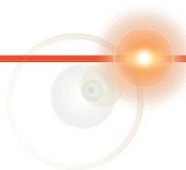


Rapport du Conseil d'administration

(En date du 7 mars 2012)



EADS

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

1.	Présentation générale	3
2.	Principaux événements de 2011	3
3.	Évolution de l'actionnariat et du cours de l'action	7
	3.1 Actionnariat et droits de vote	7
	3.2 Relations avec les principaux actionnaires	14
	3.3 Futurs plans d'actionnariat salarié et plans de rémunération à long terme	16
	3.4 Évolution du cours de l'action en 2011	16
	3.5 Politique de dividendes	17
	3.6 Politique de communication aux actionnaires	17
4.	Gouvernance d'entreprise	18
	4.1 Direction et contrôle	18
	4.2 Code néerlandais de Gouvernance d'entreprise	26
	4.3 Rapport sur la rémunération	29
	4.4 Programme Ethique et Compliance	37
	4.5 Système de gestion du risque d'entreprise	38
	4.6 Facteurs de risque	42
5.	Principaux éléments financiers et autres	50
	5.1 États financiers consolidés (« IFRS »)	50
	5.2 États financiers statutaires d'EADS N.V.	60
	5.3 Informations sur les commissaires aux comptes	61
	5.4 Ressources humaines	61
	5.5 Protection de l'environnement	63
	5.6 Gestion de la Recherche et Technologie	67
6.	Perspectives financières pour 2012	69
7.	Les défis stratégiques d'EADS	70
	7.1 Les défis stratégiques du Groupe	70
	7.2 Perspectives par Division	72

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 2011, 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 49,1 milliards d'euros en 2011, 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 2011, EADS a réalisé environ 76 % de son chiffre d'affaires dans le domaine civil et 24 % 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. Le Groupe emploie 133 000 collaborateurs environ à travers le monde.

2. Principaux événements de 2011

L'année 2011 a été synonyme de croissance et de progrès pour EADS sur fond de renforcement de la dynamique du marché de l'aviation commerciale, qui a permis à Airbus de franchir de nouveaux records en termes de commandes et de livraisons. Face aux pressions sur les dépenses publiques et les budgets de défense, les Divisions d'EADS ont pris des mesures supplémentaires pour consolider leur position concurrentielle : elles ont investi dans de nouveaux produits et adopté des programmes destinés à améliorer leur efficacité. EADS a piloté avec succès la croissance du Groupe en procédant à plusieurs acquisitions dans le domaine des services au cours de l'exercice.

Début 2011, EADS a fixé les « Priorités du Groupe en 2011 » et les a partagées avec tous ses employés :

1. Continuer à privilégier l'engagement des employés et renforcer la dynamique positive que l'enquête menée auprès des salariés a fait apparaître. Encourager la confiance, l'autonomie, la proximité et l'innovation auprès de l'ensemble de nos collaborateurs ;
2. Atteindre et dépasser les objectifs en termes d'EBIT⁽¹⁾ et de flux de trésorerie afin de mettre en œuvre notre Vision 2020 et le financement des programmes. Réaliser des réductions de coûts et mettre en place les programmes de transformation ;
3. Capitaliser sur les améliorations et les résultats liés à la gestion des programmes : respecter les principaux points d'étape concernant l'A350 XWB et l'A400M ; améliorer les coûts au niveau de l'A380, du NH90, du Tigre et d'Ariane 5 ; exercer un contrôle rigoureux dans le cadre du contrat de surveillance des frontières saoudiennes, d'Eurofighter, de YahSat, des satellites CSO et des programmes d'avions ravitailleurs ;
4. Garantir le succès du lancement ou l'avancement des principaux programmes : hélicoptère X4, A320neo, participation aux programmes de drone européen (Talarion), et préparation de la prochaine génération de lanceurs, Ariane 5 *Midlife Evolution* ;

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

5. Développer les activités dans les services, la sécurité et la défense grâce à la croissance organique et des acquisitions ;
6. Étendre nos activités en Amérique du Nord, poser des fondations stables et solides sur les marchés émergents par le biais d'investissements, de partenariats, d'approvisionnements et de recrutements ;
7. Garantir une gestion adaptée des risques et des opportunités (GRE) ; veiller à l'intégrité et la conformité des processus opérationnels et poursuivre l'application du nouveau Code d'Éthique ;
8. Stimuler, via le programme « Future EADS », l'intégration par une rationalisation supplémentaire des fonctions centrales, des centres de compétences et des services partagés ;
9. Promouvoir l'éco-efficience, l'innovation et la qualité comme des éléments essentiels de la compétitivité par le biais de plans d'actions au niveau des Divisions et du Groupe ;
10. Promouvoir la mobilité, notamment auprès des cadres, et favoriser la mixité à tous les échelons de la hiérarchie.

En 2011, le chiffre d'affaires a atteint un nouveau record, à 49,1 milliards d'euros. Cette augmentation de 7 % s'explique à la fois par des effets de volume et de mix-produits chez Airbus ainsi que par la hausse des activités commerciales chez Eurocopter. Ces progressions ont permis de gommer la légère baisse constatée chez Astrium et Cassidian. Du fait de la comptabilisation pour la première fois dans le périmètre du Groupe des principales acquisitions, la contribution au chiffre d'affaires 2011 a représenté près de 300 millions d'euros et provient, pour l'essentiel, de Vector Aerospace et de Satair, alors que l'impact sur l'EBIT* a été insignifiant.

Au titre de l'exercice 2011, EADS a dégagé un EBIT* de 1 696 millions d'euros. L'EBIT* avant éléments non récurrents s'est élevé à environ 1,8 milliard d'euros. Il a bénéficié de la performance sous-jacente des programmes historiques d'Airbus en pleine croissance. De plus, Airbus Military et notamment Eurocopter ont contribué à l'amélioration des performances. Au 31 décembre 2011, le carnet de commandes d'EADS atteignait 541 milliards d'euros. La position de trésorerie nette, à 11,7 milliards d'euros, était supérieure aux prévisions grâce à une meilleure performance et à des prises de commandes en hausse.

En 2011, les prises de commandes se sont élevées à près de 131 milliards d'euros, tirées par le dynamisme soutenu de l'aviation commerciale et le rebond du marché des hélicoptères civils. Les marchés institutionnels, notamment les dépenses publiques et les budgets de défense doivent rester sous surveillance dans un contexte de pressions budgétaires.

Grâce aux performances satisfaisantes du Groupe et malgré la crise qui frappe les places boursières, le cours de l'action EADS a progressé de 38 % en 2011. Le titre EADS est en tête du CAC 40 et se classe en deuxième position parmi les indices du MDAX.

Le succès commercial rencontré par les avions civils d'Airbus, avec 1 419 commandes nettes, constitue l'un des faits marquants de l'exercice pour le Groupe et un record historique pour le secteur. Cette réussite est, pour l'essentiel, imputable à l'A320neo (nouvelle option moteur), qui, à lui seul, a reçu 1 226 commandes fermes. Ce nouvel appareil permettra en effet une économie de 15 % de carburant par rapport à la famille actuelle des A320 monocouloirs. Il devrait entrer en service en 2015.

Le programme A350 XWB a bien progressé, avec la livraison des premiers sous-ensembles sur la ligne d'assemblage final de l'A350 XWB à Toulouse fin 2011. La maturité des principaux composants de l'A350 XWB lors du démarrage de l'assemblage final demeure l'une des principales priorités du Groupe. Ce démarrage est programmé pour le premier trimestre 2012 avec une entrée en service prévue pour le premier semestre 2014 ; l'objectif étant d'afficher un niveau de maturité adapté à chaque étape. La production en série de l'A380 ayant gagné en maturité, les livraisons dans le cadre de ce programme sont passées de 18 en 2010 à 26 en 2011. La production en série de l'A400M a été lancée début 2011 et l'assemblage final du premier appareil a commencé en novembre 2011. L'A400M et l'EC175 sont en bonne voie pour obtenir leur certification. Ariane 5 a réussi son 46^e lancement consécutif. En 2011, avec la livraison de son 300^e appareil, l'Eurofighter est devenu le seul avion polyvalent de nouvelle génération à franchir une telle étape. De son côté, ATR, la filiale d'EADS, a enregistré des prises de commandes exceptionnelles en 2011, avec 119 commandes fermes. Ce chiffre représente plus de 80 % des commandes d'avions régionaux dans la gamme des appareils de 50 à 90 sièges, selon des estimations internes.

Conformément aux objectifs énoncés dans sa Vision 2020, EADS a finalisé plusieurs acquisitions majeures visant à élargir ses activités de services à travers ses Divisions. Airbus a ainsi racheté le distributeur de pièces de rechange pour avions

Satair et Astrium a procédé à l'acquisition de Vizada, un fournisseur indépendant leader sur le marché mondial des services de communication par satellite. Enfin, Eurocopter a repris le Canadien Vector Aerospace, spécialiste de la maintenance des hélicoptères.

En 2011, la reprise économique mondiale est restée incertaine, pénalisée par des problèmes majeurs qui restent à résoudre, comme la crise de la dette souveraine en Europe, le niveau élevé de la dette publique aux États-Unis et la volatilité des flux de capitaux vers les marchés émergents. La volatilité persistante des marchés financiers témoigne de la fragilité de la 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 du taux de change à court terme en 2011, 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.

En 2011, le secteur de l'aviation commerciale a été caractérisé par une croissance continue de la demande de passagers et par une rentabilité positive, malgré les effets du tsunami au Japon, les troubles au Moyen-Orient et en Afrique du Nord et le niveau élevé des prix du pétrole. Les disparités restent toutefois importantes entre les régions, les compagnies aériennes de la zone Asie-Pacifique engrangeant plus de la moitié des bénéfices alors que la rentabilité chez leurs homologues européennes a globalement diminué. Les fabricants d'avions ont enregistré une demande toujours importante d'avions commerciaux ; celle-ci résulte de la croissance des besoins sur les marchés émergents et d'une demande de renouvellement des appareils sur les marchés plus matures, suscitée par la hausse des prix du pétrole. La concurrence s'intensifie entre les fabricants car plusieurs acteurs émergents poursuivent le développement d'avions de manière à se positionner sur le marché des avions monocouloirs. Une nouvelle vague de consolidation a également eu lieu au niveau des fournisseurs. Elle résulte d'un besoin de partager les risques entre partenaires et de rationaliser les approvisionnements.

Les dépenses publiques et les budgets de défense ont été revus à la baisse en Europe et aux États-Unis alors que les dépenses de défense ont augmenté au Moyen-Orient et en Asie. Les budgets de défense européens et nord-américains devraient subir des coupes dans les années à venir, mais l'impact total sur le secteur 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 de recherche et développement (R&D) et d'achat, d'une part, et les adaptations à apporter aux budgets de fonctionnement, de l'autre. Le retrait des plateformes, l'annulation prévue de certaines commandes d'achat et la réduction des personnels exigent une collaboration rapprochée entre le secteur et les utilisateurs finaux, notamment dans les services.

Les gouvernements pourraient donc poursuivre l'externalisation 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 et les cyber-attaques sophistiquées en plein essor, 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 33,1 milliards d'euros en 2011, en hausse de 10 % par rapport à 2010. Avec la livraison de 534 avions commerciaux pour le compte de 88 clients en 2011, Airbus réalise un nouveau record, qui dépasse de 24 unités son record de l'année dernière. Ces livraisons ont porté sur 421 appareils de la famille A320, 87 A330 et 26 A380. Airbus Military a, pour sa part, livré un nombre record de 29 avions répartis comme suit : 6 A330 MRTT, 20 avions de transport militaires légers et moyens (C212, CN235 et C295) et 3 conversions P-3. Airbus a dépassé son objectif de prises de commandes en enregistrant un total de 1 608 commandes brutes d'avions commerciaux, soit 64 % de la part brute du marché mondial. Sur l'ensemble de ces commandes, l'A320neo a reçu 1 226 commandes fermes, confirmant ainsi son titre de « champion des ventes ». Airbus a également réussi les premiers essais en vol de son A320 équipé de nouvelles extrémités de voilure (« sharklets ») en fin d'année. Les premiers sous-ensembles principaux de l'A350 XWB ont été livrés à Toulouse en 2011 en vue de leur assemblage final. Afin de se concentrer sur la préparation d'un processus de production robuste et efficace, Airbus a reporté à début 2012 le démarrage de l'assemblage final de cet appareil, avec une première livraison prévue au premier semestre 2014. Airbus a connu une montée en cadence des livraisons d'A380, qui ont culminé à 26 appareils pour l'année alors que le programme a reçu 29 nouvelles commandes brutes. À fin 2011, 67 A380 avaient été livrés en tout pour le compte de sept clients. Le programme A400M tient ses promesses, après avoir cumulé plus de

2 600 heures de vol au cours de plus de 900 vols d'essais à fin 2011 ; un 5^e appareil ayant rejoint le programme d'essais en vol. Au final, 6 A330 MRTT ont été livrés en 2011, dont les 4 premiers appareils destinés à l'armée de l'air australienne.

Eurocopter a dégagé un chiffre d'affaires de 5,4 milliards d'euros en 2011, soit une augmentation de 12 % par rapport à 2010. Au total, 503 hélicoptères ont été livrés en 2011, dont le 1000^e Dauphin et le 1000^e EC135. Les nouvelles commandes nettes concernent 457 hélicoptères. Ces commandes qui proviennent essentiellement de nations autres que les pays d'origine du Groupe incluent d'importants contrats portant sur l'EC175 et l'EC225. Elles confirment la reprise du marché civil, notamment aux Etats-Unis, et du secteur des hélicoptères légers. Les solides activités de services et de support, qui ont représenté 38 % du chiffre d'affaires de la Division en 2011, ont bénéficié du rachat de Vector Aerospace. Malgré une conjoncture économique difficile, Eurocopter continue de figurer parmi les leaders du marché mondial civil et parapublic, avec une part de marché de 43 % selon des estimations internes. 32 NH90 et 16 hélicoptères Tigre ont été livrés en 2011. Cinq nouveaux clients ont pris livraison de leur premier hélicoptère NH90 au cours de l'exercice alors que le 100^e NH90 vient d'être livré. 2011 a également été une année d'innovations pour Eurocopter : nouveaux records de vitesse avec l'hélicoptère hybride à grande vitesse de nouvelle génération X3 ; présentation d'une nouvelle version de l'EC145 T2 et lancement du futur hélicoptère X4 qui devrait remplacer le Dauphin d'ici la fin de la décennie.

À 5 milliards d'euros, le chiffre d'affaires d'**Astrium** est resté stable en 2011 malgré un contexte économique difficile sur les marchés institutionnels et une intensification de la concurrence. Les nouvelles commandes qui se sont élevées à 3,5 milliards d'euros attestent d'un dynamisme persistant. À la fin de l'année, le carnet de commandes représentait 14,7 milliards d'euros, soit l'équivalent de trois années d'activité. Le lanceur Ariane 5 a continué de démontrer sa fiabilité avec cinq lancements réussis en une année. Ariane 5 a réussi son 46^e lancement consécutif. Dans le cadre d'un projet de l'Agence spatiale européenne (ESA), Astrium prépare actuellement une nouvelle génération de lanceurs par le biais du programme Ariane 5 ME (*Mid-life Evolution*) qui devrait entrer en service en 2017. En 2011, Astrium a livré 13 satellites, dont les deux premiers Galileo IOV, et signé des contrats pour six nouveaux satellites, dont quatre de télécommunications et deux d'observation de la Terre, ce qui représente 20 % du marché des satellites commerciaux. 2011 a également été l'année du lancement du deuxième véhicule de transfert automatique (« **ATV** »), Johannes Kepler, qui s'est amarré avec succès à la station spatiale internationale. Enfin, Astrium Services a remporté un contrat pour la mise en place du système de relais de données européen, la future autoroute spatiale de l'information.

Cassidian a affiché un chiffre d'affaires stable de 5,8 milliards d'euros en 2011 et enregistré 4,2 milliards d'euros de nouvelles commandes dans un contexte commercial très difficile. Le programme Eurofighter ainsi que les programmes de missiles MBDA restent des moteurs clés de chiffre d'affaires pour la Division alors que ses nouveaux programmes de sécurité ont également apporté leur contribution. La rentabilité a légèrement reculé conformément aux prévisions, en raison d'une augmentation des dépenses de recherche et développement autofinancées pour les besoins des activités futures, ainsi que d'une charge de restructuration. Avec la mise en place de son programme de transformation en 2011, la Division s'est adaptée au marché de la défense en pleine transformation en ciblant une croissance hors d'Europe et le développement de nouvelles offres dans le domaine de la sécurité. Cassidian a également repensé son organisation afin de pouvoir s'adresser à de nouveaux marchés dans de meilleures conditions et miser sur une plus grande proximité avec ses clients. Au niveau de ses grands programmes, une étape importante a été franchie en 2011 avec la livraison du 300^e Eurofighter et la production de la tranche 3A d'Eurofighter a été sécurisée jusqu'en 2017. Dans le domaine des drones, 2011 a été marquée par la réussite, en juillet, du vol de l'Euro Hawk entre la Californie et l'Allemagne. La Division a également accompli des progrès dans le cadre de son initiative autofinancée de drone de moyenne altitude et longue endurance : elle a encore étendu sa collaboration internationale avec Turkish Aerospace Industries et Alenia Aermacchi et a récemment constitué un partenariat dans les drones avec RheinMetall. Enfin, Cassidian a signé une déclaration d'intention avec des pays partenaires afin de poursuivre le développement à grande échelle d'un radar e-scan de nouvelle génération et renforcer sa position de leader sur le marché des radars avec l'introduction de la nouvelle génération de radar naval TRS-4D et du radar de sécurité SpexerTM 1000.

Pour EADS, 2011 s'est avérée être une année de croissance et d'amélioration des performances, malgré la crise de la dette souveraine en Europe et les pressions à la baisse exercées sur les dépenses publiques et les budgets de défense. EADS entend s'appuyer sur cette réussite pour préparer le terrain à de nouveaux développements 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 2011, le capital social émis d'EADS s'élevait à 820 482 291 euros, réparti en 820 482 291 actions d'une valeur nominale d'un euro chacune. À cette même date, le capital social émis d'EADS représentait 27,3 % 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'exception 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 26 mai 2011, 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 0,15 % du capital social autorisé d'EADS. Ce pouvoir a été accordé pour une période arrivant à échéance lors de l'Assemblée générale du 31 mai 2012. Les Actionnaires seront donc invités à renouveler cette autorité lors de ce type d'assemblée.

Au cours de l'Assemblée générale annuelle qui s'est tenue le 26 mai 2011, 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 31 mai 2012.

