	Non exécutif
Louis Gallois	67	2000, réélu en 2005 et 2007	2012	Président exécutif d'EADS	Exécutif
Rolf Bartke	63	2007	2012	Président de Keiper-Recaro-Group	Nommé par Daimler
Dominique D'Hinnin	51	2007	2012	Associé cogérant de Lagardère SCA	Nommé par Sogeade
Juan Manuel Eguiagaray Ucelay	65	2005, réélu en 2007	2012	Conseiller économique	Nommé par SEPI
Arnaud Lagardère	49	2003, réélu en 2005 et 2007	2012	Associé gérant de Lagardère SCA	Nommé par Sogeade
Hermann-Josef Lamberti	55	2007	2012	Membre du Conseil d'administration de Deutsche Bank	Indépendant
Lakshmi N. Mittal	60	2007	2012	Président-Directeur général d'ArcelorMittal	Indépendant
Sir John Parker	68	2007	2012	Président de National Grid PLC et Anglo American PLC	Indépendant
Michel Pébereau	69	2007	2012	Président du Conseil d'administration de BNP Paribas	Indépendant
Wilfried Porth	52	2009	2012	Membre du Conseil d'administration de Daimler	Nommé par Daimler

Remarque : Statut au 1^{er} mars 2011. L'adresse professionnelle de tous les administrateurs pour toute affaire relative à EADS est la suivante : Mendelweg 30, 2333 CS Leiden, Pays-Bas.

De plus amples informations relatives au curriculum vitae et aux autres mandats des administrateurs à titre individuel sont disponibles sur le site Internet de la Société www.eads.com.

Au sein d'EADS, chaque administrateur doit associer expériences, qualifications, compétences et connaissances du secteur qui sont indispensables pour aider la Société à formuler sa stratégie et à la mettre en œuvre, ainsi qu'un savoir-faire précis pour s'acquitter des missions qui lui sont confiées en tant que membre d'un des Comités du Conseil d'administration. Le Conseil d'administration estime en outre que le profil diversifié de ses administrateurs en termes de répartition hommes-femmes, d'expériences, de nationalités, etc. est précieux pour la qualité et l'efficacité de son travail.

Le Conseil d'administration proposera des candidats qui pourront, avec les autres administrateurs, assurer la gestion d'EADS de sorte à renforcer sa position de leader dans le secteur de l'aéronautique, de l'espace et de la défense. À cet égard, le Conseil d'administration prendra en compte la diversité – en particulier la répartition hommes-femmes – lorsqu'il évaluera et proposera des candidats pour tout renouvellement de ses membres.

4.1.2 FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2010

Réunions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration s'est réuni douze fois en 2010. Il a été régulièrement tenu informé de l'évolution de la situation du Groupe au moyen de rapports d'activité présentés par le Président exécutif, comprenant des calendriers prévisionnels continus et des plans stratégiques et opérationnels. Le taux moyen de participation aux réunions a été de 80 %.

Dans l'ensemble, au cours de l'exercice 2010, le Conseil d'administration a surveillé l'avancée des principaux programmes d'aviation commerciale tels que l'A350 XWB, l'A380, le NH90 et le Tigre. Il s'est tenu informé de l'incident du moteur de l'A380 de la compagnie Qantas et a examiné l'état d'avancement de l'initiative d'amélioration de la gestion des programmes à travers le Groupe. Le Conseil d'administration a approuvé le lancement de l'A320 avec une nouvelle option de moteur (neo), ainsi que l'offre soumise dans le cadre de l'appel d'offres pour les ravitailleurs américains. Il s'est également impliqué dans les négociations de contrat de l'A400M.

Parallèlement aux objectifs présentés dans la Vision 2020, le Conseil d'administration s'est également concentré sur la gestion de la trésorerie, les économies réalisées grâce aux programmes d'amélioration et d'efficacité, le respect de la conformité des processus commerciaux clés et, pour finir – mais ce n'est pas la moindre de ses tâches –, l'implication des collaborateurs du Groupe.

Le Conseil d'administration s'est également penché sur les points suivants : la stratégie d'EADS (notamment l'environnement concurrentiel), les résultats financiers et les prévisions du Groupe, l'examen approfondi des résultats et du système de gestion du risque d'entreprise, la politique de relations avec les investisseurs et de communication financière, ainsi que les risques juridiques. Le Conseil d'administration a approuvé un changement dans le système et la structure de rémunération des cadres de l'entreprise. Il s'est également concentré sur la planification des relèves. Finalement, il a décidé de remplacer le plan d'actionnariat salarié 2010 par un plan d'attribution d'actions gratuites pour chaque salarié EADS éligible, pour marquer le 10^e anniversaire du Groupe.

Auto-évaluation du Conseil d'administration

Chaque année, le Conseil d'administration procède à une auto-évaluation de sa performance et, tous les trois ans, à une évaluation menée par des consultants indépendants (comme cela a été le cas début 2010). Une discussion approfondie des conclusions de ces examens a lieu lors de la réunion du Conseil d'administration qui suit.

Le Secrétaire général a mené à bien la dernière auto-évaluation début 2011. Celle-ci a porté sur le rôle du Conseil d'administration, ses activités ; la manière dont il remplit sa mission ainsi que la qualité des documents et processus qui influencent sa performance. Les administrateurs ont conclu que le Conseil d'administration a gagné en maturité, que sa capacité à travailler en équipe est devenue plus efficace, ce qui lui permet d'explorer de nouveaux domaines et de traiter des affaires importantes dans l'intérêt du Groupe.

Les administrateurs estiment que la fréquence et la durée des réunions du Conseil sont appropriées pour y aborder tous les problèmes. Cependant, l'ajout de plusieurs réunions non prévues concernant des décisions spécifiques a rendu leur participation au sein du Conseil plus exigeante. Les documents transmis se sont améliorés et sont mieux ciblés afin de faciliter la prise de décisions, tout en restant assez détaillés. Les informations fournies lors des réunions du Conseil

demeurent exhaustives en raison de la complexité des activités ; la part consacrée aux débats pendant les réunions du Conseil a augmenté par rapport à celle consacrée à la communication de l'information.

Concernant le travail en équipe, les administrateurs conviennent à l'unanimité que les discussions au sein du Conseil sont ouvertes et que des points de vue contradictoires sont exprimés, ce qui s'avère constructif. En outre, les relations de travail entre le Conseil d'administration et les membres du Comité exécutif sont considérées comme productives.

Les administrateurs considèrent que l'ordre du jour du Conseil d'administration est géré avec flexibilité, ce qui leur permet d'accomplir correctement leurs missions ; une attention particulière est constamment portée à la Compliance. Ils estiment avoir plus de temps pour traiter des problématiques de long terme que par le passé. À cet effet, le Conseil d'administration a, pour la deuxième fois, consacré une journée entière à la stratégie en 2010, sur un site industriel. Cette pratique est jugée bénéfique et sera donc renouvelée. Les autres réunions du Conseil d'administration en 2010 ont notamment porté sur les questions suivantes : discussion autour des programmes clés, renégociation du contrat de l'A400M et stabilisation de l'A380, en particulier ; remaniement du système de rémunération des cadres ; adaptation du modèle d'activité de certains segments ; lancement de nouveaux produits et prise de décisions concernant le portefeuille d'activités.

En général, le Conseil d'administration considère qu'il regroupe un ensemble d'expériences internationales très variées, avec des compétences centrées sur le monde des affaires et la finance. Il estime que son renouvellement en 2012 sera l'occasion d'affiner sa composition, dans le sens d'une amélioration de la parité hommes-femmes.

S'agissant des Comités au sein du Conseil d'administration, leurs travaux sont menés de manière très approfondie. L'interaction du Comité d'Audit et du Comité des Rémunérations et des Nominations avec le reste du Conseil est par ailleurs jugée satisfaisante. Néanmoins, les réunions de ces Comités, de plus en plus souvent prévues à des dates distinctes de celles du Conseil d'administration, devraient se concentrer encore plus sur des problèmes particuliers et techniques, en amont de leur présentation au Conseil d'administration réuni au complet, afin d'éviter toute redondance.

Enfin, les présidences du Conseil d'administration et des Comités font preuve d'une compétence et d'une implication reconnues. Depuis la dernière auto-évaluation de 2010, le temps et la qualité des revues stratégiques (y compris du panorama de la concurrence), les discussions sur la stratégie financière et la capacité à anticiper et répondre à des questions importantes constituent des améliorations reconnues de tous. Les sujets tels que la planification des successions et le développement des talents, l'organisation et le rôle des fonctions de support, les systèmes et les contrôles, la méthodologie de la démarche de mondialisation et l'efficacité de la gouvernance, méritent encore une attention supplémentaire.

4.1.3 COMITÉS AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Répartition des membres au sein des différents Comités en 2010

En 2010, la répartition des membres entre les différents Comités au sein du Conseil d'administration s'est établie comme suit :

Administrateurs	Comité d'Audit	Comité des Rémunérations et des Nominations	Comité Stratégique
Bodo Uebber (Président du Conseil d'administration)			Président
Louis Gallois (Président exécutif)			X
Rolf Bartke	X		
Dominique D'Hinnin	X	X	
Juan Manuel Eguiagaray Ucelay			
Arnaud Lagardère			X
Hermann-Josef Lamberti	Président	X	
Lakshmi N. Mittal			
Michel Pébereau			X
Sir John Parker	X	Président	
Wilfried Porth		X	X

Comité d'Audit

Conformément au Règlement Intérieur, le Comité d'Audit est chargé de formuler des recommandations au Conseil d'administration sur la nomination des Auditeurs et la fixation de leur rémunération, ainsi que sur l'approbation des comptes annuels et des comptes intermédiaires. Il doit également échanger avec les Auditeurs sur leur programme d'audit et sur les résultats de leurs travaux. Il veille à ce que les contrôles internes du Groupe, ses principes comptables et ses procédures d'information financière soient adéquats. Le Comité d'Audit a la responsabilité de s'assurer du bon déroulement des activités d'audit interne et externe, et de veiller à ce que les questions d'audit reçoivent l'attention nécessaire lors des réunions du Conseil d'administration. Les règles et responsabilités du Comité d'Audit sont précisées en détail dans la Charte du Comité d'Audit.

Le Comité d'Audit revoit les comptes annuels, semestriels et trimestriels sur la base des documents préalablement distribués et de ses discussions avec les Auditeurs. Il surveille également la gestion du risque d'entreprise du Groupe (GRE) et l'organisation en charge du respect de la conformité.

Le Président du Conseil d'administration et le Président exécutif sont invités à chaque réunion du Comité. Le responsable de la comptabilité et le Directeur financier sont tenus de participer aux réunions du Comité d'Audit afin de répondre aux questions qui pourraient leur être posées.

Le Comité d'Audit doit se réunir quatre fois par an ou plus fréquemment selon les besoins.

Il s'est réuni à huit reprises en 2010, avec un taux de participation moyen de 88 %, aux fins d'examiner les résultats financiers, la performance et les informations communiquées.

Il a également examiné les processus et le renforcement de l'organisation en charge du respect de la conformité, ainsi que les résultats obtenus. Enfin, il s'est concentré sur l'efficacité du système GRE et sur les activités d'audit interne.

Comité des Rémunérations et des Nominations

Conformément au Règlement Intérieur, le Comité des Rémunérations et des Nominations soumet au Conseil d'administration des recommandations concernant la nomination du Secrétaire général d'EADS, des membres du Comité des actionnaires Airbus et des Présidents des Conseils de surveillance (ou organes similaires) des autres Unités opérationnelles et entreprises importantes du Groupe. Le Comité des Rémunérations et des Nominations soumet également au Conseil d'administration des recommandations concernant les stratégies de rémunération et les plans de rémunération à long terme. Il approuve les contrats de service et les autres questions contractuelles dans des domaines concernant les membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif. Dès que le Président du Conseil d'administration a donné son approbation, il examine également les propositions du Président exécutif sur la nomination des membres du Comité exécutif. Les règles et responsabilités du Comité des Rémunérations et des Nominations sont présentées en détail dans la Charte des Rémunérations et des Nominations.

Les principes directeurs régissant les nominations de dirigeants au sein du Groupe doivent favoriser la sélection du meilleur candidat pour un poste donné (« la personne la plus qualifiée pour le poste ») tout en veillant à atteindre une composition diversifiée en termes de répartition hommes-femmes, d'expériences, de nationalités, etc.

L'application de ces principes directeurs ne doit entraîner aucune forme de restriction sur le plan de la diversité des nationalités au sein des équipes dirigeantes d'EADS.

Le Président du Conseil d'administration et le Président exécutif sont invités à participer à chaque réunion du Comité.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations doit se réunir deux fois par an ou plus fréquemment selon les besoins. Il s'est réuni à quatre reprises en 2010, avec un taux de participation moyen de 88 %.

Outre la formulation de recommandations au Conseil d'administration sur les principales nominations au sein du Groupe, le Comité des Rémunérations et des Nominations a proposé des changements à apporter à la structure et au système de rémunération des cadres à partir de 2011, aux niveaux de salaire des membres du Comité exécutif pour 2010, au plan de rémunération à long terme, à la part variable des salaires au titre de 2009 et, plus généralement, au plan de successions. En se fondant sur le résultat du plan d'Attribution d'actions gratuites, le Comité a également discuté d'une adaptation possible du plan de rémunération à long terme (ESOP) pour 2011.

Comité Stratégique

Le Comité Stratégique n'est pas un organe de prise de décisions, mais une ressource à la disposition du Conseil d'administration pour préparer des décisions portant sur des questions stratégiques. Conformément au Règlement Intérieur, le Comité Stratégique formule des recommandations au Conseil d'administration sur les développements stratégiques, les stratégies de l'entreprise, les grands projets de fusions-acquisitions, les investissements majeurs, les décisions ou cessions portant sur des produits ou projets ainsi que les principaux projets de recherche et développement. Les règles et responsabilités du Comité Stratégique sont précisées en détail dans la Charte du Comité Stratégique.

Le Comité Stratégique doit se réunir deux fois par an ou plus fréquemment selon les besoins. Il s'est réuni à deux reprises en 2010, avec un taux de participation moyen de 90 %. En plus de superviser les principales initiatives stratégiques du Groupe et des Divisions, les cibles d'acquisition et les cessions potentielles, ainsi que les principales priorités du Groupe pour l'exercice, le Comité a formulé des recommandations au Conseil d'administration en lien avec l'environnement concurrentiel, la politique industrielle des pays d'origine du Groupe, la perception de la Société au sein de ses principaux marchés, les nouvelles contraintes pesant sur les budgets de défense. Ce Comité a également effectué un examen du développement technologique chez EADS.

4.1.4 RÈGLES RELATIVES À LA PRÉVENTION DES DÉLITS D'INITIÉS

Le Conseil d'administration a également adopté des Règles relatives à la prévention des Délits d'Initiés, qui empêchent ses membres de négocier des actions EADS dans certains cas. En application de ces Règles sur les Délits d'Initiés, (i) il est interdit à tous les salariés et administrateurs de réaliser des opérations sur les actions ou options de souscription d'actions EADS s'ils disposent d'informations privilégiées, (ii) certaines personnes ne sont autorisées à négocier sur le marché des actions ou options de souscription d'actions EADS que sur des périodes de temps très limitées et doivent se soumettre à des obligations d'information spécifiques auprès du *Compliance Officer ITR* de la Société et auprès des autorités de marchés compétentes pour certaines opérations. La version mise à jour des Règles sur les Délits d'Initiés, entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2007, est disponible sur le site Internet de la Société (www.eads.com).

Conflits d'intérêts

EADS dispose d'une politique relative aux conflits d'intérêts qui stipule qu'il est nécessaire d'éviter tout conflit d'intérêts, avéré ou potentiel, entre EADS et les membres du Conseil d'administration (se reporter à la Charte des administrateurs disponible sur le site Internet d'EADS www.eads.com).

4.2 Code néerlandais de Gouvernement d'entreprise

Conformément au droit néerlandais et aux dispositions du Code néerlandais de Gouvernance d'entreprise amendé fin 2008 (le « **Code néerlandais** »), qui inclut un certain nombre de recommandations non contraignantes, la Société applique les dispositions du Code néerlandais ou, le cas échéant, explique les raisons pour lesquelles elle ne les applique pas. Bien qu'EADS, dans le cadre de ses efforts constants pour respecter les normes les plus exigeantes, applique la plupart des recommandations actuelles du Code néerlandais, la Société a, en vertu du principe « appliquer ou expliquer », fourni les explications à ce sujet au paragraphe 4.2 « Code néerlandais de Gouvernance d'entreprise » de son Rapport du Conseil d'administration, inclus dans la documentation d'Assemblée générale.

Pour consulter le texte complet du Code néerlandais : www.commissiecorporategovernance.nl.

Pour l'exercice social 2010, EADS précise ce qui suit :

- 1. EADS étant une Société dotée d'un actionariat de contrôle, un certain nombre de ses administrateurs, membres du Comité d'Audit, du Comité des Rémunérations et des Nominations et du Comité Stratégique, sont nommés et peuvent être révoqués par les actionnaires majoritaires.**

Il convient toutefois de noter qu'une auto-évaluation du Conseil d'administration a confirmé que les administrateurs nommés par les actionnaires majoritaires de la Société émettent des opinions et défendent des positions conformes, à tous égards,

aux intérêts économiques des actionnaires individuels. Compte tenu de l'absence de tout conflit d'intérêts économiques entre EADS et ses actionnaires majoritaires et au vu de l'indépendance des actionnaires majoritaires les uns par rapport aux autres, les administrateurs nommés par ces mêmes actionnaires majoritaires sont considérés comme représentant de façon équitable les intérêts de tous les actionnaires du fait de leurs agissements critiques et indépendants les uns des autres et en dehors de tous intérêts particuliers. Par ailleurs, le Conseil d'administration, dans sa composition remaniée en octobre 2007 afin notamment d'accroître le nombre de ses membres indépendants et au vu de l'éventail d'expériences différentes qui y sont représentées et de la tenue de ses réunions, est propice à l'expression d'opinions autonomes et complémentaires.

Par conséquent :

- ▶ quatre membres du Conseil d'administration sur onze sont indépendants (alors que l'article III.2.1 du Code néerlandais recommande qu'il n'y ait pas plus d'un membre non indépendant au Conseil d'administration) ;
- ▶ les mandats des membres du Conseil d'administration sont renouvelés simultanément tous les cinq ans (alors que l'article III.3.6 du Code néerlandais recommande de prévoir un calendrier des renouvellements afin d'éviter, autant que possible, toute situation dans laquelle de nombreux administrateurs non dirigeants se retirent en même temps) ;
- ▶ le Conseil d'administration est présidé par le Président du Conseil d'administration. En cas de révocation ou démission du Président, le Conseil d'administration doit immédiatement nommer un nouveau Président. Un Vice-Président n'est donc pas nécessaire pour assumer la fonction en cas de vacance de la présidence (alors que l'article III.4.1(f) du Code néerlandais recommande la nomination d'un tel Vice-Président) ;
- ▶ le Comité d'Audit d'EADS ne peut se réunir sans la présence du Président exécutif (alors que l'article III.5.9 du Code néerlandais le recommande) ;
- ▶ le Comité d'Audit d'EADS comprend deux membres du Conseil d'administration désignés par les actionnaires majoritaires (alors que l'article III.5.1 du Code néerlandais recommande qu'il n'y ait pas plus d'un membre non indépendant au Comité d'Audit) ;
- ▶ le Comité des Rémunérations et des Nominations d'EADS comprend deux membres du Conseil d'administration nommés par les actionnaires majoritaires (alors que l'article III.5.1 du Code néerlandais recommande qu'il n'y ait pas plus d'un membre non indépendant au Comité des Rémunérations et des Nominations d'EADS) ;
- ▶ le Comité des Rémunérations et des Nominations d'EADS n'est pas l'organe responsable de la procédure de sélection et des propositions de nomination des futurs membres du Conseil d'administration (alors que l'article III.5.14 (a) du Code néerlandais recommande que ce Comité se concentre sur la définition de critères de sélection et les procédures de désignation des membres destinés à siéger au Conseil d'administration et alors que l'article III.5.14 (d) recommande que ce Comité se concentre sur les propositions de nominations et de renouvellements).

2. En ce qui concerne la rémunération des administrateurs

EADS applique différentes règles pour la rémunération des membres dirigeants (le Président exécutif) et des autres membres non dirigeants du Conseil d'administration, comme expliqué dans les paragraphes 4.5.1. (Politique de rémunération d'EADS) et 4.5.2 (Rémunération des membres du Conseil d'administration).

En cas de révocation du Président exécutif par la Société, une indemnité de départ égale à une fois et demie le montant total du salaire annuel cible lui sera versée sous réserve des conditions suivantes (alors que la disposition II.2.8 du Code néerlandais de Gouvernement d'entreprise recommande que l'indemnité versée en cas de révocation soit égale à un an de salaire maximum et que dans les cas où le versement d'un maximum d'un an de salaire serait manifestement inapproprié pour un administrateur membre du Comité exécutif révoqué au cours de son premier mandat, ledit membre du Conseil d'administration soit éligible au versement d'une indemnité de départ ne dépassant pas deux fois le salaire annuel) : le Conseil d'administration a conclu que le Président exécutif ne peut être maintenu à son poste à la suite d'un changement de stratégie ou de politique d'EADS ou à la suite d'un changement de contrôle d'EADS. L'indemnité de départ ne sera versée que si les critères de performance évalués par le Conseil d'administration ont été remplis par le Président exécutif.

Cependant, cette indemnité de départ n'est plus applicable puisque le Président exécutif a atteint l'âge de 65 ans et peut donc partir à la retraite dès à présent.

