

ACTIVITÉS,
STRUCTURES
ET
RESPONSABILITÉ
SOCIALE

Livre

3

2006



The step beyond

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

Livre

1



PANORAMA 2006

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

Livre

2



ÉTATS FINANCIERS ET GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 2006

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

Livre

3



ACTIVITÉS, STRUCTURES ET RESPONSABILITÉ SOCIALE 2006

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

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

 www.reports.eads.com

ACTIVITÉS, STRUCTURES ET RESPONSABILITÉ SOCIALE

EADS

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT EADS

PARTIE 2

ACTIVITÉS, STRUCTURES ET RESPONSABILITÉ SOCIALE

La société European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V. (la « **Société** » ou « **EADS** ») est une société de droit néerlandais dont les titres sont cotés en France, en Allemagne et en Espagne. Compte tenu de cette spécificité, la réglementation en matière d'information du public et de protection des investisseurs, de même que les engagements pris par la Société vis-à-vis des autorités boursières et du marché, sont décrits dans le présent document d'enregistrement (le « **Document d'Enregistrement** »).

Le présent Document d'Enregistrement a été préparé en conformité avec l'Annexe 1 du Règlement (CE) n° 809/2004, déposé en anglais auprès de et approuvé le 25 avril 2007 par l'Autoriteit Financiële Markten (« AFM ») en sa qualité d'autorité compétente en vertu de la loi néerlandaise de 1995 relative au contrôle des marchés de valeurs mobilières (la *Wet op het financieel toezicht*), dans sa version modifiée, prise en application de la Directive 2003/71/CE. Le Document d'Enregistrement se compose de deux parties, qui doivent se lire conjointement : (i) le présent document, intitulé « **Activités, Structures et Responsabilité Sociale** » (Document d'Enregistrement, Partie 2) et (ii) le document intitulé « **États Financiers et Gouvernement d'Entreprise** » (Document d'Enregistrement, Partie 1). Le présent Document d'Enregistrement ne peut être utilisé à l'appui d'une opération financière et considéré comme faisant partie d'un prospectus en vertu de la Directive 2003/71/CE que s'il est complété par une note relative aux valeurs mobilières et par un résumé approuvés par l'AFM.

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

ACTIVITÉS, STRUCTURES ET RESPONSABILITÉ SOCIALE

1

INFORMATIONS SUR LES ACTIVITÉS D'EADS

2

ETHIQUE ET RESPONSABILITÉ SOCIALE

3

RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL
CONCERNANT LA SOCIÉTÉ ET SON CAPITAL SOCIAL

4

ENTITÉ RESPONSABLE
DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT

EADS

ÉTATS FINANCIERS ET GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT- PARTIE 1

SOMMAIRE NON ACTIF - REPORTEZ VOUS AU "Book 2"

FACTEURS DE RISQUE	7	1.1.5 Résultats d'exploitation d'EADS	35
1. Risques liés aux marchés financiers	8	<i>Revenus consolidés</i>	35
2. Risques liés à l'activité d'EADS	10	<i>Coûts des ventes consolidés</i>	38
3. Risques juridiques	15	<i>Frais de vente et d'administration consolidés</i>	39
4. Risques industriels et risques liés à l'environnement	17	<i>Frais de recherche et développement consolidés</i>	39
		<i>Autres produits et charges consolidés</i>	39
		<i>Part consolidée des résultats des sociétés mises en équivalence et des autres produits (charges) liés aux participations</i>	39
		<i>Intérêts financiers consolidés</i>	40
		<i>Autre résultat financier consolidé</i>	40
		<i>Impôts sur les bénéficiaires consolidés</i>	40
		<i>Participations minoritaires consolidées</i>	40
		<i>Bénéfice net consolidé (bénéfice de l'exercice imputable aux actionnaires de la société mère)</i>	41
		<i>Bénéfice par action (BPA)</i>	41
		1.1.6 Variations du total des capitaux propres consolidés (participations minoritaires comprises)	42
		<i>La norme IAS 39 – Impact sur les AOCl</i>	42
		<i>Impact sur les AOCl des ajustements de change</i>	43
		1.1.7 Liquidités et fonds propres	44
		<i>1.1.7.1 Flux de trésorerie</i>	44
		<i>1.1.7.2 Trésorerie et équivalents de trésorerie consolidés</i>	47
		<i>1.1.7.3 Dettes financières consolidées</i>	47
		<i>1.1.7.4 Financement des ventes</i>	48
		1.1.8 Activités de couverture	52
		<i>1.1.8.1 Cours de change</i>	52
		<i>1.1.8.2 Taux d'intérêt</i>	53
		1.2 États Financiers	55
		1.2.1 États Financiers Consolidés (IFRS)	56
		<i>Règles de présentation</i>	62
		<i>Notes annexes aux comptes de résultat consolidés établis selon les normes IFRS</i>	75
		<i>Notes annexes aux bilans consolidés selon les normes IFRS</i>	84
		<i>Notes annexes au tableau de flux de trésorerie consolidés établis selon les normes IFRS</i>	104
		<i>Autres notes annexes aux comptes de résultat consolidés établis selon les normes IFRS</i>	106
		Annexe : Périmètre de consolidation	123
		Rapport des auditeurs sur les états financiers consolidés	130
		<i>Rapport sur les états financiers consolidés</i>	130
		<i>Rapport sur les autres vérifications légales et réglementaires</i>	131
		1.2.2 États financiers statutaires	132
		1.3 Honoraires des auditeurs	144
		1.4 Information sur les auditeurs	145

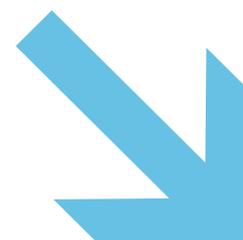
1 ACTIF NET - SITUATION FINANCIÈRE - RÉSULTATS 19

1.1 Discussion et analyse par la Direction de la situation financière et des résultats d'exploitation	20
1.1.1 Informations	20
<i>Cours de change</i>	20
<i>Notations</i>	20
1.1.2 Vue d'ensemble	21
<i>1.1.2.1 Évolutions importantes en 2006 : programmes et restructuration</i>	21
<i>1.1.2.2 Perspectives</i>	23
1.1.3 Considérations, règles et estimations comptables critiques	23
<i>1.1.3.1 Le périmètre de consolidation et ses variations</i>	23
<i>1.1.3.2 Avantages du personnel — IAS 19</i>	24
<i>1.1.3.3 Engagements de retraite au Royaume-Uni</i>	25
<i>1.1.3.4 Ajustements de la juste valeur</i>	26
<i>1.1.3.5 Dépréciation des actifs</i>	26
<i>1.1.3.6 Frais de recherche et développement</i>	27
<i>1.1.3.7 Comptabilisation dans les États financiers des transactions en devises faisant l'objet de couvertures</i>	27
<i>1.1.3.8 Conversion des états financiers établis en monnaies étrangères</i>	27
<i>1.1.3.9 Comptabilisation dans les États financiers des transactions de financement des ventes</i>	28
1.1.4 Évaluation des performances de la direction	29
<i>1.1.4.1 Carnet de commandes</i>	29
<i>1.1.4.2 Utilisation de l'EBIT*</i>	31
<i>1.1.4.3 Performances en termes d'EBIT*, division par division</i>	32

SOMMAIRE NON ACTIF - REPORTEZ VOUS AU "Book 2"