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 d'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 2011 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 2011	820 482 291	97,9 %	816 812 499	97,9 %
Nombre total d'actions EADS qui seraient émises par suite de l'exercice des options de souscription d'actions	17 468 709	2,1 %	17 468 709	2,1 %
Total capital social potentiel d'EADS	837 951 000	100 %	834 281 208	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 2011

En 2011, les salariés d'EADS ont exercé 1 712 892 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 2003. En conséquence, 1 712 892 nouvelles actions ont été émises au cours de l'exercice 2011. La Société a également émis 2 445 527 nouvelles actions en 2011 dans le cadre du plan d'actionnariat salarié.

78 850 actions propres ont été annulées en 2011 après acceptation par l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2011.

Rachats d'actions en 2011

En 2011, EADS a racheté un total de 553 233 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 dilutif résultant de l'émission d'actions suite à 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 ces 553 233 actions d'auto détention lors de l'Assemblée générale annuelle du 31 mai 2012.

Développement et structure de l'actionnariat en 2011

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 2011, le capital d'EADS est détenu à 22,35 % par DASA AG, filiale à 66,67 % de Daimler Luft- und Raumfahrt Holding AG (« DLRH »), elle-même filiale à 100 % 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 2011 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 22,35 % du capital d'EADS. Ainsi, Daimler et Sogead détiennent, à parité, 44,70 % 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 5,45 % du capital social d'EADS. Le public (y compris les salariés d'EADS) et la Société détiennent respectivement 49,35 % et 0,45 % 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 de 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 de contrôle, allemands et français. Le consortium Dedalus a ainsi pris une participation de 7,5 % dans EADS, Daimler continuant de contrôler les droits de vote de la totalité du bloc d'actions représentant 22,5 % du capital d'EADS. 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 auront le droit de préempter ces actions afin de préserver l'équilibre franco-allemand.

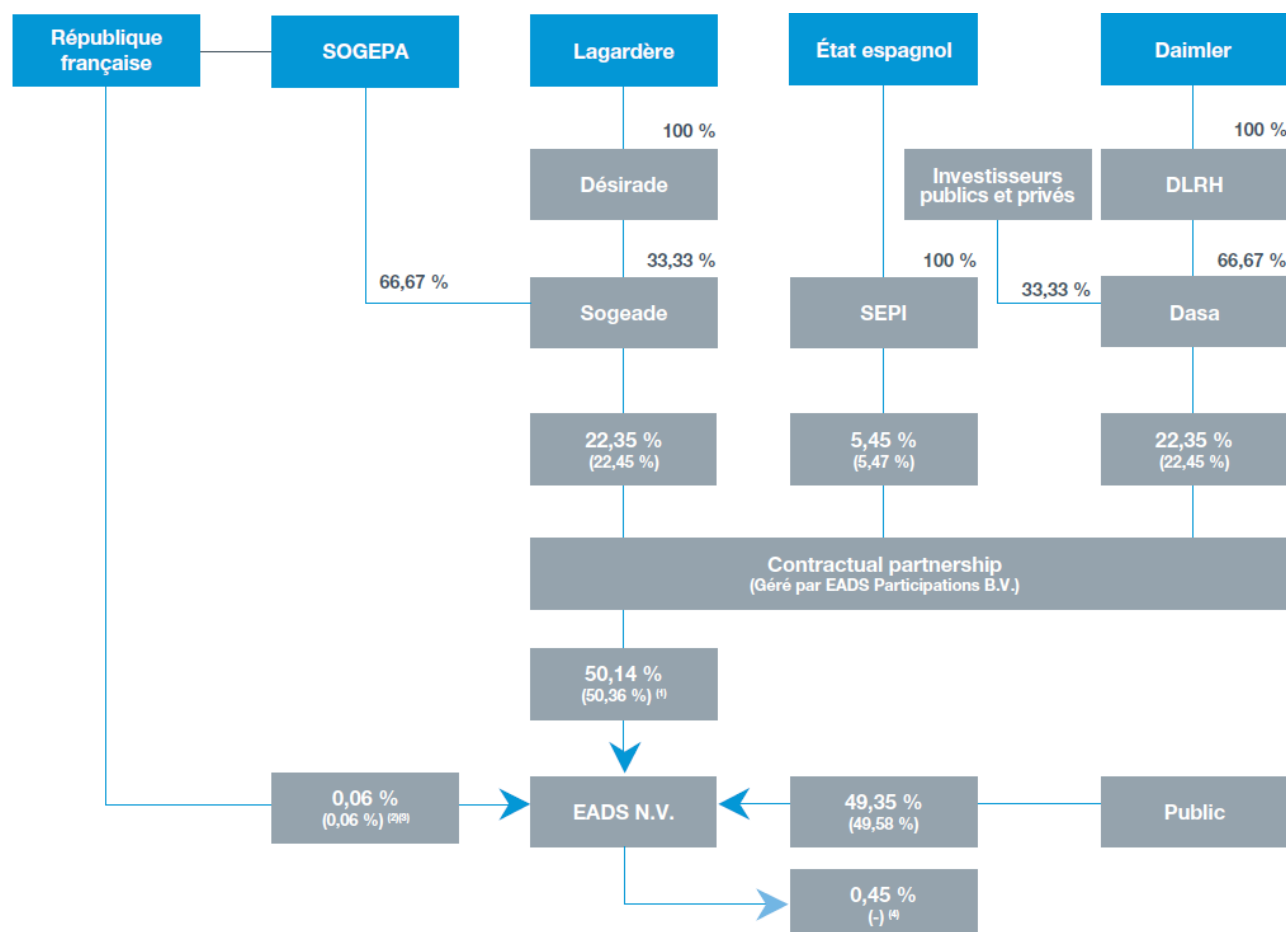
Le 26 janvier 2009, Lagardère et Natixis, le seul souscripteur et détenteur des obligations échangeables obligatoires en circulation émises par Lagardère en 2006, ont signé un amendement au contrat de souscription en vertu duquel ils ont accepté, à l'initiative de Natixis, d'avancer la date de remboursement 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 Dedalus 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 demeurerait inchangé.

Le 10 novembre 2011, Daimler a annoncé avoir trouvé un accord avec le gouvernement fédéral allemand : le groupe bancaire allemand public KfW reprendrait la participation de 7,5 % détenue par Daimler dans EADS, cette vente étant prévue en 2012. Daimler a également annoncé qu'il devrait très prochainement mener, avec le gouvernement allemand, des négociations concluantes sur la structure à long terme du consortium d'investisseurs Dedalus formé en 2007 et confirmé en 2010 (comme exposé ci-dessus). Le consortium détient déjà 7,5 % du capital d'EADS et d'après Daimler et en vertu de l'accord existant, le consortium d'investisseurs Dedalus devrait continuer à exister.

Les droits de vote du consortium d'investisseurs Dedalus devraient rester entre les mains de Daimler pour l'heure. Ainsi, après le transfert prévu des actions au groupe bancaire KfW, Daimler réduirait ses intérêts économiques dans EADS à 7,5 % et ses droits de vote à 15 %. Les droits de vote de Daimler et KfW seraient regroupés au sein d'une société holding intermédiaire.

Le diagramme ci-dessous montre la structure d'actionariat d'EADS au 31 décembre 2011 (% de capital et des droits de vote (entre parenthèses) avant exercice d'éventuelles options de souscription d'actions EADS). Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) – Note 35 : Paiements en actions ».



- (1) EADS Participations B.V. exerce les droits de vote relatifs à ces actions EADS nanties par Sogead, 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'Aerospatiale 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) Au 31 décembre 2011, 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, 3 669 792 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.

Les personnes en droit d'assister et de voter aux Assemblées générales 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.

A 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 aux 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 visées ci-dessous, l'obligation de lancer une offre publique ne s'applique 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 de la Société.

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 leurs filiales.

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 une société à laquelle l'une des dérogations précisées ci-dessus s'applique ou (ii) si l'acquéreur du contrôle significatif a exercé ses droits de vote durant la période de 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 d'une partie à une autre intervenant en tant que partie à un contrat conformément à la définition donnée par la loi néerlandaise de « parties agissant de concert » dans le cadre d'un accord conclu avant le 31 décembre 2000 (tel que modifié, complété ou remplacé par un nouveau contrat du fait de l'admission d'une ou plusieurs autres 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 33,3 % des actions ou droits de vote de la Société ; cette dérogation vise à dispenser les parties prenantes au Participation Agreement (voir « 3.2. 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.

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 défense 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 reste égale ou supérieure à 5 %, et en toute hypothèse jusqu'à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires qui se tiendra en 2012. Le Président du Conseil d'administration sera de nationalité française ou allemande, le Président exécutif sera 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 peuvent 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, Sogeade, 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 « 4.3.1.2. Politique de rémunération détaillée » ;
- ⊙ Section « 4.3.4 Plans d'actionnariat salarié ».

3.4 Évolution du cours de l'action en 2011

En 2011, EADS a réalisé la meilleure performance du CAC 40 et se classe en deuxième position au sein des indices MDAX. Au cours de l'exercice, l'action EADS a en effet progressé de 38 % alors que le CAC 40 affichait une baisse de 17 %, le DAX de 15 % et que l'indice MSCI du secteur aéronautique et spatial augmentait de 1,4 %. Dans un contexte de marché plutôt instable, EADS a bénéficié d'un vigoureux afflux de commandes, de la robustesse de ses fondamentaux et du sentiment de plus en plus partagé chez les investisseurs que les principaux programmes du Groupe progressent, malgré l'existence de risques.

Entre le début de l'année et la mi-février, l'action EADS a suivi la tendance positive du marché, dominé par un sentiment d'optimisme généralisé vis-à-vis de l'économie mondiale, ce que les dernières évaluations des analystes et l'actualité concernant d'éventuelles commandes sont venues étayer. Le cours du titre a atteint un plus-haut à 22,03 euros le 16 février, avant de s'inscrire en repli à l'instar du marché dans son ensemble en raison d'une montée des craintes liées à la production de pétrole en Lybie. Après avoir clôturé à 18,60 euros le 16 mars, au lendemain du tsunami qui a frappé le Japon, le cours de l'action EADS a recommencé à grimper, tiré par les commandes importantes enregistrées pendant et après le salon aéronautique du Bourget. Le titre culmine à 25,04 euros le 25 juillet. À cette époque, les doutes concernant une crise de la dette souveraine en Europe prennent de l'ampleur et vont jusqu'à l'éventuelle contamination du système bancaire dans son intégralité.

Le 8 août, l'action EADS a reculé à 19,81 euros dans le sillage d'un effondrement général des marchés. Après une période de forte volatilité, le cours de l'action EADS repart à la hausse à partir de fin novembre, après l'annonce faite par le Groupe d'une révision à la hausse de ses principaux indicateurs financiers pour 2011 et d'un remaniement de calendrier pour son programme A350 XWB. Les analystes ont alors confirmé leur confiance grandissante dans les perspectives futures d'EADS tandis que le dollar a repris de la vigueur face à l'euro. Le 30 décembre 2011, le prix de l'action EADS a clôturé à 24,15 euros.

3.5 Politique de dividendes

Sur la base d'un bénéfice par action de 1,27 euro, le Conseil d'administration d'EADS proposera, lors de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires, le paiement d'un dividende de 0,45 euro par action le 7 juin 2012 (contre 0,22 euro par action en 2010). La date d'arrêté des positions devrait être le 6 juin 2012.

Ce ratio de mise en paiement s'avère convergent vers ceux en vigueur dans notre industrie et chez nos homologues du secteur. Pour le Conseil d'administration, à mesure que le Groupe gagnera en maturité, cette politique de dividende tiendra lieu d'objectif pour 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 destinées 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 et des actionnaires 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, la République française, 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 par Daimler et des administrateurs désignés par Sogead ;
- ⊙ deux administrateurs désignés par Daimler ;
- ⊙ deux administrateurs désignés par Sogead ;
- ⊙ un administrateur désigné par SEPI, à condition que les Actions indirectes EADS détenues par SEPI représentent 5 % ou plus du nombre total d'actions EADS mais, dans tous les cas, jusqu'à l'Assemblée générale des actionnaires 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 générale 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 échus.

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'activités 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 du business plan et du budget annuel du Groupe ;
- ⊙ la fixation des principaux objectifs de performance du Groupe ;
- ⊙ le suivi trimestriel des performances opérationnelles 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 concernant les 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 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 ;
- ⊙ 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 ; et
- ⊙ 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.

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 Sogead, la question sera soumise à Arnaud Lagardère (ou à toute autre personne désignée par Lagardère) en tant que représentant de Sogead 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 Sogead, 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 Sogead 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 en 2011

Nom	Âge	Début de mandat (en tant qu'administrateur)	Fin de mandat	Fonction principale	Statut
Bodo Uebber	52	2007	2012	Président du Conseil d'administration d'EADS N.V.	Non exécutif
Louis Gallois	68	2000, réélu en 2005 et 2007	2012	Président exécutif d'EADS	Exécutif
Rolf Bartke	64	2007	2012	Président de Recaro-Group	Nommé par Daimler
Dominique D'Hinnin	52	2007	2012	Associé cogérant de Lagardère Lagardère SCA	Nommé par Sogead
Juan Manuel Eguiagaray Ucelay	66	2005, réélu en 2007	2012	Conseiller économique	Nommé par SEPI
Arnaud Lagardère	50	2003, réélu en 2005 et 2007	2012	Associé-Commandité, Gérant de Lagardère SCA	Nommé par Sogead
Hermann-Josef Lamberti	56	2007	2012	Membre du Directoire de Deutsche Bank AG	Indépendant
Lakshmi N. Mittal	61	2007	2012	Président-Directeur général d'ArcelorMittal S.A.	Indépendant
Sir John Parker	69	2007	2012	Président d'Anglo American PLC	Indépendant
Michel Pébereau	70	2007	2012	Président honorifique de BNP Paribas S.A.	Indépendant
Wilfried Porth	53	2009	2012	Membre du Directoire de Daimler AG	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 Leyde, 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 au sein 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.

4.1.2 Fonctionnement du Conseil d'administration en 2011

Réunions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration s'est réuni neuf fois en 2011. 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 s'est amélioré et a atteint 86 %.

Dans l'ensemble, au cours de l'exercice 2011, le Conseil d'administration a surveillé l'avancée des principaux programmes tels que l'A350 XWB, l'A320neo, l'A400M, l'A380, Ariane 5, Paradigm, Eurofighter, Talarion et la sécurité des frontières saoudiennes. Il a été régulièrement informé de l'évolution du programme A350 XWB et a examiné les progrès des programmes de transformation lancés à travers le Groupe.

En outre, le Conseil d'administration s'est concentré sur la stratégie d'EADS (environnement concurrentiel et opérations de fusions-acquisitions). Conformément aux objectifs définis dans la Vision 2020, il a approuvé les rachats de Vector Aerospace, de Satair et de Vizada qui ont consolidé la position d'EADS sur le plan international en général et plus précisément dans le domaine des services.

Le Conseil d'administration s'est également penché sur les possibles conséquences de la crise de la dette souveraine en Europe, sur les résultats financiers du Groupe et ses prévisions, sur la gestion des actifs, sur la conformité de ses principaux processus opérationnels, ainsi que sur les initiatives en matière d'efficacité et d'innovation. Il a analysé les résultats des systèmes de gestion du risque d'entreprise (« GRE »), les réglementations concernant le contrôle des exportations, sa politique en matière de relations avec les investisseurs et de communication financière, ainsi que les risques juridiques. Le Conseil d'administration a par ailleurs discuté de nouvelles actions visant à améliorer l'implication des collaborateurs au sein du Groupe.

Enfin, le Conseil d'administration s'est concentré sur des questions liées à la gouvernance et à la planification des successions afin d'assurer une transition en douceur au niveau du Conseil d'administration et de la Direction en 2012. Les recommandations pour les nominations ont été préparées avec diligence par le Conseil d'administration, dans le cadre de la procédure de planification des successions telle que définie dans les principes de gouvernance d'EADS mis à jour en octobre 2007. Cette procédure entend identifier les meilleurs candidats possibles pour siéger au Conseil d'administration et gérer les successions. (Pour de plus amples informations, veuillez consulter le communiqué de presse du 26 janvier 2012, disponible sur le site Internet de la Société www.eads.com.)

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 plus approfondie, menée par des consultants indépendants (comme cela a été le cas en 2010).

Le Secrétaire général a mené à bien la dernière auto-évaluation début 2012, sur la base d'entretiens individuels organisés avec chaque administrateur. Il a ainsi analysé le rôle du Conseil d'administration et ses activités. Il a vérifié que le Conseil remplissait bien sa mission, que sa composition était adaptée à la stratégie d'EADS, et contrôlé la qualité des documents et processus qui influencent sa performance.

Les administrateurs estiment à l'unanimité que le Conseil d'administration a gagné en maturité et que sa capacité à travailler en équipe est efficace, ce qui lui permet d'explorer de nouveaux domaines et de traiter des affaires importantes dans l'intérêt du Groupe, avec ouverture et professionnalisme. Au sein du Conseil, les échanges sont libres et des points de vue contradictoires peuvent s'exprimer, ce qui est constructif. De l'avis des administrateurs, les travaux du Conseil d'administration leur permettent de s'acquitter de leurs missions. En outre, les relations entre le Conseil d'administration et les membres du Comité exécutif sont satisfaisantes et efficaces grâce à la mise en place d'échanges réciproques. Les réunions ponctuellement organisées sur les différents sites industriels du Groupe sont jugées bénéfiques. Cette pratique devrait donc être renouvelée.

En général, le Conseil d'administration considère qu'il regroupe une grande diversité de compétences adaptées, de niveau international, notamment dans le domaine de la finance et de la stratégie. En 2011, les compétences du Conseil d'administration ont été mises au service des thématiques suivantes : stabilisation des programmes A400M et A380 ; élimination des risques techniques et commerciaux liés à l'A350 XWB ; lancement de l'A320neo ; étude d'un important contrat de vente d'avions ; finalisation d'acquisitions majeures ; suivi des résultats de la refonte intégrale du système de rémunération des cadres dirigeants ; maintien des activités de défense malgré les pressions sur les dépenses publiques et les budgets de défense ; poursuite de la stratégie régionale et par segment d'activité ; enfin, planification des successions. Dans le cadre des travaux du Conseil d'administration, une attention particulière est constamment portée à la conformité.

Les administrateurs ont le sentiment que le Conseil est moins accaparé par la gestion des enjeux liés aux programmes et par les problèmes à court terme, au profit de visions à plus long terme. Les membres du Conseil sont, en majorité, satisfaits de constater qu'ils ont consacré davantage de temps aux problématiques fondamentales en 2011. Pour la troisième fois, le Conseil d'administration a consacré une journée entière à la stratégie en 2011, avec notamment une évaluation des stratégies propres à chaque pays et du paysage de la concurrence dans certains segments industriels précis.