3. EADS est coté sur les Bourses de Francfort, Paris et en Espagne et s'efforce, à ce titre, de respecter rigoureusement les réglementations en vigueur et de suivre les pratiques généralement adoptées sur ces marchés visant à protéger l'ensemble de ses parties prenantes.

- ▶ De plus, EADS a adopté un Règlement sur le délit d'initiés qui se compose de règles spécifiques internes régissant, entre autres, la détention et la négociation d'actions d'EADS et d'autres sociétés par les administrateurs. De ce fait, EADS se conforme à ces règles, règlements et pratiques courantes en vigueur dans les juridictions dans lesquelles la Société est cotée ;
- ▶ EADS n'exige pas de ses administrateurs qu'ils traitent leurs titres de la Société comme un placement à long terme (alors que l'article III.7.2 du Code néerlandais recommande un tel traitement) ;
- ▶ Le mandat des administrateurs est de cinq ans sans limite de renouvellement (alors que les articles II.1.1 et III.3.5 du Code néerlandais recommandent que les administrateurs non dirigeants ne puissent effectuer plus de trois mandats de quatre ans et que les mandats des administrateurs dirigeants soient limités à quatre ans (sans limite de renouvellement)) ;
- ▶ EADS ne suit pas diverses recommandations dans le traitement des relations avec les analystes, telles que la possibilité pour les actionnaires d'assister aux réunions avec les analystes en temps réel et la publication des présentations faites aux analystes sur son site Internet, comme le préconise l'article IV.3.1 du Code néerlandais ;

Pour de plus amples informations sur le déroulement de l'Assemblée générale des actionnaires et sur ses pouvoirs principaux ainsi que sur les droits des actionnaires et la façon de les exercer, vous pouvez vous reporter au chapitre 3.1 (Actionariat et droits de vote – Condition de participation aux Assemblées).

Pour de plus amples informations sur la composition et l'activité du Conseil d'administration et de ses comités respectifs, vous pouvez vous reporter au chapitre 4.1.1 « Composition, droits et réglementations », au chapitre 4.1.2 « Fonctionnement du Conseil d'administration en 2010 », au chapitre 4.1.3 « Comités du Conseil d'administration ».

Pour de plus amples informations sur (i) les actionnaires majoritaires directs et indirects, (ii) les porteurs d'actions assorties de droits de contrôles spécifiques, (iii) les règles régissant la nomination et la révocation des administrateurs, (iv) les amendements aux Statuts et (v) la délégation au Conseil d'administration du droit d'émettre ou de racheter des actions, vous pouvez vous reporter au chapitre 3.1 « Actionariat et droits de vote – structure et développement de l'actionariat en 2010 », au chapitre 3.2 « Actionariat et droits de vote – Relations avec les actionnaires principaux », au chapitre 4.1.1 « Composition, droits et règles », au chapitre 3.1 « Actionariat et droits de vote – Amendements des Statuts » et au chapitre 3.1 « Actionariat et droits de vote – Modification du capital social ou des droits attachés aux actions ».

4.3 Système de gestion du risque d'entreprise

La gestion du risque et des opportunités est capitale pour EADS étant donné la complexité et la volatilité de l'environnement commercial dans lequel le Groupe opère. Un ensemble complet d'activités de gestion des risques et des opportunités au travers d'EADS forme le système de Gestion du risque d'entreprise (« GRE ») d'EADS.

L'objectif du système GRE est de créer et préserver la valeur pour toutes les parties prenantes d'EADS. La conception et le fonctionnement du système GRE visent à permettre l'identification efficace des événements potentiellement susceptibles d'affecter EADS, gérer le risque pour qu'il se cantonne dans les limites de tolérance définies, identifier et traiter les opportunités et fournir une garantie raisonnable que les objectifs vont être atteints. Les principaux risques et opportunités font l'objet d'un compte rendu trimestriel au Conseil d'administration. Pour y parvenir, EADS cherche à avoir un système GRE qui soit intégré, cohérent, complet, efficace et transparent, en utilisant une approche, un langage et des pratiques similaires. Le Groupe cherche à intégrer dans la culture d'EADS la philosophie qui préside à la gestion du risque afin de faire de la gestion des risques et des opportunités un processus régulier et quotidien de ses collaborateurs.

Le Conseil d'administration et la Direction d'EADS considèrent la GRE comme un processus de gestion clé pour piloter la Société et permettre à la Direction de prendre efficacement en charge les risques et les opportunités. Le système GRE est conçu pour atteindre les objectifs suivants :

- **Stratégie** – sélection d'objectifs stratégiques de haut niveau, qui viennent soutenir la vision d'EADS et sont cohérents avec sa tolérance au risque ;
- **Opérations** – efficacité et efficience des opérations et de la répartition des ressources ; livraison des produits dans les délais et conformément aux objectifs de coût et de qualité ; possibilité d'atteindre les objectifs de performance et financiers ; mise en œuvre de décisions et de processus managériaux adaptés en fonction des risques ;
- **Communication et information** – fiabilité de l'information communiquée, notamment de l'information financière ;
- **Respect de la conformité** – conformité aux lois et réglementations applicables.

Une organisation intégrée, complète et rationalisée et un processus de gestion du risque sont des garants indispensables pour qu'EADS ait une vision éclairée de ses risques et opportunités et que ses principaux processus, programmes et projets soient couverts.

PROCESSUS GRE

Les objectifs, principes et procédures du système GRE tels qu'ils sont endossés par le Conseil d'administration sont exposés dans la politique GRE d'EADS et communiqués à l'ensemble du Groupe. La politique GRE d'EADS est complétée par plusieurs manuels, directives, guides, etc. Le système GRE repose sur le Cadre de contrôle interne (CI) et de gestion des risques d'entreprise du Comité des Organismes commanditaires de la Commission de Treadway (COSO II). Les normes externes qui contribuent également au système GRE d'EADS comprennent les procédures cadres CI et GRE du COSO, ainsi que des normes sectorielles définies par l'Organisation internationale de normalisation (ISO).

Le système GRE comprend une procédure intégrée de rapports hiérarchiques ascendants et descendants afin de garantir une meilleure gestion et une plus grande transparence pour ce qui est des risques et opportunités que le Groupe rencontre. Au plus haut niveau, le Conseil d'administration et le Comité d'Audit discutent des risques et opportunités majeurs, des réponses associées et de la manière de se saisir des opportunités, ainsi que du statut du système GRE, notamment des changements significatifs et des améliorations prévues. Le système repose sur des informations ascendantes systématiques, y compris une estimation de la Direction. Les résultats sont ensuite diffusés dans l'organisation. La conception du système GRE vise à garantir le respect de la conformité aux lois et réglementations sur le Contrôle Interne et la Gestion du Risque, en répondant en parallèle à ces deux thèmes (**CI** et **GR**).

Le processus GRE comprend les quatre éléments suivants :

► Procédure d'exploitation GRE	<p>8 composantes GRE (gestion des risques et des opportunités - GRO) pour améliorer la gestion opérationnelle des risques et des opportunités à travers l'ensemble du Groupe EADS à l'aide d'une norme uniforme :</p> <p>Procédures GRO opérationnelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) Définition d'objectifs, (2) Identification des R/O, (3) Évaluation des R/O, (4) Réponse aux R/O, (5) Activités de contrôle, (6) Surveillance <p>Procédures GRO générales :</p> <ul style="list-style-type: none"> (7) Information et communication, (8) Environnement interne
► Procédure de rapports GRE	Procédures pour les rapports d'état du système GRE et la situation des risques et opportunités
► Procédure de respect de la conformité GRE	Procédures pour corroborer l'évaluation de l'efficacité du système GRE d'EADS par le Conseil d'administration, le Comité d'Audit, le Président exécutif d'EADS et le Directeur financier
► Procédure de soutien GRE	Procédures pour améliorer la qualité et fournir des contrôles supplémentaires de la qualité du système GRE d'EADS

Le processus GRE vise à couvrir toutes les sources possibles de risques et d'opportunités, à partir de sources tant internes qu'externes, quantifiables et non quantifiables, qui sont susceptibles d'affecter EADS à court, moyen et long termes. Il s'applique également à toutes les activités, opérations et services d'EADS. Les équipes de Direction à chaque niveau discutent de la GRE dans le cadre de la gestion de leurs activités, de leur prise de décisions et de leurs activités en conséquence. Ainsi, le processus GRE fait partie intégrante du processus de gestion et interagit avec les autres processus. Les modalités d'application du processus GRE varient en fonction de la tolérance au risque de la Direction et de la taille, de la structure et de la nature de l'entité organisationnelle, du programme/projet, du service ou du processus concerné. Néanmoins, les principes fondamentaux de la politique GRE d'EADS s'appliquent de manière générale.

Les principaux risques auxquels le Groupe est exposé sont évoqués en « 5.4 Facteurs de risque ».

GOVERNANCE ET RESPONSABILITÉ DU SYSTÈME GRE

La structure de gouvernance et les responsabilités associées du système GRE d'EADS sont les suivantes :

- Le Conseil d'administration et le Comité d'Audit surveillent l'efficacité générale du système GRE ;
- Le Président exécutif d'EADS est responsable de l'efficacité du système GRE d'EADS, de l'environnement interne associé (à savoir valeurs et culture) et de la philosophie du risque. Il définit le niveau de risque qu'EADS entend accepter au niveau de l'entreprise ;
- Le Directeur financier d'EADS est responsable de la conception du système GRE et de la mise en place du processus GRE à travers EADS ;
- Le département GRE d'EADS guide la mise en place et la configuration du système GRE à travers le Groupe. Ce département est dirigé par le Directeur de la gestion des risques d'EADS ;
- Les Divisions, Unités opérationnelles et les fonctions centrales du Siège assument la responsabilité de l'exploitation et du suivi du système GRE. Elles doivent garantir la transparence et l'efficacité du système GRE et l'adéquation aux objectifs. Elles sont responsables de la mise en place d'activités de réponse appropriées afin de réduire la probabilité et l'impact des expositions au risque et, à l'inverse, de la mise en place d'activités appropriées afin d'augmenter la probabilité et l'impact de l'exposition aux opportunités. Elles sont responsables de la communication des risques et opportunités affectant les autres au sein d'EADS.

EFFICACITÉ DU SYSTÈME GRE

EADS a mis en place des mécanismes formalisés d'auto-évaluation du système GRE, à appliquer à travers EADS, l'objectif étant de permettre à EADS de garantir raisonnablement l'efficacité de son système GRE. La garantie de l'efficacité du système GRE comprend les éléments et objectifs liés suivants :

- Processus GRE : Doit exister et fonctionner dans tout le Groupe EADS, sans défaillances majeures et remplir les conditions établies dans la politique GRE d'EADS ;
- Tolérance du risque : Doit être conforme à l'environnement de risque d'EADS ;
- Système CI GRE : Nécessité d'avoir un système de contrôle interne efficace pour le processus GRE en place.

Pour la couverture de toutes ses activités, EADS a défini 20 processus d'activité de haut niveau. Afin d'aboutir à une efficacité de son système GRE, le processus GRE en tant que processus de recouvrement fait partie intégrante de tous les autres processus commerciaux et il doit être exploité. L'efficacité de la GRE est garantie si la réalisation des objectifs du processus GRE est assurée par des contrôles GRE adéquats, qui fonctionnent efficacement dans toute l'organisation et correspondent au niveau respectif de tolérance au risque.

L'Efficacité opérationnelle est mesurée, entre autres, par une appréciation des défaillances majeures du système GRE qui ont été mises au jour au cours de l'exercice ou de tout changement important apporté au système.

Lorsque le système GRE est conçu efficacement, le Conseil d'administration, le Président exécutif et le Directeur financier d'EADS ont la garantie raisonnable et sont informés, sans délai, de la mesure dans laquelle EADS progresse vers la réalisation de ses objectifs stratégiques et opérationnels, que le reporting d'EADS est fiable et que les lois et réglementations en vigueur sont respectées.

L'association des contrôles suivants est prévue pour obtenir la garantie raisonnable de l'efficacité de la GRE :

Organisation	Contrôle GRE avec explications
Conseil d'administration / Comité d'Audit	Suivi régulier Le Conseil d'administration et le Comité d'Audit examinent, surveillent et vérifient le système GRE.
Direction supérieure	Discussions de la Direction supérieure sur la GRE Ce contrôle constitue l'étape la plus importante du sous-processus GRE « Respect de la conformité ». Tous les résultats des procédures de « Périmètre », « Auto-évaluation » et « Confirmation » sont présentés par la Direction des Divisions ou des Unités opérationnelles et discutés et mis en question par la Direction générale d'EADS.
Direction	Procédure de lettre de confirmation GRE Confirmation de l'efficacité, des défaillances ou faiblesses de la GRE, et notamment du CI. Le périmètre des entités et des processus/départements qui participent aux procédures de respect de la conformité GRE annuelles est fixé après mise en correspondance de la couverture des activités d'EADS par rapport à la tolérance au risque de la Direction.
Département GRE	Calcul de l'efficacité GRE Calcul de l'efficacité GRE par l'exécution d'une gestion du risque opérationnel pour le processus GRE, les normes de référence GRE, etc.
Audit d'entreprise	Audits sur la GRE Pour fournir une garantie indépendante au Comité d'Audit de l'efficacité du système GRE d'EADS.
Compliance	Système d'alerte Pour apporter des preuves de défaillances du système GRE d'EADS.

ÉVOLUTIONS EN 2010 ET PERSPECTIVES

En 2010, l'approche GRE d'EADS a fait l'objet de nouveaux développements et d'une plus grande intégration au sein de l'entreprise. Elle est de plus en plus utilisée comme un outil de gestion et de prise de décision. La qualité du système GRE s'est améliorée. Ses principales pierres angulaires sont les suivantes :

- Mise en place d'une nouvelle gouvernance et d'un processus plus structuré, comme prévu dans la mise à jour de la politique GRE d'EADS ;
- Définition et avancement des grands projets d'amélioration de la GRE à travers le Groupe ;
- Priorité accrue à la compréhension/culture du risque GRE à travers des efforts communs de la Direction supérieure et du département GRE, avec notamment des sessions de formation à la GRE ;
- Processus de conformité GRE achevé avec succès en 2010, à savoir que les lettres de confirmation GRE ont été reçues et que toutes les discussions avec la Direction GRE ont eu lieu ;
- Choix d'un outil informatique pour une feuille de route GRE intégrée et à l'échelle du Groupe.

À l'avenir, EADS cherchera à :

- Réduire le niveau de risque et encourager la saisie d'opportunités en utilisant la méthodologie GRE ;
- Augmenter encore la qualité de la GRE au sein de l'organisation et développer davantage la mesure de l'efficacité de la GRE rationalisée ;
- Renforcer la mise en place et l'harmonisation de l'outil informatique GRE à travers le Groupe ;
- Établir un modèle de compétences et un plan de carrière pour les responsables du risque.

EADS cherche en permanence à évaluer et améliorer l'efficacité opérationnelle de son système GRE. Ainsi, en 2010, EADS a mené un audit interne des différents contrôles de ses activités prévus pour garantir la conformité aux lois et réglementations en vigueur. Alors que les progrès se poursuivent dans ce domaine, y compris à travers le déploiement d'un Code d'Éthique du Groupe révisé (baptisé « Intégrité & Transparence ») et la mise en place d'un nouveau système d'alerte éthique (baptisé « OpenLine ») en 2010, EADS utilisera les recommandations de cet audit pour renforcer les contrôles exercés sur ses activités de Compliance dans l'avenir ; des décisions ont déjà été prises pour modifier les rapports hiérarchiques au sein de

l'organisation Compliance (en charge du respect de la conformité) et mettre en place un nouveau processus qui sera exposé dans le manuel des Responsabilités et Principes de Gestion d'Entreprise d'EADS (« Blue Book »).

DÉCLARATIONS DU CONSEIL – LIMITES

Le Conseil d'administration estime, en l'état actuel de ses connaissances, que le système de contrôle interne et de gestion des risques concernant le reporting financier a bien fonctionné en 2010 et permet de garantir raisonnablement que le reporting financier ne comporte pas d'erreurs importantes.

Aussi bien conçus soient-ils, tous les systèmes GRE comportent des limites intrinsèques, telles que la vulnérabilité face à des actes de mise en échec de ces systèmes ou le non-respect des contrôles en place par des membres de la Direction. Par conséquent, aucune assurance ne peut être donnée que le système et les procédures GRE d'EADS sont ou seront totalement efficaces malgré toute la vigilance et les efforts déployés.

4.4 Programme Éthique et Compliance

Le responsable de la conformité, c'est-à-dire le *Chief Compliance Officer* (CCO) du Groupe EADS, est en charge de la conception et de la mise en place du Programme Éthique et Compliance d'EADS, qui soutient l'adhésion du Groupe aux standards éthiques et de compliance afin de renforcer sa compétitivité mondiale.

Le Programme Éthique et Compliance d'EADS vise à garantir que les pratiques commerciales du Groupe soient conformes aux lois et aux réglementations en vigueur ainsi qu'aux principes d'éthique des affaires adoptés par le Groupe. Il vise également à promouvoir une culture d'intégrité et de transparence, parallèlement à un engagement envers la responsabilité sociale d'entreprise et le développement durable. Le Code d'Éthique du Groupe, baptisé « Intégrité & Transparence » (mis à jour en 2010 et disponible sur www.eads.com), qui entend guider le comportement quotidien de tous les collaborateurs d'EADS, est l'un des éléments clés de ce programme.

Une organisation et un réseau de ressources dédiés à la compliance ont été mis en place à travers le Groupe, dans le respect d'un équilibre entre proximité avec les activités commerciales quotidiennes et indépendance requise. Pour atteindre cet équilibre, les responsables Compliance nommés à travers le Groupe en réfèrent autant à leur Direction qu'à un point de contact désigné au sein du service interne de conformité. Cette structure se retrouve au sommet de la hiérarchie, le CCO d'EADS reportant lui-même à la fois au Président exécutif et au Comité d'Audit, qui surveille le fonctionnement de l'organisation dédiée au respect de la conformité à travers le Groupe.

Les responsables Compliance nommés dans chacune des quatre Divisions, ainsi que dans différentes Unités opérationnelles, sont chargés d'encourager les salariés à conduire leurs activités dans le respect des règles éthiques et conformément au Programme d'éthique et de conformité d'EADS. Les responsables Compliance des Divisions et des Unités opérationnelles doivent s'assurer de disposer des ressources locales suffisantes pour accomplir leur mission efficacement. Ils reportent à la fois au CCO d'EADS et aux responsables de leur propre Division ou Unité opérationnelle.

Au niveau du Groupe, des responsables permanents de la Compliance sont affectés aux départements où existent les principaux risques en la matière. Ils sont dûment habilités pour émettre des directives Compliance applicables à travers le Groupe. Par exemple, le responsable de la Compliance internationale du Groupe est chargé de développer et mettre en place les Règles et la Politique d'éthique des affaires d'EADS destinées à se prémunir contre le risque de corruption. Le responsable Compliance des exportations du Groupe vise à garantir que les activités commerciales du Groupe respectent toutes les règles applicables en matière de contrôle des exportations ainsi que la politique interne sur les pays dits « sensibles ». Le responsable Compliance pour les approvisionnements du Groupe veille, pour sa part, au respect de la conformité de la chaîne logistique. En 2010, un quatrième responsable Compliance de département a été nommé afin de gérer de façon plus efficace les risques dans ce domaine liés à la confidentialité des données personnelles au sein du Groupe.

Afin d'atteindre les objectifs fixés par le Président exécutif et débattus avec le Comité d'Audit, le CCO d'EADS a établi une feuille de route fondée sur des normes internationales en la matière. La feuille de route contient un résumé des activités en matière de conformité, telles que :

- ▶ suivi des politiques Éthique et Compliance, avec notamment une évaluation et un reporting réguliers sur les principaux risques de conformité dans le cadre du système GRE d'EADS ;
- ▶ activités de communication et de formation sur le sujet à travers le Groupe ;
- ▶ fonctionnement du nouveau système d'alerte mis en place en 2010, « OpenLine », qui permet aux salariés de faire part de leurs inquiétudes dans les domaines de l'éthique et de la conformité, en toute confidentialité et sans crainte de représailles. En raison d'exigences réglementaires actuellement en vigueur, les alertes postées sur OpenLine ne peuvent être prises en compte que si elles traitent de problématiques comptables, financières ou de questions de corruption. L'utilisation d'OpenLine se limite aux salariés de toutes les entreprises contrôlées par le Groupe et situées en France, en Allemagne, en Espagne et au Royaume-Uni. Compte tenu de la stratégie générale d'EADS de respect de la conformité, le Groupe surveillera le système OpenLine et aura la possibilité d'étendre son utilisation à tous ses collaborateurs et d'élargir son périmètre à des problématiques de nature générale et opérationnelle.

En 2010, des rapports sur l'avancement du programme ont été présentés à deux reprises au Conseil d'administration et au Comité d'Audit.

À l'avenir, EADS poursuivra ses efforts dans le but de mettre en place un ensemble uniforme de normes de conformité destinées au secteur mondial de l'aéronautique, de l'espace et de la défense, notamment dans le domaine de l'éthique des affaires. À mesure que ces normes gagnent en cohérence au niveau mondial et que l'environnement se stabilise pour tous les intervenants, EADS cherche à transformer son engagement en faveur de l'éthique et de l'intégrité en un avantage concurrentiel durable.

4.5 Rapport sur la rémunération

4.5.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION D'EADS

4.5.1.1 Principes généraux

Stratégie

La stratégie de rémunération d'EADS vise à parvenir à une rémunération qui :

- ▶ attire, fidélise et motive des dirigeants dûment qualifiés ;
- ▶ soit conforme aux intérêts des actionnaires ;
- ▶ soit liée, dans une large mesure, aux performances ;
- ▶ soit équitable et transparente ;
- ▶ soit compétitive par rapport au marché comparable ;
- ▶ puisse être appliquée de façon uniforme à travers le Groupe.