2	GOVERNEMENT D'ENTREPRISE	147	3	CALENDRIER FINANCIER	181
2.1	Direction et contrôle	149		Calendrier prévisionnel de communication financière pour 2007	182
2.1.1	Conseil d'administration, <i>Chairmen et Chief Executive Officers</i>	149			
2.1.2	Comité d'Audit	158			
2.1.3	Comité des Rémunérations et des Nominations	158			
2.1.4	Comité Exécutif	159			
2.1.5	Contrôle interne et systèmes de gestion des risques	161			
2.1.5.1	<i>Aperçu général</i>	161			
2.1.5.2	<i>Système de gestion des risques</i>	162			
2.1.5.3	<i>Système de contrôle interne</i>	163			
2.1.5.4	<i>Procédures de gestion encadrées par le système de contrôle interne</i>	164			
2.2	Intérêts des administrateurs et des dirigeants	167			
2.2.1	Rémunérations et avantages en nature accordés aux administrateurs et aux principaux dirigeants	167			
2.2.1.1	<i>Principes généraux</i>	167			
2.2.1.2	<i>Rémunération des membres du Conseil d'administration</i>	168			
2.2.1.3	<i>Rémunération des membres du Comité Exécutif</i>	171			
2.2.2	Rémunérations à long terme accordées aux deux <i>Chief Executive Officers</i>	172			
2.2.3	Conventions réglementées	172			
2.2.4	Prêts et garanties	172			
2.3	Participation et intéressement	173			
2.3.1	Plans de participation et d'intéressement existant en faveur des salariés	173			
2.3.2	Plans d'actionnariat salarié	173			
2.3.2.1	<i>Plan d'actionnariat salarié - 2000</i>	173			
2.3.2.2	<i>Plan d'actionnariat salarié - 2001</i>	174			
2.3.2.3	<i>Plan d'actionnariat salarié - 2002</i>	174			
2.3.2.4	<i>Plan d'actionnariat salarié - 2003</i>	174			
2.3.2.5	<i>Plan d'actionnariat salarié - 2004</i>	175			
2.3.2.6	<i>Plan d'actionnariat salarié - 2005</i>	175			
2.3.2.7	<i>Plan d'actionnariat salarié - 2007</i>	175			
2.3.3	Plans de rémunération à long terme	176			

POUR LE SOMMAIRE DE CE LIVRE,
TOURNER LA PAGE



ACTIVITÉS, STRUCTURES ET RESPONSABILITÉ SOCIALE

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT- PARTIE 2

1

INFORMATIONS SUR LES ACTIVITÉS D'EADS

7

1.1	Présentation du Groupe EADS	8
1.1.1	Aperçu général	8
1.1.2	Airbus	15
1.1.3	Avions de Transport Militaire	25
1.1.4	Eurocopter	29
1.1.5	Défense & Sécurité	33
1.1.6	Astrium	43
1.1.7	Autres activités	50
1.1.8	Participations	52
1.1.9	Assurances	53
1.1.10	Procédures judiciaires et arbitrales	54
1.1.11	Incorporation par référence	55
1.2	Développements récents	55

2

ETHIQUE ET RESPONSABILITÉ SOCIALE

59

2.1	Éthique des Affaires	62
2.1.1	Pratique Éthique des Affaires	62
2.1.1.1	Politique	62
2.1.1.2	Organisation	62
2.1.1.3	Performance et meilleures pratiques	63
2.1.2	Conformité aux règles de contrôle des exportations	64
2.1.2.1	Politique	64
2.1.2.2	Organisation	64
2.1.2.3	Performance et meilleures pratiques	65
2.1.3	Respect de la législation applicable à l'ensemble des activités d'EADS	66
2.1.3.1	Politique	66
2.1.3.2	Organisation	66
2.1.3.3	Performance et meilleures pratiques	67
2.1.4	Règles de gouvernement d'entreprise	67
2.1.4.1	Politique	68
2.1.4.2	Organisation	68
2.2	Croissance durable	68
2.2.1	Qualité des produits et satisfaction des clients	68
2.2.1.1	Politique	68

2.2.1.2	Organisation	69
2.2.1.3	Performance et meilleures pratiques	69
2.2.2	Soutien et protection de l'innovation	70
2.2.2.1	Stratégie d'innovation	70
2.2.2.2	Protection de l'innovation : Propriété intellectuelle	74
2.2.3	Gestion des fournisseurs : favoriser une relation mutuelle bénéfique avec les fournisseurs	75
2.2.3.1	Politique	75
2.2.3.2	Organisation	75
2.2.3.3	Performance et meilleures pratiques	76
2.3	Protection de l'environnement	79
2.3.1	Politique	79
2.3.2	Organisation	79
2.3.3	Performance et meilleures pratiques	80
2.4	Ressources Humaines : Relation Employeur-Salarié	82
2.4.1	Effectifs et organisation du travail	83
2.4.2	Organisation des Ressources Humaines	84
2.4.3	Politiques et performances en matière de Ressources Humaines	85
2.4.3.1	Hygiène et sécurité : fournir un lieu de travail sécurisé aux salariés et sous-traitants d'EADS	85
2.4.3.2	Attention portée aux salariés et au savoir-faire d'EADS	86
2.4.3.3	Diversité : l'engagement d'assurer l'égalité des chances à tous les salariés d'EADS	86
2.4.3.4	Développement de carrière : gestion efficace des compétences et des savoir-faire	89
2.4.3.5	Relations avec les salariés : un dialogue actif	91
2.5	Citoyenneté	92
2.5.1	Maintenir un dialogue ouvert avec les parties prenantes d'EADS	92
2.5.1.1	Politique	92
2.5.1.2	Organisation	92
2.5.1.3	Performance et meilleures pratiques	93
2.5.2	Prendre en compte les intérêts des communautés dans la stratégie mondiale d'EADS	93
2.5.2.1	Politique	93
2.5.2.2	Organisation	93
2.5.2.3	Performance et meilleures pratiques	94

3	RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL CONCERNANT LA SOCIÉTÉ ET SON CAPITAL SOCIAL	95		
3.1	Description générale de la Société	96		
3.1.1	Nom commercial, dénomination sociale et siège social	96		
3.1.2	Forme juridique	96		
3.1.3	Droits applicables	96		
3.1.3.1	Obligations d'information périodique	97		
3.1.3.2	Obligations d'information permanente	99		
3.1.4	Date de constitution et durée de la Société	100		
3.1.5	Objet social	100		
3.1.6	Registre du Commerce et des Sociétés	100		
3.1.7	Consultation des documents juridiques	101		
3.1.8	Exercice social	101		
3.1.9	Répartition statutaire des bénéfices	101		
3.1.9.1	Dividendes	101		
3.1.9.2	Liquidation	101		
3.1.10	Assemblées Générales	102		
3.1.10.1	Convocation aux Assemblées	102		
3.1.10.2	Conditions de participation aux assemblées	102		
3.1.10.3	Conditions de majorité et de quorum	103		
3.1.10.4	Conditions d'exercice du droit de vote	103		
3.1.11	Déclarations des participations	104		
3.1.12	Offre publique obligatoire	105		
3.1.12.1	Directive concernant les offres publiques d'acquisition	105		
3.1.12.2	Statuts	106		
3.1.12.3	Réglementation espagnole	106		
3.2	Renseignements de caractère général concernant le capital social	107		
3.2.1	Modification du capital social ou des droits attachés aux actions	107		
3.2.2	Capital social émis	108		
3.2.3	Capital social autorisé	108		
3.2.4	Titres donnant accès au capital social de la Société	108		
3.2.5	Évolution du capital social émis depuis la constitution de la Société	109		
3.3	Répartition du capital et des droits de vote	110		
3.3.1	Répartition du capital	110		
3.3.2	Relations avec les principaux actionnaires	112		
3.3.3	Forme des actions	117		
3.3.4	Modifications de la répartition du capital social depuis la constitution de la Société	118		
3.3.5	Personnes exerçant le contrôle de la Société	119		
3.3.6	Organigramme simplifié du Groupe	119		
3.3.7	Rachat par la Société de ses propres actions	121		
3.3.7.1	Droit néerlandais et informations relatives aux programmes de rachat d'actions	121		
3.3.7.2	Réglementation française	121		
3.3.7.3	Réglementation allemande	122		
3.3.7.4	Réglementation espagnole	122		
3.3.7.5	Descriptif du programme de rachat d'actions qui sera autorisé par l'assemblée des actionnaires du 4 mai 2007	122		
3.4	Dividendes	125		
3.4.1	Dividendes et distributions en numéraire versés depuis la création d'EADS	125		
3.4.2	Politique de distribution de dividendes d'EADS	125		
3.4.3	Délai de prescription des dividendes	126		
3.4.4	Régime fiscal	126		
3.5	Rapport annuel sur les communications sociétaires et financières	128		
4	ENTITÉ RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT	129		
4.1	Entité responsable du Document d'Enregistrement	130		
4.2	Attestation de l'entité assumant la responsabilité du Document d'Enregistrement	130		
4.3	Politique en matière d'informations	130		
4.4	Engagements de la Société en matière d'informations	131		