Les Comités au sein du Conseil d'administration sont très complets et professionnels et l'articulation entre le Comité d'Audit et le Comité des Rémunérations et des Nominations avec le reste du Conseil est satisfaisante ; toutefois, le travail des Comités devrait davantage être prévu à des dates distinctes de celles des réunions du Conseil d'administration. Le résultat de la plupart des travaux menés par les Comités est considéré comme intéressant par le Conseil d'administration dans le cadre de la préparation de ses décisions car ces travaux se concentrent davantage sur des problèmes particuliers et techniques, ce qui permet d'éviter toute redondance. Des idées d'amélioration du Comité stratégique ont été proposées afin de renforcer son intérêt pour les besoins du Conseil d'administration.

Enfin, les présidences du Conseil d'administration et des Comités font preuve d'une compétence et d'une implication reconnues.

La participation aux réunions du Conseil d'administration dans son ensemble et à celles du Comité des Rémunérations et des Nominations est plus élevée. Elle est considérée comme adaptée à l'organisation d'échanges permanents et éclairés sur les différents thèmes abordés. Le niveau de participation individuelle a également progressé.

Depuis la dernière auto-évaluation de 2011, les discussions sur la stratégie financière pour faire face à la crise de la dette souveraine en Europe, les successions, les problèmes organisationnels et les façons de protéger l'entreprise, en cas de désengagement de ses principaux actionnaires, font partie des progrès réalisés les plus tangibles.

L'amélioration continue, la compétitivité et l'efficacité de la gouvernance d'entreprise et de la Direction du Groupe restent des sujets qui méritent une attention prioritaire et représentent des facteurs décisifs pour le succès d'EADS.

4.1.3 Comités au sein du Conseil d'administration

Répartition des membres au sein des différents Comités en 2011

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
Nombre de réunions en 2011	5	4	3
Taux moyen de participation en 2011	85 %	94 %	80 %

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 (premier trimestre, premier semestre et troisième trimestre). Le Comité d'Audit s'assure également du bon déroulement des activités d'audit interne et externe et veille à ce que les questions d'audit reçoivent l'attention nécessaire lors des réunions du Conseil d'administration. Il doit s'entretenir avec les Auditeurs sur leur programme d'audit et sur les résultats de leurs travaux et veiller au caractère adéquat du contrôle interne du Groupe, de ses principes comptables et de ses procédures d'information financière. Il surveille également la gestion du risque d'entreprise (« GRE ») et de l'organisation en charge du respect de la conformité.

Les règles et responsabilités du Comité d'Audit sont précisées en détail dans la Charte du Comité d'Audit.

Le Président du Conseil d'administration et le Président exécutif sont invités à chaque réunion du Comité. Le Directeur financier et le responsable de la comptabilité sont tenus de participer aux réunions du Comité d'Audit afin de présenter des propositions à la Direction et répondre aux questions. De plus, le Directeur de l'Audit et le *Chief Compliance Officer* sont chargés de transmettre des rapports, de façon régulière, au Comité d'Audit.

Le Comité d'Audit doit se réunir au moins 4 fois par an. Il s'est réuni à cinq reprises en 2011, avec un taux de participation moyen de 85 %. En 2011, le Comité d'Audit a exécuté toutes les activités susmentionnées.

Comité des Rémunérations et des Nominations

Conformément aux Règlement Intérieur, le Comité des Rémunérations et des Nominations soumet au Conseil d'administration des recommandations concernant la nomination des membres du Comité exécutif (sur proposition du Président exécutif et validation du Président), du Secrétaire général d'EADS, des membres du Comité des actionnaires d'Airbus et des Présidents des Conseils de surveillance (ou organes similaires) des autres Unités opérationnelles et entreprises membres 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. 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 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 Directeur des Ressources humaines d'EADS est tenu d'assister aux réunions du Comité afin de présenter des propositions à la Direction et répondre aux questions.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations doit se réunir au moins deux fois par an. Il s'est réuni à quatre reprises en 2011, avec un taux de participation moyen de 94 %.

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 examiné les meilleurs talents et le plan de successions. Il a évoqué les mesures à mettre en place pour améliorer l'implication des collaborateurs et promouvoir la diversité, a passé en revue la rémunération des membres du Comité exécutif en 2011, le plan d'actionnariat salarié et la paie variable pour 2010. En se fondant sur les résultats du plan d'Attribution d'actions gratuites, le Comité a également proposé les modalités du plan de rémunération à long terme (ESOP) pour 2012.

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 au moins deux fois par an. Le Président exécutif siège au Comité et le Directeur marketing et commercial d'EADS est un invité permanent du Comité stratégique afin de présenter des propositions à la Direction et répondre aux questions. Le Comité stratégique s'est réuni à trois reprises en 2011, avec un taux moyen de participation de 80 %.

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 et les nouvelles contraintes qui pèsent sur les budgets de défense. Ce Comité a également effectué une revue des stratégies menées dans différents pays.

4.1.4 Conflits d'intérêts et règles relatives à la prévention des délits d'initiés

Conflits d'intérêts

EADS dispose d'une politique relative aux conflits d'intérêts qui stipule qu'il est nécessaire de communiquer et 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 et au Code d'Éthique disponibles sur le site Internet de la Société www.eads.com).

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).

4.2 Code néerlandais de Gouvernance 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, se référer à : www.commissiecorporategovernance.nl.

Pour l'exercice social 2011, 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, compte tenu de sa composition (vu 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 nommés par les actionnaires majoritaires (alors que l'article III.5.1 du Code néerlandais recommande qu'il n'y ait pas plus d'un membre non indépendant au Comité d'Audit) ;
- ⊙ 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 4.3.1. (Politique de rémunération d'EADS) et 4.3.2 (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 Gouvernance 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 des Règles relatives à la prévention des Délits d'Initiés qui se composent 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 (Actionnariat 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 2011 », 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 « Actionnariat et droits de vote – structure et développement de l'actionnariat en 2011 », au chapitre 3.2 « Actionnariat et droits de vote – Relations avec les actionnaires principaux », au chapitre 4.1.1 « Composition, droits et règles », au chapitre 3.1 « Actionnariat et droits de vote – Amendements des Statuts » et au chapitre 3.1 « Actionnariat et droits de vote – Modification du capital social ou des droits attachés aux actions ».

4.3 Rapport sur la rémunération

4.3.1 Politique de rémunération d'EADS

4.3.1.1 Principes généraux

Stratégie

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

- ⊙ attirer, fidéliser et motiver 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. Dans les pays outre que les pays d'origine d'EADS (les États-Unis, par exemple), EADS se référera à des données de groupes de pairs nationaux du secteur. 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. Cette évaluation a été confirmée en octobre 2011. Afin de garantir la conformité future, une autre évaluation de ce type sera menée en cas de modifications des conditions réglementaires.

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.

Gestion des performances

La structure des rémunérations a été modifiée en 2011 afin de refléter l'importance accordée à la gestion des performances au sein d'EADS. Ainsi, EADS se concentre avant tout sur la mise en place adaptée des règles respectives de gestion des performances.

(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 la Trésorerie 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.

L'utilisation du BPA en tant qu'indicateur clé pour le LTIP est une pratique généralement admise sur le marché et utilisé 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 déterminer la rémunération variable annuelle reposent sur des principes de collaboration interorganisationnelle et de conformité. Ainsi, les comportements attendus en matière de direction sont définis dans les Compétences de leadership d'EADS, basés sur les valeurs de l'entreprise et les leçons tirées de « l'Enquête annuelle sur l'implication des collaborateurs 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 de réalisation) de la rémunération variable annuelle est compris entre 0 et 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. La performance relative des cadres au travers d'EADS s'accompagne d'une politique de distribution afin de garantir une juste évaluation et prévenir les paiements non raisonnables.

4.3.1.2 Politique de rémunération détaillée

Administrateurs non exécutifs

Chaque administrateur non exécutif perçoit une rémunération annuelle fixe de 80 000 euros, ainsi que des jetons de présence de 5 000 euros pour chaque réunion du Conseil d'administration à laquelle il assiste. Le Président du Conseil d'administration perçoit une rémunération annuelle fixe de 180 000 euros au titre de ses fonctions, ainsi que des jetons de présence à hauteur de 10 000 euros pour chaque réunion à laquelle il participe.

Les Présidents de chacun des Comités du Conseil d'administration perçoivent une rémunération annuelle fixe complémentaire de 30 000 euros. Les membres de chacun des Comités du Conseil d'administration perçoivent une rémunération annuelle fixe complémentaire de 20 000 euros au titre de leur participation à chacun des Comités concernés. Les rémunérations annuelles 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 2011 (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 en fonction de la valeur de marché du poste / de la position	Non applicable	<ul style="list-style-type: none"> Président exécutif d'EADS : 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 (50 %) Part individuelle (50 % de la rémunération variable cible) : réalisation d'objectifs individuels annuels	<ul style="list-style-type: none"> Président exécutif d'EADS : 55 % de la rémunération cible totale (amplitude de 0 % à 200 %) Autres membres du Comité exécutif : 50 % de la rémunération cible totale (amplitude de 0 % à 200 %)
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 la moyenne absolue sur 3 ans du bénéfice par action 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).

Les objectifs de performance individuels du Président exécutif pour 2011 étaient « Les priorités du Groupe EADS pour 2011 » (voir section 2 du présent document). Le Conseil d'administration a décidé que la performance du Président exécutif par rapport à ces priorités a globalement été excellente, ce qui a un impact sur la part individuelle de la rémunération variable annuelle (voir description ci-dessus). À cet égard, le Conseil d'administration a rappelé l'influence décisive du Président exécutif sur la transition d'EADS au niveau de sa culture d'entreprise, ce qui passe également par son engagement en faveur de la gestion du risque et de la conformité. La part collective de la rémunération variable annuelle du Président exécutif en

2011 était basée sur les objectifs financiers du Groupe EADS : EBIT* de 1,1 milliard d'euros (soit 1,3 milliard d'euros, avant éléments non récurrents au niveau cible) et trésorerie. Ces objectifs, établis dans le cadre du processus de définition des objectifs financiers (voir section 4.3.1.1. du présent document), ont également été largement dépassés.

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* et la trésorerie sont les indicateurs financiers retenus pour mesurer la performance de la Société en 2011 (pondération de l'EBIT* à 50 %, pondération de la trésorerie à 50 %) ; et
- ⊙ 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 200 % de la rémunération cible variable. 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.

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 vise à retenir les talents et à 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, aux 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. Jusqu'au LTIP de 2009 inclus, le critère de performance était l'EBIT* cumulé du Groupe EADS sur deux années consécutives, calculé par rapport aux objectifs définis dans le Plan opérationnel correspondant. Depuis le LTIP de 2010, le critère de performance a évolué vers la notion de moyenne absolue sur 3 ans du bénéfice par action (BPA) du Groupe EADS, basé sur un objectif spécifique défini par le Conseil d'administration d'EADS.

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 de membre du Comité exécutif d'EADS.

En novembre 2011, le Conseil d'administration a approuvé l'attribution de 2 588 950 unités soumises à des conditions de performance, ainsi que l'attribution de 877 750 unités soumises à des conditions de présence à 1 771 cadres dirigeants et à des salariés d'EADS dûment sélectionnés.

Le plan de rémunération à long terme 2012 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 privilégie les plans d'octroi d'unités sous forme numéraire aux options d'achat d'actions et autres plans d'actionnariat salarié. Le volume des attributions dans le cadre des plans annuels de rémunération à long terme d'EADS 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.

4.3.2 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 2011, 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 2011 et 2010 peuvent se résumer comme suit :

Administrateurs non exécutifs du Conseil d'administration (en €)	2011	2010
Part fixe ⁽¹⁾	1 170 000	1 170 000
Jetons de présence	425 000	520 000

(1) La part fixe se rapportant à 2010 a été versée en 2011 ; la part fixe se rapportant à 2011 sera versée en 2012.

Administrateurs exécutifs du Conseil d'administration (en €)	2011	2010
Salaire de base	990 000	900 000
Part variable annuelle (pour la période examinée, y compris la part versée par EADS N.V.)	1 993 475	1 732 500

Les rémunérations en numéraire des membres non exécutifs du Conseil d'administration en 2011 ont été les suivantes :

2011 (en €)	Part fixe ⁽¹⁾	Jetons de présence	Total
Administrateurs non exécutifs			
Bodo Uebber	210 000	90 000	300 000
Rolf Bartke	100 000	45 000	145 000
Dominique D'Hinnin	120 000	45 000	165 000
Juan Manuel Eguiagaray Ucelay	80 000	40 000	120 000
Arnaud Lagardère	100 000	30 000	130 000
Hermann-Josef Lamberti	130 000	35 000	165 000
Lakshmi N. Mittal ⁽²⁾	80 000	30 000	110 000
Sir John Parker	130 000	35 000	165 000
Michel Pébereau	100 000	35 000	135 000
Wilfried Porth	120 000	40 000	160 000
TOTAL	1 170 000	425 000	1 595 000

(1) La part fixe sera versée en 2012.

(2) À l'exception des jetons de présence se rapportant à 2010 qui ont été versés en 2011.

La rémunération en numéraire du membre exécutif du Conseil d'administration en 2011 a été la suivante :

2011 (en €)	Salaire de base	Part variable annuelle se rapportant à 2011
Administrateurs non exécutifs		
Louis Gallois	990 000	1 993 475

Plans 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 2011 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 2011	Dates d'acquisition
Louis Gallois	51 400	Le calendrier des dates d'acquisition compte quatre dates de paiement échelonnées sur deux ans : (i) 25 % prévus en mai 2015 ; (ii) 25 % prévus en novembre 2015 ; (iii) 25 % prévus en mai 2016 ; (iv) 25 % prévus en novembre 2016.

(1) L'attribution de toutes ces unités 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 accorder une retraite annuelle à hauteur de 50 % du salaire de base annuel après cinq ans de présence au sein du Comité exécutif d'EADS, lorsqu'ils ont atteint l'âge de la retraite.

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 2,9 millions d'euros au 31 décembre 2011 alors que le montant des services rendus et du coût des intérêts liés à l'engagement de retraite comptabilisé au titre de l'exercice 2011 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 les termes du mandat 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. Elle stipule que le Président exécutif a droit à une rémunération calculée sur 50 % de son dernier salaire annuel cible (le salaire annuel de base), ainsi que la dernière rémunération variable qui lui a été versée en contrepartie de l'application de cette clause.

L'application de cette clause est soumise à la décision du Conseil d'administration.

Le Président exécutif a, de manière pro-active, renoncé à bénéficier de cette rémunération, tout en restant lié par cette clause de non-concurrence ; le Conseil d'administration y a donné son accord.

Autres avantages

Le Président exécutif bénéficie d'un véhicule de fonction. La valeur du véhicule de fonction au 31 décembre 2011 est de 24 120 euros (H.T.).

4.3.3 Rémunération des membres du Comité exécutif

Les membres du Comité exécutif, y compris le Président exécutif, sont en droit de percevoir pour l'année 2011 une rémunération cible totale cumulée de 18 786 097 euros (sur la base d'un exercice complet). La rémunération du Président exécutif d'EADS et du Président d'Airbus se répartit 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 2011 par EADS et toutes les sociétés de son Groupe à M. Louis Gallois, Président exécutif, s'élève à 2 722 500 euros (ce total comprend le versement du salaire fixe de 990 000 euros de janvier à décembre 2011 et la rémunération variable de 1 732 500 euros versée au titre de 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.).

4.3.4 Plans d'actionnariat salarié (ESOP)

EADS soutient l'actionnariat salarié. Depuis sa création, EADS a régulièrement offert aux salariés éligibles l'occasion d'acquérir des actions EADS à des conditions favorables dans le cadre de plans d'actionnariat salarié (« **ESOP** »).

En juin 2011, EADS a invité les salariés du Groupe à souscrire des actions EADS couplées à des actions gratuites sur la base d'un ratio défini. Ce ratio a varié selon le nombre d'actions acquises par les salariés à leur juste valeur de marché, avec une remise maximale de 50 % pour 10 actions achetées et une remise minimale de 21 % pour 400 actions achetées. Le nombre maximal d'actions qu'un salarié pouvait acquérir a été fixé par le Conseil d'administration à 400, ce qui correspond à 507 actions effectivement reçues par le salarié. Le calcul du pourcentage de remise s'établit selon la réduction du prix de l'action tenant compte du nombre d'actions acquises par rapport à l'investissement initial.

En France, les salariés pouvaient souscrire des actions *via* un fonds commun de placement d'entreprise (« **FCPE** ») faisant partie du plan d'épargne du Groupe.

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

Futurs plans d'actionnariat salarié

La Société prévoit la mise en place d'un plan d'actionnariat salarié en 2012, 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 jusqu'à 0,39 % de son capital social émis, pour tous les salariés éligibles (y compris le Président exécutif). Dans le cadre du plan d'actionnariat salarié de 2012, un plan d'épargne fiscale dédié (« Share Incentive Plan ou SIP ») a été mis en place au Royaume-Uni en décembre 2011 sous réserve d'une décision du Conseil d'administration en mai 2012.

Les administrateurs non-membres du Comité exécutif ne sont pas éligibles au futur plan d'actionnariat salarié.

4.3.5 Divers

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 rembourser 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.

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 en interne. 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. Ainsi, les responsables Compliance nommés à travers le Groupe en réfèrent autant à leur Direction qu'à l'organisation dédiée au respect de la 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. Depuis 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. Cette feuille de route contient un résumé des activités en matière de Compliance, telles que :

- ⊙ évaluation et reporting réguliers sur les principaux risques de conformité dans le cadre du système GRE d'EADS ;
- ⊙ suivi les politiques d'éthique et de Compliance ;
- ⊙ reporting en toute transparence au Comité d'Audit et échanges avec le Comité exécutif ;
- ⊙ 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 Compliance, 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 (depuis 2011). 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 2011, des rapports sur l'avancement du programme ont été présentés à quatre 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. Aujourd'hui, les normes sectorielles communes (*Common Industry Standards*) en Europe et l'*International Forum on Business Ethical Conduct* font partie des initiatives les plus innovantes à l'échelle sectorielle en matière d'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 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 de préserver la valeur pour toutes les parties prenantes d'EADS. Le système GRE vise à permettre l'identification efficace des événements potentiellement susceptibles d'affecter EADS, gérer le risque dans des limites de tolérance définies, identifier et traiter les opportunités et fournir une garantie raisonnable d'atteindre les objectifs. 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 semblables. Le Groupe cherche à intégrer dans la culture d'EADS une philosophie de la gestion du risque et des opportunités dans le cadre d'un processus régulier et quotidien pour les 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. Les moyens de pointe et l'organisation avancée en matière de GRE qu'EADS entend progressivement mettre en place peuvent tenir lieu d'avantages concurrentiels dans la mesure où ils intègrent les objectifs suivants avec succès :

- ⊙ 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.