Référence

La politique de rémunération d'EADS est régulièrement comparée aux pratiques en vigueur dans d'autres entreprises internationales, à l'aide de données de groupes de pairs et de données sectorielles fournies par des cabinets de conseil. Ces données de référence sont une moyenne pondérée d'informations concernant la France, l'Allemagne et le Royaume-Uni, les pays d'origine d'EADS. La rémunération cible totale des dirigeants est établie au niveau médian par rapport aux données de référence.

Évaluation de l'adéquation de la rémunération du Conseil d'administration et du Comité exécutif

En mars 2010, une évaluation réalisée par un expert indépendant a confirmé que la rémunération et les conditions applicables au Conseil d'administration et au Comité exécutif d'EADS sont conformes aux données de référence pour l'Europe et qu'EADS était en conformité avec les exigences et réglementations spécifiques de gouvernance d'entreprise correspondantes.

Examen régulier

Le Comité des Rémunérations et des Nominations est chargé d'examiner la politique et les problématiques de rémunération et de formuler des recommandations à ce sujet au Conseil d'administration. Ce dernier prend les décisions finales. Selon sa charte interne, le Comité des Rémunérations et des Nominations doit garantir que les règles permettant de fixer la part variable de la rémunération des dirigeants sont cohérentes avec la performance annuelle d'EADS et sa stratégie à long terme, et que cette part variable est liée à des objectifs mesurables, préalablement fixés devant être atteints aussi bien à court qu'à long terme.

Chaque année, le Comité des Rémunérations et des Nominations examine les résultats relatifs aux conditions de performance de la rémunération variable et comment ceux-ci peuvent affecter la rémunération des dirigeants. Suite à l'analyse de différents scénarii, le Conseil d'administration fixe alors le niveau d'accomplissement de ces conditions de performance. En se fondant sur la recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil d'administration, peut ajuster, à la hausse ou à la baisse, le montant de la rémunération variable annuelle et les attributions acquises dans le cadre des plans de rémunération à long terme (LTIP) si les critères de performance prédéterminés aboutissent à un résultat injuste en cas de circonstances extraordinaires.

Lors de la prise de la décision finale relative à la politique de rémunération, le Conseil d'administration cherche à promouvoir les intérêts d'EADS à moyen et à long terme tout en décourageant les cadres d'agir dans leur propre intérêt ou de prendre des risques qui ne seraient pas conformes à la stratégie adoptée par l'entreprise.

Changements pour 2011

En se fondant sur les résultats de l'évaluation réalisée par un expert indépendant et l'examen du Comité des Rémunérations et des Nominations, la politique de rémunération a été modifiée afin d'améliorer davantage la culture de performance de la Société à partir de 2011. Cela sera possible grâce à (i) la mise en place d'un nouveau processus permettant d'établir des objectifs financiers collectifs et (ii) une attention particulière apportée au comportement et à la capacité opérationnelle dans le cadre de la mise en place d'objectifs individuels.

(i) Mise en place d'objectifs financiers collectifs

Le processus visant à mettre en place des objectifs financiers collectifs sera renforcé afin de devenir un processus clé plus proactif et interactif entre le Conseil d'administration et le Comité exécutif. Il vise à atteindre à la fois des buts stratégiques à long terme prévus par la Vision 2020 et des objectifs à court terme fondés sur le plan opérationnel stratégique.

Le processus aura lieu en deux étapes consécutives : vers le milieu de l'année, le Conseil d'administration établira un « objectif ambitieux » pour l'indice clé de performance financier collectif, en prenant en compte les indices de référence des pairs du marché et des autres secteurs pertinents. Cela représente un niveau de réalisation à 150 % de la rémunération variable et du LTIP. À la fin de l'année, les objectifs établis pour les années à venir seront réalisés dans le cadre de la Planification opérationnelle.

Les objectifs financiers collectifs seront eux-mêmes soumis à différents paramètres. La rémunération variable annuelle sera basée sur la réussite des objectifs collectifs pour l'EBIT* et de Flux de trésorerie disponible (*Free Cash Flow/FCF*) au niveau du Groupe et des Divisions. Les rétributions de LTIP seront fondées sur l'atteinte des objectifs calculée sur une moyenne absolue sur 3 ans par action (Bénéfice par action/BPA= *Revenu net divisé par le nombre d'actions ordinaires*) du Groupe.

* EBIT : avant amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

L'utilisation du BPA en tant qu'indicateur clé pour le LTIP est une pratique généralement admise sur le marché et utilisée par de nombreuses entreprises. Le BPA moyen sur 3 ans devrait se concentrer davantage sur la performance à long terme, en particulier du point de vue de l'investisseur, consolidant ainsi la relation entre la rémunération et la performance d'exploitation durable d'EADS au sens large.

(ii) Mise en place d'objectifs individuels

Les objectifs individuels utilisés pour calculer la rémunération variable annuelle seront ajustés pour valoriser les comportements inter-organisationnels des cadres dirigeants ainsi que l'attention qu'ils accordent au respect d'un comportement de *management* attendu, défini par les Compétences de leadership d'EADS, concernant les valeurs de l'entreprise et les leçons tirées de l'« Enquête d'engagement d'EADS ».

La pondération des objectifs comportementaux augmentera à hauteur de 40 % de la portion individuelle de la rémunération variable annuelle. En outre, la pondération des objectifs d'exploitation classiques doit être fondée sur des objectifs SMART classiques (spécifique – mesurable – atteignable – réaliste – temporellement défini) établis au niveau individuel, d'équipe ou fonctionnel. Ces objectifs d'exploitation s'élèveront à un minimum de 60 % des objectifs individuels généraux.

(iii) Écart de performance

L'écart de performance (niveau à atteindre) de la rémunération variable annuelle est passé de 0 - 175 % à 0 - 200 %. Ceci permettra à la Société de mieux valoriser les réalisations exceptionnelles au niveau des branches d'activité et des individus, que par le passé.

4.5.1.2 Politique de rémunération détaillée

Administrateurs non exécutifs

Chaque administrateur non exécutif perçoit des honoraires annuels fixes de 80 000 euros, ainsi que des jetons de présence de 5 000 euros pour chaque réunion du Conseil à laquelle il assiste. Le Président du Conseil perçoit des honoraires annuels fixes de 180 000 euros au titre de ses fonctions ainsi que des jetons de présence de 10 000 euros pour chaque réunion à laquelle il participe.

Le Président de chacun des Comités du Conseil perçoit une rémunération annuelle fixe complémentaire de 30 000 euros. Les membres de chacun des Comités du Conseil perçoivent une rémunération annuelle fixe complémentaire de 20 000 euros au titre de leur participation à chacun des Comités concernés. Les honoraires annuels des Présidents et membres des Comités se cumulent lorsque les administrateurs non exécutifs participent à deux Comités différents.

Les administrateurs non exécutifs n'ont pas le droit de percevoir une rémunération variable ni de se voir attribuer des actions dans le cadre des plans de rémunération à long terme (LTIP) d'EADS.

Président exécutif

Le Président exécutif (seul membre exécutif du Conseil d'administration) ne perçoit ni jetons de présence au Conseil d'administration ni rémunération spécifique en sa qualité d'administrateur. En revanche, la politique de rémunération du Président exécutif au titre de 2010 (ainsi que des autres membres du Comité exécutif) est établie afin d'équilibrer les objectifs de performance opérationnelle à court terme du Groupe avec ceux à moyen et long terme. Cette rémunération se compose des principaux éléments suivants :

Éléments de rémunération	Principaux critères	Indicateurs de performance	% de la rémunération cible totale / % acquis
Salaire de base	Rétribution de la valeur de marché du poste / de la fonction	Performance individuelle	Président exécutif d'EADS et Président d'Airbus ⁽²⁾ : 45 % de la rémunération cible totale Autres membres du Comité exécutif : 50 % de la rémunération cible totale
Rémunération variable annuelle	Rétribution de la performance annuelle fondée sur la réalisation des mesures de performance de la Société et des objectifs individuels/d'équipe, notamment de comportement et des objectifs financiers/non financiers	Part collective (50 % de la part variable cible) : réalisation des objectifs d'EBIT* (50 %), de trésorerie (25 %) et de capital employé (25 %) ⁽³⁾	Président exécutif d'EADS et Président d'Airbus ⁽²⁾ : 55 % de la rémunération annuelle cible (amplitude de 0 % à 175 % ⁽⁴⁾)
		Part individuelle (50 % de la rémunération variable cible) : réalisation d'objectifs individuels annuels	Autres membres du Comité exécutif : 50 % de la rémunération annuelle cible (amplitude de 0 % à 175 % ⁽⁴⁾)
Plan de rémunération à long terme	Rétribution de la performance à long terme de la Société à partir d'objectifs financiers	Le nombre d'unités soumises à des conditions de performance définitivement acquises sera fondé sur le bénéfice par action moyen sur trois ans au niveau d'EADS	Les unités soumises à des conditions de performance définitivement acquises correspondront de 50 % à 150 % des droits initialement attribués ⁽¹⁾

- (1) En cas de résultats négatifs lors de la période de performance considérée, le Conseil d'administration peut décider de revoir l'acquisition définitive des unités soumises à des conditions de performance, y compris la part de 50 % qui n'est pas soumise à des conditions de performance (condition d'acquisition supplémentaire).
- (2) À partir de 2011, le salaire de base et la rémunération variable annuelle du Président d'Airbus constitueront chacun 50 % de sa rémunération cible totale, comme pour tous les autres membres du Comité exécutif d'EADS, à l'exception de son Président exécutif.
- (3) À partir de 2011, les mesures de performance pour la part collective de la rémunération variable annuelle seront uniquement l'EBIT* (50 %) et la trésorerie (50 %). Le capital employé ne sera plus utilisé.
- (4) À partir de 2011, l'écart du niveau de réalisation pourra varier entre 0 et 200 %.

En outre, le Président exécutif (de même que les autres membres du Comité exécutif) a droit à une retraite et à d'autres avantages comme décrits ci-après.

Rémunération variable annuelle

Chaque année, la rémunération variable en numéraire peut être acquise sur la base de la réalisation d'objectifs spécifiques et ambitieux. Cette part variable est calculée sur la base de deux composantes égales :

- des objectifs financiers collectifs (représentant 50 % du total de la rémunération variable annuelle) destinés à récompenser la performance de l'entreprise au niveau du Groupe ou d'une Division, le cas échéant. L'EBIT*, la trésorerie et le capital employé sont les indicateurs financiers retenus afin de mesurer la performance de l'entreprise en 2010 (l'EBIT* pour 50 %, la trésorerie 25 % et le capital employé 25 %). À partir de 2011, seuls l'EBIT* et la trésorerie (chacun pondéré à 50 %) seront utilisés pour les besoins de ce calcul ;
- des objectifs individuels (représentant 50 % de la rémunération variable annuelle) destinés à récompenser la performance de la personne en fonction de la réalisation d'objectifs individuels / d'équipe, établis également sur la base d'indicateurs autres que financiers qui sont importants pour la création de valeur à long terme de la Société, ainsi que des objectifs qui relèvent du comportement.

Fondées sur le niveau de performance, la réalisation collective et la réalisation individuelle peuvent varier de 0 % à 175 % de la rémunération variable cible (de 0 % à 200 % à partir de 2011). Le versement d'une prime de 100 % au titre des objectifs financiers et individuels sera le signe que les objectifs de performance, tant individuels qu'au niveau de l'entreprise, ont été atteints.

* EBIT : avant amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

Plans de rémunération à long terme (LTIP)

Le Plan de rémunération à long terme d'EADS se compose d'unités soumises à des conditions de performance et d'unités soumises à des conditions de présence dans le Groupe. Il constitue un outil général de fidélisation des meilleurs talents qui permet également de promouvoir la création de valeur à long terme.

Les unités soumises à des conditions de performance correspondent à des droits à percevoir un paiement sous forme numéraire qui sera calculé en fonction de la valeur de l'action EADS, à certaines dates respectives d'acquisition définitive de ces droits. Ces unités sont attribuées aux cadres dirigeants du Groupe en fonction de leur échelon hiérarchique. Les conditions d'acquisition de ces unités seront liées à la performance à moyen terme de l'entreprise. La durée moyenne d'acquisition de ces unités est de quatre ans et trois mois.

Les unités soumises à des conditions de présence dans le Groupe correspondent également à des droits à percevoir un paiement sous forme numéraire qui sera calculé en fonction de la valeur de l'action EADS, à certaines dates respectives d'acquisition définitive de ces droits. Ces unités sont attribuées à des salariés dont l'entreprise souhaite rétribuer la performance individuelle et le potentiel. L'acquisition de ces unités est conditionnée par la présence continue du bénéficiaire concerné au sein du Groupe.

À condition de remplir les critères de performance définis et/ou sous réserve que le cadre dirigeant concerné soit toujours présent dans la Société ou dans l'une des sociétés du Groupe, l'acquisition définitive des unités soumises à des conditions de performance et de présence autorise les cadres dirigeants / salariés sélectionnés à un versement sous forme numéraire, en quatre tranches sur une période de trois ans et demi à cinq ans (avec une moyenne de quatre ans et trois mois) ; chacun de ces versements représentant 25 % des unités acquises.

Un minimum de 50 % des unités soumises à des conditions de performance sera acquis, 100 % en cas de performance égale à l'objectif et 150 % au maximum en cas de dépassement des critères de performance. En cas de résultats négatifs (EBIT* cumulé du Groupe EADS) au cours de la période de performance considérée, le Conseil d'administration peut décider de revoir l'acquisition définitive des unités soumises à des conditions de performance, y compris la part des 50 % non soumises à des conditions de performance (condition d'acquisition supplémentaire).

En outre, afin de renforcer la convergence entre les objectifs des dirigeants d'EADS et les objectifs de croissance à long terme du Groupe, le Conseil d'administration a approuvé des règles obligatoires de détention de ses actions. Les membres du Comité exécutif d'EADS doivent acheter et détenir un nombre d'actions EADS au minimum égal à 20 % du nombre d'unités qui leur sont définitivement attribuées. Ils devront conserver ce nombre d'actions EADS jusqu'à la fin de leur mandat en tant que membre du Comité exécutif d'EADS.

En novembre 2010, le Conseil d'administration a approuvé l'attribution de 2 891 540 unités soumises à des conditions de performance, ainsi que l'attribution de 977 780 unités soumises à des conditions de présence à 1 711 cadres dirigeants et à des salariés d'EADS dûment sélectionnés.

Le Plan de rémunération à long terme 2011 proposé sera un plan d'unités soumises à des conditions de performance et de présence, affichant les mêmes principes généraux que ceux exposés ci-dessus. Ce plan prévoira l'attribution de quelque 4 000 000 d'unités (ou plus) soumises à des conditions de performance et de présence, sous réserve de la réalisation de certains objectifs. Ce nombre d'unités ainsi attribuées dépendra en grande partie du nombre de bénéficiaires et de l'évolution du cours du titre utilisé comme base de calcul à la date d'attribution (méthodologie de la valeur nominale). La valeur de chaque unité sera fondée sur un cours moyen de l'action EADS, déterminé lors des dates respectives d'acquisition de droits. La valeur d'octroi des unités soumises à des conditions de performance accordées au Président exécutif ne représentera pas plus de 50 % de sa rémunération cible totale.

EADS a pris en compte la tendance du marché, qui délaisse les options d'achat d'actions et autres plans d'actionnariat salarié pour privilégier les plans d'octroi d'unités sous forme numéraire. Le volume des attributions dans le cadre du Plan de rémunération à long terme d'EADS annuel sera ajusté afin de refléter la politique de valeur nominale décidée par le Conseil d'administration pour les différentes catégories de cadres dirigeants d'EADS selon leur niveau.

En outre, le Président exécutif (de même que les autres membres du Comité exécutif) a droit à une retraite et à d'autres avantages comme décrits ci-après.

4.5.2 RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

Les montants des différents éléments constitutifs de la rémunération du Président exécutif et des administrateurs non exécutifs au cours de l'exercice 2010, ainsi que certaines informations complémentaires telles que le nombre d'unités soumises à des conditions de performance et les informations relatives aux droits aux régimes de retraite du Président exécutif sont présentés dans les « Notes annexes aux États financiers statutaires – Note 11 : Rémunération ».

Ces diverses informations sont également résumées ci-dessous :

Rémunération totale et charges associées

Le total des rémunérations et les charges associées concernant les membres actuels et anciens du Conseil d'administration en 2010 et 2009 peuvent se résumer comme suit :

Administrateurs non exécutifs du Conseil d'administration (en €)	2010	2009
Part fixe ⁽¹⁾	1 170 000	1 075 000
Jetons de présence	520 000	455 000

(1) La part fixe se rapportant à 2009 a été versée en 2010 ; la part fixe se rapportant à 2010 sera versée en 2011.

Administrateurs exécutifs du Conseil d'administration (en €)	2010	2009
Salaire de base	900 000	900 000
Part variable annuelle (pour la période examinée, y compris la part versée par EADS N.V.)	1 732 500	(1 141 250 renonciation à la rémunération à la demande du Président exécutif)

Les rémunérations en numéraire des membres non exécutifs du Conseil d'administration en 2010 ont été les suivantes :

2010 (en €)	Part fixe ⁽²⁾	Jetons de présence	Total
Administrateurs non exécutifs			
Bodo Uebber	210 000	120 000	330 000
Rolf Bartke	100 000	50 000	150 000
Dominique D'Hinnin	120 000	60 000	180 000
Juan Manuel Eguiagaray Ucelay	80 000	60 000	140 000
Arnaud Lagardère	100 000	20 000	120 000
Hermann-Josef Lamberti	130 000	45 000	175 000
Lakshmi N. Mittal ⁽¹⁾	80 000	40 000	120 000
Sir John Parker	130 000	45 000	175 000
Michel Pébereau	100 000	35 000	135 000
Wilfried Porth	120 000	45 000	165 000
Total	1 170 000	520 000	1 690 000

(1) Toutes ces rémunérations seront versées en 2011.

(2) La part fixe se rapportant à 2009 a été versée en 2010 ; la part fixe se rapportant à 2010 sera versée en 2011.

La rémunération en numéraire du membre exécutif du Conseil d'administration en 2010 a été la suivante :

2010 (en €)	Salaire de base	Part variable annuelle se rapportant à 2010
Administrateur exécutif		
Louis Gallois	900 000	1 732 500

Pour la première fois depuis sa nomination en 2006, la rémunération cible annuelle du Président exécutif du Conseil d'administration augmentera. Cette augmentation de 10 % qui fait passer sa rémunération de 2 000 000 euros à 2 200 000 euros (990 000 euros de salaire de base / 1 210 000 euros de rémunération variable annuelle en fonction de ses objectifs) s'appliquera en 2011, sous réserve d'approbation par la prochaine Assemblée générale des actionnaires de la Société.

Étant donné l'amélioration des résultats du Groupe et les étapes majeures qui ont été franchies, le Conseil d'administration a recommandé que, dans les circonstances actuelles, tous les administrateurs acceptent leur rémunération se rapportant à 2010. S'agissant du Président exécutif, celle-ci inclut la rémunération variable annuelle à laquelle il peut prétendre au titre de 2010.

Plan de rémunération à long terme

Le tableau ci-dessous présente une vue d'ensemble des unités soumises à des conditions de performance octroyées au Président exécutif en 2010 dans le cadre du Plan de rémunération à long terme :

	Plan d'unités : nombre d'unités soumises à des conditions de performance ⁽¹⁾	
	Octroyées en 2010	Dates d'acquisition
Louis Gallois	54 400	Le calendrier des dates d'acquisition compte quatre dates de paiement échelonnées sur deux ans : (i) 25 % prévus en mai 2014 ; (ii) 25 % prévus en novembre 2014 ; (iii) 25 % prévus en mai 2015 ; (iv) 25 % prévus en novembre 2015.

(1) L'attribution de toutes les unités soumises à des conditions de performance au Président exécutif est soumise à des conditions de performance.

Engagements de retraite

Les 12 membres du Comité exécutif bénéficient, dans le cadre de leur contrat de travail, d'un régime de retraite spécifique. La politique générale consiste à leur accorder une retraite annuelle à hauteur de 50 % de leur salaire de base annuel après cinq ans de présence au Comité exécutif d'EADS, lorsqu'ils ont atteint un âge compris entre 60 et 65 ans.

Ces droits à la retraite peuvent progressivement être portés à 60 % en cas de second mandat, habituellement après dix ans de participation au sein du Comité exécutif d'EADS. Toutefois, pour atteindre ce taux de 60 %, le membre du Comité exécutif doit également compter 12 ans d'ancienneté dans le Groupe.

Ces régimes de retraite ont été mis en place et financés au travers de plans de retraite collectifs destinés aux cadres dirigeants en France et en Allemagne. Ils sont également assortis de règles distinctes, notamment au niveau de l'ancienneté minimum requise, ainsi que d'autres conditions visant à se conformer aux législations nationales en vigueur.

S'agissant du Président exécutif, le montant de l'obligation de retraite à prestations définies (à savoir la valeur comptable numéraire) s'élevait à 2,3 millions d'euros au 31 décembre 2010 alors que le montant des services rendus et du coût des intérêts liés à l'engagement de retraite comptabilisé au titre de l'exercice 2010 a représenté une charge de 0,6 million d'euros. Cette obligation a été constatée dans les États financiers consolidés.

Les administrateurs non-membres du Comité exécutif ne bénéficient d'aucune prestation de retraite.