1

INFORMATIONS SUR LES ACTIVITÉS D'EADS

1.1	Présentation du Groupe EADS	8	1.2	Développements récents	55
1.1.1	Aperçu général	8			
1.1.2	Airbus	15			
1.1.3	Avions de Transport Militaire	25			
1.1.4	Eurocopter	29			
1.1.5	Défense & Sécurité	33			
1.1.6	Astrium	43			
1.1.7	Autres activités	50			
1.1.8	Participations	52			
1.1.9	Assurances	53			
1.1.10	Procédures judiciaires et arbitrales	54			
1.1.11	Incorporation par référence	55			

1.1 Présentation du Groupe EADS

1.1.1 Aperçu général

En raison de la nature des marchés sur lesquels opère EADS et de la nature confidentielle de ses activités, les déclarations relatives à la position concurrentielle d'EADS telles qu'elles sont énoncées aux paragraphes 1.1 à 1.1.8 ci-dessous se fondent sur des informations internes à EADS, sauf indication contraire.

Avec un chiffre d'affaires consolidé de 39,4 milliards d'euros en 2006, EADS est le leader européen de l'industrie de l'aéronautique, de l'espace et de la défense et occupe le second rang au niveau mondial. En termes de parts de marché, EADS compte parmi les deux plus importants fabricants d'avions commerciaux, d'hélicoptères civils, de lanceurs 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 2006, EADS a réalisé environ 75 % de son chiffre d'affaires dans le domaine civil et 25 % dans le domaine militaire.

Aperçu général de l'année 2006

Malgré d'impressionnants succès, 2006 a été une année difficile pour le Groupe. En particulier, les difficultés rencontrées dans la production de l'A380 ont entraîné des retards par rapport au calendrier de livraisons prévu, repoussant la première livraison au mois d'octobre 2007. Les coûts et charges liés à ces retards pèsent lourdement sur la performance financière à venir d'EADS. Cette situation a renforcé le besoin de réaliser des économies pour faire face à la faiblesse persistante du dollar américain et aux coûts de développement supplémentaires associés aux programmes futurs. Pour répondre à ces défis, la Direction d'EADS (la « **Direction** ») a donc annoncé la mise en place chez Airbus du programme Power8, destiné à réduire les coûts, améliorer la situation de trésorerie et accélérer le développement des nouveaux produits. Ces mesures devraient générer au moins deux milliards d'euros d'économies à partir de 2010 et dégager cinq milliards d'euros supplémentaires de trésorerie cumulée d'ici 2010.

Ces difficultés d'industrialisation n'ont cependant pas empêché l'A380 de réussir en 2006 sa première campagne d'essais en vol et de recevoir la certification de type qui lui a été accordée par l'Agence Européenne de la Sécurité Aérienne (EASA) et par la *Federal Aviation Administration* (FAA), établissant ainsi la qualité technique de ce nouvel appareil à double pont. Le Conseil d'administration d'EADS a par ailleurs donné son feu

vert à Airbus pour le lancement industriel de sa nouvelle famille de long-courriers de moyenne capacité à fuselage extra-large, l'A350XWB. L'A350XWB sera disponible dans trois versions de base pour le transport de passagers, d'une capacité de transport comprise entre 270 et 350 passagers. L'entrée en service des premiers appareils est prévue pour 2013. L'A350XWB remplace le précédent programme A350 d'Airbus, lancé en 2005.

Pour autant, la situation financière d'EADS demeure saine malgré les charges liées à l'A380 et ce, en raison de la forte dynamique commerciale des programmes de livraisons d'Airbus, ainsi que des activités hélicoptères, défense et espace. Le carnet de commandes record de 262,8 milliards d'euros à fin 2006 (dont 209,9 milliards d'euros pour le domaine commercial et 52,9 milliards d'euros pour le domaine de la défense) constitue un atout essentiel pour l'avenir d'EADS.

En 2006, l'environnement commercial d'EADS s'est caractérisé par une nouvelle excellente année pour l'industrie aéronautique. Les deux principaux constructeurs aéronautiques ont ainsi cumulé, sur l'année 2006, plus de 1 874 nouvelles commandes d'avions de 100 places et plus. 2006 devient ainsi la seconde meilleure année de l'histoire aéronautique en termes de commandes, après 2005, où 2 140 nouveaux appareils avaient été commandés. En 2003, les commandes avaient atteint un bas de cycle, avec 524 nouvelles commandes seulement.

Selon l'Organisation de l'aviation civile internationale, le trafic aérien a ainsi progressé à un rythme annuel de 5 % environ en 2006, avec un taux de croissance prévu de 4,8 % pour les années à venir. Malgré cette conjoncture favorable, la volatilité reste de mise. La récente hausse de l'euro face au dollar américain handicape les sociétés européennes par rapport à leurs concurrents tandis que la hausse du prix du pétrole met les clients d'EADS à rude épreuve. L'instabilité au Moyen-Orient et les menaces terroristes alimentent ce climat d'incertitudes tandis que dans la défense, les budgets d'équipement demeurent sous pression. Parallèlement, de nouvelles initiatives des autorités publiques visant à renforcer les capacités de défense et à accroître la sécurité intérieure en vue de lutter contre les menaces croissantes, peuvent créer de nouvelles opportunités à long terme.

2006 s'affiche comme la deuxième meilleure année dans toute l'histoire d'Airbus en termes de commandes, avec 824 commandes brutes (un chiffre à rapprocher du record de 1 111 commandes brutes enregistrées par Airbus en 2005).

Grâce à cette forte performance commerciale, Airbus a augmenté son carnet de commandes de 17 %, ce qui représente 2 533 appareils à fin 2006. Une part importante du nombre des ventes de l'année concerne la famille Airbus à fuselage standard, largement plébiscitée, qui enregistre un total de 673 commandes de la part de 47 clients, dont une commande record de 150 avions passée par China Aviation Supplies Import and Export Group Corporation (CASGC). Sur le plan des livraisons, Airbus a établi un nouveau record avec 434 appareils livrés en 2006 (contre 378 en 2005). Le total cumulé d'appareils livrés à ce jour s'établit désormais à 4 564. Enfin, EADS est devenu seul et unique propriétaire d'Airbus en octobre 2006, date à laquelle le Groupe a acquis la part de 20 % détenue jusqu'alors par BAE Systems dans l'avionneur européen moyennant une contrepartie de 2,75 milliards d'euros.