Processus GRE

Les objectifs, principes et procédures du 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 et guides. 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 liens hiérarchiques ascendants et descendants afin de garantir une meilleure gestion et une plus grande transparence 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 saisir les 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 des 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 : **la procédure d'exploitation GRE** qui inclut 8 composantes uniformes et normalisées destinées à améliorer la gestion opérationnelle des risques et opportunités ; **la procédure de rapports GRE** qui comprend les procédures pour les rapports d'état du système GRE et la situation des risques et des opportunités ; **la procédure de respect de la conformité GRE** composée de procédures pour corroborer le niveau d'efficacité du système GRE ; enfin, **la procédure de soutien GRE** qui inclut des procédures pour améliorer la qualité et fournir des contrôles supplémentaires de la qualité du système GRE.

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 « 4.6 Facteurs de risque ».

Gouvernance 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 supervise la conception et l'efficacité du système GRE, ce qui passe par des actions de la Direction visant à limiter les risques inhérents aux activités opérationnelles d'EADS. Il évoque les principaux risques au moins tous les trimestres sur la base des rapports GRE ou en fonction des besoins selon le développement des risques opérationnels. Il bénéficie du soutien du Comité d'Audit qui aborde, au moins une fois par an, les activités en lien avec le fonctionnement, la conception et l'efficacité du système GRE, ainsi que tous les changements significatifs et les améliorations prévues avant présentation au Conseil d'administration réuni en séance plénière ;
- ⊙ 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 est assisté par le Directeur financier d'EADS qui supervise le *Chief Risk Officer* d'EADS et est responsable de la conception du système GRE et de la mise en place du processus GRE ;
- ⊙ le *Chief Risk Officer* d'EADS est avant tout responsable de la stratégie GRE, des priorités, de la conception du système, du développement de la culture et de l'outil de reporting GRE. Il est chargé de suivre le fonctionnement du système GRE, assisté par une organisation spécialement dédiée à la gestion des risques au niveau du Groupe et des Divisions, dont la mission est de réduire, de manière générale, le niveau critique des risques. Cette organisation en charge de la gestion des risques est directement reliée aux détenteurs des risques aux différents niveaux de l'organisation et encourage la culture d'une gestion proactive des risques ;
- ⊙ la Direction des Divisions d'EADS, des Unités opérationnelles ainsi que les fonctions centrales du Siège assument la responsabilité du fonctionnement et du suivi du système GRE dans leur domaine de responsabilité respectif. 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'actions 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'actions appropriées afin d'augmenter la probabilité et l'impact de l'exposition aux opportunités.

Efficacité du système GRE

Le système GRE d'EADS se doit d'être efficace. EADS a mis en place des mécanismes récurrents d'auto-évaluation du système GRE, à appliquer à travers tout le Groupe. Ce système doit 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 risques 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 actions de haut niveau. Afin d'aboutir à une efficacité de son système GRE, ce processus doit faire partie intégrante de tous les autres processus commerciaux. 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.

Les contrôles suivants sont prévus pour garantir 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 la GRE.
Direction générale	Discussions de la Direction générale 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 gestion du risque, auto-évaluation et confirmation sont présentés à la Direction générale par les Divisions ou les Unités opérationnelles, discutés et remis en question au niveau du Président exécutif/Directeur financier d'EADS.
Direction	Procédure de lettre de confirmation GRE Les responsables des entités et des processus/départements qui participent aux procédures de respect de la conformité GRE annuelles doivent signer des lettres de confirmation GRE, notamment sur l'efficacité du CI et ses défaillances ou faiblesses. Le périmètre des participants est déterminé après analyse 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.
Compliance	Système d'alerte Pour apporter des preuves de défaillances du système GRE.

Évolutions en 2011 et perspectives

Aujourd'hui, les entreprises évoluent dans un environnement de risques plus volatil qu'auparavant. Des capacités de gestion des risques matures sont donc amenées à jouer un rôle d'autant plus décisif, stratégique et important. EADS qui a pour objectif de déployer son système GRE en toute efficacité à travers le Groupe afin de limiter les risques et en tirer un avantage concurrentiel, réalise des investissements en conséquence. La conception de son système GRE qui est intégré aux activités a évolué pour devenir un outil de gestion plus homogène et orienté sur les performances. Ses principales réalisations en 2011 sont les suivantes :

- ⊙ renforcement des principes de la GRE, avec évaluation progressive des processus GRE et mise en place d'une véritable culture du risque ;
- ⊙ début du déploiement d'un outil informatique GRE dédié dans le Groupe ;
- ⊙ forte contribution de la GRE aux initiatives d'amélioration lancées à travers le Groupe ;
- ⊙ finalisation avec succès du processus de conformité GRE en fin d'année. En d'autres termes, les lettres de confirmation GRE ont été reçues de la part des détenteurs de risques au sein des Divisions, Unités opérationnelles et fonctions centrales, et des échanges avec la Direction générale de la GRE ont eu lieu.

À l'avenir, EADS cherchera à :

- ⊙ avancer vers une gestion encore plus mature des risques, notamment une sensibilité GRE, des capacités spécifiques, une organisation et une culture de la gestion des risques ;
- ⊙ intégrer entièrement son organisation de la gestion des risques au sein de ses activités opérationnelles ;
- ⊙ améliorer les mesures, la modélisation et les analyses GRE pour aider à la prise de décisions ;
- ⊙ accroître la transparence, réduire les risques critiques et encourager la saisie d'opportunités en utilisant la méthodologie GRE ;
- ⊙ renforcer le déploiement et l'harmonisation de l'outil informatique GRE à travers le Groupe ;
- ⊙ établir un modèle de compétences commun et un plan de carrière pour les responsables du risque.

EADS cherche en permanence à évaluer et à améliorer l'efficacité opérationnelle de son système GRE. Afin de renforcer davantage son système GRE, EADS utilisera les recommandations du service d'audit interne qui a analysé la gestion du risque dans une sélection de départements et de processus opérationnels.

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 2011 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 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 sur l'efficacité totale du système et les procédures GRE d'EADS, malgré toute la vigilance et les efforts déployés.

4.6 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, vous pouvez vous reporter au « Document d'Enregistrement » d'EADS disponible sur son site Internet www.eads.com.

4.6.1 Risques liés aux marchés financiers

Crise de la dette souveraine en Europe

Les activités et les résultats d'EADS dépendent en grande partie de la situation économique en Europe, aux États-Unis et dans le reste du monde. Les conditions économiques et commerciales risquent de se détériorer fortement en raison notamment des crises qui affectent les marchés du crédit ou de la liquidité, des récessions au niveau régional ou mondial, des brusques fluctuations du prix des matières premières (dont le pétrole), des taux de change ou des taux d'intérêt, de l'inflation ou de la déflation, des dettes publiques et de la baisse des notes de solvabilité attribuées par les agences de notation, et des restructurations ou faillites, voire d'événements géopolitiques défavorables (dont ceux qui se sont produits au Moyen-Orient, en Afrique du Nord et dans d'autres régions). Des crises économiques graves peuvent se développer rapidement et affecter les activités d'EADS pendant des périodes plus ou moins longues. Elles peuvent se traduire par un impact négatif sur les futurs résultats d'EADS et la situation financière du Groupe.

Les marchés financiers européens viennent de connaître d'importantes perturbations à la suite de craintes liées à la capacité de certains pays de la zone euro de réduire leur déficit public et de refinancer ou honorer leur dette à la date d'échéance. Les banques exposées à ces pays, qui doivent par ailleurs respecter des critères financiers plus stricts, ont été confrontées à des problèmes au niveau de leurs fonds propres et ont commencé à réduire leurs bilans en conséquence. Ces perturbations ont engendré une hausse de la volatilité du taux de change de l'euro par rapport à d'autres monnaies fortes ; elles ont affecté les marchés du crédit et créé un certain degré d'incertitudes quant aux perspectives économiques à court terme dans les pays de l'UE et quant à la qualité des prêts proposés aux débiteurs publics et aux banques de l'UE. Ces événements ont également exercé un impact indirect sur les marchés financiers mondiaux. Si les conditions économiques dans les pays européens concernés ou, de façon plus générale, en Europe viennent à se dégrader davantage ou que d'autres perturbations encore plus graves se produisent, le marché du crédit pourrait se resserrer encore plus, entraînant une diminution des liquidités et une extrême volatilité sur le marché des prêts, des devises et des actions. Ces conditions pourraient alors avoir un certain nombre d'effets sur les activités d'EADS. A titre d'exemple :

- ⊙ nombreuses demandes de clients visant à différer ou annuler leurs commandes d'avions en raison, entre autres, d'un manque de crédit disponible adéquat sur le marché pour financer leurs achats d'appareils ou du fléchissement de la demande de transport aérien passagers et de l'activité fret de manière plus générale ;
- ⊙ augmentation importante du montant du financement des ventes qu'EADS doit fournir à ses clients afin d'accompagner leurs achats d'avions, augmentant par conséquent l'exposition du Groupe au risque de défaillance de la part des clients, en dépit de toute garantie collatérale dans les avions concernés ;
- ⊙ réductions supplémentaires des budgets de défense, des activités de sécurité intérieure et spatiales, qui iraient au-delà des mesures de consolidation budgétaire déjà envisagées par les gouvernements dans le monde entier ;
- ⊙ faillite ou instabilité financière des partenaires sous-traitants ou des fournisseurs, ou incapacité de ces derniers à obtenir des crédits pour financer leur développement et/ou fabriquer leurs produits, donnant lieu à des retards pour EADS en termes de produits ;

- ⊙ réduction continue de l'effet de levier ainsi que fusions et faillites bancaires ou d'autres établissements financiers, créant un univers plus restreint de contreparties et une moindre disponibilité du crédit, ce qui pourrait, à son tour, réduire la disponibilité des garanties bancaires nécessaires à EADS pour ses activités, voire restreindre sa capacité à mettre en place les couvertures de change désirées ;
- ⊙ défaillance de contreparties d'investissement ou de produits dérivés et d'autres établissements financiers, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur les opérations de trésorerie d'EADS.

Les résultats financiers d'EADS pourraient être affectés de manière négative en fonction des plus- ou moins-values réalisées sur la ventes ou l'échange d'instruments financiers, de charges de dépréciation liées aux réévaluations des titres de dette, des titres participatifs et autres placements, des taux d'intérêt, des soldes de trésorerie, et des changements de la juste valeur des instruments financiers dérivés. La hausse de la volatilité sur les marchés financiers et les incertitudes économiques mondiales font croître le risque d'un écart entre les montants réels réalisés à l'avenir sur les instruments financiers de la Société et la juste valeur effectivement attribuée à ces instruments.

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 partie du chiffre d'affaires d'EADS libellée en dollars américains et non couverte conformément à la stratégie de couverture d'EADS sera exposée aux fluctuations des taux de change, lesquels peuvent être importants.

Financement des ventes

Afin de soutenir les ventes, EADS peut accepter de participer au financement de clients ou de garantir une partie de la valeur de marché de certains appareils pendant des périodes limitées après leur livraison. Par conséquent, EADS possède un portefeuille significatif 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.

Crédit des contreparties

En plus du risque de crédit lié au financement des ventes susmentionné, EADS est exposé au risque de crédit en cas de (i) non-exécution de contrats d'instruments financiers par ses contreparties, comme des instruments de couverture et des instruments de trésorerie et (ii) risques de prix liés aux *spreads* de crédit incorporés aux instruments 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. Dans ces cas, la valeur et la liquidité de ces instruments financiers pourraient diminuer et aboutir à une dépréciation significative, qui se traduirait à son tour par un effet négatif sur le futur résultat d'exploitation et la situation financière d'EADS.

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 variations importantes et inattendues 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 de direction comme le reste de ses salariés. Certains de ces régimes ne sont pas financés à hauteur des engagements. Malgré la provision comptabilisée par EADS dans son bilan, sur la base d'estimations actuelles, de sa part d'engagements non financés au titre de ces régimes, il ne peut être garanti que ces estimations ne soient pas revues à la hausse dans l'avenir, ce qui conduirait EADS à comptabiliser des provisions supplémentaires pour ces régimes.

Pour de plus amples informations sur les risques liés aux marchés financiers et sur la gestion de ces risques par EADS, vous pouvez vous reporter aux « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 34 : Gestion des risques financiers ».

4.6.2 Risques liés aux activités d'EADS

Caractère cyclique du marché de l'aviation commerciale

Historiquement, le marché des avions commerciaux a toujours suivi 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 »). D'autres facteurs jouent néanmoins un rôle important pour évaluer le marché des avions commerciaux, tels que (i) le vieillissement et l'obsolescence technique des flottes d'appareils, (ii) le nombre et les caractéristiques des appareils retirés du marché et immobilisés dans l'attente d'une éventuelle remise en service, (iii) les taux de remplissage, (iv) la politique tarifaire des compagnies aériennes, (v) la santé financière des compagnies aériennes et la disponibilité de financements externes pour les achats d'appareils, (vi) la déréglementation du secteur et (vii) les contraintes environnementales imposées aux activités du secteur de l'aviation. Selon EADS, le marché de l'aviation commerciale restera cyclique et des ralentissements d'ordre macro-économique pourraient affecter le futur résultat d'exploitation et la situation financière à l'avenir du Groupe.

Actes de terrorisme, épidémies et catastrophes

Comme en attestent les attentats terroristes perpétrés à New York et Madrid et l'épidémie de grippe H1N1 des années précédentes, 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 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, de catastrophes naturelles et autres crises. Toute perturbation de la sorte peut avoir des impacts sur les activités ou services internes proposés par EADS à ses clients et affecter de manière défavorable le futur résultat d'exploitation et la situation financière d'EADS, ainsi que sa réputation.

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

EADS affiche une dépendance vis-à-vis de plusieurs fournisseurs et sous-traitants clés. Certains de ces fournisseurs peuvent connaître des difficultés financières ou autres à l'avenir. 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. EADS pourrait alors avoir du mal à trouver un remplaçant pour certains fournisseurs dans les plus brefs délais, pénalisant ainsi sa capacité d'honorer ses obligations vis-à-vis de ses propres clients de manière satisfaisante et dans le respect des délais. Ces événements pourraient à leur tour avoir un impact négatif sur le

futur résultat d'exploitation et la situation financière d'EADS. EADS pourrait donc décider, à l'avenir, d'apporter une aide financière ou autre à certains de ses fournisseurs qui connaissent des difficultés financières afin de s'assurer une livraison continue des pièces et matériaux, ce qui l'exposerait à un risque de crédit de la part de ces fournisseurs.

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 le Groupe n'aurait pas la possibilité de répercuter ces coûts sur ses clients ou d'imposer à ses fournisseurs de les absorber. 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 de la Société.

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 (hélicoptères compris). Le Groupe étant cependant proche de sa pleine capacité de production, son aptitude à augmenter encore 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) et 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 de ressources du fait de cette montée en cadence. Le développement des nouveaux programmes d'avions en parallèle, notamment chez Airbus, lesquels s'accompagnent de leurs propres exigences en matière de 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.

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, la détérioration des finances publiques et le niveau d'endettement élevé dans les principaux pays industrialisés ont conduit plusieurs d'entre eux à chercher à réduire leurs dépenses publiques. Ce constat est particulièrement vrai s'agissant des budgets de défense et de sécurité, où certains pays ont proposé, voire ont déjà mis en place, 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 le Moyen-Orient. Des conditions économiques et politiques défavorables ou une conjoncture difficile dans ces pays ou ces régions peuvent avoir un impact négatif sur les futurs résultats d'exploitation d'EADS et sur sa situation financière.

Disponibilité des gouvernements et autres sources de financement

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. Il ne peut cependant être donné aucune garantie concernant le maintien de la disponibilité de ces financements publics à l'avenir. En outre, la disponibilité d'autres sources extérieures de financement dépendra de plusieurs facteurs tels que les conditions de marché, la disponibilité du crédit en général, les notations de crédit d'EADS, ainsi que la possibilité d'une évolution négative de la perception que les prêteurs ou les investisseurs ont des perspectives financières à court ou long terme d'EADS si le Groupe subit des pertes importantes ou si

son activité diminue sur fond de repli économique. EADS ne sera donc pas nécessairement en mesure d'obtenir de nouveaux financements extérieurs à des conditions avantageuses, voire d'obtenir un quelconque financement. Une telle évolution serait de nature à limiter la capacité future d'EADS à investir, à mettre en œuvre intégralement son programme de recherche et de développement et à financer ses activités.

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 d'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 fournir un produit de remplacement, de fournir d'autres produits ou services, d'accorder des droits d'annulation ou de réduire 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 performances ou pour annulation de contrats ne seront pas infligées si EADS ne respecte pas ses délais de livraison ou ses autres obligations contractuelles, notamment dans le cadre des nouveaux programmes en développement comme l'A350 XWB ou l'A400M.

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

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'activités sous-jacents à ces investissements prévoient souvent une période d'amortissement longue avant que ces investissements puissent être récupérés et 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'activités - et par conséquent la période d'amortissement ou les taux de rentabilité envisagés par ces plans d'activités - se vérifieront.

Programmes de restructuration, de transformation et de réduction des coûts

Afin d'améliorer la compétitivité, de compenser l'inflation et d'atteindre les objectifs de rentabilité, EADS et ses Divisions ont notamment mis en place, ces dernières années, des programmes de restructuration, de transformation et de réduction des coûts. Ces mesures incluent des programmes lancés à l'échelle du Groupe, comme Power8 Plus et « Future EADS », ainsi que des programmes spécifiques aux Divisions.

Les réductions de coûts prévues grâce à ces programmes reposent sur des estimations préliminaires. Les économies réelles sont cependant susceptibles de varier de manière significative en fonction des programmes. 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 à la suite des divers plans de restructuration de l'entreprise et aux mesures de réduction de coûts prévues.