Indemnités de départ

Dans le cadre de son contrat de mandat, le Président exécutif bénéficie d'une indemnité de départ lorsque celui-ci résulte d'une décision de la Société liée à un changement de contrôle ou de stratégie. Le versement de l'indemnité de départ est également sujet à des conditions de performance fixées et évaluées par le Conseil d'administration. L'indemnité de départ éventuellement due est au maximum de 18 mois du salaire cible annuel total.

Cependant, cette indemnité de départ ne s'applique pas puisque le Président exécutif a atteint l'âge de 65 ans et peut donc prendre sa retraite immédiatement.

Les administrateurs non-membres du Comité exécutif ne peuvent pas prétendre à des indemnités de départ.

Clause de non-concurrence

Une clause de non-concurrence est prévue dans le contrat du Président exécutif. Cette clause est applicable pendant une période d'un an à partir de la fin du mandat. Elle est renouvelable pour une durée d'un an, à l'initiative de la Société.

Le Président exécutif a droit à une rémunération fondée sur 50 % de son dernier salaire mensuel cible en contrepartie de l'application de la clause de non-concurrence. Le salaire mensuel est défini comme le salaire de base et 1/12^e de la dernière rémunération variable qui lui a été versée.

Autres avantages

Le Président exécutif bénéficie d'un véhicule de fonction. La valeur de ce véhicule de fonction au 31 décembre 2010 est de 24 120 euros (hors TVA).

4.5.3. RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

Les membres du Comité exécutif, y compris le Président exécutif, sont en droit de percevoir pour l'année 2010 une rémunération cible totale cumulée de 18 345 127 euros (sur la base d'un exercice complet). La rémunération du Président exécutif d'EADS et du Président d'Airbus est répartie en une part fixe de 45 % et une part variable de 55 % du montant cible. La rémunération des autres membres du Comité exécutif se répartit en une part fixe de 50 % et une part variable de 50 % du montant cible.

La rémunération totale versée en 2010 par EADS et toutes les sociétés de son Groupe à M. Louis Gallois, Président exécutif, pendant l'année 2010, s'élève à 900 000 euros (ce total comprend le versement du salaire fixe de janvier à décembre 2010 et aucune rémunération variable versée au titre de 2009 puisqu'il a renoncé à sa part variable en 2010).

Les membres du Comité exécutif, y compris le Président exécutif, reçoivent la majorité de leur rémunération au titre de l'entité nationale dont ils dépendent au sein du Groupe (en fonction de leur contrat de travail ou de leur mandat). Le reliquat de la rémunération est versé par EADS N.V. (la « rémunération NV », selon les conditions prévues dans la lettre d'accord d'EADS N.V.).

4.5.4 PLANS D'ACTIONNARIAT SALARIÉ (ESOP)

EADS soutient l'actionnariat salarié. Depuis sa création, EADS a d'ailleurs régulièrement offert à ses salariés éligibles l'opportunité d'acquérir des actions EADS, à des conditions privilégiées, au travers de plans d'actionnariat salarié.

En 2010, le plan d'actionnariat salarié normal a été remplacé par un Plan mondial d'attribution d'actions gratuites spécial à l'occasion des dix ans d'EADS. Ce plan a concerné 118 000 salariés dans 29 pays. Chaque salarié éligible (y compris le Président exécutif) a reçu dix actions gratuites EADS. L'attribution exceptionnelle de ces actions gratuites a été mise en place afin de :

- fêter les dix ans de l'introduction en Bourse d'EADS ;
- renforcer le sentiment d'appartenance au Groupe parmi les collaborateurs ;
- poursuivre la politique de développement de l'actionnariat salarié au sein du Groupe.

Les administrateurs non-membres du Comité exécutif n'étaient pas éligibles à ce plan d'actionnariat salariés.

Futurs plans d'actionnariat salarié

La Société prévoit la mise en place d'un plan d'actionnariat salarié en 2011, sous réserve de l'approbation du Conseil d'administration. Ce plan devrait présenter les caractéristiques suivantes : la Société abondera un certain nombre d'actions directement acquises par l'attribution d'actions gratuites. L'offre totale devrait s'élever aux environs de 3,2 millions d'actions de la Société, soit 0,39 % de son capital social émis, pour tous les salariés éligibles (y compris le Président exécutif).

Les administrateurs non-membres du Comité exécutif ne sont pas éligibles aux plans d'actionnariat salariés.

4.5.5 POLITIQUE RELATIVE À L'OCTROI DE PRÊTS ET DE GARANTIES AUX ADMINISTRATEURS

EADS a pour politique générale de ne pas accorder de prêt à ses administrateurs. Sauf disposition contraire prévue par la loi, les administrateurs se verront remboursés par la Société de tous leurs frais et dépenses, notamment les frais raisonnablement encourus pour leur défense dans le cadre d'actions en justice. Dans certaines circonstances, notamment dans le cas d'un acte ou d'un défaut d'action de la part d'un administrateur qui puisse être qualifié d'intentionnel, de volontairement négligent ou de gravement coupable, ce droit à remboursement des frais de justice sera supprimé. La Société a également souscrit une assurance responsabilité civile (A&D – Administrateurs & Dirigeants) pour les personnes concernées.

5. Principaux éléments financiers et autres

Les États financiers consolidés d'EADS sont préparés conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS).

Comptabilité relative au programme A400M

EADS a repris, depuis janvier 2010, l'application de la méthode de comptabilisation à l'avancement des contrats fondée sur le franchissement de jalons techniques majeurs dans le cadre du programme A400M d'Airbus. Les revenus liés à l'A400M et les dépenses du contrat sont respectivement comptabilisés en produits et charges en fonction de l'état d'avancement de l'activité relative au contrat A400M à la date considérée.

Dans l'ensemble, le programme de vols d'essai de l'A400M continue de progresser mieux que prévu. Les progrès techniques se reflètent dans le premier vol d'essai du quatrième exemplaire de développement de l'A400M qui a eu lieu le 20 décembre 2010, ainsi que dans le succès du programme de vols d'essai qui comptabilisait plus de 1 000 heures de vol à fin décembre 2010, et les premiers largages de parachutistes par la rampe et les portes cargo. Ce programme a ainsi donné lieu à la comptabilisation de 1 043 millions d'euros de chiffre d'affaires, ainsi qu'à l'utilisation partielle de la réserve pour pertes au titre de l'A400M (157 millions d'euros).

Le 5 novembre 2010, EADS / Airbus / AMSL ont conclu des négociations avec l'OCCAR et les sept États-clients de l'A400M. L'accord ainsi signé fixe les détails de l'accord de principe (l'« Accord A400M ») conclu en mars 2010. L'accord révisé avec l'OCCAR est soumis à la ratification de chaque État-client avant son adoption finale. Si les modalités économiques de l'Accord A400M de mars 2010 restent globalement inchangées, le calendrier des paiements des gouvernements a été décalé par rapport à ce qui était initialement prévu. Les négociations sur le schéma des aides financières à l'exportation doivent être finalisées avec certains pays, conformément à l'Accord A400M (à la suite de l'approbation de la France et de l'Allemagne), ainsi que les négociations avec certains fournisseurs. La réception complète de l'aide financière à l'exportation (ELF) d'un montant de 1,5 milliard d'euros est conditionnée à la conclusion des négociations du contrat ELF avec tous les pays de l'OCCAR ciblés pour finalisation en 2011. Dans le même temps, le programme produit des résultats avec quatre exemplaires de développement qui ont déjà pris leur envol. En février 2011, un point d'étape majeur du programme, le « seuil de maturité » de l'A400M, a été franchi, ce qui ouvre la voie à la production en série. La certification civile est prévue pour 2011.

La provision pour pertes à terminaison du programme A400M au 31 décembre 2010, s'élevant à 2 344 millions d'euros (fin 2009 : 2 464 millions d'euros) a été mise à jour à partir des meilleures hypothèses de la Direction d'EADS et reflète notamment l'état au 31 décembre 2010 des éléments de négociations en cours entre AMSL et l'OCCAR / les États-clients, ainsi que l'estimation actualisée du total des coûts attendus du programme en décembre 2010, en référence aux commandes fermes de 174 appareils. Comme susmentionné, une réévaluation supplémentaire des hypothèses retenues sur les revenus pourrait avoir un impact important sur les résultats futurs.

En 2010, l'avion de transport A400M a suscité l'intérêt de plusieurs délégations lors des salons aéronautiques RIAT et Farnborough.

5.1 États financiers consolidés (IFRS)

5.1.1 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ (IFRS)

► **Tableau 1 : Compte de résultat consolidé (IFRS)**

(en millions d'€)	2010	2009
Chiffre d'affaires	45 752	42 822
Coût des produits vendus	(39 528)	(38 383)
Marge brute	6 224	4 439
Frais commerciaux	(1 024)	(924)
Frais administratifs	(1 288)	(1 272)
Frais de recherche et développement	(2 939)	(2 825)
Autres produits	171	170
Autres charges	(102)	(102)
Part des résultats des sociétés mises en équivalence	127	115
Autres produits liés aux participations	18	19
Résultat avant résultat financier et impôts sur les bénéfices	1 187	(380)
Résultat financier	(371)	(592)
Impôts sur les bénéfices	(244)	220
Bénéfice net / (perte nette) de l'exercice	572	(752)
<i>Imputable aux :</i>		
Actionnaires de la société-mère (Bénéfice net/(perte nette))	553	(763)
Intérêts minoritaires	19	11

5.1.2 CHIFFRE D'AFFAIRES

En 2010, le chiffre d'affaires d'EADS a progressé de 7 %, à 45,8 milliards d'euros (2009 : 42,8 milliards d'euros). Cette augmentation s'explique à la fois par des effets de volume et par un meilleur mix des activités clés du Groupe, mais l'impact négatif des effets de change a pesé à hauteur d'environ 500 millions d'euros. Les livraisons sont restées élevées, avec 510 avions chez Airbus Commercial, 527 hélicoptères chez Eurocopter et le 41^e lancement consécutif réussi d'Ariane 5. EADS a repris l'application de la méthode de comptabilisation à l'avancement des contrats pour le programme A400M, en s'appuyant sur l'allocation de jalons techniques majeurs en interne. Celle-ci s'est traduite par un chiffre d'affaires d'environ 1 milliard d'euros enregistré au titre du programme, avec une marge nulle du fait de l'utilisation de la provision associée.

5.1.3 EBIT AVANT AMORTISSEMENT DES ÉCARTS D'ACQUISITION ET ÉLÉMENTS EXCEPTIONNELS

EADS utilise l'EBIT avant amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels comme indicateur clé de ses performances économiques. Le terme « éléments exceptionnels » désigne les dotations aux amortissements d'actifs d'ajustements à la juste valeur, relatives à la fusion d'EADS, à la création d'Airbus et à la formation de MBDA, ainsi que les provisions pour dépréciation. Dans la suite de ce document, on désigne par l'EBIT* (accompagné d'un astérisque) l'EBIT avant amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

* EBIT : avant amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

▶ **Tableau 2 – Tableau de passage entre le résultat avant charges financières et impôt sur les sociétés et l'EBIT* (IFRS)**

(en millions d'€)	2010	2009
Bénéfice (perte) avant frais de financement et impôt	1 187	(380)
Amortissements exceptionnels/cessions	44	58
EBIT hors dépréciations des écarts d'acquisition et hors éléments exceptionnels	1 231	(322)

L'EBIT* d'EADS qui s'élève à 1,231 million d'euros (2009 : - 322 millions d'euros), a bénéficié de la bonne performance sous-jacente de toutes les activités clés des Divisions, en particulier des programmes historiques d'Airbus. Conformément aux prévisions, l'A380 continue de peser fortement sur l'EBIT*. Comparé à 2009, l'EBIT* a été pénalisé par la détérioration des taux de couverture (2009 : ~ 1 € = 1,26 \$ contre 2010 : ~ 1 € = 1,35 \$) ; toutefois, 2009 a subi l'impact de la charge du programme A400M de 1,8 milliard d'euros. En 2010, EADS a continué à améliorer sa stratégie de couverture naturelle, ce qui a eu un impact sur l'EBIT* publié et les autres résultats financiers. En revanche, l'effet sur l'EBIT* avant éléments non récurrents et le résultat net est nul.

L'EBIT* avant éléments non récurrents (EBIT* ajusté) – un indicateur qui reflète la marge commerciale sous-jacente en excluant les charges et bénéfices non récurrents provoqués par des mouvements dans les provisions ou les effets de change – s'est élevé à 1,3 milliard d'euros (2009 : 2,2 milliards d'euros) pour EADS et aux environs de 280 millions d'euros pour Airbus Commercial.

Le résultat net d'EADS s'établit à 553 millions d'euros (2009 : - 763 millions d'euros), soit un bénéfice par action de 0,68 euro (bénéfice par action 2009 : - 0,94 €). Le résultat financier s'est élevé à - 371 millions d'euros (2009 : - 592 millions d'euros). Le montant des intérêts, de - 99 millions d'euros (2009 : - 147 millions d'euros), s'explique essentiellement par des charges d'intérêts plus faibles. De même, les autres résultats financiers ont enregistré une forte progression, d'environ 170 millions d'euros en glissement annuel, pour s'établir à - 272 millions d'euros (2009 : - 445 millions d'euros). Cette amélioration résulte principalement de l'actualisation des provisions, qui a été plus faible en 2010 qu'en 2009 du fait, pour l'essentiel, de soldes de provisions actualisées moins importantes.

▶ **Tableau 3 – EBIT* et chiffre d'affaires par Division**

par Division (en millions d'€)	EBIT*			Chiffre d'affaires		
	Exercice 2010	Exercice 2009	Variation	Exercice 2010	Exercice 2009	Variation
Division Airbus ⁽¹⁾	305	(1 371)	-	29 978	28 067	+ 7 %
Airbus Commercial	291	386	- 25 %	27 673	26 370	+ 5 %
Airbus Military	21	(1 754)	-	2 684	2 235	+ 20 %
Eurocopter	183	263	- 30 %	4 830	4 570	+ 6 %
Astrium	283	261	+ 8 %	5 003	4 799	+ 4 %
Cassidian	457	449	+ 2 %	5 933	5 363	+ 11 %
Siège social/ Consolidation	(22)	55	-	(1 174)	(1 073)	-
Autres activités	25	21	+ 19 %	1 182	1 096	+ 8 %
Total	1 231	(322)	-	45 752	42 822	+ 7 %

(1) Après intégration de l'ancienne Division « Avions de Transport Militaire » à la Division Airbus, Airbus présente maintenant deux secteurs opérationnels : Airbus Commercial et Airbus Military. Le périmètre d'Airbus Commercial comprend EFW et les activités d'aérostructures, mais exclut dorénavant l'activité A400M. Airbus Military intègre l'ancienne Division « Avions de Transport Militaire » ainsi que l'activité A400M. Les éliminations sont traitées au niveau de la Division.

* EBIT : avant amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

5.1.4 BILAN CONSOLIDÉ (IFRS)

▶ **Tableau 4 – Bilan consolidé (IFRS)**

(en millions d'€)	2010	2009	Évolution
Actif consolidé			
Immobilisations incorporelles	11 299	11 060	239
Immobilisations corporelles	13 504	12 586	918
Participations MEQ	2 451	2 514	(63)
Autres participations financières et actifs financiers non courants	2 386	2 210	176
Autres actifs non courants	1 975	2 783	(808)
Impôts différés actifs	4 250	2 656	1 594
Valeurs mobilières de placement non courantes	5 332	3 983	1 349
Actifs non courants	41 197	37 792	3 405
Stocks	20 862	21 577	(715)
Créances clients	6 632	5 587	1 045
Autres actifs courants	3 632	4 238	(606)
Valeurs mobilières de placement (courantes)	5 834	4 072	1 762
Disponibilités	5 030	7 038	(2 008)
Actifs courants	41 990	42 512	(522)
Total actifs consolidés	83 187	80 304	2 883
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société-mère	8 841	10 535	(1 694)
Intérêts minoritaires	95	106	(11)
Total capitaux propres consolidés	8 936	10 641	(1 705)
Provisions non courantes	8 213	8 137	76
Dettes financières non courantes	2 870	2 867	3
Autres dettes non courantes	18 203	15 532	2 671
Impôts différés passifs	1 195	751	444
Dettes non courantes	30 481	27 287	3 194
Provisions courantes	5 766	5 883	(117)
Dettes financières courantes	1 408	2 429	(1 021)
Dettes fournisseurs	8 546	8 217	329
Autres dettes courantes	27 796	25 627	2 169
Dettes d'impôts courantes	254	220	34
Dettes courantes	43 770	42 376	1 394
Total capitaux propres et dettes consolidés	83 187	80 304	2 883

Actifs non courants

Les immobilisations incorporelles qui s'élèvent à 11 299 millions d'euros (fin 2009 : 11 060 millions d'euros) comprennent 9 809 millions d'euros (fin 2009 : 9 741 millions d'euros) d'écarts d'acquisition. Ceux-ci se rapportent principalement à Airbus Commercial (6 425 millions d'euros), à la division Cassidian (2 533 millions d'euros), à Astrium (644 millions d'euros) et à Eurocopter (117 millions d'euros). Les tests annuels de dépréciation de valeur correspondants, effectués en fin d'année, n'ont pas conclu à la constatation de charges de dépréciation.

Hors effets de change à hauteur de + 172 millions d'euros, les immobilisations corporelles augmentent de 746 millions d'euros pour atteindre 13 504 millions d'euros (fin 2009 : 12 586 millions d'euros) ; ce chiffre comprend 759 millions d'euros d'actifs donnés en location (fin 2009 : 703 millions d'euros). Les immobilisations corporelles incluent également des immeubles de placement pour un montant de 77 millions d'euros (fin 2009 : 78 millions d'euros).

Les participations mises en équivalence, d'un montant de 2 451 millions d'euros (fin 2009 : 2 514 millions d'euros) reflètent principalement la diminution de la participation dans Dassault Aviation, à hauteur de 2 318 millions d'euros (fin 2009 : 2 380 millions d'euros).

Le poste autres participations financières et autres actifs financiers non courants d'un montant de 2 386 millions d'euros (fin 2009 : 2 210 millions d'euros) concerne Airbus pour un montant de 1 765 millions d'euros (fin 2009 : 1 691 millions d'euros) et se rapporte, pour l'essentiel, à la partie non courante des activités de financement d'appareils, y compris un effet de change de + 94 millions d'euros.

Les autres actifs non courants se composent, pour l'essentiel, d'instruments financiers dérivés non courants et de charges payées d'avance non courantes. Le poste est en diminution de 808 millions d'euros pour s'établir à 1 975 millions d'euros (fin 2009 : 2 783 millions d'euros), cette baisse étant principalement due à la variation de la partie non courante de la juste valeur des instruments financiers dérivés (- 705 millions d'euros).

Les impôts différés actifs, pour un montant de 4 250 millions d'euros (fin 2009 : 2 656 millions d'euros), sont classés dans les actifs non courants conformément à la norme IAS 1. La hausse de ce poste est principalement due à la variation négative de la juste valeur des instruments financiers dérivés.

Les justes valeurs des instruments financiers dérivés sont incluses dans les autres actifs non courants, pour un montant de 602 millions d'euros (fin 2009 : 1 307 millions d'euros), dans les autres actifs courants pour 364 millions d'euros (fin 2009 : 937 millions d'euros), dans les autres dettes non courantes pour 2 109 millions d'euros (fin 2009 : 732 millions d'euros) et dans les autres dettes courantes pour 821 millions d'euros (fin 2009 : 220 millions d'euros), ce qui correspond à une juste valeur nette totale de - 1 964 millions d'euros (fin 2009 : 1 292 millions d'euros). Le volume des contrats en dollars américains couverts a augmenté de 60,8 milliards de dollars américains au 31 décembre 2009 à 70,2 milliards de dollars américains au 31 décembre 2010. Les options ordinaires d'un montant de 2 milliards de dollars américains au 31 décembre 2009 ont été vendues. Des contrats à taux fourchette d'un montant de 2,3 milliards de dollars américains ont été achetés. Le taux de change du dollar américain est devenu plus favorable (taux de clôture 1 € = 1,34 USD au 31 décembre 2010 contre 1 € = 1,44 USD au 31 décembre 2009). Le taux moyen de couverture du dollar américain pour le portefeuille de couverture du Groupe s'améliore, passant de 1 € = 1,39 USD au 31 décembre 2009 à 1 € = 1,38 USD au 31 décembre 2010.

Actifs courants

Les stocks qui s'élèvent à 20 862 millions d'euros (fin 2009 : 21 577 millions d'euros), ont diminué de 715 millions d'euros. Cette baisse est en partie due à la réduction du nombre des produits et services en cours chez Astrium (- 112 millions d'euros) et des programmes commerciaux chez Airbus (- 97 millions d'euros). Le succès de la montée en puissance des livraisons a entraîné une réduction des produits en cours à hauteur de 186 millions d'euros, notamment en raison d'un nombre moins élevé d'appareils en stock. Les avances versées aux fournisseurs ont principalement diminué chez Airbus (- 334 millions d'euros). Cette diminution a été en partie compensée par la hausse des paiements anticipés reçus par Eurocopter (+ 78 millions d'euros) et EADS North America (+ 49 millions d'euros).

Les créances clients augmentent de 1 045 millions d'euros pour atteindre 6 632 millions d'euros (fin 2009 : 5 587 millions d'euros). Cette hausse est essentiellement due à Airbus (+ 321 millions d'euros), à Eurocopter (+ 263 millions d'euros), à Cassidian (+ 223 millions d'euros) et à Astrium (+ 211 millions d'euros).