En 2006, Eurocopter a consolidé sa position de leader mondial de la construction d'hélicoptères, avec un chiffre de 381 nouvelles livraisons d'hélicoptères militaires et civils. Avec un nombre record de prises de commandes portant sur 615 nouveaux hélicoptères, le carnet de commandes de la Société a atteint un plus haut historique de 11 milliards d'euros à fin 2006. Eurocopter a réalisé une percée décisive sur le marché militaire américain, notamment avec la sélection des appareils UH-145 (version militaire de l'hélicoptère commercial EC 145) par l'armée américaine pour sa prochaine génération d'hélicoptères utilitaires légers.

En 2006, la Division Avions de Transport Militaire s'est principalement concentrée sur la gestion industrielle de ses deux nouveaux programmes, dont chacun se situe à un stade important de son développement. Le premier A330MRTT (*Multi-Role Tanker Transport*), l'avion de ravitaillement aérien et de transport multi-tâches, devrait entrer en service en 2008, tandis que la première livraison d'A400M est prévue pour 2009. Le programme A400M a franchi quatre étapes industrielles majeures au cours de l'année, avec notamment l'achèvement de la première aile complète. Sur le segment des appareils de transport moyens et légers, la Division a remporté 19 nouvelles commandes, dont 12 C-295 appareils moyen-porteurs et de transport de troupes de patrouille maritime pour l'armée de l'air portugaise.

La Division Défense & Sécurité a poursuivi l'amélioration de sa rentabilité en 2006 et est passée en phase de production pour de nombreux programmes et projets de premier plan — dont Storm Shadow (projet conjoint d'Eurofighter et MBDA), Brimstone, Taurus, MICA et Aster. Elle est également parvenue à renforcer sa position dans la surveillance côtière et maritime et, de manière plus générale, dans le secteur maritime. Par ailleurs, l'acquisition de capacités de radio PMR (*professional mobile radio*) a permis d'apporter une contribution au chiffre d'affaires en 2006 et a permis de compenser l'intégration de l'activité missiles d'EADS en Allemagne au sein de MBDA.

Pour finir, Astrium a connu un exercice soutenu en 2006, bénéficiant des effets de cinq années de restructuration industrielle. Les principaux moteurs de ce succès sont la montée en cadence de la production d'Ariane 5 et l'avancement des programmes de satellites de communications militaires tels que Skynet 5 et Satcom BW. Astrium a remporté des commandes portant sur 7 nouveaux satellites de télécommunications. La livraison par Astrium Transportation du laboratoire spatial Columbus à l'Agence spatiale européenne (ESA) et le succès du premier tir d'essai du missile balistique M51 comptent parmi les grands événements de l'année pour cette Division.

Stratégie

Afin de maximiser la valeur pour ses actionnaires et d'équilibrer son portefeuille d'activité, la Direction d'EADS vise à positionner EADS comme un leader sur les grands marchés de l'aérospatiale et de la défense. Outre la mise en œuvre de solutions afin de relever les défis opérationnels actuels, EADS entend continuer à privilégier la création de valeur d'une qualité supérieure au bénéfice de ses clients, par une offre de solutions innovantes en matière de produits et services. Pour y parvenir, le Groupe s'est fixé quatre objectifs stratégiques à long terme destinés à permettre une création de valeur durable pour ses actionnaires :

- *Cibler une position de leader à long terme de l'aviation commerciale* : En dépit des difficultés rencontrées en 2006, EADS continuera à viser la place de leader du marché de l'aviation commerciale. EADS cherchera notamment à proposer à ses clients un portefeuille complet de produits, tout en poursuivant la conclusion de partenariats sur la scène internationale. Le contrôle exercé à 100 % sur Airbus permet une intégration accrue de l'avionneur au sein d'EADS et augmente les gains d'efficacité sur le long terme.
- *Développer de solides vecteurs de croissance afin d'améliorer l'équilibre du portefeuille* : Confrontée aux restrictions des budgets gouvernementaux d'équipements et à la rareté des nouveaux programmes lancés en Europe, EADS fonde sa stratégie de croissance sur deux axes : une approche mondiale et des efforts accrus pour élargir son offre par l'utilisation de la large gamme de savoir-faire et de produits existants du Groupe. Le Groupe examine toutes les options de croissance, notamment les acquisitions stratégiques susceptibles de renforcer son potentiel de croissance interne sur le long terme, d'améliorer le positionnement concurrentiel du Groupe et/ou de renforcer son portefeuille. La Direction d'EADS considère l'accroissement de sa présence sur les marchés de services comme l'un des axes prioritaires. En effet, à ce jour, la gamme de produits EADS en service — tant dans le domaine commercial que dans la défense — est

jeune et connaît une croissance rapide. Accompagner ce portefeuille de produits tout au long de sa durée de vie constitue donc un objectif clé.

- *Devenir un groupe industriel véritablement global* : Pour préserver un accès au potentiel de croissance de marchés où l'approche commerciale traditionnelle a atteint ses limites, EADS conçoit une stratégie industrielle à long terme et qui comprend une politique de déploiement industriel sur les principaux marchés du globe. Cette approche permettra en outre de réduire l'exposition du Groupe au dollar américain par le biais d'une politique d'achat globale et d'une implantation industrielle dans certains pays.
- *Restaurer la rentabilité du Groupe et préserver ses capacités financières à long terme* : Par le biais d'une réduction de ses coûts et la rationalisation de son organisation industrielle grâce à des programmes comme Power8, EADS va surmonter ses défis industriels immédiats et, finalement, rétablir un niveau de profitabilité attractif pour ses actionnaires. EADS va également ajuster sa politique de financement afin d'anticiper les besoins à long terme liés au développement de nouveaux produits et les conséquences d'un retournement éventuel du marché d'avions commerciaux, dans l'optique de garantir une structure de bilan optimale. La rentabilité des activités du Groupe hors Airbus a fortement progressé avec un EBIT* record de 810 millions d'euros en 2006, et l'objectif est de continuer à améliorer ces résultats, tant en valeur relative qu'en valeur absolue.

Pour atteindre les objectifs stratégiques décrits ci-dessus, un renforcement de l'intégration opérationnelle du Groupe est crucial. En conséquence, le Groupe cherchera à développer une approche commerciale commune et à souligner l'importance d'un partage des technologies et des procédures afin de stimuler la croissance et de générer des économies. La Direction d'EADS a ainsi identifié trois leviers de croissance et de rentabilité : Innovation, Internationalisation et Amélioration.

Innovation — Se concentrer sur tous les aspects de la technologie et proposer des solutions nouvelles

L'innovation, en termes de produits, de technologie, de fabrication et d'offre aux clients, définira l'avenir du Groupe. Avec le raccourcissement des cycles de développement et l'émergence de nouveaux concurrents sur l'ensemble de ses marchés, EADS doit maintenir son excellence technologique et couvrir un large spectre de compétences afin de garantir sa position de leader sur ces marchés.

En valeur absolue comme en pourcentage de son chiffre d'affaires, EADS a toujours consacré une part de ses ressources à la recherche et au développement plus importante que ses concurrents. En 2006, EADS a consacré environ 2,5 milliards d'euros en R&D autofinancée, soit 6 % de son chiffre d'affaires.

La Société a également renforcé son département des Technologies au travers de la nomination d'un Directeur technique qui sera placé sous l'autorité directe des Présidents Exécutifs et des membres du Comité Exécutif.

Afin de maintenir son avance technologique, EADS s'est fixé des objectifs ambitieux en termes d'innovation technologique. Grâce au recours systématique aux tout derniers outils numériques de conception et d'ingénierie, le Groupe sera en mesure de réduire les délais de développement de ses nouvelles plates-formes. EADS prévoit d'accélérer le rythme de mise à jour de ses technologies clés, de manière à éviter de se faire distancer par ses concurrents. Le Groupe multiplierá également le nombre de programmes technologiques développés en coopération avec des partenaires universitaires et industriels, dans le monde entier.