Acquisitions, co-entreprises et alliances stratégiques

Dans le cadre de sa stratégie opérationnelle, EADS peut effectuer des acquisitions, constituer des co-entreprises ou nouer des alliances stratégiques. Les acquisitions sont par nature risquées en raison des difficultés potentielles liées à l'intégration des personnels, des activités, des technologies et des produits à l'issue d'un tel rachat. Rien ne permet de garantir que les activités acquises par EADS s'intégreront avec succès et dans les délais prévus, ni qu'elles afficheront des résultats satisfaisants et dégageront les synergies escomptées. Par ailleurs, EADS pourrait avoir à supporter des frais d'acquisition, administratifs et autres élevés dans le cadre de ces opérations, avec notamment des coûts imputables à l'intégration elle-même des sociétés ainsi rachetées. Bien qu'EADS pense avoir mis en place des procédures adaptées et appropriées afin de limiter ces risques, il n'existe aucune garantie de réussite réelle de ces transactions.

Partenariats associant secteurs public et privé et 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 à des contrats faisant appel à des partenariats associant secteurs public et privé (« PPP ») ou à 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.

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 de l'avion et respecter le calendrier de développement, (iii) assurer la montée en cadence 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) 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, (vi) maintenir la satisfaction du client avec une nouvelle politique de customisation, ce qui activera la montée en cadence de la production, enfin (vii) 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 cadence rapide de la production dans les années à venir, (ii) apporter des améliorations continues afin de réduire les ressources et les coûts liés à la conception de la première tête de série pour un nouveau client, ceci afin d'augmenter le nombre de têtes de série produites chaque année, (iii) gérer l'arrivée à maturité des services et (iv) maîtriser les causes et lancer les actions nécessaires pour réparer les fissures découvertes au niveau de l'aile de certains A380 et limiter les coûts associés aux seuls frais de réparation ;
- ⊙ **Programme A400M.** Le programme A400M pose à EADS les principaux défis suivants : (i) garantir que l'avion reçoive son homologation civile et satisfasse en parallèle l'ensemble des qualifications militaires initiales (configuration pour approbation opérationnelle initiale) des clients du programme, (ii) développer un ensemble complet de produits et services de support intégré permettant d'assurer la réussite des clients du programme, (iii) finaliser le développement de l'avion (moteur, systèmes de fret, aides défensives, etc.), (iv) préparer l'entrée en service du premier appareil avec l'ensemble des éléments de support nécessaires, (v) gérer les difficultés prévues sur la montée en cadence de la production parallèlement à la livraison de capacités supérieures des avions (phases 1 à 3 de l'approbation opérationnelle standard) et (vi) respecter les délais contractuels ;

- ⊙ **Programme A320neo.** Le programme A320neo pose à EADS les principaux défis suivants : (i) gérer les contraintes de la chaîne de ses fournisseurs à la suite de la montée en cadence 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 (configuration pleinement opérationnelle de la version NFH (Nato Frigate Helicopter), (ii) gérer la montée en cadence industrielle du programme, (iii) piloter les renégociations contractuelles avec les gouvernements et traiter les demandes de réduction des commandes irrévocables et (iv) assurer la disponibilité d'un support adapté en fonction des 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 en matière de livraison d'équipements sur différents sites dotés d'infrastructures locales complexes, ainsi que l'intégration de produits COTS (radars, caméras, capteurs) aux interfaces du système, (ii) assurer l'efficacité du projet et la montée en cadence des effectifs et (iii) gérer le déploiement du contrat, notamment les sous-traitants, ainsi que la formation et l'adaptation à l'organisation du client.

4.6.3 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 assuré pour couvrir ces risques, le Groupe ne saurait toutefois garantir qu'aucune réclamation ne sera formulée à l'avenir ou que les montants couverts seront suffisants.

Propriété Intellectuelle

Pour établir et préserver ses droits de propriété intellectuelle portant sur la technologie et les produits utilisés pour ses activités, EADS s'appuie sur des brevets, des droits d'auteur, des marques commerciales, 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. Ces actions pourraient nuire à la réputation d'EADS, entraîner des charges et empêcher le Groupe d'offrir certains produits ou services. Même si EADS obtenait gain de cause en cas de procès ou d'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. Il se peut qu'EADS ne soit pas en mesure de conclure des accords de licence selon des termes acceptables. Si une partie adverse obtenait gain de cause, une injonction pourrait être ordonnée à l'encontre d'EADS, ce qui nuirait encore davantage aux intérêts de la Société.

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 ou des changements au niveau du contexte international 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 doit également respecter d'autres lois et réglementations très variées, notamment celles régissant les relations commerciales, l'utilisation de ses produits et les dispositions afin de lutter contre le trafic d'influence. Même si EADS a pour objectif de respecter toutes ces législations et réglementations, des violations involontaires ou le non-respect de ces principes pourraient engendrer une responsabilité administrative, civile ou pénale d'EADS ainsi que des amendes, des sanctions pénales, voire la suspension ou l'exclusion d'EADS des contrats gouvernementaux pendant une période donnée ou la suspension d'avantages dont bénéficie EADS en matière d'exportation.

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 d'exploitation et sa situation financière.

Litiges

EADS est actuellement engagé dans plusieurs procédures (Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 32 : Litiges et réclamations »). «EADS prévoit de continuer de 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.

4.6.4 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. Principaux éléments financiers et autres

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

5.1 États financiers consolidés (« IFRS »)

5.1.1 Compte de résultat consolidé (« IFRS »)

Tableau 1 – Compte de résultat consolidé (IFRS)

(en millions d'€)	2011	2010
Chiffre d'affaires	49 128	45 752
Coût des produits vendus	(42 285)	(39 528)
Marge brute	6 843	6 224
Frais commerciaux	(981)	(1 024)
Frais administratifs	(1 427)	(1 288)
Frais de recherche et développement	(3 152)	(2 939)
Autres produits	359	171
Autres charges	(221)	(102)
Part des résultats des sociétés mises en équivalence	164	127
Autres produits liés aux participations	28	18
Résultat avant résultat financier et impôts sur les bénéfices	1 613	1 187
Produits d'intérêts	377	316
Charges d'intérêts	(364)	(415)
Autres éléments du résultat financier	(233)	(272)
Résultat financier	(220)	(371)
Impôts sur les bénéfices	(356)	(244)
Bénéfice net/(perte nette) de l'exercice	1 037	572
Imputable aux :		
Actionnaires de la société-mère (Bénéfice net/(perte nette))	1 033	553
Intérêts minoritaires	4	19

5.1.2 Chiffre d'affaires

En 2011, le chiffre d'affaires d'EADS a progressé de 7 %, à 49,1 milliards d'euros (2010 : 45,8 milliards d'euros). Cette croissance s'explique par des effets de volume et de mix chez Airbus et par la hausse de l'activité commerciale chez Eurocopter. Ces progressions ont plus que compensé la légère baisse constatée chez Astrium et Cassidian. Les acquisitions majeures, principalement Vector Aerospace et Satair, ont contribué pour près de 300 millions d'euros au chiffre d'affaires d'EADS lors de cette première consolidation, tandis que leur impact sur l'EBIT* a été insignifiant. Les livraisons sont restées élevées, avec 534 avions livrés chez Airbus Commercial et 503 hélicoptères chez Eurocopter. Ariane 5 a réussi son 46ème lancement consécutif.

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 des ajustements à la juste valeur, relatives à la fusion d'EADS, au regroupement d'Airbus et à la formation de MBDA, ainsi que les provisions pour dépréciation afférentes. 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.

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

(en millions d'€)	2011	2010
Bénéfice (perte) avant frais de financement et impôt	1 613	1 187
Cessions et amortissement des écarts d'acquisition	42	0
Amortissements exceptionnels/cessions	41	44
EBIT avant amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels	1 696	1 231

L'EBIT* reporté d'EADS a atteint 1 696 millions d'euros (2010 : 1 231 millions d'euros). Chez Airbus Commercial, un nombre plus élevé de livraisons et une politique tarifaire plus favorable ont permis de largement compenser la détérioration des taux de couverture et le renchérissement des frais de recherche et développement. Le total des effets non récurrents chez Airbus a été globalement neutre. L'impact négatif de la provision au titre de l'A350 XWB a été largement gommé par les effets de la finalisation du programme A340 et par un impact de change positif sur l'écart des paiements avant livraison et lors de la réévaluation du bilan. La performance d'Astrium, de Cassidian et d'Eurocopter comprend quelque 200 millions d'euros d'éléments non récurrents négatifs. Ils sont partiellement contrebalancés par des éléments non récurrents positifs des Autres Activités et du Siège. La majeure partie de ces éléments incombe à Eurocopter, qui a globalement déclaré quelque 115 millions d'euros d'effets non récurrents négatifs ; ceux-ci résultent pour l'essentiel des programmes gouvernementaux et du programme de transformation SHAPE. Cassidian a comptabilisé une charge nette de 72 millions d'euros au titre de sa restructuration et de ses programmes. Astrium a, pour sa part, constaté une charge de 23 millions d'euros au quatrième trimestre liée à son programme de transformation AGILE.

L'EBIT* avant éléments non récurrents (EBIT* ajusté) est un indicateur de la marge commerciale sous-jacente en excluant les charges ou bénéfices non récurrents induits par les variations des provisions ou des effets de change. Il s'est élevé à 1,8 milliard d'euros (2010 : 1,3 milliard d'euros) pour EADS, dont 0,5 milliard d'euros environ pour Airbus (2010 : près de 0,3 milliard d'euros). Cette évolution constitue une progression significative par rapport à 2010 en dépit de la hausse des dépenses de recherche et développement et de l'effet défavorable du dollar américain. Cet indicateur a bénéficié de la bonne performance des programmes historiques d'Airbus sous l'effet des améliorations en termes de volume, de mix et de prix. Airbus Military et surtout Eurocopter ont contribué à l'amélioration de la performance, pour ce dernier principalement par le biais de ses séries commerciales et de son activité de services. L'EBIT* avant éléments non récurrents du Siège a progressé en 2011, essentiellement grâce à une hausse des allocations de commissions de gestion aux Divisions et aux impacts positifs liés aux éliminations intra-Groupe au quatrième trimestre.

Le résultat net a progressé de 87 %, à 1 033 million d'euros (2010 : 553 millions d'euros), soit un bénéfice par action de 1,27 euro (BPA 2010 : 0,68 euro). Le résultat net avant éléments exceptionnels a augmenté pour atteindre 1 061 millions d'euros (2010 : 603 millions d'euros). Ces hausses s'expliquent principalement par l'amélioration opérationnelle reflétée dans l'EBIT*, qui répercute sur le résultat net. Le résultat net avant éléments exceptionnels correspond au résultat net hors éléments non récurrents de l'EBIT*. Il n'inclut pas les autres éléments du résultat financier (à l'exception de l'actualisation des provisions), l'élément non récurrent positif du produit net d'intérêt lié à l'achèvement du programme A340 et tous les effets fiscaux les éléments susmentionnés.

Le résultat financier s'est élevé à - 220 millions d'euros (2010 : - 371 millions d'euros). Le montant net des intérêts, à 13 millions d'euros (2010 : - 99 millions d'euros), a été amélioré principalement par l'augmentation du produit d'intérêt lié à la bonne performance de la trésorerie. En 2011, le montant des intérêts inclut le déblocage positif à caractère exceptionnel de 120 millions d'euros lié à l'achèvement du programme A340. Les autres résultats financiers s'élèvent à - 233 millions d'euros (2010 : - 272 millions d'euros). Ce poste comprend, entre autres, une réévaluation négative des options de change d'EADS pour un montant d'environ 90 millions d'euros et l'actualisation des provisions pour un montant négatif de 172 millions d'euros.

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

Par Division (en millions d'€)	EBIT*			Chiffre d'affaires		
	Exercice 2011	Exercice 2010	Variation	Exercice 2011	Exercice 2010	Variation
Division Airbus ⁽¹⁾	584	305	+ 91 %	33 103	29 978	+ 10 %
<i>Airbus Commercial</i>	543	291	+ 87 %	31 159	27 673	+ 13 %
<i>Airbus Military</i>	49	21	+ 133 %	2 504	2 684	- 7 %
Eurocopter	259	183	+ 42 %	5 415	4 830	+ 12 %
Astrium	267	283	- 6 %	4 964	5 003	- 1 %
Cassidian	331	457	- 28 %	5 803	5 933	- 2 %
Siège social / Consolidation	196	(22)	-	(1 409)	(1 174)	-
Autres Activités	59	25	+ 136 %	1 252	1 182	+ 6 %
Total	1 696	1 231	+ 38 %	49 128	45 752	+ 7 %

(1) Les segments Airbus Commercial et Airbus Military forment la Division Airbus. Les éliminations sont traitées au niveau de la Division.

5.1.4 Bilan consolidé (« IFRS »)

Tableau 4 – Bilan consolidé (IFRS)

(en millions d'€)	2011	2010
Actif consolidé		
Immobilisations incorporelles	12 745	11 299
Immobilisations corporelles	14 159	13 427
Immeubles de placement	74	77
Participations MEQ	2 677	2 451
Autres participations financières et actifs financiers non courants	2 378	2 386
Autres actifs financiers non courants	631	871
Autres actifs non courants	1 253	1 104
Impôts différés actifs	4 309	4 250
Valeurs mobilières de placement non courantes	7 229	5 332
Actifs non courants	45 455	41 197
Stocks	22 563	20 862
Créances clients	6 399	6 632
Portion courante des autres actifs financiers non courants	172	111
Autres actifs financiers courants	1 739	1 575
Autres actifs courants	2 253	1 712
Actifs d'impôts courants	339	234
Valeurs mobilières de placement (courantes)	4 272	5 834
Disponibilités	5 284	5 030
Actifs courants	43 021	41 990
Total actifs consolidés	88 476	83 187
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la Société mère		
Capital social	820	816
Primes d'apport ou d'émission	7 519	7 645
Report à nouveau	471	46
Autres écarts d'évaluation à la juste valeur cumulés (AOCI)	153	446
Actions propres	(113)	(112)
Capitaux propres et dettes consolidés	8 850	8 841
Intérêts minoritaires	20	95
Total capitaux propres consolidés	8 870	8 936
Provisions non courantes	9 125	8 213
Dettes financières non courantes	3 628	2 870
Autres dettes financières non courantes	8 193	8 624
Autres dettes non courantes	9 814	9 264
Impôts différés passifs	1 050	1 195
Produits constatés d'avance non courants	290	315
Dettes non courantes	32 100	30 481
Provisions courantes	5 860	5 766
Dettes financières courantes	1 476	1 408
Dettes fournisseurs	9 630	8 546
Autres dettes financières courantes	1 687	1 234
Autres dettes courantes	27 670	25 772
Dettes d'impôts courantes	308	254
Produits constatés d'avance	875	790
Dettes courantes	47 506	43 770
Total dettes consolidées	79 606	74 251
Total capitaux propres et dettes consolidés	88 476	83 187

Actifs non courants

Les immobilisations incorporelles qui s'élevaient à 12 745 millions d'euros (fin 2010 : 11 299 millions d'euros) comprennent 10 760 millions d'euros (fin 2010 : 9 809 millions d'euros) d'écarts d'acquisition. Ceux-ci se rapportent principalement à Airbus Commercial (6 657 millions d'euros), à Cassidian (2 551 millions d'euros), à Astrium (1 171 millions d'euros) et à Eurocopter (319 millions d'euros). L'augmentation des écarts d'acquisition s'explique principalement par les acquisitions de Vizada, Vector Aerospace et SatAir. Les tests annuels de dépréciation de valeur correspondants, effectués au quatrième trimestre, ont conduit à la constatation d'une charge de dépréciation de 20 millions d'euros au titre des Autres Activités.

Hors effets de change à hauteur de + 111 millions d'euros, les immobilisations corporelles augmentent de 618 millions d'euros pour atteindre 14 233 millions d'euros (fin 2010 : 13 504 millions d'euros) ; ce chiffre comprend 574 millions d'euros d'actifs donnés en location (fin 2010 : 759 millions d'euros). Les immobilisations corporelles incluent également des Immeubles de placement pour un montant de 74 millions d'euros (fin 2010 : 77 millions d'euros).

Les participations mises en équivalence, d'un montant de 2 677 millions d'euros (fin 2010 : 2 451 millions d'euros) reflètent principalement l'augmentation de la participation dans Dassault Aviation, à hauteur de 2 552 millions d'euros (fin 2010 : 2 318 millions d'euros).

Le poste autres participations financières et autres actifs financiers non courants d'un montant de 2 378 millions d'euros (fin 2010 : 2 386 millions d'euros) concerne Airbus pour un montant de 1 659 millions d'euros (fin 2010 : 1 765 millions d'euros) et se rapporte, pour l'essentiel, à la partie non courante des activités de financement d'appareils.

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 91 millions d'euros, à 1 884 millions d'euros (fin 2010 : 1 975 millions d'euros), cette baisse étant principalement due à la variation négative de la juste valeur des instruments financiers dérivés (- 116 millions d'euros) et à la diminution des primes sur options payées (- 87 millions d'euros), compensées en partie par une hausse des dépenses prépayées non courantes (+ 163 millions d'euros).

Les impôts différés actifs, pour un montant de 4 309 millions d'euros (fin 2010 : 4 250 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 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 486 millions d'euros (fin 2010 : 602 millions d'euros), dans les autres actifs courants pour 404 millions d'euros (fin 2010 : 364 millions d'euros), dans les autres dettes non courantes pour 2 140 millions d'euros (fin 2010 : 2 109 millions d'euros) et dans les autres dettes courantes pour 995 millions d'euros (fin 2010 : 821 millions d'euros), ce qui correspond à une juste valeur nette totale de - 2 245 millions d'euros (fin 2010 : - 1 964 millions d'euros). Le volume des contrats en dollars américains a augmenté de 70,2 milliards de dollars américains au 31 décembre 2010 à 75,1 milliards de dollars américains au 31 décembre 2011. Le taux de change du dollar américain est plus favorable (taux de clôture 1 € = 1,29 USD au 31 décembre 2011 contre 1 € = 1,34 USD au 31 décembre 2010). Le taux moyen de couverture du dollar américain pour le portefeuille de couverture du Groupe s'améliore, passant de 1€ = 1,38 USD au 31 décembre 2010 à 1 € = 1,37 USD au 31 décembre 2011. Les fluctuations sur les marchés financiers enregistrées ces dernières années se sont accompagnées d'une dissolution des relations non arbitrées, avec des conséquences sur la juste valeur des instruments financiers détenus par EADS. C'est pour cette raison qu'à fin 2011, le Groupe a changé d'approche pour l'estimation de la juste valeur des swaps et contrats de change à terme. Il est passé d'une méthode zéro-coupon à une méthode au pair basée sur le taux de change à terme. Ce choix implique une modification des estimations comptables comme exposé dans la norme IAS 8.5. Avec la méthode zéro-coupon, on calcule les taux de change à terme à partir des différences au niveau des principales courbes de rendement d'intérêts des devises concernées ; cette méthode était utilisée comme une alternative à la méthode au pair basée sur le taux d'intérêt à terme qui utilise des points de change estimés, plutôt que les taux d'intérêt cotés afin d'obtenir les taux de change à terme. Dans la réalité, si le Groupe avait appliqué la méthode du différentiel des taux d'intérêt à fin 2011, le total des pertes non réalisées comptabilisées dans les autres éléments du revenu global cumulé, net d'impôts, aurait augmenté de 0,6 million d'euros. L'effet lié à l'utilisation d'une mesure plus affinée de la juste valeur s'annulera dans les autres éléments du revenu global cumulé sur la durée de vie des contrats de change à terme et des swaps en circulation à fin 2011.