Parmi les autres actifs courants figurent la partie courante des autres actifs financiers non courants, les autres actifs financiers courants, les autres actifs courants et les actifs d'impôts courants. Leur baisse de 606 millions d'euros, à 3 632 millions d'euros (fin 2009 : 4 238 millions d'euros) inclut, entre autres, une diminution de 573 millions d'euros des justes valeurs positives des instruments financiers dérivés.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie ont baissé de 7 038 millions d'euros à 5 030 millions d'euros.

Capitaux propres

Les capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère (y compris les actions propres rachetées) s'élèvent à 8 841 millions d'euros (fin 2009 : 10 535 millions d'euros). Cette baisse résulte d'un revenu global sur la période de - 2 232 millions d'euros, dû principalement à la variation des justes valeurs des couvertures de flux de trésorerie, laquelle a été en partie compensée par le bénéfice de la période.

Les intérêts minoritaires ont légèrement diminué et viennent s'établir à 95 millions d'euros (fin 2009 : 106 millions d'euros).

Dettes non courantes

Les provisions non courantes d'un montant de 8 213 millions d'euros (fin 2009 : 8 137 millions d'euros) incluent la part non courante des provisions pour indemnités de départ à la retraite, en baisse de 43 millions d'euros, à 5 037 millions d'euros (fin 2009 : 5 080 millions d'euros).

En outre, d'autres provisions sont comprises dans les provisions non courantes, qui enregistrent une augmentation de 119 millions d'euros pour atteindre 3 176 millions d'euros. Cette augmentation reflète les provisions au titre des activités de financement d'avions (+ 52 millions d'euros), qui est due à des effets de change et aux provisions pour dépenses personnelles (+ 46 millions d'euros).

Les dettes financières non courantes, principalement composées d'obligations, augmentent de 3 millions d'euros, à 2 870 millions d'euros (fin 2009 : 2 867 millions d'euros).

Les autres dettes non courantes qui incluent les autres dettes financières non courantes, les autres dettes non courantes et les produits constatés d'avance non courants augmentent au total de 2 671 millions d'euros, pour atteindre 18 203 millions d'euros (fin 2009 : 15 532 millions d'euros). Cette hausse provient principalement de la part des dettes non courantes pour instruments financiers dérivés (+ 1 377 millions d'euros), qui s'élèvent à 2 109 millions d'euros (fin 2009 : 732 millions d'euros) et de la part non courante des avances remboursables versées par les gouvernements au titre des programmes de développement (+ 1 086 millions d'euros).

Dettes courantes

Les provisions courantes ont diminué de 117 millions d'euros, à 5 766 millions d'euros (fin 2009 : 5 883 millions d'euros) et comprennent la part courante des provisions pour engagements de retraite (184 millions d'euros) et d'autres provisions (5 582 millions d'euros). Une baisse des provisions pour restructuration (- 108 millions d'euros) et des provisions pour pertes à terminaison (- 90 millions d'euros) est partiellement compensée par une hausse des provisions pour frais en cours (+ 114 millions d'euros).

Les dettes financières courantes, d'un montant de 1 408 millions d'euros (fin 2009 : 2 429 millions d'euros) ont baissé de 1 021 millions d'euros, principalement en raison du remboursement de la première tranche de l'obligation EMTN d'un montant de 1 milliard d'euros en mars 2010.

Les autres dettes courantes incluent les autres dettes financières courantes, les autres dettes courantes et les « produits constatés d'avance courants ». Elles augmentent de 2 169 millions d'euros pour s'établir à 27 796 millions d'euros (fin 2009 : 25 627 millions d'euros). Les autres dettes courantes se composent, pour l'essentiel, des avances clients courantes, à hauteur de 23 285 millions d'euros (fin 2009 : 21 271 millions d'euros), en augmentation de 2 014 millions d'euros.

5.1.5 TRÉSORERIE NETTE

La position de trésorerie nette d'EADS a atteint 11,9 milliards d'euros (fin 2009 : 9,8 milliards d'euros) après une contribution de 553 millions d'euros aux actifs des fonds de retraite. Elle constitue une base solide pour couvrir les besoins opérationnels du Groupe et assurer sa croissance future.

La trésorerie brute comprend les valeurs mobilières de placement non courantes et courantes, la trésorerie et les équivalents de trésorerie. Pour le calcul de la trésorerie nette, les dettes financières à long terme et les dettes financières à court terme sont déduites de la trésorerie brute.

Les flux de trésorerie disponible avant financements-clients ont largement dépassé les prévisions, à 2 644 millions d'euros (2009 : 991 millions d'euros) grâce au succès de la gestion opérationnelle et des stocks et à un niveau d'avances clients pour Airbus Commercial plus élevé que prévu. Cette amélioration par rapport à l'année dernière provient du besoin en fonds de roulement. Chez Airbus Commercial, la réduction des stocks est favorisée par le niveau des livraisons. Grâce au dynamisme des loueurs d'avions, combiné à la reprise du secteur bancaire, le financement-client a généré une contribution positive d'environ 60 millions d'euros, contre un décaissement de 400 millions d'euros en 2009. Les activités d'investissement ont absorbé quelque 2,3 milliards d'euros, essentiellement sous l'effet de la montée en puissance des investissements liés au programme A350 XWB. Le flux de trésorerie disponible après financements-clients s'est élevé à 2 707 millions d'euros (2009 : 585 millions d'euros).

5.1.6 PRISES DE COMMANDES ET CARNET DE COMMANDES

Avec 83,1 milliards d'euros, les prises de commandes du Groupe ont nettement progressé par rapport à l'année précédente (2009 : 45,8 milliards d'euros), sous l'effet d'un plus grand nombre de commandes d'avions commerciaux chez Airbus. Parmi les 574 commandes nettes d'avions, figurent 32 A380 et 78 A350 XWB. Fin décembre 2010, le carnet de commandes d'EADS établissait un nouveau record, à 448,5 milliards d'euros (fin 2009 : 389,1 milliards d'euros), reflétant l'amélioration de l'aviation commerciale. Le carnet de commandes d'Airbus Commercial a également bénéficié d'un impact de réévaluation positif à hauteur de 25 milliards d'euros grâce au raffermisssement du dollar par rapport à l'euro fin décembre 2010 comparé à fin décembre 2009. Le carnet de commandes des activités de défense s'établit à 58,3 milliards d'euros (fin 2009 : 57,3 milliards d'euros).

► **Tableau 5 – Prises de commandes et carnet de commandes par Division**

par Division (en millions d'€)	Prises de commandes ⁽²⁾			Carnet de commandes ⁽²⁾		
	Exercice 2010	Exercice 2009	Variation	31 décembre 2010	31 décembre 2009	Variation
Division Airbus ⁽¹⁾	68 223	23 904	+ 185 %	400 400	339 722	+ 18 %
Airbus Commercial	68 210	23 461	+ 191 %	378 907	320 321	+ 18 %
Airbus Military	152	637	- 76 %	22 819	20 686	+ 10 %
Eurocopter	4 316	5 810	- 26 %	14 550	15 064	- 3 %
Astrium	6 037	8 285	- 27 %	15 760	14 653	+ 8 %
Cassidian	4 312	7 959	- 46 %	16 903	18 796	- 10 %
Siège social/ Consolidation	(1 409)	(1 080)	-	(1 639)	(1 120)	-
Autres activités	1 668	969	+ 72 %	2 519	1 952	+ 29 %
Total	83 147	45 847	+ 81 %	448 493	389 067	+ 15 %

(1) Après intégration de l'ancienne Division « Avions de Transport Militaire » à la Division « Airbus », Airbus présente maintenant deux secteurs opérationnels : Airbus Commercial et Airbus Military. Le périmètre d'Airbus Commercial comprend EFW et les activités d'aérostructures, mais exclut dorénavant l'activité A400M. Airbus Military intègre l'ancienne Division « Avions de Transport Militaire » ainsi que l'activité A400M. Les éliminations sont traitées au niveau de la Division.

(2) Les contributions des activités avions civils aux prises de commandes et au carnet de commandes d'EADS sont basées sur les prix catalogue.

5.1.7 INFORMATIONS SECTORIELLES

Le chiffre d'affaires consolidé d'**Airbus**, qui s'élève à 29 978 millions d'euros, est en augmentation de 7 % par rapport à l'année précédente (2009 : 28 067 millions d'euros). L'EBIT* consolidé d'**Airbus** s'est élevé à 305 millions d'euros (2009 : - 1 371 millions d'euros).

Le chiffre d'affaires d'**Airbus Commercial** a atteint 27 673 millions d'euros (2009 : 26 370 millions d'euros). Les livraisons ont augmenté pour atteindre 510 appareils commerciaux, dont 508 appareils comptabilisés en chiffre d'affaires (2009 : 498 appareils). En comparaison avec l'année dernière, le chiffre d'affaires d'**Airbus Commercial** bénéficie d'un effet favorable en termes de volume et de mix, avec notamment un nombre plus élevé de livraisons d'A380. L'effet de change négatif sur le chiffre d'affaires est évalué aux environs de 500 millions d'euros. Deux avions A330-200 ont été livrés sous contrat de location simple, de sorte qu'ils n'entrent pas dans la comptabilisation du chiffre d'affaires et de la marge commerciale. Les deux avions monocouloirs restants livrés sous contrat de location simple au premier semestre 2010 ont pu être vendus sur le marché, ce qui porte le nombre total d'appareils livrés et comptabilisés dans le chiffre d'affaires et la marge commerciale au dernier trimestre à 132. L'EBIT* d'**Airbus Commercial** a diminué à 291 millions d'euros (2009 : 386 millions d'euros). En comparaison avec 2009, l'EBIT* avant éléments non-récurrents d'**Airbus Commercial** (2009 : environ 1 milliard d'euros ; 2010 : environ 280 millions d'euros) a bénéficié d'effets favorables en termes de volumes et de mix produits, ainsi que d'une amélioration des prix hors indexation et des économies réalisées grâce à Power8. Il a en revanche pâti de la détérioration du taux de couverture, à hauteur de 940 millions d'euros environ, et de l'augmentation des coûts associés à la croissance de l'activité.

Le chiffre d'affaires d'**Airbus Military** a augmenté à 2 684 millions d'euros (2009 : 2 235 millions d'euros), grâce à une comptabilisation de chiffre d'affaires plus importante au titre du programme A400M et malgré une baisse du chiffre d'affaires de l'activité des avions de transport militaire moyens et légers et des ravitailleurs. En raison du retour à la méthode du pourcentage à terminaison sur le programme A400M, les points d'étape internes franchis en 2010 ont généré un chiffre d'affaires d'environ 1 milliard d'euros, avec une marge nulle du fait de l'utilisation des provisions associées. Les livraisons se sont élevées à 20 appareils moyens et légers (2009 : 16 appareils). L'EBIT* d'**Airbus Military** a atteint 21 millions d'euros (2009 : - 1 754 millions d'euros, grevé par la provision au titre de l'A400M). Ce résultat reflète un mix favorable des appareils légers et moyens et des ravitailleurs.

En 2010, **Airbus Commercial** a enregistré des niveaux records en termes de livraisons. Le marché a rebondi, dopé par la croissance affichée par les marchés émergents, et a généré 644 nouvelles commandes commerciales brutes (2009 : 310). 574 commandes nettes d'appareils ont été enregistrées, dont 32 A380 supplémentaires et 78 A350 XWB, ce qui porte le total des commandes d'A350 XWB à 583 appareils, pour 36 clients. L'A320neo (option nouveau moteur), qui réduit la consommation de carburant de 15 %, a été lancé au quatrième trimestre et a très vite rencontré un vif succès sur le marché. **Airbus Military** a enregistré 21 commandes brutes d'appareils (CN235 et C-295) en 2010.

Concernant l'A350 XWB, le programme d'EADS qui comporte le plus haut niveau de risque, **Airbus** a réalisé de substantiels progrès en 2010, avec la mise en fabrication de sous-composants et de sous-ensembles au niveau des sections. Cela étant, le calendrier demeure serré. La mise en service est prévue au second semestre 2013.

Comme prévu, le programme A380 se stabilise et **Airbus** réalise d'importants progrès sur la courbe d'apprentissage, ce qui entraîne une amélioration de la marge brute par appareil.

Le programme A400M affiche de bons résultats, avec quatre appareils de développement en vol. Le « seuil de maturité » de l'A400M, point d'étape majeur du programme franchi en février 2011, ouvre la voie à la production en série. Sa certification civile est prévue pour 2011. L'appareil ravitailleur multi-rôle A330 (MRTT) a, pour sa part, obtenu sa certification civile et militaire et l'avion ravitailleur britannique a réalisé son premier vol.

Le carnet de commandes consolidé d'**Airbus** au 31 décembre 2010 était évalué à 400,4 milliards d'euros (fin 2009 : 339,7 milliards d'euros). Le carnet de commandes d'**Airbus Commercial** a bénéficié d'une appréciation d'environ 25 milliards d'euros, imputable au raffermisssement du dollar américain face à l'euro fin décembre 2010, comparé à fin décembre 2009. Ce carnet de commandes représente 378,9 milliards d'euros (fin 2009 : 320,3 milliards d'euros), ce qui équivaut à 3 552 appareils (fin 2009 : 3 488 appareils). Le carnet de commandes d'**Airbus Military** se monte à 241 appareils. Il a augmenté de 10 % pour s'établir à 22,8 milliards d'euros (fin 2009 : 20,7 milliards d'euros) ; le carnet de commandes de l'A400M a bénéficié d'une réévaluation positive afin de refléter la conclusion des négociations avec les clients.

* EBIT : avant amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

En 2010, le chiffre d'affaires d'**Eurocopter** s'est élevé à 4 830 millions d'euros (2009 : 4 570 millions d'euros). Au total, 527 hélicoptères ont été livrés (2009 : 558 hélicoptères) dont 28 NH90 et 15 Tigre, soit le double de 2009. Les marines néerlandaise et française ont reçu les premières versions navales du NH90. Le chiffre d'affaires reflète également un mix favorable, dû à l'amélioration des activités de support et aux revenus gouvernementaux. L'EBIT* de la Division a baissé pour atteindre 183 millions d'euros (2009 : 263 millions d'euros). Cette baisse est due à la hausse des investissements dans les produits et à des effets exceptionnels négatifs, d'environ 120 millions d'euros, essentiellement liés au NH90 et à une charge de restructuration.

En 2010, il a été procédé aux premiers essais en vol de l'appareil hybride de démonstration grande vitesse X3, l'un des fleurons de la stratégie d'innovation d'Eurocopter, ainsi qu'aux tout premiers vols du second prototype EC175 et de l'hélicoptère utilitaire pour la Corée (KUH). Toujours en 2010, Eurocopter a renforcé ses capacités en formation et en support/services dans diverses régions, notamment en Chine et en Inde, et a conçu en France une nouvelle plateforme logistique mondiale.

Avec 346 commandes nettes, la tendance 2010 des commandes nettes a été stable par rapport à 2009 (344 commandes nettes), en dépit du recul des commandes brutes, mais grâce à la diminution des annulations, au nombre de 49 en 2010 contre 105 en 2009. La reprise du marché civil est lente, notamment à cause des nombreux hélicoptères d'occasion disponibles sur le marché. Eurocopter a proactivement commencé à s'adapter à cette situation avec son programme SHAPE, lancé au début 2010. Des progrès notables ont été réalisés concernant la réduction des effectifs et des coûts d'exploitation. Le carnet de commandes d'Eurocopter a atteint 14,6 milliards d'euros (fin 2009 : 15,1 milliards d'euros), soit 1 122 hélicoptères (fin 2009 : 1 303 hélicoptères).

Le chiffre d'affaires d'**Astrium** a progressé en 2010 de 4 %, à 5 003 millions d'euros (2009 : 4 799 millions d'euros), soit une année fructueuse pour les programmes de la Division. En termes de chiffre d'affaires, les résultats ont été nettement supérieurs aux prévisions, puisqu'ils compensent largement l'impact positif exceptionnel dû au rattrapage non-récurrent des mécanismes d'incitation liés aux mises en orbite enregistré en 2009. Parmi les faits marquants de 2010 figure le début des livraisons de missiles balistiques M51 pour la Marine française. Dix satellites construits par Astrium ont été lancés et sont aujourd'hui pleinement opérationnels. Ariane 5 a réussi son 41^e lancement consécutif, avec un nombre total de six lancements en 2010. L'EBIT* s'est amélioré de 8 %, pour atteindre 283 millions d'euros (2009 : 261 millions d'euros), ce qui traduit la croissance et la productivité des services de défense et militaires, ainsi que l'amélioration opérationnelle des activités institutionnelles de la Division.

Astrium a également lancé un programme de transformation, AGILE, afin d'améliorer son efficacité opérationnelle et de se préparer à l'évolution de son environnement compétitif.

Les prises de commandes ont atteint 6 milliards d'euros en 2010, soutenues par un dynamisme commercial persistant (2009 : 8,3 milliards d'euros, y compris le lot PB de 35 lanceurs Ariane 5). Les commandes de 2010 comportent les contrats d'évolution et de maintenance du M51 et deux satellites optiques de reconnaissance destinés à la DGA. En outre, le marché Skynet 5 conclu avec le ministère de la Défense britannique a été prolongé. L'Agence spatiale européenne a attribué deux marchés pour entamer la première phase de développement d'Ariane 5 ME (*Mid-life Evolution*) et pour conduire les études préliminaires de développement d'un lanceur de nouvelle génération (NGL). Fin décembre 2010, le carnet de commandes d'Astrium a augmenté à 15,8 milliards d'euros (fin 2009 : 14,7 milliards d'euros).

En 2010, le chiffre d'affaires de **Cassidian** a progressé de 11 %, à 5 933 millions d'euros (2009 : 5 363 millions d'euros). Cette forte hausse du chiffre d'affaires est due à la croissance des volumes issus du cœur de métier et de l'exportation des programmes Eurofighter et Missile ainsi qu'aux progrès réalisés dans l'activité de sécurisation des frontières. L'EBIT* est resté stable, à 457 millions d'euros (2009 : 449 millions d'euros). Il reflète l'augmentation des marges sur les programmes arrivés à maturité et une croissance significative de R&D autofinancée pour les produits de la prochaine génération. Il a été pénalisé par des effets exceptionnels nets à hauteur d'environ 20 millions d'euros, avec notamment l'annulation du contrat FiReControl par le gouvernement britannique. Les investissements en R&D sont essentiellement axés sur les drones et les communications sécurisées.

EADS continue d'évaluer avec ses clients leurs besoins et les solutions de financement du drone Talarion, en soulignant la nécessité pour les gouvernements de s'engager en temps utile dans le programme. Le premier vol réussi d'EuroHawk et la poursuite des essais du démonstrateur Barracuda confirment les capacités techniques du Groupe dans ce domaine.

* EBIT : avant amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

Cassidian commence néanmoins à ressentir les premiers effets de la pression exercée sur les budgets européens de la Défense, qui se traduisent par des prises de commandes différées et des dépenses de R&D plus élevées. Malgré tout, la Division a enregistré une performance solide en 2010. Le Gouvernement allemand devrait faire connaître ses intentions dans le courant du printemps. En attendant, un programme de transformation est à l'étude pour permettre à Cassidian de s'adapter à l'évolution de son environnement économique, et notamment à la croissance future du secteur de la sécurité.

En 2010, Cassidian a développé sa stratégie de mondialisation, notamment en unissant ses forces à Odebrecht, au Brésil, dans le domaine des technologies de défense et de sécurité ainsi qu'en créant un centre d'ingénierie et une coentreprise avec Larsen & Toubro, en Inde.

Le niveau des prises de commandes, qui s'établit à 4,3 milliards d'euros (2009 : 8,0 milliards d'euros) dans un marché plus difficile était inférieur au niveau de chiffre d'affaires. Fin décembre 2010, le carnet de commandes de la Division est resté solide, à 16,9 milliards d'euros (fin 2009 : 18,8 milliards d'euros).

Siège et Autres Activités (n'étant rattachées à aucune Division)

Le chiffre d'affaires des Autres Activités a augmenté de 8 %, à 1 182 millions d'euros (2009 : 1 096 millions d'euros). Cette progression est principalement due à l'accélération des livraisons d'hélicoptères utilitaires légers (LUH) chez EADS North America. L'EBIT* des Autres Activités a progressé à 25 millions d'euros (2009 : 21 millions d'euros), grâce aux augmentations constatées chez ATR et Sogerma et malgré la croissance des investissements chez EADS North America. La hausse chez ATR inclut un effet exceptionnel positif de change d'environ 15 millions d'euros.

ATR a livré 52 appareils en 2010 (2009 : 53 appareils) et a reçu 78 commandes nettes fermes (2009 : 26 commandes nettes), ainsi que 33 options. La prise de commandes s'est révélée supérieure aux prévisions, avec un marché très actif sur la nouvelle version -600. La part de marché d'ATR a atteint 65 % environ en 2010, ce qui confirme son leadership dans ce segment. Les nouvelles commandes portent sur 20 ATR 72-600 de la part de la compagnie aérienne brésilienne Azul Linhas Aéreas. En outre, ATR a conquis un nouvel exploitant avec la compagnie Trinidad and Tobago Airlines, qui lui a commandé 9 ATR 72-600. En 2010, ATR a livré son 900^e appareil à la compagnie aérienne brésilienne TRIP Linhas Aéreas. À la fin décembre 2010, le carnet de commandes d'ATR est resté stable, avec 159 appareils (fin 2009 : 133 appareils) et les cadences de production devraient augmenter en 2011, grâce à une amélioration notable du marché et de l'environnement financier.

Afin de répondre à une éventuelle campagne d'hélicoptères clé aux États-Unis, EADS North America a procédé au premier vol de son avion de démonstration technique Armed Aerial Scout 72X en décembre. EADS North America a également livré son 150^e hélicoptère utilitaire léger UH-72A Lakota à l'armée américaine en février 2011 – toutes les livraisons ayant été effectuées dans les délais et dans le respect du budget. Au 31 décembre 2010, le carnet de commandes des Autres Activités restait inchangé, à 2,5 milliards d'euros (fin 2009 : 2 milliards d'euros).