Dans le domaine commercial, la croissance des activités comme celles d'Eurocopter et d'Airbus dépendra de leur capacité à relever les défis de la protection de l'environnement, de la pénurie de pétrole ou des attentes accrues en matière de sécurité et de sûreté. Les grandes technologies d'avenir, notamment les matériaux composites, la recherche aéronautique avancée et les outils de pointe de PLM (Product Lifecycle Management ou gestion du cycle de vie des produits) seront à la base des succès commerciaux de demain. Afin de tirer avantage de ces technologies, les Divisions doivent combiner leurs savoir-faire avec les ressources disponibles dans le Groupe.

Dans le domaine de la défense et de l'espace, la transformation des forces armées et des administrations en charge de la sécurité publique, aux États-Unis comme en Europe, ainsi que la nécessité d'utiliser plus efficacement les budgets de défense existants, ont entraîné une évolution de la demande des clients d'EADS. Par conséquent, EADS se doit d'offrir de nouvelles solutions en termes de capacités supérieures de pointe pour des programmes de Défense & Sécurité intérieure (tels que C4ISR), sécurité des frontières, défense aérienne étendue, drones et applications spatiales, tout en s'appuyant sur le succès de ses plates-formes existantes et sur les dérivés militaires de ses produits civils pour conquérir de nouveaux marchés.

Outre la fourniture des solutions de systèmes les plus en pointe EADS va proposer des solutions innovantes de services pour renforcer son activité de gestion de projet. EADS entend notamment élargir son offre de services externalisés et ce, pour capitaliser sur l'expérience récemment acquise grâce à un contrat de management sur le long terme.

Internationalisation — Devenir un Groupe industriel mondial

Afin de garantir le développement du Groupe dans certains pays, une présence industrielle est souvent un atout décisif.

Cette présence doit cependant être orchestrée au niveau du Groupe afin d'anticiper plus rapidement les besoins de développer des synergies et de faire en sorte que les Unités Opérationnelles mettent en place des stratégies cohérentes.

Conformément à cette approche, EADS cherche à s'établir comme acteur local fort sur les marchés stratégiques que sont les États-Unis, la Chine, la Russie, la Corée du Sud et l'Inde. La mise en œuvre d'une vision à long terme et d'une empreinte industrielle par EADS dans ces marchés vise à ouvrir ces marchés sur le long-terme, tout en lui permettant de bénéficier de leur important potentiel de croissance, de compétences technologiques et lorsque c'est possible, l'opportunité de partage du risque de change et d'avantages structurels en termes de coûts. En 2006, les efforts pour conforter l'implantation industrielle d'EADS dans ces marchés stratégiques se sont poursuivis par le biais d'investissements ciblés et la participation dans des partenariats stratégiques.

Aux États-Unis, EADS vise à apparaître comme une entreprise citoyenne, respectée sur le premier marché mondial de la défense et de la sécurité intérieure. Pour y parvenir, le Groupe applique une approche stratégique qui se fonde sur quatre piliers : la création d'une présence industrielle aux États-Unis, le développement de relations transatlantiques avec les principaux acteurs américains de l'aéronautique et de la défense, l'acquisition de sociétés de défense de petite et moyenne taille et la coopération avec les principales sociétés américaines du secteur. EADS a établi plusieurs partenariats avec les acteurs clés du marché : ATM (la Division Avions de Transport Militaire) s'est allié avec Raytheon pour la campagne du Future Cargo Aircraft, avec Northrop Grumman pour l'avion-ravitailleur KC-30 (décision comprise d'une chaîne d'assemblage final en Alabama) et Eurocopter s'est alliée avec Sikorsky pour le programme Light Utility Helicopter. L'année 2006 a marqué une étape décisive avec la sélection d'Eurocopter par l'armée américaine pour le programme LUH, programme dont la valeur potentielle globale dépasse 2 milliards de dollars US.

La Chine a été le pays pilote de l'approche industrielle à long terme d'EADS. La coopération industrielle a été progressivement renforcée au cours des dernières années. Airbus a signé, en octobre 2006, un accord-cadre avec un consortium chinois portant sur la mise en place d'une chaîne d'assemblage final d'A320 en Chine. EADS a également procédé à la mise en place de plusieurs accords stratégiques signés au cours des années précédentes avec des partenaires chinois. Eurocopter a par exemple développé conjointement avec AVIC II, l'EC 175, un nouvel hélicoptère polyvalent. Le Groupe a investi dans partenariats stratégiques à long terme en Chine, afin de maintenir son leadership sur le marché de l'aviation commerciale.

En Corée du Sud, Eurocopter développe, en collaboration avec KAI, un tout nouvel hélicoptère de transport militaire (8 tonnes). Ce projet doit servir de base à l'expansion commerciale d'EADS dans ce pays.

L'Inde s'est déjà affirmée comme un marché à fort potentiel commercial (environ 7 % du carnet de commandes d'EADS). En septembre 2006, le Groupe a donc pris la décision d'y créer un Centre technologique ceci permettra à EADS d'étendre sa présence sur le marché local et, parallèlement, de fournir des services à sa clientèle locale. Le prochain défi qu'EADS devra relever dans ce pays sera de prendre pied sur son marché de la défense qui représente la plus grande part de la croissance potentielle dans ce pays.

Alors que la Russie connaît un développement économique prometteur, l'industrie russe de l'espace et de la défense se renforce à force de restructurations et de consolidations. EADS possède une participation à hauteur de 10 % dans Irkut, grand acteur dans le futur paysage industriel de ce pays. EADS a également créé une joint-venture pour la conversion d'avions en version Cargo en Russie. Un comité stratégique composé de dirigeants d'EADS et de leaders russes venus de l'industrie aérospatiale a également été formé afin de mieux coordonner cette coopération mutuelle en plein développement.

Amélioration — Honorer les carnets de commandes d'EADS dans le respect des délais, de la qualité et des coûts, tout en veillant à la satisfaction du client

Transformer le carnet de commandes record supérieur à 262,8 milliards d'euros du Groupe en une rentabilité faisant référence dépendra de la capacité d'EADS à améliorer sa performance opérationnelle mesurée en temps, en coût et en qualité aussi bien au sein du Groupe que chez ses principaux fournisseurs.

La Direction a donné la priorité à la mise en place et à la réalisation de programmes et de projets d'amélioration dans tout le Groupe. Les améliorations de la performance opérationnelle exigeront le suivi en temps réel de l'état d'avancement des opérations et des échanges de données entre EADS et ses principaux fournisseurs. Ces efforts seront soutenus par la planification et l'exécution intégrées de procédures et d'outils de collaboration en circuit fermé, conçus pour appuyer une prise de décision efficace et permettre et permettre une réactivité immédiate.

L'expérience de l'industrialisation de l'A380 a mis en lumière le besoin de changement et d'amélioration. Airbus cherchera à intégrer ses processus internes, tout en recherchant une meilleure intégration dans le Groupe EADS. Airbus met

actuellement en œuvre un nouveau programme de compétitivité : Power8. Ce programme passe en revue tous les volets de la Société pour les rendre plus rationnels, plus intégrés, plus efficaces et plus productifs. L'affaiblissement du dollar contre l'euro rend cette nécessaire amélioration plus impérative encore. Power8 est un préalable à la participation aux succès et la rentabilité du Groupe à l'avenir.

Le succès de la mise en place et de l'exécution des plans et projets d'amélioration dans l'ensemble des Divisions et des Directions du Groupe sera la priorité absolue d'EADS pour les années à venir.