Actifs courants

Les stocks qui s'élèvent à 22 563 millions d'euros (fin 2010 : 20 862 millions d'euros) ont augmenté de 1 701 millions d'euros. Cette hausse est en partie due à l'augmentation des services et produits non finis dans le cadre des programmes d'Eurocopter (+ 403 millions d'euros), d'Airbus (+ 333 millions d'euros) et d'Astrium (+ 244 millions d'euros). Des hausses ont également été enregistrées au niveau des matières premières (+ 326 millions d'euros), des avances versées aux fournisseurs (+ 102 millions d'euros) et des produits finis (+ 101 millions d'euros) pour le Groupe.

Les créances clients diminuent de - 233 millions d'euros pour atteindre 6 399 millions d'euros (fin 2010 : 6 632 millions d'euros). Cette diminution est essentiellement due à Astrium (- 669 millions d'euros) et Airbus (179 millions d'euros), mais elle est en partie compensée par une augmentation chez Eurocopter (+ 527 millions d'euros) et Cassidian (+ 76 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 augmentation de 871 millions d'euros, à 4 503 millions d'euros (fin 2010 : 3 632 millions d'euros) s'explique, entre autres, par les montants de TVA à payer et à recevoir en provenance des entreprises associées.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie ont augmenté de 5 030 millions d'euros à 5 284 millions d'euros.

Capitaux propres

Les capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère (y compris les actions propres rachetées) s'élèvent à 8 850 millions d'euros (fin 2010 : 8 841 millions d'euros). Cette hausse résulte principalement d'un revenu global sur la période de + 163 millions d'euros. Ce revenu comprend le bénéfice de la période, en partie compensé par la variation des justes valeurs des couvertures de flux de trésorerie et les pertes actuarielles sur les régimes de retraite à prestations définies. Les distributions en numéraire aux actionnaires d'EADS N.V. (- 178 millions d'euros) ont d'autant réduit les capitaux propres.

Les intérêts minoritaires ont diminué de 75 millions d'euros et viennent s'établir à 20 millions d'euros (fin 2010 : 95 millions d'euros), notamment en raison du rachat des 25 % restants de DADC Luft- und Raumfahrt Beteiligungs AG à Munich par EADS.

Dettes non courantes

Les provisions non courantes d'un montant de 9 125 millions d'euros (fin 2010 : 8 213 millions d'euros) incluent la part non courante des provisions pour indemnités de départ à la retraite, en augmentation de 591 millions d'euros, à 5 628 millions d'euros (fin 2010 : 5 037 millions d'euros). Cette variation s'explique principalement par les pertes actuarielles sur les régimes de retraite à prestations définies en raison de taux d'actualisation inférieurs.

En outre, d'autres provisions sont comprises dans les provisions non courantes, qui enregistrent une augmentation de 321 millions d'euros pour atteindre 3 497 millions d'euros (fin 2010 : 3 176 millions d'euros). Cette hausse reflète essentiellement les provisions au titre des pertes sur contrats (+ 233 millions d'euros). L'augmentation des provisions pour pertes sur contrats concernent majoritairement le programme A350 XWB dont l'entrée en service est désormais prévue pour le premier semestre 2014.

Les dettes financières non courantes, principalement composées d'obligations, augmentent de 758 millions d'euros à 3 628 millions d'euros (fin 2010 : 2 870 millions d'euros). Cette augmentation est pour l'essentiel imputable aux nouveaux emprunts accordés par la Banque européenne d'investissement (721 millions de dollars américains) et la Development Bank of Japan (300 millions de dollars américains).

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 94 millions d'euros, pour atteindre 18 297 millions d'euros (fin 2010 : 18 203 millions d'euros). Cette hausse provient d'un montant plus élevé des avances de paiement et une d'une augmentation de la juste valeur des instruments financiers, en partie compensée par une réduction des avances remboursables de la part non courante des autres dettes.

Les avances remboursables, qui incluent l'accroissement des intérêts pour un total de 406 millions d'euros représentant les obligations qui découlent des contrats associés au programme à long terme d'Airbus Commercial, ont été réglées par suite de mesures prises par Airbus au troisième trimestre 2011, en lien avec l'achèvement du programme A340. Ce déblocage a eu un impact positif sur le compte de résultat consolidé avant impôts de 192 millions d'euros au niveau des autres éléments du résultat opérationnel et de 120 millions d'euros au niveau du résultat financier. Ce règlement a également donné lieu à un décaissement opérationnel de 94 millions d'euros au quatrième trimestre 2011.

Dettes courantes

Les provisions courantes ont augmenté de + 94 millions d'euros, à 5 860 millions d'euros (fin 2010 : 5 766 millions d'euros) et comprennent la part courante des provisions pour engagements de retraite (193 millions d'euros) et d'autres provisions (5 667 millions d'euros). Une hausse des provisions pour frais en cours (+ 345 millions d'euros) et des provisions pour le financement d'avions (+ 54 millions d'euros) est en partie compensée par une baisse des provisions pour pertes à terminaison (- 410 millions d'euros), à la suite d'une reclassification en stocks.

Les autres dettes courantes incluent les autres dettes financières courantes, les autres dettes courantes et les produits constatés d'avance courants. Elles augmentent de 2 436 millions d'euros pour s'établir à 30 232 millions d'euros (fin 2010 : 27 796 millions d'euros). Les autres dettes courantes se composent, pour l'essentiel, des avances clients courantes, à hauteur de 25 006 millions d'euros (fin 2010 : 23 285 millions d'euros), en augmentation de 1 721 millions d'euros.

5.1.5 Trésorerie nette

La trésorerie nette d'EADS a atteint 11,7 milliards d'euros (fin 2010 : 11,9 milliards d'euros) après acquisitions. Elle reflète également une contribution en numéraire aux actifs des régimes de retraite de 489 millions d'euros.

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.

Le flux de trésorerie disponible de l'exercice a bénéficié de la bonne performance opérationnelle. Le flux de trésorerie disponible s'établit à 958 millions d'euros (2010 : 2 707 millions d'euros). Après financements-clients et avant acquisitions, le flux de trésorerie disponible atteint 2 493 millions d'euros. Il dépasse largement les prévisions grâce aux commandes plus élevées et aux livraisons plus importantes que prévu chez Airbus, à une amélioration de l'EBIT* avant éléments non récurrents et à des flux d'encaissement plus élevés que prévu versés par les clients institutionnels. Le flux de trésorerie lié à l'exploitation a augmenté par rapport à l'année dernière, essentiellement dû à l'amélioration de la rentabilité avant dépréciations et amortissements et du provisionnement. Le fonds de roulement reflète une augmentation des stocks chez Airbus due à la montée en cadence progressive des programmes de production. Cette montée en cadence des stocks a été amplement compensée par les avances-clients plus conséquentes reçues par Airbus. Les financements-clients ont généré 135 millions d'euros de trésorerie en 2011, compte tenu du dynamisme persistant des loueurs d'avions et du secteur bancaire mondial en dépit des récentes préoccupations. Le niveau des dépenses d'investissement se situe légèrement en deçà de celui de 2010. Conformément à la stratégie du Groupe, EADS a finalisé certaines acquisitions majeures en 2011, entraînant un décaissement de 1,5 milliard d'euros environ.

5.1.6 Prises de commandes et carnet de commandes

Les prises de commandes d'EADS ont augmenté de 58 %, à 131 milliards d'euros (2010 : 83,1 milliards d'euros), sous l'effet d'un plus grand nombre de commandes d'avions commerciaux chez Airbus. Fin décembre 2011, le carnet de commandes du Groupe s'établissait à 541 milliards d'euros (fin 2010 : 448,5 milliards d'euros). Ce montant record, en progression de 21 %, vient étayer la croissance future du chiffre d'affaires brut d'EADS. Le carnet de commandes d'Airbus Commercial a profité de l'impact de l'appréciation du dollar américain depuis fin 2010, avec un effet positif d'environ 15 milliards d'euros. Le carnet de commandes des activités de défense a reculé à 52,8 milliards d'euros (fin 2010 : 58,3 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 2011	Exercice 2010	Variation	31 déc. 2011	31 déc. 2010	Variation
Division Airbus ⁽¹⁾	117 874	68 223	+ 73 %	495 513	400 400	+ 24 %
Airbus Commercial	117 301	68 210	+ 72 %	475 477	378 907	+ 25 %
Airbus Military	935	152	+ 515 %	21 315	22 819	- 7 %
Eurocopter	4 679	4 316	+ 8 %	13 814	14 550	- 5 %
Astrium	3 514	6 037	- 42 %	14 666	15 760	- 7 %
Cassidian	4 168	4 312	- 3 %	15 469	16 903	- 8 %
Siège social / Consolidation	(1 233)	(1 409)	-	(1 467)	(1 639)	-
Autres Activités	2 025	1 668	+ 21 %	2 983	2 519	+ 18 %
Total	131 027	83 147	+ 58 %	540 978	448 493	+ 21 %

(1) Les segments Airbus Commercial et Airbus Military forment la Division Airbus. Les éliminations sont traitées au niveau de la Division.

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

5.1.7 Informations sectorielles

Le chiffre d'affaires consolidé d'**Airbus** a augmenté de 10 %, à 33 103 millions de dollars (2010 : 29 978 millions), principalement sous l'effet de la hausse des livraisons. L'EBIT* consolidé d'Airbus s'est élevé à 584 millions d'euros, soit une envolée de 91 % (2010 : 305 millions d'euros).

Le chiffre d'affaires d'Airbus Commercial a atteint 31 159 millions d'euros (2010 : 27 673 millions d'euros). La production d'Airbus a progressé pour la dixième année consécutive et bat un nouveau record, avec 534 livraisons d'appareils commerciaux, dont 26 A380. 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 et d'appareils de la famille A320, sans oublier une amélioration de la politique tarifaire. L'effet de change négatif sur le chiffre d'affaires est évalué à environ 400 millions d'euros. L'EBIT* reporté d'Airbus commercial s'est établi à 543 millions d'euros (2010 : 291 millions d'euros). En comparaison avec 2010, l'EBIT* avant éléments non récurrents d'Airbus Commercial, d'un montant d'environ 490 millions d'euros (2010 : 280 millions d'euros environ), a bénéficié d'améliorations sur le plan opérationnel et d'un effet de prix positif. En glissement annuel, cette hausse est en partie gommée par la détérioration du taux de couverture, de l'ordre de 200 millions d'euros, et par l'augmentation des coûts de R&D, notamment pour le programme A350 XWB. Alors que le chiffre d'affaires d'Airbus Military a reculé de 7 %, à 2 504 millions d'euros (2010 : 2 684 millions d'euros), du fait d'une moindre comptabilisation de chiffre d'affaires au titre du programme A400M, l'EBIT* s'est sensiblement amélioré à 49 millions d'euros (2010 : 21 millions d'euros). Cette appréciation s'explique par un mix favorable, des améliorations au niveau opérationnel et la diminution des frais généraux.

Airbus Commercial a battu son précédent record de prises de commandes en 2011, avec 1 419 commandes nettes (2010 : 574). La famille A320neo qui remporte à elle seule 1 226 nouvelles commandes fermes s'impose comme le « best-seller » de l'histoire de l'aviation commerciale. Airbus a lancé la phase d'essais en vol de son A320 avec de nouvelles extrémités de voilure (« sharklets ») qui promet une réduction de 3,5 % de la consommation de carburant. Parmi les autres étapes marquantes de l'exercice figure la livraison de son 7 000^e appareil. Deux compagnies aériennes, Korean Air et China Southern, ont pris livraison de leur premier A380. Le Groupe dénombre ainsi sept compagnies aériennes auprès desquelles cet appareil est entré en exploitation commerciale. La production en série de l'A380 a progressé, comme en attestent les 26 appareils livrés en 2011, un chiffre supérieur à l'objectif annoncé.

Les augmentations des taux de production pour les monocouloirs et la famille des long-courriers sont bien engagées, malgré les défis que pose cette montée en cadence. En raison de la dynamique commerciale positive actuelle, Airbus a décidé d'augmenter la production des A330 à 11 appareils par mois à compter du deuxième trimestre 2014 sous réserve que la question de l'ETS (Emissions Trading System – dite taxe carbone) n'impacte pas les commandes d'avions. La Direction multiplie les efforts pour résoudre les problèmes sur les nervures de volets de l'A380. Les coûts correspondants seront supportés par Airbus. Une estimation a été incluse dans les provisions pour garantie sur les avions livrés. Le programme A350 XWB avance. Des sections importantes de l'appareil sont d'ores et déjà arrivées sur la ligne d'assemblage final à

Toulouse fin 2011. En février 2012, le moteur Trent de l'A350 XWB a réussi son premier vol sur un « banc d'essai volant » de l'A380. Son entrée en service est programmée pour le premier semestre 2014. Le programme est très complexe : le calendrier se resserre alors qu'Airbus se rapproche de ses prochaines échéances, avec notamment l'arrivée sur la ligne d'assemblage final. Airbus a poursuivi le déploiement de sa stratégie de services en 2011 en procédant à l'acquisition du spécialiste logistique Satair et de l'américain Metron Aviation, fournisseur de solutions avancées de gestion du trafic aérien.

Airbus Military a livré un nombre record de 29 appareils en 2011, dont six avions ravitailleurs multi-rôles A330 (MRTT) de pointe. Airbus Military a reçu cinq commandes d'avions légers et moyens sur fond de conjoncture difficile. Les essais en vol de l'A400M se poursuivent à un rythme maximal avec cinq appareils d'essais et sont en bonne voie pour la première livraison client dans les délais. L'assemblage du premier avion a démarré à Séville.

A la fin décembre 2011, le carnet de commandes consolidé d'Airbus était évalué à 495,5 milliards d'euros (fin 2010 : 400,4 milliards d'euros). Le carnet de commandes d'Airbus Commercial, qui a bénéficié d'une appréciation d'environ 15 milliards d'euros grâce au raffermissement du dollar américain par rapport à l'euro à la fin décembre 2011, par comparaison avec la fin décembre 2010, a atteint une valeur de 475,5 milliards d'euros (fin 2010 : 378,9 milliards d'euros), soit un record pour le secteur de 4 437 appareils (fin 2010 : 3 552 avions). Airbus Military a enregistré cinq nouvelles commandes, ce qui porte son carnet de commandes à 217 avions. Le carnet de commandes d'Airbus Military a atteint 21,3 milliards d'euros (fin 2010 : 22,8 milliards d'euros).

En 2011, le chiffre d'affaires d'**Eurocopter** a augmenté de 12 % pour atteindre le chiffre record de 5 415 millions d'euros (2010 : 4 830 millions d'euros), sur fond de reprise progressive du secteur civil. Au total, 503 hélicoptères (2010 : 527) ont été livrés, dont le 1 000^e Dauphin, le 1 000^e EC135 et le 100^e NH90. L'EBIT* de la Division s'est apprécié de 42 %, à 259 millions d'euros (2010 : 183 millions d'euros). L'augmentation du chiffre d'affaires et de l'EBIT* par rapport à l'exercice précédent est liée à un effet de mix favorable au niveau des livraisons commerciales et des activités de support, ainsi qu'à une meilleure performance opérationnelle. Le chiffre d'affaires comprend également 210 millions d'euros de la première consolidation de Vector Aerospace. Une charge nette d'environ 115 millions d'euros a été comptabilisée en 2011 ; cette charge est principalement liée aux programmes institutionnels et au programme SHAPE. Une charge nette de 120 millions d'euros avait été constatée à cet égard en 2010. Conformément à la stratégie d'innovation d'Eurocopter, les dépenses de R&D se sont accrues.

Dans le sillage de la reprise du secteur civil et de la stratégie d'innovation à long terme déployée par la Division, les commandes nettes d'Eurocopter se sont élevées à 457 hélicoptères en 2011, contre 346 l'année précédente. Parmi celles-ci, figurent des contrats majeurs remportés pour l'EC225, les premières réservations de la version améliorée de l'EC145 T2 ainsi que des commandes fermes portant sur le nouveau EC175. La dynamique favorable du marché s'est poursuivie sur l'année en cours avec 191 commandes et engagements lors du salon aéronautique HeliExpo de Dallas début 2012.

Le programme NH90 a franchi un point d'étape décisif, avec l'attestation de conformité de la configuration opérationnelle finale de l'hélicoptère de transport tactique H90 (TTH) en novembre.

Eurocopter a procédé à l'acquisition de Vector Aerospace dans le but de dynamiser son activité de services et d'accroître son ancrage sur la scène internationale. Cette présence a été renforcée avec la signature d'un accord de coopération au Kazakhstan et la mise en place d'une nouvelle usine de production au Mexique. En 2011, Eurocopter a franchi de nouvelles étapes importantes dans sa marche vers l'innovation. La Division a ainsi procédé au lancement de vols d'essai de l'hélicoptère hybride de démonstration AS350 et du démonstrateur X3. Cette même année, Eurocopter a également mis un point final à son programme de transformation SHAPE. Conçu pour durer deux ans, celui-ci a permis de consolider ses capacités pendant la phase de repli du marché de ces dernières années. Le carnet de commandes de la Division a atteint 13,8 milliards d'euros (fin 2010 : 14,6 milliards d'euros), soit 1 076 hélicoptères (fin 2010 : 1 122 hélicoptères).

Le chiffre d'affaires d'**Astrium** est resté stable en 2011, à 4 964 millions d'euros (2010 : 5 003 millions d'euros), soutenu par l'excellente exécution des programmes malgré les difficultés du marché institutionnel relativement et une concurrence accrue. L'EBIT* accuse un léger repli, à 267 millions d'euros (2010 : 283 millions d'euros). La solide performance des activités Satellites et Transport spatial a été pénalisée par une baisse de l'activité dans les Services, par les frais liés à l'acquisition de Vizada et par une charge de 23 millions d'euros comptabilisée dans le cadre du programme de transformation AGILE au dernier trimestre.