* EBIT : avant amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

5.2 États financiers statutaires

► Tableau 6 – Bilan statutaire

(en millions d'€)	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Écarts d'acquisition	4 354	4 354
Actifs financiers	7 960	9 578
Valeurs mobilières de placement	5 172	3 809
Actifs non courants	17 486	17 741
Créances et autres actifs	4 874	4 383
Valeurs mobilières de placement	5 756	4 045
Disponibilités	3 199	5 377
Actifs courants	13 829	13 805
Total Actif	31 315	31 546
Capitaux propres ⁽¹⁾	8 841	10 535
Dettes financières	2 194	1 941
Passifs non courants	2 194	1 941
Dettes financières	29	0
Autres dettes	20 251	19 070
Passifs courants	20 280	19 070
Total Passif	31 315	31 546

(1) Les capitaux propres sont présentés avant affectation du résultat net de l'exercice.

► Tableau 7 – Compte de résultat statutaire

en millions d'€	2010	2009
Résultats des participations	463	(953)
Autres (charges) / produits	90	190
Résultat net de l'exercice	553	(763)

5.3 Informations sur les commissaires aux comptes

	Date de première nomination	Date d'expiration du mandat actuel*
KPMG Accountants N.V. Fascinatioboulevard 200 - 3065 WB Rotterdam – Pays-Bas Représenté par L.A. Blok	10 mai 2000	26 mai 2011
Ernst & Young Accountants Boompjes 258 - 3011 XZ Rotterdam — Pays-Bas Représenté par C.T. Reckers	24 juillet 2002	26 mai 2011

(*) Une résolution visant à désigner Ernst & Young Accountants L.L.P. et KPMG Accountants N.V. en qualité de commissaires aux comptes de la Société pour l'exercice 2011 sera soumise à l'Assemblée générale des actionnaires d'EADS convoquée le 26 mai 2011.

KPMG Accountants N.V., Ernst & Young Accountants L.L.P. et leurs représentants respectifs sont enregistrés auprès de Royal NIVRA (*Nederlands Instituut van Register Accountants*).

5.4 Facteurs de risque

EADS est confronté à de nombreux risques et incertitudes qui sont susceptibles d'affecter sa performance financière. L'activité, la situation financière ou le résultat des activités d'EADS pourraient être affectés de manière significative par les risques décrits ci-après. Ce ne sont pas les seuls risques auxquels le Groupe doit faire face. D'autres risques et incertitudes dont EADS n'a pas connaissance à ce jour ou que le Groupe considère, à la date du présent document, comme non significatifs pourraient également affecter défavorablement l'activité de la Société. Pour en savoir plus sur ces risques, veuillez vous reporter au « Document d'enregistrement » d'EADS disponible sur son site Internet www.eads.com.

5.4.1 RISQUES LIÉS AUX MARCHÉS FINANCIERS

Exposition au risque de change

Une partie significative du chiffre d'affaires d'EADS est libellée en dollars américains tandis qu'une partie importante de ses coûts est en euros et, dans une moindre mesure, en livres sterling. Par conséquent, quand EADS n'utilise pas d'instruments financiers pour couvrir son exposition au risque de change, ses résultats peuvent être affectés par les fluctuations du taux de change du dollar américain par rapport à ces devises et, dans une moindre mesure, par les fluctuations du taux de change de la livre sterling par rapport à l'euro. La stratégie de couverture de change d'EADS peut ne pas protéger le Groupe en cas de fluctuations importantes du taux de change du dollar américain par rapport à l'euro et la livre sterling, en particulier à plus long terme, ce qui pourrait avoir un effet négatif sur son résultat d'exploitation et sa situation financière. En outre, la part du chiffre d'affaires d'EADS libellée en dollars américains non couverte dans la stratégie de couverture d'EADS sera exposée aux fluctuations de change, qui peuvent être conséquentes.

Exposition au risque lié au financement des ventes

Afin de soutenir les ventes, EADS peut accepter de participer au financement de clients ou garantir une partie de la valeur de marché de certains appareils pendant des périodes limitées après leur livraison aux clients. Par conséquent, EADS possède un portefeuille significatif composé de contrats de location et d'autres contrats de financement avec des compagnies aériennes et d'autres clients. Rien ne permet de garantir que les mesures prises par EADS protégeront efficacement le Groupe en cas de défaillance de ses clients ou en cas de baisse importante de la valeur d'un appareil faisant l'objet d'un tel financement en cas de revente, ce qui pourrait avoir un effet négatif sur le futur résultat d'exploitation et la situation financière du Groupe.

Exposition au risque de défaut de contrepartie

En plus du risque de crédit lié au financement des ventes comme susmentionné, EADS est exposé au risque de crédit en cas de :

- (i) non-exécution de contrats d'instruments financiers par ses contreparties, comme des instruments de couverture et des placements de trésorerie ; et
- (ii) risques sur les prix naissant des écarts de taux faisant partie intégrante des placements de trésorerie. Il ne peut être donné aucune garantie qu'en dépit de la mise en place d'un système de limite de crédit et de diversification des contreparties, EADS ne perde pas le bénéfice de certains instruments financiers dérivés ou placements monétaires en cas de perturbations systémiques du marché.

Risques liés au portefeuille de participations

EADS détient de nombreuses participations à caractère stratégique ou industriel. La raison d'être de ces investissements est susceptible de varier durant leur période de détention. EADS est exposé au risque de changements défavorables importants et inattendus de la juste valeur de Dassault Aviation et de celle d'autres entreprises associées.

Engagements de financement de retraites

EADS participe à plusieurs régimes de retraite concernant son personnel cadre et non-cadre. Certains de ces régimes ne sont pas financés à hauteur des engagements. Même si EADS comptabilise dans son bilan, sur la base d'estimations actuelles, la part d'engagements non financés, il se peut que ces estimations soient revues à la hausse à l'avenir, ce qui conduirait EADS à comptabiliser des provisions supplémentaires pour ces régimes.

Pour de plus amples informations sur les risques liés au marché financier et sur la gestion de ces risques par EADS, veuillez vous reporter aux « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 34A : Gestion du risque financier ».

5.4.2 RISQUES LIÉS AUX ACTIVITÉS D'EADS

Caractère cyclique du marché de l'aviation commerciale

Le marché des avions commerciaux a toujours suivi, par le passé, des tendances cycliques dues en particulier à des évolutions de la demande des passagers en matière de transport aérien et de l'activité de fret, qui sont elles-mêmes essentiellement liées à la croissance économique ou à celle du Produit Intérieur Brut (PIB). Selon EADS, le marché de l'aviation commerciale restera cyclique et des ralentissements d'ordre macro-économique pourraient affecter son futur résultat d'exploitation et sa situation financière à l'avenir.

Ainsi, la reprise du marché pour les hélicoptères civils à la suite de la récente récession économique reste fragile, notamment en raison du nombre important d'hélicoptères d'occasion disponibles sur le marché. Alors que la tendance aux annulations de commandes a ralenti en 2010, les clients pourraient se montrer réticents à l'idée de passer de nouvelles commandes ou pourraient chercher à différer ou annuler des commandes contractuellement contraignantes dans un avenir proche.

Impact des actes de terrorisme, des épidémies et des catastrophes

Comme en attestent les attentats terroristes perpétrés à New York et Madrid et l'épidémie de grippe H1N1 passés, le terrorisme et les épidémies peuvent avoir des effets négatifs sur la perception qu'ont les voyageurs de la sécurité et du confort du transport aérien et, de ce fait, réduire la demande de transport aérien et d'avions commerciaux. Le déclenchement de guerres, d'émeutes ou de troubles politiques dans une région donnée peut également affecter la volonté du public de prendre l'avion. En outre, les accidents d'avion peuvent avoir des retombées désastreuses sur la perception du public ou des autorités de réglementation sur la sécurité et la fiabilité d'un type d'avion donné, d'un modèle de conception d'appareil, d'une compagnie aérienne, voire du trafic aérien. De tels événements et leurs impacts négatifs sur le secteur aérien, ou sur certaines compagnies aériennes, sont susceptibles d'entraîner une baisse des commandes de tous ou certains types d'appareils ou autres produits d'EADS. En outre, les clients d'EADS peuvent être amenés à différer la livraison de nouveaux avions, voire à annuler des commandes.

Par ailleurs, les activités d'EADS peuvent être interrompues par la survenue de ce type d'événements ou d'autres, notamment en cas de pannes ou d'attaques qui toucheraient aux infrastructures ou systèmes de technologies de l'information, en cas de phénomènes météorologiques violents ou de catastrophes naturelles et autres crises susceptibles d'affecter une organisation aussi complexe qu'EADS. Toute perturbation de la sorte pourrait avoir un effet négatif important sur le futur résultat d'exploitation et la situation financière d'EADS ainsi que sur sa réputation.

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

Quel que soit le marché considéré, les dépenses publiques (y compris les dépenses dans le domaine de la défense et de la sécurité) dépendent d'un ensemble complexe alliant considérations géopolitiques et contraintes budgétaires. Les dépenses publiques peuvent connaître des fluctuations importantes selon le pays et l'année. En particulier, les interventions des pouvoirs publics pour atténuer les conséquences de la récente récession économique ont donné lieu à une détérioration importante de la situation fiscale de ces États et augmenté le niveau de la dette publique dans les principaux pays industrialisés, ce qui a conduit plusieurs d'entre eux à chercher à réduire leurs futures dépenses publiques. Ce constat est particulièrement vrai s'agissant des budgets de défense et de sécurité, où certains pays ont proposé d'importantes réductions. En fonction de la façon dont ces réductions budgétaires seront finalement mises en place, la résiliation ou la

réduction des financements existants ou des nouveaux programmes peuvent avoir un effet négatif sur les futurs résultats d'exploitation d'EADS et sur sa situation financière.

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

Disponibilité des gouvernements et autres sources de financement

Depuis 1992, l'Union européenne et les États-Unis agissent dans le cadre d'un accord fixant les modalités et conditions de l'aide financière que les gouvernements peuvent apporter aux constructeurs d'avions civils. Toutefois, fin 2004, les États-Unis ont cherché à dénoncer unilatéralement cet accord, à la suite de quoi les États-Unis comme l'Union européenne ont entamé, devant l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), des procédures à l'encontre de la partie adverse. Aucun accord n'a encore été trouvé sur les principaux points litigieux même si les deux parties ont exprimé leur préférence pour la négociation d'un compromis qui permettrait d'assurer un équilibre en matière de financement du développement de nouveaux avions. Les conditions d'un nouvel accord ou le résultat des procédures officielles de l'OMC pourraient limiter l'accès d'EADS aux fonds de partage des risques pour projets de grande envergure, pourraient créer un équilibre défavorable pour l'accès d'EADS aux fonds gouvernementaux par rapport à ses concurrents américains ou pourraient théoriquement amener la Commission européenne et les gouvernements impliqués à analyser les possibilités d'un changement des conditions commerciales des fonds déjà avancés à EADS.

Au cours des années passées, EADS et ses principaux concurrents ont bénéficié de diverses formes de financements publics pour la recherche et le développement de leurs produits. Cependant, il ne peut être fourni aucune assurance sur la disponibilité de ces financements publics à l'avenir, notamment à cause des procédures mentionnées ci-dessus. De plus, la disponibilité d'autres sources extérieures de financement dépendra de plusieurs facteurs. EADS ne sera donc pas nécessairement en mesure d'obtenir de nouveaux financements extérieurs à des conditions avantageuses, voire d'obtenir un quelconque financement. Une telle évolution serait de nature à limiter la capacité future d'EADS à investir, mettre en œuvre intégralement son programme de recherche et de développement et financer ses activités.

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

Les clients du secteur de la défense, en particulier au Royaume-Uni, ont davantage recours à des appels d'offres et des contrats faisant appel à des partenariats associant secteurs public et privé (PPP) ou des initiatives de financement privé (IFP). Rien ne permet de garantir dans quelle mesure EADS pourra efficacement (i) postuler pour les futurs programmes PPP ou IFP, (ii) gérer les services envisagés dans le cadre desdits contrats, (iii) financer l'acquisition du matériel et la fourniture régulière des services y afférents ou (iv) avoir accès aux marchés pour y commercialiser ses excédents. EADS peut également être confronté à des risques imprévus d'ordre politique, budgétaire, réglementaire ou concurrentiel à long terme dans les programmes PPP et IFP.

Concurrence et accès au marché

Les marchés sur lesquels EADS intervient font l'objet d'une concurrence très vive. Rien ne permet de garantir qu'EADS soit en mesure de lutter avec succès contre ses concurrents actuels ou futurs ou que les pressions concurrentielles rencontrées par le Groupe dans tous ses domaines d'activité n'entraînent pas de baisse de son chiffre d'affaires ou de ses parts de marché.

Produits et services de haute technologie

EADS propose à ses clients des produits et services dont la technologie est souvent à la pointe du progrès et dont la conception et la fabrication peuvent présenter un niveau élevé de complexité. Ces produits nécessitent de grands efforts d'intégration et une coordination rigoureuse tout au long de la chaîne de production. La plupart des produits d'EADS doivent pouvoir fonctionner dans des conditions d'utilisation très difficiles. Bien que la conception et les méthodes de fabrication et d'essai employées par EADS soient particulièrement sophistiquées, il ne peut être garanti que ces produits ou services

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

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

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

Principaux programmes de Recherche et Développement

Bon nombre des principaux secteurs d'activité d'EADS se caractérisent par des coûts de recherche et développement importants qui nécessitent des investissements initiaux considérables avec un degré élevé de complexité. Les plans d'activité sous-jacents à ces investissements prévoient souvent une période d'amortissement longue avant que ces investissements puissent être récupérés et ils supposent un certain niveau de rendement au cours de cette période afin de justifier l'investissement initial. Aucune garantie ne peut être donnée que les hypothèses de marché, commerciales et techniques sous-jacentes à ces plans d'activité – et par conséquent la période d'amortissement ou les taux de rentabilité envisagés par ces plans d'activité – se vérifieront.

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

En 2008, EADS a lancé un programme d'économies des coûts à travers le Groupe. Baptisé « Power8 Plus », ce programme a pour objectif d'atteindre 650 millions d'euros d'économies brutes par an pour Airbus et 350 millions d'euros d'économies supplémentaires dans le reste du Groupe d'ici fin 2012. Actuellement, EADS travaille également sur un programme d'intégration supplémentaire de réduction des coûts, baptisé « Future EADS ». En outre, toutes les Divisions mettent en place des plans de transformation et de réduction des coûts afin de s'adapter à un environnement de plus en plus concurrentiel et EADS travaille à d'autres initiatives de réductions supplémentaires des coûts qui s'appliqueront jusqu'à fin 2014, dans le but d'améliorer sa compétitivité, de compenser l'inflation et d'atteindre les objectifs de rentabilité.

Les réductions de coûts prévues telles qu'elles sont indiquées ci-dessus ont été calculées sur la base d'estimations préliminaires. Les économies réelles dans le cadre de ces programmes sont cependant susceptibles de varier de manière significative par rapport à ces estimations. Les résultats futurs des activités d'EADS et sa situation financière risquent d'être affectés de manière négative si la Société ne parvient pas à mettre en œuvre avec succès les mesures de réduction des coûts prévues ou si ces efforts ne génèrent pas à l'avenir les économies escomptées. Outre le risque de ne pas atteindre le niveau de réduction des coûts prévu dans le cadre des programmes susmentionnés, EADS risque également de devoir supporter des coûts de mise en place supérieurs aux prévisions. Dans de nombreux cas, il est probable qu'un mouvement de résistance interne s'organise à divers niveaux suite aux divers plans de restructuration de l'entreprise et aux mesures de réduction de coûts prévues.

Dépendance vis-à-vis de certains fournisseurs et sous-traitants

EADS affiche une dépendance vis-à-vis de nombreux fournisseurs et sous-traitants clés qui lui livrent les matières premières, pièces et sous-ensembles dont le Groupe a besoin pour fabriquer ses produits. Certains de ces fournisseurs peuvent connaître des difficultés financières ou autres à l'avenir, en particulier ceux qui sont pénalisés par une asymétrie de change importante si leur chiffre d'affaires est libellé en dollars américains et qu'ils supportent une part importante de leurs coûts en euros. Si ces difficultés s'intensifiaient, certains fournisseurs pourraient être amenés à réduire leur production, cesser leurs activités ou se placer sous la protection de la loi sur les faillites, ce qui pourrait perturber la livraison de leurs produits à EADS.

Il peut être difficile pour EADS de trouver un remplaçant à certains fournisseurs sans que cela n'entraîne de retards importants, ce qui pourrait avoir des retombées négatives sur les futurs résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe. EADS pourrait également décider à l'avenir d'apporter une aide financière ou autre à certains de ses fournisseurs afin de s'assurer une livraison continue de pièces et matériaux, ce qui l'exposerait à un risque de crédit de la part de ces fournisseurs.

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

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

Montée en cadence industrielle

Ayant enregistré, ces dernières années, un nombre important de nouvelles commandes d'avions, EADS entend accélérer sa cadence de production de façon à respecter les délais de livraison prévus pour ces nouveaux appareils. Le Groupe étant cependant proche de sa pleine capacité de production, son aptitude à faire encore augmenter son taux de production dépendra de plusieurs facteurs, notamment de l'amélioration de la performance opérationnelle, de la disponibilité des matières premières, des pièces (comme celles en aluminium, titane et autres matériaux composites) ainsi que de salariés qualifiés vu la demande élevée d'EADS et de ses concurrents, de la transformation de ces matières premières en pièces et sous-ensembles, et de la performance des fournisseurs et sous-traitants (en particulier les fournisseurs d'équipements fournis par l'acheteur) qui peuvent connaître des contraintes financières ou en matière de ressources du fait de cette montée en puissance. Le développement des nouveaux programmes d'avions en parallèle, notamment chez Airbus, lesquels s'accompagnent de leurs propres exigences en ressources, vient également compliquer la gestion de ces facteurs. Par conséquent, le dysfonctionnement de l'un ou de la totalité de ces facteurs pourrait provoquer des retards de livraison et engendrer, selon les délais enregistrés pour répondre aux engagements initialement pris avec les clients, des coûts supplémentaires, une redéfinition du calendrier de livraison par les clients, voire l'annulation de leurs commandes.

Risques spécifiques à certains programmes

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

- ▶ *Programme A350 XWB.* Le programme A350 XWB pose à EADS les principaux défis suivants : (i) garantir l'arrivée à maturité de la technologie liée aux matériaux composites, (ii) atteindre les objectifs de performance techniques pour l'avion et respecter le calendrier de développement, (iii) assurer la montée en puissance de la production et celle des personnels qualifiés clés, par exemple pour l'étude des contraintes sur les matériaux composites et leur conception, (iv) sécuriser la réalisation des objectifs de coûts récurrents, (v) assurer que la nouvelle structure industrielle d'Airbus découlant de Power8 se traduise par un développement efficace, (vi) garantir les performances des partenaires partageant les risques, y compris ceux sélectionnés pour les sites cédés par Airbus et ceux impliqués dans le cadre de l'entreprise élargie, (vii) maintenir la satisfaction du client avec une nouvelle politique de customisation, ce qui activera la montée en cadence de la production, enfin (viii) gérer les contrats clients en cohérence avec le plan industriel de livraison ;
- ▶ *Programme A380.* Le programme A380 pose à EADS les principaux défis suivants : (i) gérer les contraintes touchant la chaîne de ses fournisseurs, en raison de la montée en puissance rapide de la production dans les années à venir, (ii) introduire et mettre en œuvre avec succès la nouvelle maquette numérique de production du futur A380, (iii) gérer l'arrivée à maturité des services et (iv) éviter les interruptions de production et les surcoûts qui en découlent, notamment suite à la défaillance du moteur Rolls Royce fin 2010 qui pourrait avoir des répercussions sur les livraisons en 2011 ;

- ▶ *Programme A400M.* Le programme A400M pose à EADS les principaux défis suivants : (i) gérer le programme d'essais en vol qui diffère considérablement de celui des avions commerciaux d'Airbus, (ii) intégrer des systèmes civils (gestion de vol, navigation, etc.) à des systèmes militaires complexes, (iii) garantir que l'avion reçoive son homologation commerciale et satisfasse en parallèle à l'ensemble des qualifications militaires requises par les clients du programme, (iv) gérer les difficultés prévues sur la montée en cadence et (v) respecter le nouveau calendrier révisé ;
- ▶ *Programme A320neo.* Le programme A320neo pose à EADS les principaux défis suivants : (i) gérer les contraintes de la chaîne de ses fournisseurs suite à la montée en puissance industrielle, (ii) réagir au vu de l'état de développement du moteur et de son calendrier et (iii) garantir la disponibilité de personnels qualifiés pour ce programme ;
- ▶ *Programme NH90.* Le programme NH90 pose à EADS les principaux défis suivants : (i) respecter le calendrier de développement, les objectifs de coûts et le contenu technique mais aussi la configuration pleinement opérationnelle de la version TTH (*Tactical Transport Helicopter* ou hélicoptère de transport tactique) et la configuration finale de la version NFH (*Nato Frigate Helicopter* ou hélicoptère embarqué) des programmes de développement en cours sur les nombreuses versions ; (ii) gestion de la montée en puissance industrielle du programme et (iii) assurer la disponibilité de l'assistance technique en ce qui concerne les différentes flottes entrant en service ;
- ▶ *Intégration de grands systèmes.* En ce qui concerne les projets d'intégration de grands systèmes (en particulier le contrat de surveillance des frontières saoudiennes), EADS rencontre les principaux défis suivants : (i) respecter le calendrier et les objectifs de coûts avec un grand nombre de sites à livrer ainsi que l'intégration de produits COTS (radars, caméras, capteurs) aux interfaces du système, (ii) assurer l'efficacité du projet et la montée en puissance des effectifs et (iii) gérer le déploiement du contrat, notamment les sous-traitants, ainsi que former et s'adapter à l'organisation du client.