Organisation des activités d'EADS

Les principales activités d'EADS sont organisées en cinq Divisions : (1) Airbus, (2) Avions de Transport Militaire, (3) Eurocopter, (4) Défense & Sécurité et (5) Astrium (anciennement EADS Espace). Le graphique présenté en « 3.3.6 Organigramme simplifié du Groupe » illustre la répartition des activités entre ces cinq Divisions.

Airbus

Airbus est l'un des deux principaux fournisseurs au monde d'avions commerciaux d'une capacité de plus de 100 sièges. Depuis sa création en 1970 et jusqu'au 31 décembre 2006, Airbus a reçu 7 097 commandes d'appareils pour environ 250 clients répartis à travers le monde. Sa part de marché des livraisons annuelles à l'échelle mondiale est passée de 15 % en 1990 à 52 % en 2006, ce qui lui permet de devancer son concurrent, Boeing, pour la quatrième année consécutive. Au 31 décembre 2006, son carnet de commandes (2 533 appareils) représentait 79,9 % des commandes mondiales d'EADS. Le nombre de commandes brutes s'est élevé à 824 appareils et, après prise en compte des annulations, le nombre de commandes fermes s'est établi à 790 appareils. En 2006, la Division Airbus d'EADS a réalisé un chiffre d'affaires de 25,2 milliards d'euros, soit 63,9 % du chiffre d'affaires total consolidé d'EADS. Voir « 1.1.2 Airbus ».

Avions de Transport Militaire

La Division ATM fabrique et vend des petits et moyens porteurs de transport militaire ; elle a la charge du développement dans le cadre du projet de gros-porteur européen de transport militaire, l'A400M. En outre, elle produit et commercialise des avions destinés à des missions spéciales, dérivés de plates-formes existantes et consacrés à des tâches militaires spécifiques, telles que la surveillance maritime, la chasse anti-sous-marins et le ravitaillement en vol. La Division ATM conçoit et fabrique également des éléments

d'aérostructure. En 2006, elle a enregistré un chiffre d'affaires de 2,2 milliards d'euros, soit 5,6 % du chiffre d'affaires total consolidé d'EADS. Voir « 1.1.3 Avions de Transport Militaire ».

Eurocopter

Eurocopter est l'un des premiers constructeurs mondiaux d'hélicoptères et occupe le premier rang sur le marché des hélicoptères civils et militaires en Europe. La Direction prévoit une hausse sensible du chiffre d'affaires militaire d'Eurocopter pour plusieurs raisons : début des livraisons de l'hélicoptère de transport militaire NH90 et de l'hélicoptère de combat Tigre ; importance du carnet de commandes des appareils militaires à destination de plusieurs gouvernements européens et demande croissante sur les marchés internationaux à l'exportation militaires et paramilitaires. En 2006, Eurocopter s'est octroyé 50 % du marché mondial des hélicoptères civils. La Division Eurocopter a enregistré un chiffre d'affaires de 3,8 milliards d'euros, soit 9,6 % du chiffre d'affaires total consolidé d'EADS en 2006. Voir « 1.1.4 Eurocopter ».

Défense & Sécurité

La Division Défense & Sécurité (la « **Division DS** ») intervient dans les domaines des solutions intégrées de défense et de sécurité et notamment des systèmes de missiles, des avions de combat, de l'électronique de défense, des communications militaires et de la sécurité intérieure. Ses clients sont les armées et les forces de police de pays du monde entier. Outre sa participation active à la production de drones, son Unité Opérationnelle Systèmes Aériens Militaires est un éminent partenaire du consortium Eurofighter. La Division DS est également un acteur de premier plan sur le marché de l'électronique de défense en Europe et joue un rôle important sur le marché des communications militaires sécurisées et cryptées. En 2006, la Division DS a enregistré un chiffre d'affaires de 5,9 milliards d'euros, soit 14,9 % du chiffre d'affaires total consolidé d'EADS en 2006. Voir « 1.1.5 Défense & Sécurité ».

Astrium

Astrium est le troisième fabricant mondial de systèmes spatiaux, derrière Boeing et Lockheed Martin, et le premier fournisseur européen de satellites, d'infrastructures orbitales, de lanceurs et de services connexes. La Division Astrium se compose de trois Unités Opérationnelles principales : Astrium Satellites, Astrium Space Transportation et Astrium Services, au travers desquelles elle conçoit, développe et fabrique des satellites, des infrastructures orbitales et des systèmes de lanceurs, et fournit des services spatiaux. Astrium propose également des services de lancement au travers de ses

participations dans Arianespace, Starsem et Eurockot, de même que des services de télécommunications et d'observation de la Terre. En 2006, Astrium a enregistré un chiffre d'affaires de 3,2 milliards d'euros, soit 8,1 % du chiffre d'affaires total consolidé d'EADS. Voir « 1.1.6 Astrium ».

Participations

Parmi ses participations les plus significatives, EADS détient 46,3 % du capital de Dassault Aviation, acteur de premier plan sur le marché mondial des jets militaires et des jets d'affaires. Voir « 1.1.8 Participations ».

Synthèse des informations financières et opérationnelles

Les tableaux suivants présentent une synthèse des résultats financiers et opérationnels d'EADS pour les exercices clos le 31 décembre 2006, le 31 décembre 2005 et le 31 décembre 2004.

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ POUR LES EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2006, LE 31 DÉCEMBRE 2005 ET LE 31 DÉCEMBRE 2004 PAR DIVISION

	Exercice clos le 31 décembre 2006		Exercice clos le 31 décembre 2005		Exercice clos le 31 décembre 2004	
	Montant en milliards d'€	En pourcentage*	Montant en milliards d'€	En pourcentage*	Montant en milliards d'€	En pourcentage*
Airbus	25,2	62,6 %	22,2	64,3 %	20,2	62,7 %
Avions de Transport Militaire	2,2	5,5 %	0,8	2,2 %	1,3	4,0 %
Eurocopter	3,8	9,4 %	3,2	9,3 %	2,8	8,6 %
Défense & Sécurité	5,9	14,6 %	5,6	16,4 %	5,4	16,7 %
Astrium	3,2	8,0 %	2,7	7,8 %	2,6	8,0 %
Chiffre d'affaires total des Divisions	40,3	100 %	34,5	100 %	32,3	100 %
Autres activités	1,3		1,1		1,1	
Siège/éliminations**	(2,1)		(1,4)		(1,6)	
TOTAL DU CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ	39,4		34,2		31,8	

(*) Pourcentage du chiffre d'affaires total des Divisions avant siège/éliminations.

(**) Dont éliminations intra-Groupe et revenus du siège.

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ POUR LES EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2006, LE 31 DÉCEMBRE 2005 ET LE 31 DÉCEMBRE 2004 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	Exercice clos le 31 décembre 2006		Exercice clos le 31 décembre 2005		Exercice clos le 31 décembre 2004	
	Montant en milliards d'€	En pourcentage*	Montant en milliards d'€	En pourcentage*	Montant en milliards d'€	En pourcentage*
Europe	17,1	43,6 %	13,6	39,7 %	14,6	45,7 %
Amérique du Nord	9,4	23,9 %	9,0	26,4 %	8,7	27,4 %
Asie/Pacifique	7,9	19,9 %	7,7	22,6 %	4,9	15,6 %
Reste du monde**	5	12,6 %	3,9	11,3 %	3,6	11,3 %
Total	39,4	100,0 %	34,2	100,0 %	31,8	100,0 %

(*) Pourcentage du chiffre d'affaires total après éliminations.

(**) Dont Moyen-Orient.