Les prises de commandes ont atteint 3,5 milliards d'euros en 2011, attestant du maintien de la dynamique en cours, bien qu'à un niveau inférieur à celui des deux précédents exercices, qui avaient été particulièrement exceptionnels. Parmi les contrats phares remportés par la Division figurent des ventes de satellites de télécommunications à l'opérateur américain DIRECTV et à l'opérateur malaisien MEASAT. Ces contrats témoignent de la réussite d'Astrium dans sa démarche d'amélioration globale de sa compétitivité sur les marchés à l'export, grâce à son programme de transformation AGILE. En 2011, Ariane 5 a réalisé avec succès cinq lancements, dont son 46^e lancement consécutif et le lancement du deuxième véhicule de transfert automatique (ATV).

Au total, 13 satellites construits par Astrium ont été lancés en 2011, dont les deux premiers satellites In-Orbit Validation de Galiléo et le satellite d'observation de la Terre à très haute résolution Pléiades 1A, dont Astrium Services aura l'exclusivité de la distribution commerciale. Des progrès significatifs en vue de l'élargissement ultérieur du secteur des services ont été réalisés avec l'acquisition de Vizada, finalisée en décembre. À la fin décembre 2011, le carnet de commandes d'Astrium s'élevait à 14,7 milliards d'euros (fin 2010 : 15,8 milliards d'euros).

En 2011, **Cassidian** a atteint un solide chiffre d'affaires de 5 803 millions d'euros (2010 : 5 933 millions d'euros). La rentabilité de la Division a été conforme aux prévisions, avec un recul de l'EBIT* à 331 millions d'euros (2010 : 457 millions d'euros). Alors que l'EBIT* reflète la solidité des marges au niveau des programmes arrivés à maturité, il a été pénalisé par une augmentation conséquente des investissements autofinancés de recherche et de développement, par une provision pour restructuration de 38 millions d'euros et par une charge négative nette de 34 millions d'euros contractée sur les programmes. Les contraintes budgétaires qui pèsent sur les marchés nationaux de la Division exercent un effet manifeste sur les activités de Cassidian. Les prises de commandes et les financements s'en trouvent différés et les dépenses en recherche et développement augmentent.

La Division a enregistré 4,2 milliards d'euros de prises de commandes en 2011 malgré une conjoncture plus difficile. Son carnet de commandes inclut un contrat portant sur la première tranche du système de commande et contrôle des Émirats Arabes Unis, dans le cadre de la co-entreprise EMIRAJE Systems formée par Cassidian et C4 Advanced Solutions. La Division a entamé un processus de transformation de grande ampleur pour accompagner sa marche vers la mondialisation et s'adapter à un contexte commercial en mutation sur ses marchés domestiques européens.

En 2011, Cassidian a continué de progresser dans le développement de ses capacités dans les drones. Le drone Euro Hawk, un programme conjointement mené avec Northrop Grumman pour l'armée allemande, a réalisé son vol de convoyage des États-Unis vers l'Allemagne en juillet. À la suite de ce vol, le système de mission mis au point par Cassidian y a été intégré avec succès en amont des essais en vol. Cassidian a conclu des contrats de coopération dans les drones avec Turkish Aerospace Industries et avec Alenia Aeronautica en Italie. Fin 2011, Cassidian a signé un nouvel accord avec Rheinmetall destiné à poursuivre les activités dans le domaine des drones conjointement avec EADS au sein d'une nouvelle entité. La livraison du 300^e Eurofighter en octobre a signifié le franchissement d'un nouveau jalon dans ce programme réunissant plusieurs pays. Avec l'accord pour une prorogation des livraisons, la production de l'Eurofighter est garantie jusqu'en 2017. À la fin décembre 2011, le carnet de commandes de Cassidian s'établissait à 15,5 milliards d'euros (fin 2010 : 16,9 milliards d'euros).

Siège et Autres Activités (non rattachées à une Division)

Le chiffre d'affaires des Autres Activités a progressé de 6 %, à 1 252 millions d'euros (2010 : 1 182 millions d'euros). La hausse du chiffre d'affaires d'EADS North America s'explique par la montée en cadence des livraisons d'hélicoptères utilitaires légers (LUH) et des avions de transport moyens et légers. Chez Sogerma, la hausse des cadences de production et le regain de l'activité dans les fauteuils cabines d'avions ont compensé le départ de certaines activités, lié à l'acquisition de Vector Aerospace par Eurocopter. L'EBIT* des Autres Activités a plus que doublé pour s'établir à 59 millions d'euros (2010 : 25 millions d'euros). Il comprend les hausses d'ATR et de Sogerma ainsi que la plus-value issue de la cession, en mai, de Defense Security and Systems Solutions (DS3) par EADS North America.

ATR a réalisé des prises de commandes annuelles exceptionnelles, avec 119 commandes fermes (2010 : 78). Ce chiffre représente plus de 80 % de l'ensemble des commandes d'avions régionaux dans la gamme des appareils de 50 à 90 sièges. ATR confirme ainsi le succès de son offre revalorisée. En août 2011, ATR a livré son premier appareil ATR 72-600 à son client de lancement, la compagnie Royal Air Maroc. ATR a livré un total de 54 avions en 2011 (2010 : 52), dont 10 ATR 72-600. En 2011, ATR cumule un carnet de commandes record qui, avec 224 avions, représente trois années de production.

EADS North America a reçu un contrat de Lockheed Martin portant sur la fourniture de son radar TRS-3D qui sera embarqué à bord des frégates de combat en zone littorale de la marine américaine. En octobre, EADS North America a franchi un autre cap majeur dans le cadre de son programme d'hélicoptères LUH (*Light Utility Helicopter*) UH-72A, avec la livraison de Lakotas à la Garde Nationale équipés du Security and Support (S&S) Battalion Mission Equipment Package (MEP). À ce jour, EADS North America a livré à l'armée américaine plus de la moitié des 345 hélicoptères LUH prévus ; ces appareils ont été remis à leur destinataire dans u parfait respect du calendrier et du budget. La marine américaine a également pris livraison de cinq hélicoptères Lakotas pour son école de pilotes d'essais de la marine. À la fin décembre 2011, le carnet de commandes des Autres Activités avait augmenté de 18 %, à 3 milliards d'euros (fin 2010 : 2,5 milliards d'euros).

5.2 États financiers statutaires d'EADS N.V.

Tableau 6 – Bilan statutaire d'EADS N.V.

(en millions d'€) Actif	Au 31 décembre 2011	Au 31 décembre 2010
Écarts d'acquisition	4 354	4 354
Actifs financiers	9 802	7 960
Valeurs mobilières de placement	7 103	5 172
Actifs non courants	21 259	17 486
Créances et autres actifs	6 362	4 874
Valeurs mobilières de placement	4 140	5 756
Disponibilités	3 394	3 199
Actifs courants	13 896	13 829
Total Actif	35 155	31 315
Capital social souscrit et versé	820	816
Primes d'apport	7 519	7 645
Écarts de réévaluation à la juste valeur cumulée (AOCI)	(1 207)	(989)
Réserves réglementées	3 544	3 532
Actions propres	(113)	(112)
Report à nouveau	(2 746)	(2 604)
Résultat de l'exercice	1 033	553
Capitaux propres ⁽¹⁾	8 850	8 841
Dettes financières	3 090	2 194
Passifs non courants	3 090	2 194
Dettes financières	0	29
Autres dettes	23 215	20 251
Passifs courants	23 215	20 280
Total Passif	35 155	31 315

(1) Le bilan est présenté avant affectation du résultat de l'exercice.

Tableau 7 – Compte de résultat statutaire d'EADS N.V.

(in Mio. €)	2011	2010
Résultat des participations	1 010	463
Autres (charges)/produits	23	90
Résultat net de l'exercice	1 033	553

5.3 Informations sur les commissaires aux comptes

	Date de première nomination	Date d'expiration du mandat actuel ⁽¹⁾
KPMG Accountants N.V. Rijnzathe 14 – 3454 PV De Meern — Pays-Bas Représenté par J.C.M. van Rooijen	10 mai 2000	31 mai 20112
Ernst & Young Accountants L.L.P. Boompjes 258 - 3011 XZ Rotterdam — Pays-Bas Représenté par C.T. Reckers	24 juillet 2002	31 mai 2012

(1) 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 2012 sera soumise à l'Assemblée générale des actionnaires d'EADS convoquée le 31 mai 2012.

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 Ressources humaines

5.4.1 Effectifs

Au 31 décembre 2011, EADS employait 133 115 salariés. Le nombre de salariés a augmenté de 11 424 par rapport à 2010. Cette croissance des effectifs s'explique par les changements majeurs de consolidation intervenus en 2011.

Eurocopter a en effet intégré à son périmètre de consolidation la société Vector Aerospace et ses 2 419 salariés. PFW Aerospace et ses 2 155 salariés ont été rachetés par Airbus, de même que Satair et ses 377 collaborateurs. Par ailleurs, le Groupe ND Satcom a rejoint le giron d'Astrium avec ses 301 salariés ainsi que la holding Vizada/Mobsat et ses 719 salariés. D'autres acquisitions et des changements en matière de consolidation de moindre envergure ont participé à cette hausse des effectifs du Groupe.

En 2011, les effectifs se composaient à 96,5 % 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 2011, le nombre des nouvelles embauches s'est élevé à 8 238 personnes en 2011 (2010 : 5 047). Dans le même temps, 3 666 salariés (2010 : 3 213) ont quitté le Groupe.

Au total, 92,1 % de l'ensemble du personnel d'EADS est réparti sur plus de 100 sites en Europe.

5.4.2 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 2011, en collaboration avec le CTO et les services Stratégie au niveau des Divisions et du Groupe, les RH ont franchi des étapes importantes dans la cartographie des compétences existantes et dans la définition des savoir-faire indispensables pour garantir le développement d'EADS à l'avenir.

La campagne ESOP 2011 a connu un franc succès. 23 371 collaborateurs (18,8 % des effectifs) ont investi dans la Société, un niveau historique pour EADS qui confirme la confiance des salariés dans leur Groupe.

Un nouveau conseil de la diversité a été mis en place en 2011 afin de favoriser la mixité hommes/femmes, sociale, culturelle et intergénérationnelle et prendre en charge le handicap. Pour ce qui est de la diversité hommes/femmes, la priorité numéro un reste la gestion des talents et la constitution d'un pool interne de femmes très compétentes, avec l'aide d'un programme de développement spécifique destiné aux femmes de niveau 5 (Managers), baptisé « GROW ».

2011 a également vu le lancement de la nouvelle initiative « Ma vie chez EADS » au niveau du Groupe. L'objectif visé consiste à créer un meilleur environnement professionnel et accroître le bien-être des salariés en améliorant la santé, la sécurité, la prévention du stress, en proposant des solutions pour la garde des enfants et une organisation flexible du travail. Sept bonnes pratiques ont déjà été récompensées en décembre. Elles seront ensuite diffusées au niveau du Groupe, accompagnées d'autres.

Depuis 2009, EADS gère une initiative d'engagement dans tout le Groupe qui s'adresse à tous les salariés. Elle s'appuie sur une enquête conduite tous les 18 à 24 mois dont l'objectif est de faire valoir les domaines de satisfaction et de frustration parmi les salariés du Groupe.

À la suite des résultats de l'enquête menée en 2009, la priorité portait sur la reconnaissance des salariés, le renforcement des comportements de leadership, l'amélioration de la communication interne, la mise en place de mesures d'amélioration du niveau de confiance, l'autonomisation des cadres et plus de proximité de ceux-ci avec le personnel ainsi qu'un soutien RH pour tous les salariés, sans oublier le renforcement de l'innovation.

La hausse du taux de participation lors de la deuxième enquête d'engagement menée en octobre 2010 a démontré que les salariés prennent ce processus au sérieux. Les résultats ont fait valoir une tendance positive : EADS a affiché des améliorations dans les domaines de la reconnaissance, du suivi de l'évolution des salariés et des progrès ainsi que de la communication interne.

Le prolongement des initiatives mises en œuvre a permis de réduire les contraintes administratives et d'accélérer/simplifier les processus. Toutefois, d'autres initiatives ont été lancées au niveau du Groupe :

- ⊙ toutes les unités se sont engagées à organiser deux entretiens annuels entre responsables et leurs salariés : un entretien annuel et un entretien en milieu d'année ;
- ⊙ des forums sur l'implication pour partager les bonnes pratiques ont été mis en place en juin 2011 afin que de permettre à l'entreprise de tirer des enseignements de ses expériences les plus enrichissantes. Des documents ont été distribués à tous les responsables ;
- ⊙ les programmes de formation au leadership « BEST/INSPIRE » ont été déployés à tous les niveaux de l'encadrement. Plus de 5 000 cadres ont été formés depuis 2009 et un millier de cadres supplémentaires devraient l'être courant 2012 ;
- ⊙ des plans d'actions accompagnés de mesures de suivi sont appliqués dans toutes les Divisions (vecteurs de motivation pour les équipes) avec le soutien local des RH.

La troisième enquête d'engagement se déroulera du 12 mars au 6 avril 2012. Les résultats seront communiqués en juin-juillet 2012.

5.5 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 renforcer l'importance de l'éco-efficacité et l'intégrer systématiquement dans la culture d'entreprise, EADS a dédié l'une des dix priorités du Groupe en 2011 à la promotion de « l'éco-efficacité, de l'innovation et de la qualité comme des vecteurs clés de sa compétitivité, en organisant des plans d'actions au niveau des Divisions et du Groupe EADS ». Le concept d'éco-efficacité renvoie à la notion d'optimisation au maximum de la création de valeur économique, tout en minimisant l'impact sur l'environnement.

5.5.1 Gestion de l'impact environnemental des activités et des produits tout au long du cycle de vie

Systeme de gestion environnementale (EMS)

La norme ISO 14001 est une norme internationale de l'efficacité EMS, qui s'adresse aux entreprises et aux organisations. EADS ne se contente pas d'encourager la certification environnementale de ses activités, mais développe également une orientation axée sur le cycle de vie de ses produits et services. Cette approche permet en effet de réduire l'impact environnemental de la manière la plus durable et la plus efficace sur le plan économique. Le système EMS certifié a été mis en place progressivement sur les sites de production d'EADS et plus de 90 % des collaborateurs du Groupe travaillent actuellement dans le respect de la norme 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 de réduction du bruit et des émissions des avions. Les Divisions d'EADS jouent un rôle important dans les 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. 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 ;
- ⊙ *eGenius* : projet visant à développer les sources d'énergie alternatives afin d'assurer une aviation plus écologique et soutenir les projets de recherche fondamentale sur des concepts d'avions électriques ;
- ⊙ enfin, EADS organise des essais de recherche avec le centre aérospatial allemand DLR afin de mettre en place des systèmes de déplacement qui fonctionneraient avec des piles combustibles. En outre, EADS collabore avec Parker Aerospace au développement de piles combustibles afin d'améliorer l'éco-efficacité des avions et favoriser une meilleure compréhension générale de cette technologie spécifique et de son potentiel au sein du secteur de l'aviation.

Au niveau du Groupe

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.

EADS s'emploie à mettre en place des initiatives industrielles conjointes destinées à améliorer la performance environnementale générale du secteur aéronautique, spatial et de défense de manière efficace, uniforme et rentable. EADS a soutenu, dans ce cadre précis, la création de l'IAEG (le groupe environnemental aérospatial international) afin d'harmoniser les réponses du secteur aux réglementations existantes et futures, afin de faire converger les normes environnementales du secteur aéronautique et spatial et afin de travailler sur une approche et des attentes communes au niveau de la chaîne d'approvisionnements.

EADS mène ou participe à différents groupes de travail sur l'environnement au niveau européen et international tels que l'ICAO, l'ATAG, l'ICCAIA, l'ASD, le CAEP et le WEF. EADS participe également aux groupes de travail sur l'environnement d'organisations industrielles nationales comme le GIFAS en France, TEDAE en Espagne, BDLI en Allemagne et ADS au Royaume-Uni.

Au niveau de la fabrication

Les processus d'investissement ont été revus afin d'inclure des critères écologiques dans l'optique de mieux intégrer l'environnement aux activités et s'orienter vers une entreprise aux vertus intrinsèquement éco-efficientes.

Des initiatives ont été lancées au niveau des Divisions et des sites afin de réduire l'empreinte environnementale d'EADS d'ici 2020 :

- ⊙ Airbus a lancé BLUE-5, qui fournit une feuille de route destinée à réduire l'empreinte environnementale d'Airbus d'ici 2020 sur les 5 volets de la Vision 2020 d'EADS : consommation énergétique, émissions de CO₂, production de déchets, consommation d'eau, mise au rebut et émissions de composés organiques volatils ;
- ⊙ Astrium s'est doté d'un groupe de travail multifonctionnel dédié à la gestion/conception de la production/des installations dans le but de faire de la performance environnementale un moteur de décision pour les nouveaux moyens de production ;
- ⊙ Airbus a optimisé le système de ventilation des ateliers de peinture de l'A380. L'économie réalisée s'élève à 50 000 KW/h d'énergie pendant le délai de traitement moyen d'un A380 qui est de 16 jours. Les économies en carburant sont également considérables et on mise en outre sur une réduction de 32 tonnes des émissions de CO₂ par avion ;
- ⊙ Airbus Military a installé 18 000 m² de panneaux solaires sur la ligne d'assemblage final de l'A400M à San Pablo, en Espagne. Ces panneaux fournissent 10 % du total des besoins en électricité sans produire de CO₂. Par ailleurs, le centre de fabrication de prototypes d'avions de Getafe dispose de tubes pour son chauffage géothermique, qui passent par les fondations thermoactives, ce qui élimine la consommation de combustibles fossiles émetteurs de CO₂ ;
- ⊙ Eurocopter a lancé la construction écologique d'une plateforme de haute technologie innovante et unique. Ce bâtiment sera équipé d'un système de chauffage géothermique et d'un système de refroidissement par les eaux souterraines, ainsi que de structures « vertes » sur lesquelles il sera possible de marcher. Plusieurs stations de chargement seront également installées pour les véhicules électriques. Eurocopter a par ailleurs prévu l'installation de panneaux solaires sur son site de Marignane.

Afin de surveiller les progrès et de respecter les obligations d'information, un système de reporting environnemental à l'échelle du Groupe est d'ores et déjà en place. Il s'articule autour de principes clairs et constitue un outil de collecte de données et un réseau structuré. Ce processus d'information et les données ainsi collectées font l'objet d'un audit externe depuis 2010. 13 indicateurs environnementaux seront vérifiés en 2012, contre 4 en 2010. Ils porteront sur des thèmes tels que la consommation énergétique, les émissions de CO₂, la production de déchets et l'eau. Les résultats de l'audit mené l'an dernier ont confirmé la pertinence, la maturité et la fiabilité du système de reporting environnemental d'EADS.