5.4.3 RISQUES JURIDIQUES

Dépendance vis-à-vis des co-entreprises et des participations minoritaires

EADS réalise une part importante de son chiffre d'affaires dans le cadre de divers consortiums, co-entreprises et participations. Dans la mesure où EADS participe à des co-entreprises à égalité avec ses partenaires, le risque de désaccord ou d'impasse, inhérent à toute entité conjointement contrôlée, existe, particulièrement dans celles où toutes les décisions importantes nécessitent l'unanimité des membres ou au niveau desquelles il existe des droits de sortie limités. Les autres parties impliquées dans ces entités peuvent également être des concurrents d'EADS et, en conséquence, avoir des intérêts divergents de ceux d'EADS.

Responsabilité du fait des produits et actions en garantie

EADS conçoit, développe et fabrique un certain nombre de produits haut de gamme d'une importante valeur unitaire, notamment les avions civils et militaires et les équipements spatiaux. EADS court donc un risque en matière de responsabilité et peut faire l'objet d'actions en garantie en cas de défaillance d'un produit. Bien qu'EADS s'estime suffisamment assurée pour couvrir ces risques, elle ne saurait toutefois garantir qu'aucune réclamation ne sera formulée à l'avenir ou que les montants couverts seront suffisants.

Propriété intellectuelle

Pour établir et préserver ses droits de propriété intellectuelle portant sur la technologie et les produits utilisés pour ses activités, EADS s'appuie sur des brevets, des droits d'auteur, des marques commerciales, des lois protégeant le secret de fabrication et des engagements de confidentialité avec ses collaborateurs, clients, fournisseurs et autres tiers. Les droits de propriété intellectuelle détenus par EADS directement ou indirectement peuvent toutefois faire l'objet de contestations, être invalidés ou contournés. En outre, bien qu'EADS pense agir conformément aux droits de propriété intellectuelle accordés aux autres, il est déjà arrivé que le Groupe soit accusé d'infraction et d'autres plaintes pourraient être déposées contre lui à l'avenir. Même si EADS obtenait gain de cause en cas de procès ou action en justice dans ce domaine, cela pourrait engendrer une perte de temps et d'argent, nuire à la réputation d'EADS ou forcer le Groupe à conclure des accords de licence.

Contrôles des exportations et autres lois et réglementations

Les marchés à l'exportation ont une grande importance pour EADS. Rien ne permet de garantir (i) que les contrôles à l'exportation auxquels EADS est soumis ne s'alourdiront pas, (ii) que de nouvelles générations de produits développés par EADS ne feront pas également l'objet de contrôles similaires, voire plus rigoureux, (iii) que des facteurs géopolitiques ne rendront pas impossible l'obtention de licences d'exportation pour certains clients ou ne réduiront pas la capacité d'EADS à exécuter des contrats préalablement signés. EADS est également soumis à plusieurs autres lois et réglementations susceptibles d'affecter négativement ses activités et sa situation financière, notamment des réglementations relatives aux relations commerciales, à l'utilisation de ses produits et aux négociations avec des organismes officiels étrangers.

En outre, EADS fait parfois l'objet d'enquêtes gouvernementales relatives à son activité et à son environnement concurrentiel en raison, entre autres, de la nature fortement réglementée de son secteur. Toute enquête de ce type pourrait avoir pour conséquence des décisions défavorables à EADS et susceptibles d'avoir un impact négatif sur son activité, son résultat opérationnel et sa situation financière.

Litiges

EADS est actuellement engagé dans plusieurs procédures. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) – Note 32 : Litiges et revendications ». EADS prévoit de continuer à consacrer du temps et des frais pour sa défense, indépendamment du résultat, ce qui pourrait détourner les efforts et l'attention de la Direction des activités opérationnelles courantes. Bien qu'EADS ne soit pas en mesure à ce stade de prédire le résultat de ces procédures, il est possible qu'elles entraînent des amendes, dommages et intérêts et autres mesures correctrices, qui pourraient avoir un effet négatif sur l'activité du Groupe, sa situation financière et son résultat d'exploitation. Un jugement défavorable pourrait également avoir un effet négatif sur le prix de l'action EADS et la réputation du Groupe.

Risques industriels et risques liés à l'environnement

Compte tenu de son domaine d'activité et du secteur dans lequel EADS évolue, la Société est soumise à des lois et réglementations strictes en matière d'environnement, de santé et de sécurité dans de nombreuses juridictions dans le monde. Par conséquent, EADS engage et entend continuer à engager des dépenses d'investissement et d'autres coûts d'exploitation importants pour se conformer à une législation et une réglementation toujours plus complexes sur la protection de l'environnement ainsi que la santé et la sécurité au travail. En outre, les divers produits fabriqués et vendus par EADS doivent respecter les lois et réglementations applicables dans les juridictions concernées en matière d'environnement, d'hygiène et de sécurité, ainsi que celles relatives aux substances/préparations utilisées. En cas d'accident ou autre incident grave, il pourra être exigé d'EADS de conduire des investigations et de mettre en place des actions de réparation. Les salariés, clients et tiers peuvent également déposer des plaintes au titre de dommages corporels, de dommages aux biens ou de dommages à l'environnement (incluant les ressources naturelles). Toute difficulté à ce sujet risque également d'avoir un impact négatif significatif sur la réputation des produits d'EADS.

5.5 Ressources humaines

5.5.1 EFFECTIFS

Au 31 décembre 2010, EADS employait 121 691 salariés. Le nombre de salariés a légèrement augmenté par rapport à 2009 dans toutes les Divisions. Aucun changement majeur de consolidation ou d'affiliation à une Division n'a affecté l'évolution des effectifs au cours de 2010.

En 2010, les effectifs se composaient à 96,6 % de salariés à temps plein. Selon le pays et le niveau hiérarchique, l'horaire hebdomadaire de travail moyen est compris entre 35 et 40 heures.

En 2010, le nombre des nouvelles embauches s'est élevé à 5 047 personnes (5 663 en 2009) au sein d'EADS. Dans le même temps, 3 213 salariés (3 308 en 2009) ont quitté le Groupe.

Au total, 94,1 % de l'ensemble du personnel d'EADS est réparti sur plus de 100 sites en Europe.

5.5.2 ORGANISATION DES RESSOURCES HUMAINES

La mission générale des Ressources Humaines (RH) du Groupe est de veiller à ce qu'EADS attire, développe et fidélise une main-d'œuvre compétente, motivée et flexible, qui réponde aux exigences actuelles et futures, telles qu'elles peuvent être anticipées, de ses différentes activités. La fonction des RH est d'encourager la diversité, l'intégration continue et l'internationalisation du Groupe et de favoriser la construction d'un état d'esprit commun au sein d'EADS. La stratégie RH vise à faire d'EADS un employeur mondial de choix, ainsi qu'un lieu de travail accueillant et innovant pour ses collaborateurs. Les RH soutiennent les différents cadres dans leur mission de Direction et dans leur tâche de gestion des employés, et conseillent les salariés.

Depuis 2006, l'organisation des ressources humaines a été davantage intégrée, conformément aux exigences des métiers du groupe. Le rôle du Comité des RH, composé des directeurs des Ressources Humaines et des directeurs des unités fonctionnelles des Divisions, rapportant au Directeur des Ressources Humaines du Groupe, favorise une politique des Ressources Humaines du Groupe coordonnée. La fonction RH a mis en place des services partagés globalisés pour l'administration des RH, la paie, le recrutement et l'apprentissage utilisant un système d'information commun et global. Un portail RH intégré est en cours de mise en œuvre sur la base de processus et d'outils RH harmonisés.

Les efforts déployés ces dernières années et la mise en place de services et de structures de gouvernance partagés ont conduit à une meilleure intégration de la fonction RH. Un modèle commun de livraison RH est en place. Il s'accompagne d'une définition harmonisée du rôle de Partenaire d'activité RH (*HR Business Partner*) afin de garantir une représentation cohérente des RH dans les différentes activités. Les Partenaires d'activités RH apportent une proximité avec les activités et garantissent le développement des salariés et de solutions RH taillées sur mesure pour relever les défis inhérents aux activités.

L'équipe RH au niveau Groupe garantit la définition et la mise en place des stratégies, des politiques, des processus et des projets RH applicables à l'ensemble du Groupe qui vont dans l'intérêt général d'EADS. À ce titre, cette équipe (i) définit des politiques RH communes conjointement avec les Divisions et (ii) conserve la maîtrise sur différentes problématiques RH transversales, via des fonctions souveraines (ex. Gestion des talents et des dirigeants ; Rémunération et avantages ou encore Politique sociale et relations industrielles). Ainsi, l'équipe RH au niveau Groupe fonctionne comme un leader stratégique et un centre de compétences sur des sujets RH qui relèvent de sa compétence, pour lesquels elle collabore avec les Divisions et les Unités opérationnelles qui assument, pour leur part, la responsabilité opérationnelle de la gestion des salariés. S'agissant des grands thèmes RH qualifiés de « souverains » ainsi que sur une sélection de sujets donnés, des réseaux formels sont mis en place afin de garantir que responsables RH et spécialistes du sujet se réunissent régulièrement, tant au niveau du Groupe qu'au niveau national.

En 2009, EADS a lancé une Initiative d'engagement dans tout le Groupe sur plusieurs années qui s'adresse à tous les salariés. Cette initiative s'appuie sur une enquête qui fait valoir les domaines de satisfaction et de frustration parmi les salariés du Groupe.

À la suite des résultats de la première enquête, la priorité des actions conduites en 2010 portait sur la reconnaissance des salariés, les comportements de leadership, l'amélioration de la communication interne, une plus grande autonomisation des cadres et plus de proximité de ceux-ci avec le personnel ainsi qu'un soutien RH pour tous les salariés.

La deuxième enquête d'engagement, menée en octobre 2010, a révélé un taux de participation en nette hausse (de 69 % en 2009 à 80,5 % en 2010). Cette participation démontre que les salariés prennent ce processus au sérieux. Les résultats ont montré une amélioration, confirmant que les mesures prises vont dans le bon sens. En particulier, l'investissement dans les domaines d'actions prioritaires susmentionnés a largement été salué par les salariés. Globalement, les équipes qui ont assuré un suivi cohérent des actions engagées dans le sillage des résultats de la première enquête ont amélioré leur niveau d'engagement. En 2011, les mesures sur la confiance, l'autonomisation, la proximité et l'innovation sont prolongées. Toutefois, une attention particulière sera également portée au développement des activités locales au niveau des équipes, avec le soutien local des RH.

5.6 Protection de l'environnement

La prééminence du Groupe EADS dans le secteur aéronautique et spatial en fait un acteur central des problématiques de mobilité durable et, plus largement, de l'évolution vers une « économie verte ».

À la suite de la création du réseau environnemental d'EADS, une première politique environnementale du Groupe a été publiée en 2008 ; elle s'est traduite par une feuille de route environnementale pour l'entreprise, publiée une année plus tard, qui fixe, au-delà de la conformité réglementaire et de l'amélioration continue de la gestion environnementale, des objectifs précis vers des activités, des produits et des services éco-efficaces. Pour bien faire valoir l'importance de l'éco-efficacité et l'intégrer systématiquement dans la culture d'entreprise, EADS a élevé le concept au rang de 10^e priorité du Groupe en 2010 : le concept d'éco-efficacité vise à réconcilier la protection de l'environnement et l'économie au sens commercial du terme (en optimisant au maximum la création de valeur économique, tout en minimisant l'impact sur l'environnement). Il met autant en avant la gestion et la conformité environnementales que les opportunités commerciales.

5.6.1 GESTION DE L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL DES ACTIVITÉS ET DES PRODUITS TOUT AU LONG DU CYCLE DE VIE

Système de gestion environnementale (EMS)

La norme ISO 14001 est une norme internationale de l'efficacité EMS, qui s'adresse aux entreprises et aux organisations. Plus de 90 % des salariés d'EADS travaillent selon une norme ISO 14001 et de nouveaux progrès ont été enregistrés en 2010 en matière de couverture et de renouvellement de la certification ISO 14001. L'orientation EMS en matière de cycle de vie des produits et de site vise à créer de la valeur économique, tout en réduisant les coûts environnementaux et l'exposition à chaque étape de la vie d'un produit, de sa conception jusqu'à sa fin de vie en passant par son fonctionnement.

Au stade de la recherche et du développement

La priorité d'EADS est de permettre au secteur de l'aviation dans son ensemble de satisfaire aux objectifs rigoureux fixés à l'horizon 2020 et 2050 (réduction de moitié des émissions) de réduction du bruit et des émissions des avions. Les Divisions d'EADS jouent un rôle important dans des projets de coopération suivants :

- MOZAIC, COMET, IAGOS et QUANTIFY : projets de surveillance des gaz et de la vapeur d'eau dans la troposphère supérieure et meilleure connaissance des composants de l'atmosphère, de la météorologie et des phénomènes de changement climatique ;
- CORINE : projet de l'Union européenne qui se concentre sur un outil de conception écologique en collaboration à destination des petites et moyennes entreprises ;
- Clean Sky : initiative technologique conjointe assortie d'une enveloppe budgétaire de 1,6 milliard d'euros sur sept ans qui vise à satisfaire les objectifs de recherche ACARE (Advisory Council for Aeronautics Research in Europe). 80 % au moins des budgets de Recherche et Technologie chez Airbus et Eurocopter sont affectés à des travaux visant à trouver des moyens d'augmenter l'éco-efficacité et réduire la pollution.

Au niveau de la chaîne des fournisseurs

EADS cherche à maîtriser l'impact environnemental sur l'intégralité de sa chaîne logistique. Le Groupe aide ses fournisseurs à s'améliorer dans ce domaine, notamment en matière de conformité réglementaire s'agissant des diverses substances contenues dans les produits. Afin d'atténuer les risques commerciaux non courants, une grande mobilisation est en cours pour épauler la chaîne logistique d'EADS à propos des réglementations sur les substances complexes, à l'instar de REACH.

Au niveau de la fabrication

Les processus de production sont examinés afin d'inclure systématiquement des critères d'éco-efficience dans les dépenses d'investissement et dans les processus de production.

Le projet de réduire l'empreinte carbone générale dans le cadre de la Vision 2020 du Groupe s'accompagne d'une série de mesures en faveur de sources d'énergie plus durables et d'infrastructures plus efficaces du point de vue énergétique, comme des systèmes de chauffage fonctionnant à l'énergie renouvelable dans les bâtiments des chaînes de montage : géothermie à Getafe ; panneaux solaires à San Pablo ; chaudières à la biomasse à Broughton ; bâtiment bioclimatique équipé de panneaux photovoltaïques pour l'A350 à Toulouse ; bâtiment de construction type New Eco à Hambourg et fenêtres optimisées par rapport à la lumière du jour à Tianjin.

Pour surveiller les progrès et respecter les obligations d'information, le reporting environnemental dans tout le Groupe EADS est monté en puissance ces deux dernières années. Dans le cadre du Rapport de Responsabilité Sociale et Environnementale d'EADS, des indicateurs de CO₂ et énergétiques ont fait l'objet d'un audit externe en mars 2010.

Opérations aériennes

Au cours des 40 à 50 dernières années, le secteur de l'aviation a réduit le bruit de 75 % et les émissions de CO₂ de 70 %. Cependant, la performance environnementale doit encore s'améliorer et elle fait l'objet d'une attention majeure.

Ainsi, la technologie de réduction de la consommation de carburant est un argument attractif pour les compagnies aériennes, le bruit et la moindre consommation de l'A380 (moins de 3 litres de carburant/passager/100 km contre 5 litres en moyenne pour la flotte mondiale) restent sans équivalents dans sa catégorie.

Parallèlement aux ambitieux objectifs ACARE, des exigences de haut niveau ont été fixées pour la performance environnementale de la famille A320neo. Ainsi, en se fondant sur des hypothèses réalistes d'exploitation par les compagnies aériennes, l'objectif de consommation de carburant (de -15 % de consommation par avion par rapport à l'A320 actuel) se traduit par une économie d'environ 4 000 t de CO₂ par an.

En février 2010, Eurocopter a commencé à encourager l'adoption d'un classement du bruit et des émissions pour les hélicoptères : le marketing officiel a commencé lors du salon HAI et le concept est en cours de promotion en vue de sa validation par l'ICAO. En outre, Eurocopter a présenté les concepts de pales « blue edge » et de commandes « blue pulse » dans le cadre de l'initiative Bluecopter.

Outre le développement des avions, EADS joue un rôle phare dans le développement de solutions intégrées pour améliorer la performance environnementale, y compris la modernisation de la gestion du trafic aérien. Les Divisions d'EADS sont impliquées dans l'entreprise commune « Single European Sky ATM research » (SESAR) depuis sa création. Airbus participe également au projet américain correspondant, baptisé NextGen, dans l'optique de garantir l'interopérabilité des systèmes.

EADS est un pionnier des biocarburants⁽¹⁾ durables fabriqués à partir de biomasse qui fixe le dioxyde de carbone lors de sa croissance, compensant en cela les émissions dégagées lorsque ces biocarburants sont consommés. EADS a travaillé avec des universités, des fabricants de carburants et des start-ups ainsi qu'avec des organismes de normalisation pour développer des biocarburants « immédiatement utilisables » (qui fonctionnent avec les infrastructures et les avions existants). En 2010, Airbus a soutenu un projet de la compagnie aérienne TAM visant à développer une chaîne de valeur complète au Brésil, à commencer par un vol d'A320 utilisant un mélange de kérosène et de biocarburant sur un réacteur. Lufthansa prévoit, à partir d'avril 2011, de faire régulièrement voler des passagers sur A321 entre Hambourg et Francfort, en faisant fonctionner un des réacteurs avec ce même mélange.

(1) EADS définit les biocarburants durables comme des carburants qui n'entrent pas en concurrence avec les ressources terrestres/aquatiques utilisées dans le cadre de la production agricole alimentaire et qui ne détruisent pas les forêts tropicales.

Fin de vie et recyclage des avions

Ce processus mérite une véritable attention. En effet, plus de 6 000 avions devront être recyclés au cours des 20 prochaines années, à mesure de leur remplacement par des appareils plus efficaces du point de vue de leur consommation en carburant et de leurs émissions de CO₂. Airbus a développé des techniques durables de recyclage et de démantèlement qui respectent les exigences environnementales, sanitaires et de sécurité. Les leçons qui ont été tirées de ces techniques sont de plus en plus incorporées en amont lors de la conception de l'avion.

5.6.2 EADS : UN ENTREPÔT DE TECHNOLOGIE CONTRIBUANT À L'OFFRE ENVIRONNEMENTALE

Le portefeuille technologique en constante évolution d'EADS, issu de la recherche aéronautique, spatiale et de défense, trouve des applications à l'intérieur et à l'extérieur du cœur de métier du Groupe, contribuant ainsi à apporter une innovation environnementale dans d'autres secteurs.

Pour illustrer cette approche, Astrium positionne ses services et ses satellites de télécommunications, de navigation et d'observation comme des outils permettant de relever les défis environnementaux de la Terre autour de trois dimensions : surveillance (pour fournir aux décideurs politiques des données fiables afin de prendre des décisions éclairées) ; atténuation (de l'impact négatif des activités humaines) et adaptation (à la dégradation de l'environnement).

Les satellites ont depuis longtemps gagné leur place en tant qu'outils de surveillance pour les scientifiques qui travaillent sur l'environnement et pour les acteurs politiques. Les technologies d'observation d'Astrium fournies à l'Agence spatiale européenne deviennent des outils de surveillance durable au sein du programme européen GMES.

L'espace est également un point d'observation précieux pour le segment de l'adaptation, en période de crise (conditions météorologiques extrêmes, inondations, incendies de forêt, tremblements de terre, etc.) afin d'assister les équipes de secours avec des données de terrain, la localisation des victimes ou pour établir une cartographie préventive des zones vulnérables. En ce qui concerne l'atténuation, Astrium propose des services au monde agricole afin d'aider à réduire le recours aux engrais.

En 2010, (i) le satellite de recherche glacière européen CryoSat-2, construit par Astrium, a été placé en orbite polaire pour fournir des mesures uniques en leur genre des couches de glace en Arctique et en Antarctique ; (ii) le satellite franco-espagnol SMOS (mission *Soil Moisture and Ocean Salinity*) pour lequel Astrium a construit un instrument radiométrique révolutionnaire, a été lancé pour prendre des mesures à l'échelle mondiale et mieux comprendre le cycle de l'eau de la Terre et, en définitive, les changements climatiques ; (iii) un contrat majeur a été signé avec l'Agence Française de Développement (AFD) qui porte sur la fourniture de données d'observation par satellite à des pays qui possèdent des forêts tropicales, afin d'évaluer leur capacité de rétention du CO₂ pour les besoins du marché des crédits de carbone.

5.7 Recherche et Technologie

L'évolution rapide de l'environnement commercial actuel exige une nouvelle forme d'innovation dans le secteur aéronautique et spatial qui réponde aux besoins de la société en matière d'environnement, de sécurité et de mobilité. Les activités de Recherche et de Technologie (R&T) d'EADS sont étroitement liées pour améliorer la compétitivité du Groupe afin de répondre à ces besoins. La R&T joue un rôle central et permet au Groupe de rester compétitif tout en stimulant un esprit d'innovation. La mission du *Corporate Technical Office* (CTO) d'EADS consiste à s'assurer de la cohérence entre la stratégie commerciale et la stratégie de développement des technologies.