PRISES DE COMMANDES ENREGISTRÉES CONSOLIDÉES POUR LES EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2006, LE 31 DÉCEMBRE 2005 ET LE 31 DÉCEMBRE 2004 PAR DIVISION

	Exercice clos le 31 décembre 2006		Exercice clos le 31 décembre 2005		Exercice clos le 31 décembre 2004	
	Montant en milliards d'€	En pourcentage***	Montant en milliards d'€	En pourcentage***	Montant en milliards d'€	En pourcentage***
Commandes enregistrées*						
Airbus**	53,4	76,8%	78,3	84,5%	25,8	58,2%
Avions de Transport Militaire	1,6	2,3%	1,8	2,0%	1,2	2,6%
Eurocopter	4,9	7,1%	3,5	3,8%	3,2	7,3%
Défense & Sécurité	5,2	7,5%	6,7	7,2%	8,5	19,1%
Astrium	4,4	6,3%	2,3	2,5%	5,7	12,8%
TOTAL PRISES DE COMMANDES DES DIVISIONS	69,5	100,0%	92,6	100,0%	44,4	100,0%
Autres activités	1,5		1,9		1,1	
Siège/éliminations**	(1,9)		(2)		(1,4)	
TOTAL	69,1		92,6		44,1	

(*) Sans options.

(**) Sur la base des prix catalogue.

(***) Avant siège/éliminations.

CARNET DE COMMANDES CONSOLIDÉ POUR LES EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2006, LE 31 DÉCEMBRE 2005 ET LE 31 DÉCEMBRE 2004 PAR DIVISION****

	Exercice clos le 31 décembre 2006		Exercice clos le 31 décembre 2005		Exercice clos le 31 décembre 2004	
	Montant en milliards d'€	En pourcentage***	Montant en milliards d'€	En pourcentage***	Montant en milliards d'€	En pourcentage***
Carnet de commandes*						
Airbus**	210,1	77 %	202,0	77 %	136,0	70 %
Avions de Transport Militaire	20,3	7 %	21,0	8 %	19,9	10 %
Eurocopter	11,0	4 %	10,0	4 %	9,1	5 %
Défense & Sécurité ***	17,6	6 %	18,5	7 %	17,3	9 %
Astrium	12,3	5 %	10,9	4 %	11,3	6 %
TOTAL CARNET DE COMMANDES DES DIVISIONS***	271,3	100 %	262,4	100 %	193,6	100 %
Autres activités	2,2		2,1		1,1	
Consolidation Siège social	(10,8)		(11,3)		(10,4)	
TOTAL	262,8		253,2		184,3	

(*) Sans options.

(**) Sur la base des prix catalogue ou des activités du domaine de l'aviation commerciale.

(***) Avant « Autres activités » et « Consolidation Siège ».

(****) Pour une présentation du calcul du carnet de commandes, voir « Partie 1/1.1.4.1 Carnet de Commandes ».

Relations entre EADS N.V. et le Groupe

EADS N.V. ne mène pas directement les activités aéronautiques, spatiales et de défense du Groupe, mais intervient en tant que coordinateur de ces activités. EADS N.V. fixe et contrôle les objectifs et approuve les décisions importantes du Groupe. En sa qualité de société mère, EADS N.V. mène les activités essentielles du Groupe qui font partie intégrante de la Direction générale de celui-ci. En particulier, les activités financières d'EADS N.V. soutiennent les activités commerciales et la stratégie du Groupe. Dans cette optique, EADS N.V. prodigue des services aux filiales du Groupe. Des conventions de prestation de services ont été mises en place

entre la Direction générale et les filiales, et ces services sont facturés sur une base de coûts majorés.

Les fonctions de Direction sont exercées par le Conseil d'administration, le Comité Exécutif et les *Chief Executive Officers*, conformément aux règles et procédures de fonctionnement, telles que présentées à la « Partie 1/Chap. 2 Gouvernement d'Entreprise ».

Au sein du cadre défini par EADS, chaque Division, chaque Unité Opérationnelle (« **Unité Opérationnelle** ») et chaque filiale assume la pleine et entière responsabilité de ses activités.

1.1.2 Airbus

Introduction et présentation

Airbus est l'un des deux principaux fournisseurs au monde d'avions commerciaux d'une capacité de plus de 100 sièges. Depuis sa création en 1970 et jusqu'au 31 décembre 2006, Airbus a reçu 7 097 commandes d'appareils pour environ 250 clients répartis à travers le monde. Sa part de marché des livraisons annuelles à l'échelle mondiale est passée de 15 % en 1990 à 52 % en 2006. En 2006, la Division Airbus d'EADS a généré un chiffre d'affaires de 25,2 milliards d'euros, soit 63,9 % du chiffre d'affaires total d'EADS.

Fort de la livraison de 434 appareils en 2006 (contre 378 en 2005), Airbus a été, une fois de plus, le premier fournisseur d'avions commerciaux dans le monde et a dépassé son principal rival pour la quatrième année consécutive. Airbus a reçu 824 commandes brutes en 2006 (par rapport au record du secteur de 1 111 commandes brutes établi par Airbus en 2005). Compte tenu des annulations, les prises de commandes fermes pour cette même année se sont élevées à 790 avions (contre 1 055 appareils en 2005). Au 31 décembre 2006, son carnet de commandes (2 533 appareils) s'établissait à 79,9 % des commandes mondiales d'EADS.

Néanmoins, l'année 2006 s'est avérée pleine de défis pour Airbus, principalement du fait des difficultés rencontrées dans l'installation des câblages électriques de l'A380. Ces difficultés ont amené l'avionneur européen à réviser à deux reprises son calendrier de livraison de l'A380 en 2006, à la grande déception de ses clients. FedEx notamment a annulé sa commande portant sur la version cargo de l'A380, l'A380F, en raison de ces retards de livraison. Plus récemment, UPS a fait savoir qu'il annulait sa commande d'A380F après l'annonce par Airbus d'un nouveau report de développement de l'A380F. Voir « Développements récents ». D'un point de vue financier, les retards de production

de l'A380 ont eu des incidences négatives sur l'**EBIT*** (résultat opérationnel avant intérêts et taxes, amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels) d'AIRBUS, qui s'élève à 2,5 milliards d'euros en 2006. Voir « Partie 1/1.1 Discussion et analyse par la Direction de la situation financière et des résultats d'exploitation ».

Prenant en compte les recommandations de ses clients, Airbus a également modifié la définition initiale de l'A350 au cours de l'année 2006. En juillet, le constructeur a présenté le cahier des charges techniques de la version modifiée de la famille A350XWB (Xtra Wide Body). En décembre, Airbus a officiellement lancé la série A350XWB et suspendu le programme A350 initial. La série A350XWB accueillera entre 270 et 350 passagers et son entrée en service est prévue pour 2013.

Pour répondre à ses futurs besoins d'investissement liés au développement de l'A350XWB et faire face à d'autres défis, Airbus a annoncé le 28 février 2007 la mise en œuvre du programme baptisé Power8, qui est présenté ci-dessous.

Airbus S.A.S. est devenu une filiale à 100 % d'EADS depuis l'acquisition par le Groupe en octobre 2006 de la part de 20 % du capital qui était jusqu'alors détenue par BAE Systems. Voir « — Organisation d'Airbus ».

Stratégie

L'objectif premier d'Airbus consiste à dégager des résultats solides dans la durée, tout en contrôlant au moins la moitié du marché mondial du transport aérien commercial sur le long terme. Pour atteindre cet objectif, Airbus concentre ses efforts sur :

L'élaboration de la gamme de produits la plus complète possible, afin de répondre aux besoins de la clientèle

Plus précisément, cet effort porte actuellement sur (i) la mise en service de l'A380, le plus grand avion de ligne au monde qui incarne la réponse d'Airbus à la demande grandissante de mobilité dans les régions en pleine croissance les plus densément peuplées de la planète, (ii) le développement de la nouvelle famille A350XWB, avions très avancés, de moyenne capacité et à grand rayon d'action, (iii) le déploiement progressif d'applications cargo appropriées dans toute la famille d'appareils Airbus, en particulier via le lancement de l'A330-200F et de l'A320 version passagers-cargo, (iv) l'amélioration continue de l'avantage concurrentiel des modèles existants sur leurs marchés respectifs et (v) l'entrée dans le domaine militaire par le biais de nouveaux appareils tels l'A400M ou le développement de produits dérivés militaires, comme l'avion ravitailleur multirôle (MRTT) à partir de la structure de l'A330.