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 équivalent dans sa catégorie.

Parallèlement aux ambitieux objectifs ACARE, des exigences de haut niveau ont été fixées pour la performance environnementale de la famille A320neo. L'A320neo permettra d'une part d'économiser jusqu'à 15 % de carburant, soit une réduction de près de 3 600 tonnes de CO₂ par an et par A320neo. Les clients de l'A320neo bénéficieront, d'autre part, d'une réduction à deux chiffres des émissions de NO_x, du bruit du moteur, des coûts d'exploitation et d'une extension de son rayon d'action pouvant atteindre 950 km ou deux tonnes de charge utile.

L'efficacité intégrée de la consommation de carburant fait incontestablement partie des atouts environnementaux de l'A350 XWB. Par rapport aux appareils long-courriers actuels, l'A350 XWB peut économiser jusqu'à 25 % de carburant grâce à un usage intelligent des matériaux, un aérodynamisme de pointe, des équipements avancés et une nouvelle génération de réacteurs.

Le démonstrateur d'hélicoptère hybride X3 d'Eurocopter a tenu sa promesse en matière de voilure tournante. Il dépasse son objectif initial de vitesse de 220 kt, attestant ainsi de l'excellence des performances, des capacités et de la maturité du modèle. Les nouvelles vitesses de l'appareil et du propulseur peuvent fortement varier, ce qui permet de réduire drastiquement le niveau des nuisances sonores lors des vols à basse altitude. Le modèle X3 peut également optimiser ses trajectoires de vol au décollage et à l'atterrissage afin de diminuer les émissions sonores perçues au niveau du sol. Le X3 consomme moins de carburant au kilomètre lors des vols à grande vitesse que la génération actuelle d'hélicoptères traditionnels.

Au-delà du développement d'avions, EADS joue un rôle phare dans la mise au point de solutions intégrées qui garantissent des performances environnementales supérieures, y compris la modernisation de la gestion du trafic aérien. Le Groupe a également lancé une nouvelle filiale. Baptisée « Airbus ProSky », celle-ci est dédiée au développement au support de systèmes modernes de 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 durables⁽¹⁾ 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). Airbus compte sept projets de chaîne de valeur, avec Tarom, Iberia, Qatar TAM, China Eastern et Virgin Australia. D'autres projets sont actuellement en cours de développement en Afrique du Sud et au Canada. L'entreprise soutient aussi des compagnies aériennes telles que Lufthansa, Air France, Interjet et d'autres dans leurs actions commerciales visant à prôner l'usage des biocarburants. L'avionneur mène également un projet clé avec l'Union européenne dans le but de préparer une étude de faisabilité et une feuille de route pour assurer la disponibilité de 2 millions de tonnes de biocarburant pour l'aviation dans l'UE d'ici 2020.

Airbus a participé à la réalisation d'un « vol vert » opéré par Air France entre Toulouse et Paris le 13 octobre 2011. Tous les leviers de réduction des émissions de CO₂ ont été utilisés afin d'accroître l'efficacité de ce vol en termes de coûts et d'émissions : optimisation des procédures de vol, du trafic aérien, utilisation d'appareils modernes, de biocarburants... Les résultats sont exceptionnels : 2,2 l/passager/100 km ; réduction de 50 % de la consommation de carburant par rapport aux vols habituels.

Fin de vie et recyclage des avions

Ce processus mérite une véritable attention. En effet, près de 14 000 avions commerciaux seront retirés du service dans les 20 prochaines années et remplacés 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.

(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

5.5.2 EADS : une centrale de données technologiques 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.

Lancé en 2010, le satellite Cryosat construit par Astrium a permis de parfaire notre compréhension de la relation entre dégradation de la calotte polaire et changement climatique.

Le capteur géostationnaire GOCI est un instrument fourni par Astrium à la Corée du Sud. Il a été validé dans l'espace, à bord du satellite COMS (Communication Ocean, Meteorological Satellite), avant d'entamer sa mission scientifique avec succès en 2011.

EADS Services, via son activité de géo-information, et l'Agence Française de Développement (AFD) ont lancé un portail qui propose une imagerie par satellite des forêts dans le bassin du Congo aux entreprises qui travaillent à la conservation des forêts dans cette région. Plus de 600 images par satellite SPOT seront à présent accessibles directement.

Un atelier international très réussi sur la REDD (Réduction des Émissions issues de la Déforestation et de la Dégradation) a été organisé. Il a rassemblé plus de 80 spécialistes, économistes et investisseurs du monde entier afin de montrer l'intérêt de l'imagerie par satellite pour surveiller la protection des forêts.

5.6 Gestion de la Recherche et Technologie

L'évolution rapide de l'environnement commercial actuel exige une nouvelle forme d'innovation dans le secteur aéronautique et spatial capable de répondre aux besoins de la société en matière d'environnement, de sécurité et de mobilité. Les activités de gestion de la Recherche et 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 en étroite collaboration avec le CTO afin de proposer de nouveaux produits cohérents avec la vision de l'entreprise et d'optimiser son potentiel commercial futur. Ces concepts explorent et génèrent des idées entièrement nouvelles, tout en repoussant les limites des possibilités techniques. En 2011, le portefeuille d'activités s'est articulé autour de quatre axes de croissance : la mobilité, le développement durable de l'aviation (ex. développement de biocarburants et concepts de propulsion diesel-électrique) ; la sécurité et la sûreté (ex. systèmes aléatoire de contrôle des bagages et sécurité des appareils) et les services (ex. 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 d'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 avec les meilleurs instituts du monde entier. Les activités de R&T d'EADS dans ces domaines visent à identifier des concepts émergents et à développer ces technologies. EADS identifie les technologies émergents *via* son réseau de recherche interne, les 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. Les activités des Centres de capacités technologiques sont situées dans les centres IW situés aux quatre coins du monde.

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 à outils comprend l'ingénierie de produits virtuels du type : maquette numérique fonctionnelle, réalité mélangée pour avions, analyse de l'expérience humaine réaliste et produits de développement logiciel matures comme MACROS.

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 ayant pour ambition la croissance de son activité dans les services liés aux produits, EADS développe des technologies pour la formation, le support de produits de pointe, des services complets de communication et propose une prestation complète dans le cadre de missions spéciales : par ex. fourniture de service, maintenance et exploitation au nom d'un client, y compris du personnel qualifié pour mener la mission.

6. Perspectives financières pour 2012

Pour déterminer les perspectives d'EADS en 2012, le Groupe s'appuie sur les taux de croissance de l'économie mondiale et du trafic aérien international conformes aux prévisions indépendantes qui prévalent et retient une hypothèse d'un taux de change moyen de 1 € pour 1,35 USD.

En 2012, Airbus prévoit de livrer 570 avions commerciaux environ. Le nombre de commandes brutes devrait être supérieur aux livraisons. Le chiffre d'affaires 2012 devrait continuer de croître de plus de 6 %. L'EBIT* avant éléments non récurrents du Groupe devrait nettement s'améliorer sur fond de hausse des volumes chez Airbus et Eurocopter, d'amélioration des prix chez Airbus et sur l'A380. EADS table sur un EBIT* avant éléments non récurrents supérieur à 2,5 milliards d'euros. Le bénéfice par action d'EADS en 2012 devrait se situer au-dessus de 1,65 euro (2011 : 1,39 euro), sur la base du résultat net* avant éléments exceptionnels.

À l'avenir, la performance de l'EBIT* reporté et du BPA d'EADS dépendra de la capacité du Groupe à exécuter ses programmes complexes, tels que l'A400M, l'A380 et l'A350 XWB en respectant les engagements pris envers ses clients. En partant de cette hypothèse d'EBIT*, EADS devrait continuer à dégager un flux de trésorerie disponible positif après financements-clients et avant acquisitions. Comme il s'agit là du poste le plus volatil, notamment en période d'incertitudes macroéconomiques, EADS précisera plus tard dans l'année ses perspectives à ce sujet.

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 4.6 « Facteurs de risque ».

7.1 Les défis stratégiques du Groupe

En 2011, EADS possède l'un des plus larges portefeuilles aéronautiques 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).

Dans le contexte actuel, tous les acteurs du secteur aéronautique, spatial et de défense devront certainement prendre des décisions délicates dans les prochaines années. Le Groupe doit notamment faire face à une hausse significative de ses livraisons d'avions commerciaux et, dans le même temps, à la baisse continue des budgets de défense, en particulier aux États-Unis et dans de nombreux pays européens. Alors que le carnet de commandes commerciales prévoit une hausse de la production, le Groupe mettra l'accent sur la croissance de ses activités gouvernementales et dans les services afin d'asseoir sur une base plus équilibrée son potentiel de création de valeur. Il s'agit d'un défi stratégique majeur pour le Groupe.

Bien que le cycle de l'aviation commerciale soit fortement corrélé à la hausse du PIB, le secteur est resté sur une dynamique de progression en termes de livraisons d'avions, tiré par la croissance des pays émergents. La hausse des prix du carburant et la nécessité de disposer d'avions plus performants, notamment le besoin de renouveler des flottes vieillissantes dans les pays développés, sont autant de moteurs de croissance durable pour la demande d'avions. Parallèlement, de nouveaux acteurs émergents dans le secteur de l'aviation procèdent à la montée en cadence de leurs activités et le paysage concurrentiel a de grandes chances d'évoluer, avec notamment un resserrement du cycle d'innovation. EADS poursuit donc ses efforts en R&D et innovation afin d'apporter des solutions conformes aux attentes du marché (comme avec l'A320neo).

EADS doit aussi faire face à des pressions croissantes sur la chaîne d'approvisionnements, tant en termes de disponibilité des financements que de main d'œuvre qualifiée pour des acteurs de moindre qualité afin de répondre à l'augmentation de la demande et faire face à la montée en cadence de la production des équipementiers commerciaux. La pénurie de matières premières spécialisées pourrait également poser problème pour maintenir, voire augmenter, les capacités et les livraisons à partir de sources uniques, comme ce fut le cas au Japon aux lendemains de la catastrophe naturelle de 2011.

Les activités de défense et institutionnelles, d'ordinaire plus résistantes aux crises, ont connu des revers de fortune depuis la crise de 2008. De nombreux pays, notamment les États-Unis et certains pays de l'Union européenne, ont été contraints de réduire de manière globale leurs dépenses publiques, ce qui occasionne des coupes dans les budgets de défense. Ces pays ont également l'obligation de donner la priorité aux plates-formes et équipements abordables et l'externalisation croissante n'y est plus considérée comme la solution pour les forces armées.

En outre, avec la croissance continue des dépenses de sécurité tant dans les secteurs privés que publics, il est désormais fondamental de pouvoir apporter une réponse efficace aux menaces qui pèsent sur la sécurité, notamment en cas de catastrophes naturelles, d'incendies, d'inondations ou de tremblements de terre, ainsi que face à des menaces terroristes asymétriques. Il est également devenu indispensable de définir des politiques de protection et des mesures pour contrer efficacement les cyber-attaques sophistiquées.

Par conséquent, EADS continuera à développer et sécuriser ses capacités et technologies clés permettant d'assurer l'interopérabilité et la connectivité des plates-formes et des systèmes dans le secteur commercial, ainsi que dans la défense et la sécurité. Lors de la livraison de drones, satellites et autres systèmes de missiles complexes destinés à la défense aérienne, ces capacités restent un atout pour conserver la maîtrise d'œuvre.

EADS continuera à concevoir des activités de services qui constituent un nouveau moteur de croissance alimenté par l'augmentation des besoins sur certains segments de marché tels la formation, le support avancé lors de la mise en service et les systèmes de gestion du trafic aérien. Autre priorité : se saisir des opportunités dans le cadre du transfert prévu de responsabilités et de l'externalisation opérés par les instances de défense et de gouvernement et les forces armées au profit du secteur privé. La demande dans le domaine des services de missions critiques et des contrats de disponibilité ne cesse de croître sur le marché, en raison des contraintes de coûts et chiffre d'affaires ou d'exigences en matière d'efficacité opérationnelle. EADS prévoit, par conséquent, de doubler la part de ses services dans ses activités d'ici 2020.

Afin de garantir un accès continu aux marchés et aux ressources technologiques, d'optimiser les coûts et de se protéger contre la volatilité du dollar, EADS poursuivra son développement géographique selon les trois grands piliers suivants : Union européenne, États-Unis et les autres marchés mondiaux. Afin de remplir cette ambition, EADS doit renforcer son ancrage industriel et ses partenariats hors d'Europe, tout en protégeant ses technologies clés et en optimisant sa base industrielle en Europe. Au-delà des nouvelles opportunités qui se présenteront sur le marché de l'aviation commerciale aux États-Unis, essentiellement issues d'un besoin de renouvellement, l'objectif à long terme d'EADS sera d'améliorer la base industrielle du Groupe aux États-Unis et d'atteindre 10 milliards de dollars de chiffre d'affaires en Amérique du Nord ; pour y parvenir, le Groupe entend s'adresser à sa clientèle des secteurs de la défense, de la sécurité et de l'espace dans cette région et se forger une position plus confortable auprès de l'Administration américaine. Par ailleurs, le Groupe se concentrera sur une sélection de marchés (Moyen-Orient, Amérique latine et Asie) afin de tirer parti de la dynamique de croissance de ces économies en plein essor.

Pour qu'EADS puisse relever ces défis stratégiques et atteindre les objectifs de la « Vision 2020 », d'autres besoins de croissance interne devront être privilégiés et soutenus par une stratégie de croissance externe (acquisitions ou partenariats). 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 aéronautiques et spatiales, les systèmes et l'électronique de défense, de sécurité et spatiaux, ainsi que les activités associées de support de services au sein du portefeuille général d'EADS.

EADS continuera également à apporter les améliorations nécessaires pour atteindre un niveau d'efficacité opérationnelle et financière modèle, et accroître notamment sa rentabilité. Le respect de cet objectif dépend de la valeur moyenne des 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 de l'exécution des programmes et des risques, de l'aptitude à faire face à la volatilité du dollar et de la croissance, en particulier pour les segments d'activité les plus rentables. Par ailleurs, la gestion des cycles commerciaux, qui passe par la limitation de la volatilité au niveau de la production et la gestion des impacts au niveau de la chaîne d'approvisionnements, fait également partie des éléments clés, gages de création de valeur à long terme.

EADS met régulièrement tout en œuvre pour devenir une entreprise éco-efficace. Dans l'objectif explicite de réconcilier protection de l'environnement et pérennité économique, le Groupe entend répondre à la demande croissante de produits destinés à l'aéronautique, l'espace et la défense, tout en minimisant ses impacts sur l'environnement de la façon la plus économique et efficace.

Enfin, EADS a besoin de repérer, mettre en place et fidéliser 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 important chez EADS. EADS encourage également une plus grande mobilité et une plus grande diversité. Le recrutement de cadres venus de pays autres que les quatre pays d'origine du Groupe sera favorisé.

7.2 Perspectives par Division

Airbus

En 2012, Airbus anticipe une nouvelle augmentation de ses livraisons, qui devraient atteindre 570 avions commerciaux environ et 30 appareils militaires. La cadence de production mensuelle devrait, d'ici fin 2012, grimper à 42 unités pour l'A320, 9,5 pour l'A330 et tendre vers 3 s'agissant de l'A380. Les commandes brutes d'avions commerciaux devraient être supérieures au nombre de livraisons.

Le premier A350 XWB entrera en phase d'assemblage final début 2012, conformément au calendrier prévu. Les nouvelles extrémités de voilure (« sharklets ») de la famille A320 terminent leur phase d'essais en vue de leur certification, attendue d'ici la fin de l'année. La production de l'A400M montera en cadence en préparation de la livraison du premier avion à l'armée de l'air française.

En termes financiers, la rentabilité sous-jacente d'Airbus Commercial (EBIT* avant éléments non récurrents) devrait fortement progresser grâce à l'augmentation des volumes de livraisons, à une meilleure politique tarifaire et à l'amélioration des performances de production de l'A380. À l'avenir, la performance de l'EBIT* reporté d'EADS dépendra de la capacité du Groupe à exécuter les programmes A400M, A380 et A350 XWB conformément aux engagements passés avec ses clients.

Eurocopter

En 2012, Eurocopter entend poursuivre son ambitieux programme d'innovations, tout en élargissant son implantation dans le monde et ses services. Le développement de l'X4 de nouvelle génération, le successeur sur le segment des Dauphins, fera office de priorité en 2012, tout comme l'inauguration de la ligne d'assemblage d'EC725 au Brésil et le lancement progressif d'un site de production au Mexique. Eurocopter poursuivra en outre ses discussions avec le gouvernement allemand sur les programmes de défense.

Au cours des cinq prochaines années, Eurocopter prévoit la reprise progressive du marché civil à travers le monde, notamment hors d'Europe. Eurocopter prévoit que les livraisons atteindront leur niveau d'avant la crise dans les années qui viennent et anticipe une amélioration significative de sa rentabilité à moyen terme.

Astrium

En 2012, Astrium continuera d'améliorer sa compétitivité par le biais du programme de transformation AGILE, lancé fin 2010. Le chiffre d'affaires de la Division devrait rester stable en 2012 alors que les pressions sur les marchés institutionnels devraient pénaliser la rentabilité des services. Dans les prochaines années, Astrium prévoit un retour à une rentabilité de référence, qui sera conforme aux objectifs ambitieux de croissance et de rentabilité du Groupe à l'horizon 2020.

En 2012, les contraintes budgétaires vont mettre les prises de commandes des clients institutionnels sous pression dans les secteurs de la défense et de l'exploration. Le Conseil des ministres de l'ESA, prévu fin 2012, devrait clarifier la future orientation des programmes spatiaux européens.

Cassidian

En 2012, Cassidian continuera de s'adapter à un contexte commercial mondial en constante évolution. Cassidian maintiendra ses investissements dans les technologies, les démonstrateurs et la mondialisation afin de sécuriser ses activités futures, tout en gérant les risques et en poursuivant son processus de transformation par des gains d'efficacité, l'adaptation de ses effectifs et des développements hors d'Europe.

Au-delà de 2012, Cassidian entend renouer avec un niveau de rentabilité de référence, qui soutiendra ses objectifs de croissance, rentabilité et génération de trésorerie à long terme. À moyen terme, Cassidian prévoit de réaliser plus de la moitié de ses activités en dehors des pays d'origine du Groupe, contre 32 % en 2010. À long terme, la Division souhaite porter la part de son chiffre d'affaires réalisé dans le domaine de la sécurité à 50 %, contre 22 % en 2010.

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, la gouvernance d'entreprise, et plus particulièrement les facteurs de risque 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 2011 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 2011 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 7 mars 2012