Le CTO crée de la valeur pour les actionnaires par une gestion rigoureuse d'un portefeuille de R&T de pointe qui permet l'introduction de nouvelles technologies. Le CTO favorise aussi une relation durable avec les clients en développant des solutions à forte valeur ajoutée qui répondent aux pressions technologiques, de performance, de sécurité et de compétitivité des coûts auxquelles la société est confrontée. La stratégie R&T d'EADS dépend également du besoin d'introduire de nouveaux produits et processus performants en matière de délais, de qualité et de coûts qui comprennent des technologies et services informatiques. Les activités R&T d'EADS couvrent un large éventail de domaines technologiques. Elles sont

organisées à plusieurs niveaux le long de la chaîne de valeur et la stratégie est structurée en fonction des besoins des programmes à court terme, des programmes optionnels à moyen terme et des concepts de pointe à plus long terme.

Les activités de R&T en matière de concepts avancés incluent la définition de démonstrateurs intégrés et des études technologiques et opérationnelles. Actuellement, toutes les Divisions d'EADS travaillent à la définition de nouveaux concepts de produits cohérents avec la vision de l'entreprise ainsi qu'à optimiser son potentiel commercial futur. Ces concepts explorent et génèrent des idées entièrement nouvelles, tout en repoussant les limites des possibilités techniques. En 2010, le portefeuille d'activités s'est articulé autour de quatre axes de croissance : la mobilité, le développement durable de l'aviation (ex. développements de biocarburants et concepts de propulsion diesel-électrique), la sécurité et la sûreté (ex. ULIS et sécurité aérienne) et les services (ex. surveillance santé, modernisation en milieu de vie, maintenance, réparations et entretien).

EADS consacre également des ressources à l'évaluation d'idées et de concepts émergents à travers plusieurs programmes, notamment *Free Scouting* et la *EADS Nursery*. La gestion de la R&T EADS vise à développer des technologies de produits clés, ce qui signifie, par exemple, la recherche constante de nouvelles idées et de nouveaux matériaux et équipements pouvant être évalués sur des prototypes avant de les développer à grande échelle. Pour y parvenir, la Société noue des relations privilégiées qui correspondent à 354 partenariats dans plus de 30 pays. Les activités R&T d'EADS dans ces domaines visent à identifier des concepts émergents et à développer ces technologies. EADS identifie les technologies émergentes via son réseau de recherche interne, baptisé Centres de capacités technologiques (*Technological Capability Centers*), qui dynamiseront sa performance future dans sept grandes catégories de technologies : technologies composites, technologies métalliques et ingénierie de surface, ingénierie de structures, production & aéromécanique, détecteurs, électronique et intégration de systèmes, ingénierie, physique, informatique, énergie et propulsion.

La gestion de la R&T comprend également la « boîte à outils de l'architecte » qui inclut le développement et la maîtrise d'outils de pointe et permet à EADS de se positionner en architecte industriel efficace. Cette boîte comprend l'ingénierie de produits virtuels ainsi que le développement de logiciels embarqués sûrs et matures.

Le CTO d'EADS a élaboré un plan pour mettre à profit et faire fructifier sa participation dans des fonds de capital-risque afin d'identifier et acquérir des technologies émergentes. Il est de la plus haute importance pour EADS de détecter les technologies de rupture qui peuvent bénéficier à son portefeuille de produits. Par l'intermédiaire d'*Innovation Works*, la branche de recherche du CTO et de partenariats noués avec des laboratoires externes, EADS suit et évalue de près différentes technologies telles que les piles à combustibles, les communications sécurisées, la photonique, les nanotechnologies et les matériaux hybrides, entre autres.

En ligne avec son ambition de croître dans le domaine des services associés aux produits, EADS développe des technologies pour des services comme la formation, le support avancé des produits, des solutions de communication intégrées ainsi que des prestations spécifiques comme par exemple celles incluant la fourniture, la maintenance et l'exploitation au nom d'un client, y compris du personnel qualifié pour mener la mission.

6. Perspectives financières pour 2011

Les perspectives d'EADS pour l'exercice 2011 reposent sur une hypothèse de taux de change moyen à la clôture de 1 € pour 1,35 US \$.

En 2011, Airbus prévoit de livrer 520 à 530 avions commerciaux, avec un niveau de commandes brutes supérieur aux livraisons. Le chiffre d'affaires 2011 devrait être supérieur au chiffre d'affaires de l'exercice 2010.

EADS s'attend à ce que l'EBIT* avant éléments non-récurrents en 2011 reste stable par rapport à 2010, à environ 1,3 milliard d'euros. La hausse des volumes et des prix chez Airbus Commercial est globalement compensée par la dégradation des taux de couverture, l'augmentation des dépenses de R&D et un mix-produits moins favorable chez Cassidian. À l'avenir, la performance de l'EBIT* reporté et du BPA d'EADS dépendra de la capacité du Groupe à exécuter les programmes A400M, A380 et A350XWB en respectant les engagements pris envers ses clients. L'EBIT* reporté et le BPA dépendent également de l'évolution des taux de change.

Sur une hypothèse de 1 € pour 1,35 USD, le Groupe prévoit en 2011 un BPA supérieur à celui de 2010 qui s'élevait à 0,68 euro.

EADS s'attend à un flux de trésorerie disponible positif en 2011. Comme il s'agit du poste le plus volatil, EADS précisera plus tard dans l'année ses perspectives à ce sujet.

En 2012, le Groupe devrait enregistrer une nette amélioration de son EBIT* avant éléments exceptionnels, grâce à une hausse des volumes, de meilleurs prix et une amélioration des performances du programme A380 chez Airbus.

7. Les défis stratégiques d'EADS

Les défis stratégiques suivants d'EADS ont été publiés dans le document « Vision 2020 » du Groupe qui présente les objectifs à long terme et a fait l'objet de discussions à différents niveaux hiérarchiques, ainsi qu'au sein du Conseil d'administration. Tous ces objectifs doivent être compris comme des ambitions de management à long terme, dont la réalisation est soumise aux risques et aléas décrits à la section 5.4 « Facteurs de risque ».

7.1 Les défis stratégiques du Groupe

En 2010, EADS possède l'un des plus larges portefeuilles de plates-formes aérospatiales et le carnet de commandes le plus rempli au monde, ce qui fait du Groupe un leader mondial dans son secteur. Avec sa Vision 2020 et fort d'un portefeuille complet de produits, tant à vocation commerciale que gouvernementale, EADS s'efforce de devenir le leader mondial des plates-formes et systèmes aériens et spatiaux (essentiellement dans l'architecture et l'intégration de systèmes de plates-formes). Globalement, cela implique qu'EADS atteigne l'équilibre au niveau de son chiffre d'affaires entre la fabrication d'avions commerciaux Airbus et ses autres activités d'ici à 2020, y compris les services. Pour certains des principaux budgets de défense européens, d'importantes réductions ont été annoncées pour les années à venir et certains projets pourraient ne plus être maintenus au niveau national. Par conséquent, EADS doit s'assurer d'une collaboration étroite avec tous ses clients et d'une gestion de trésorerie prudente afin de protéger le Groupe et de surmonter le contexte actuel.

Pour soutenir les activités et le positionnement à long terme d'EADS, la croissance interne doit être soutenue par des zones d'investissements protégeant les compétences clés futures et améliorant l'accès aux marchés et aux clients. À cet égard, la croissance externe à travers des acquisitions ou des partenariats doit être poursuivie, particulièrement en Asie, au Moyen-Orient et en Amérique.

* EBIT : avant amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

En termes de vision stratégique, EADS a choisi de donner la priorité aux plates-formes, aux systèmes et aux services. Cette option fournit un nouveau moteur de croissance alimenté par l'expansion des flottes en service et par une augmentation du transfert des responsabilités et de l'externalisation par les organismes de défense gouvernementaux ainsi que par les forces armées vers le secteur privé. EADS ambitionne donc de réaliser 25 % de ses activités dans les services d'ici à 2020, en privilégiant les services à forte valeur ajoutée, initialement en lien avec les plates-formes, en imposant et en développant une proximité avec le client et avec les produits. EADS se concentrera davantage sur des thèmes essentiels, tels que l'adoption d'une nouvelle approche de son modèle d'activité et la réallocation des ressources qui sont actuellement dédiées à des activités historiques non essentielles.

La demande de services externalisés augmente sur le marché, tirée soit par des contraintes de coûts ou de chiffre d'affaires soit par des impératifs d'efficacité opérationnelle. La formation, le support avancé en matière de service et les systèmes de gestion du trafic aérien sont des segments affichant des perspectives prometteuses pour les années à venir. De même, dans les contrats de défense, la demande évolue et une tendance croissante au profit de l'externalisation et des services se dessine. L'environnement opérationnel évolue dans le secteur de la défense, caractérisé par une hausse des engagements dirigés par une coalition, la coopération internationale et la mutualisation des financements pour compenser des budgets stagnants, voire en repli. Les menaces informatiques et d'autres cyber-menaces sont également apparues comme une problématique majeure à laquelle les gouvernements s'intéressent de plus en plus et pour laquelle la demande de contre-mesures et de protection augmente.

EADS continuera également de développer et sécuriser ses compétences et technologies clés pour les plates-formes et systèmes. L'intelligence des systèmes de plates-formes complexes (tels que systèmes de surveillance ou de défense aérienne) sera de plus en plus répartie à bord (cockpit) et à terre (stations de contrôle). Par conséquent, les compétences essentielles requises pour remporter des contrats de maîtrise d'œuvre à l'avenir devront certainement porter également sur le segment terrestre, la liaison de données, le C4I et les opérations réseau-centrées (comme c'est actuellement le cas avec les drones, les satellites et les systèmes de missiles antiaériens). EADS doit également tirer parti de la convergence entre la défense et la sécurité, notamment sur les réseaux et communications sécurisés.

EADS continuera également d'apporter les améliorations nécessaires afin d'atteindre une efficacité opérationnelle de pointe au cours de la décennie 2010-2020, en fonction de la valeur moyenne du taux de change euro-dollar et de l'évolution du cycle commercial. Ces améliorations doivent découler d'une maîtrise des coûts en interne, de l'affectation optimale des ressources, d'une meilleure gestion des programmes et des risques, d'une aptitude à faire face à la volatilité du dollar et de la croissance, en particulier pour les segments les plus rentables.

EADS continuera à poursuivre sa mondialisation industrielle. Le Groupe doit en effet chercher à réduire sa vulnérabilité au taux de change euro-dollar par la mise en place d'un modèle économique fondé sur une analyse qui distingue ses activités essentielles des autres et par le développement d'un réseau de partenariats ainsi que d'une véritable internationalisation du dans les pays émergents comme le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine ainsi que dans la zone dollar.

Une part importante des volumes d'approvisionnement et des collaborateurs d'EADS se trouve aujourd'hui en Europe (alors qu'une partie significative du chiffre d'affaires est réalisée hors d'Europe). L'accès aux marchés et aux ressources technologiques, l'optimisation des coûts et la protection contre la volatilité du dollar signifient qu'EADS doit renforcer son ancrage industriel et réaliser des partenariats hors des frontières européennes, tout en protégeant ses technologies clés et en optimisant sa base industrielle en Europe. Dans ce contexte, EADS ciblera l'objectif ambitieux de se procurer 40 % de ses approvisionnements et de compter 20 % de ses effectifs hors Europe en 2020. Afin d'étendre l'ancrage industriel d'EADS aux États-Unis, l'objectif à long terme consistera également à réaliser 10 milliards de dollars de chiffre d'affaires en Amérique du Nord, en s'adressant principalement à une clientèle dans la défense, la sécurité et l'espace et à s'octroyer une position de maître d'œuvre vis-à-vis de l'Administration américaine. De manière générale, des acquisitions réfléchies seront nécessaires afin d'atteindre les objectifs de la Vision 2020 et d'étendre l'envergure mondiale d'EADS.

Même si les budgets de défense dans les pays d'origine du Groupe connaîtront des coupes franches dans les années à venir, l'impact sur le secteur est encore incertain. Aux États-Unis, certains programmes de défense spécifiques sont confrontés à d'importantes réductions. D'autres pays préfèrent se concentrer sur les gains d'efficacité opérationnelle, tout en protégeant les investissements dans de nouveaux équipements. Ainsi, dans le cadre de ses efforts pour réduire ses dépenses de défense, l'Allemagne a décidé de transformer la Bundeswehr en une armée complètement professionnelle d'ici 2011. Ces tendances budgétaires peuvent conduire à une consolidation/restructuration supplémentaire de certains segments particuliers du secteur de la défense. Dans ce contexte, EADS doit constamment surveiller l'émergence d'opportunités potentielles, y compris des acquisitions dans des domaines présentant un intérêt stratégique tels que les plates-formes aérospatiales, les systèmes de défense, de sécurité et spatiaux et l'électronique, ainsi que les activités associées de support de services au sein du portefeuille général d'EADS.

Une autre tendance pourrait contribuer à équilibrer les réductions budgétaires subies au sein l'Union européenne. Elle concerne la hausse des dépenses dans les pays émergents. Ainsi, ces dix dernières années, les budgets de défense de l'Arabie Saoudite et de l'Inde ont augmenté de deux tiers et celui du Brésil de plus d'un tiers. Les exportations de défense de l'UE et de l'Amérique du Nord ont également considérablement augmenté ces dernières années à destination de la Turquie, du Pakistan, de Singapour, des pays baltes, des Émirats Arabes Unis, du Qatar, de la Malaisie et du Japon.

EADS progresse en permanence vers le statut d'entreprise éco-efficace avec l'objectif clair de concilier protection de l'environnement et viabilité économique. EADS entend répondre à la demande croissante de produits destinés à l'aéronautique, l'espace et la défense, tout en minimisant son impact sur l'environnement de la façon la plus économique et efficace. Chez Airbus, par exemple, des engagements concrets jusqu'en 2020 ont été pris et largement communiqués. Une politique claire, des objectifs mesurables, notamment le portefeuille de produits complet d'EADS, doivent être revus dans le cadre des systèmes de gestion de l'environnement (ISO 14001) qui seront mis en place.

Le monde dans lequel EADS exerce ses activités évolue et continuera d'évoluer considérablement dans les années à venir. Cette évolution imposera de nouveaux produits fondés sur des technologies émergentes et des processus efficaces. Technologie et innovation sont des facteurs déterminants pour atteindre la Vision 2020. Produits et processus seront étroitement liés pour améliorer la compétitivité et la différenciation. Dans le même temps, EADS veillera à ce que son flux d'innovations soit constamment alimenté afin de remplacer ses technologies et processus vieillissants.

Lors de sa création, EADS a été pensé avec l'ambition de devenir un groupe industriel intégré, avec un leadership mondial dans le secteur de l'aéronautique, de l'espace et de la défense. L'organisation d'EADS et ses ressources humaines seront les principaux outils permettant d'atteindre cet objectif. Une structure plus rationnelle et plus intégrée, entièrement transparente et plus efficace est indispensable à tous les niveaux pour renforcer la cohérence des actions et l'exploitation des synergies, tout en tirant parti de l'intégration. Au niveau du Groupe, le programme d'intégration « Future EADS » est en cours et continuera de renforcer les gains d'efficacité, l'intégration et les synergies. Ces initiatives ne doivent cependant pas faire obstacle aux capacités et aux responsabilités opérationnelles des Divisions, puisque c'est à ce niveau que la réalisation des objectifs financiers et l'exécution des programmes industriels doivent être effectuées.

Enfin, il est essentiel qu'EADS puisse compter sur des collaborateurs motivés et compétents. La culture de leadership d'EADS est fondée sur la confiance mutuelle, l'autonomie de décision, la reconnaissance et la responsabilité. Le développement des salariés est au cœur de l'activité des managers chez EADS. À cette fin, il incombe donc à EADS et à sa Direction de mettre à leur disposition des opportunités permettant de répondre à leurs attentes professionnelles, de développer leurs qualifications professionnelles et de s'épanouir personnellement. Cette ambition impose de déployer une gestion active basée sur un nouveau modèle de leadership. EADS encouragera également une plus grande mobilité et une plus grande diversité interne au sein de ses équipes. Ces deux critères seront pris en compte dans la gestion des carrières et l'évaluation des performances. Le recrutement de cadres venus de pays autres que les quatre pays d'origine du Groupe sera également favorisé.

7.2 Perspectives par Division

AIRBUS

Pour 2011, Airbus Commercial prévoit une augmentation de ses livraisons, pour atteindre entre 520 et 530 appareils livrés, avec une demande soutenue de la part des compagnies aériennes pour de nouveaux appareils plus éco-efficents ; cette situation pourrait conduire à enregistrer un chiffre de nouvelles commandes supérieur à celui des livraisons.

Airbus Military entamera la production en série de l'A400M et engagera la procédure de certification civile de l'avion qu'il prévoit d'obtenir avant la fin de l'exercice.

En termes financiers, la rentabilité devrait rester stable à court terme, mais s'améliorer nettement à moyen terme.

EUROCOPTER

La reprise dans le segment civil est lente, en particulier compte tenu du grand nombre d'hélicoptères d'occasion disponibles sur le marché. Un retournement de tendance est attendu à partir de 2012. Sur le marché militaire, les perspectives sont conditionnées par les politiques budgétaires des gouvernements qui peuvent peser sur les commandes militaires et parapubliques.

En 2011, Eurocopter poursuivra sa stratégie d'innovation en investissant dans le développement de nouveaux services et produits ainsi que leur modernisation. Son réseau de capacités industrielles et de centres de formation et maintenance sera encore élargi. Ces actions stratégiques garantiront la compétitivité des produits et des services d'Eurocopter à l'avenir.

Le programme de transformation SHAPE, qui vise à produire 200 millions d'euros d'économies, par rapport à la base de coûts de 2009, d'ici à fin 2011, a été mis en place début 2010 pour contrer les effets de la crise économique et répondre aux défis concurrentiels. Plus de la moitié du chemin a déjà été parcouru en vue de réaliser les objectifs d'économies de coûts. En outre, SHAPE a déjà produit des résultats en matière de développement de nouveaux produits, d'amélioration du service client et de rationalisation de l'innovation et l'organisation. Des bénéfices supplémentaires émanant du programme SHAPE sont attendus en 2011.

ASTRIUM

Le marché à moyen terme d'Astrium pourrait devenir plus concurrentiel étant donné que les budgets des gouvernements sont mis à rude épreuve et que la concurrence mondiale s'exacerbe.

Les contrats institutionnels civils et militaires pluri-annuels permettront de limiter l'impact de la dégradation de l'environnement concurrentiel en 2011. Toutefois, certains secteurs d'activité comme les télécommunications et la géo-information devraient être affectés par la baisse de la demande militaire et gouvernementale, ce qui amènera à une stabilisation du chiffre d'affaires à court terme.

À plus longue échéance, la rentabilité de la Division devrait progressivement s'améliorer grâce à de nouvelles méthodes de travail suite à la mise en place du programme de transformation AGILE.

CASSIDIAN

Cassidian cherche à consolider sa position sur ses marchés d'origine dans le contexte d'une contraction des budgets nationaux. En parallèle, Cassidian concentre ses activités sur les marchés de croissance stratégique tels que l'Inde, le Brésil et la région du Moyen-Orient, dans l'objectif d'y implanter une présence industrielle à long terme. Les capacités d'intégration de grands systèmes de Cassidian, son expérience dans la mise à profit de technologies complexes et sa proximité avec ses clients resteront des leviers clés, garants de la croissance future de ces activités. Ce processus de transformation de moyen à long terme vise à acquérir un positionnement bien équilibré et optimisé de Cassidian tant du point de vue géographique qu'au niveau de son offre de solutions.

Les informations contenues dans le présent Rapport du Conseil vous permettront de vous faire une opinion sur la situation de la Société et ses activités, lesquelles vous sont soumises pour approbation.

Pour plus d'informations et de détails sur les activités, la situation financière, le financement, les facteurs de risque et la gouvernance d'entreprise d'EADS, le lecteur est invité à se référer au site Internet d'EADS : www.eads.com.

Par la présente, le Conseil d'administration déclare qu'à sa connaissance :

- ▶ les États financiers pour l'exercice clos le 31 décembre 2010 donnent une vision juste et fidèle des actifs, passifs, de la situation financière et des pertes et profits d'EADS et des sociétés incluses dans son périmètre de consolidation considérées comme formant un tout ; et
- ▶ le présent rapport du Conseil donne une vision juste et fidèle de la situation à la date du bilan et de l'évolution et des performances réalisées au cours de l'exercice 2010 d'EADS et des sociétés incluses dans son périmètre de consolidation considérées comme formant un tout ; les principaux risques rencontrés par EADS ont été décrits aux présentes.

Le Conseil d'administration

Bodo Uebber, Président du Conseil d'administration

Louis Gallois, Président exécutif

Rolf Bartke, Administrateur

Dominique D'Hinnin, Administrateur

Juan Manuel Eguiagaray Ucelay, Administrateur

Arnaud Lagardère, Administrateur

Hermann-Josef Lamberti, Administrateur

Lakshmi N. Mittal, Administrateur

Sir John Parker, Administrateur

Michel Pébereau, Administrateur

Wilfried Porth, Administrateur

Leyde, le 8 mars 2011

www.eads.com



Information Actionnaires

Appel gratuit depuis :

France :	0 800 01 2001
Allemagne :	00 800 00 02 2002
Espagne :	00 800 00 02 2002

Téléphone : +33 1 45 30 85 82

E-mail : ir@eads.com

European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V.

Société anonyme (naamloze vennootschap)

Mendelweg 30, 2333 CS, Leyde, Pays-Bas

Chambre de commerce de La Haye, numéro 24288945