La priorité donnée à certains marchés géographiques clés

Airbus cherche à renforcer sa présence sur la scène internationale et à augmenter sa part de marché sur les principaux marchés émergents, que sont la Chine, la Russie et l'Inde. L'avionneur européen vise également à renforcer sa position sur le marché sensible de l'aviation commerciale américaine, où la plupart des transporteurs viennent de connaître une grave crise financière. Dans le cadre de cette stratégie, Airbus a conclu un certain nombre de partenariats industriels dans le monde. Airbus a par exemple signé un accord-cadre avec un consortium chinois en octobre 2006 portant sur la mise en place d'une chaîne d'assemblage d'A320 à Tianjin. En mai 2006, Elbe Flugzeugwerke GmbH (EFW), le centre de conversion des appareils en avions de transport de fret d'EADS basé à Dresde (Allemagne), a signé un accord préliminaire avec MiG et Irkut, deux grands constructeurs d'avions russes, en vue de développer une activité de reconversion des avions de transport de passagers à fuselage standard d'Airbus en avions de transport de fret.

L'élargissement de son offre de services à la clientèle

Airbus cherche à rester à l'avant-garde de son secteur en proposant une offre élargie de services à la clientèle en vue de répondre à l'évolution des besoins de ses clients. Airbus a ainsi conçu un portefeuille complet de services, baptisé Air+ by Airbus. Voir « Produits et services — Service clientèle ». Airbus vise à satisfaire la totalité des besoins de support de ses clients, avant livraison et pendant la durée d'exploitation des avions, par le biais de cette interface, au moyen d'offres personnalisées.

La volonté de restaurer son avantage concurrentiel en mettant l'accent sur la flexibilité et l'efficacité

En vue de relever les défis posés par la faiblesse du dollar américain, l'intensité de la pression concurrentielle et le surcoût financier lié aux retards de l'A380, et dans l'optique de répondre

à ses autres besoins d'investissement à venir, Airbus a annoncé la mise en place du programme Power8 le 28 février 2007.

Power8 se compose de neuf modules d'amélioration de la rentabilité : diminuer les frais de structure d'Airbus, développer plus vite, produire au plus juste, réorganiser la politique d'achat, optimiser la trésorerie, satisfaire le client en priorité, se concentrer sur les activités qui forment son cœur de métier/ restructurer l'organisation industrielle et optimiser l'efficacité des chaînes d'assemblage final. Prises dans leur ensemble, ces mesures visent à transformer le modèle d'entreprise d'Airbus et à développer un réseau mondial de partenaires. Ce programme a pour objectif l'intégration industrielle complète d'Airbus par la mise en place d'une nouvelle organisation industrielle autour de Centres d'excellence transnationaux destinés à remplacer les structures nationales existantes. Cette transformation, qui s'effectuera progressivement sur plusieurs années, comprend une plus grande extension de l'implantation d'Airbus dans le monde.

Dans le cadre de Power8, la Direction d'Airbus mettra en place de fortes réductions des coûts et une gestion optimisée de la trésorerie devant générer 2,1 milliards d'euros de contribution à l'EBIT* à partir de 2010 et 5 milliards d'euros supplémentaires de trésorerie cumulée de 2007 à 2010. Ces économies de coûts seront, en grande partie, réalisées par la suppression de 10 000 postes au sein des effectifs actuels d'Airbus (y compris parmi les salariés intérimaires ou des sous-traitants en contrat sur site). Les mesures prévues pour diminuer les coûts de structure, notamment en ce qui concerne les effectifs, requièrent la constitution d'une provision de 680 millions d'euros à comptabiliser sur le premier trimestre 2007. Pour plus d'informations concernant le plan Power8, voir « Développements récents ».

Marché

Caractère cyclique du marché et facteurs de développement

Les principaux facteurs affectant le marché de l'aviation sont notamment la demande de transport aérien émanant des passagers, la réglementation (et la déréglementation) nationale et internationale, ainsi que le taux de remplacement et l'obsolescence des flottes existantes. En outre, des variations subites de la demande et des déséquilibres du marché à court terme peuvent survenir sous l'effet catalyseur de la performance, de la position concurrentielle et de la stratégie des avionneurs, des compagnies aériennes, des opérateurs de fret et des sociétés de location, des guerres, de l'instabilité politique et d'événements extraordinaires.

Ces dernières années, la Chine et l'Inde sont apparues comme de nouveaux marchés d'envergure pour l'aviation, qui devraient, dans les vingt prochaines années, s'imposer respectivement

comme le deuxième et le cinquième plus grand marché en matière de livraisons d'avions. Airbus a donc cherché à renforcer ses liens commerciaux et industriels dans ces deux pays. En octobre 2006, Airbus a ainsi conclu un accord avec China Aviation Supplies Import and Export Group Corporation (CASGC) portant sur 150 appareils de la famille A320 ainsi qu'une lettre d'intention concernant 20 A350XWB.

Le secteur des transporteurs à bas coûts et services réduits poursuit sa percée et devrait continuer à prendre de l'ampleur dans le monde, en particulier en Asie. Les avions à fuselage standard d'Airbus sont toujours très prisés par ces transporteurs, qui en ont commandés 221 en tout en 2006. Dans la mesure où certaines de ces compagnies commencent à sonder le marché avec de nouvelles activités long-courriers, Airbus pourrait aussi connaître une augmentation de la demande pour sa gamme d'avions à fuselage large.

Croissance Globale. Sur le long terme, le marché des avions commerciaux pour le transport de passagers dépend principalement de la demande de transport aérien, elle-même fortement alimentée par la croissance économique ou celle du produit intérieur brut (« PIB »), les prix pratiqués et la croissance démographique. Le marché du transport aérien, mesuré en Passagers Kilomètres Transportés, a ainsi augmenté chaque année, entre 1967 et 2000, sauf en 1991 en raison de la Guerre du Golfe, à un taux moyen annuel de 7,9 % sur la période. La demande de transport aérien s'est également maintenue dans les années qui ont suivi les chocs successifs de 2001, dont le 11 septembre et l'épidémie de SRAS en Asie, qui ont pesé sur la demande. Le marché s'est néanmoins rapidement redressé, enregistrant plus de 28 % de croissance du trafic sur les cinq dernières années.

En 2006, Airbus tablait sur une croissance du transport aérien de 4,8 % par an sur la période 2006-2025. Airbus prévoit donc que le trafic passager, mesuré en termes de chiffre d'affaires par passager et par kilomètre, devrait plus que doubler au cours des vingt prochaines années.

Caractère cyclique. Bien que les acteurs du secteur considèrent que la croissance à long terme du transport aérien est assurée, le marché aéronautique s'est caractérisé par un comportement cyclique dû à la volatilité de la rentabilité des compagnies aériennes, mais également aux cycles de l'économie mondiale. Par le passé, les cycles de baisse se sont généralement accompagnés d'une baisse des commandes d'appareils et d'une diminution des livraisons pour les constructeurs aériens, auxquelles succédait une période marquée par des niveaux de commandes et de livraisons soutenus. En conséquence, alors que le nombre total de commandes dans le monde sur le segment des appareils de 100 sièges et plus a atteint un plus bas cyclique de 524 appareils en 2003, le nombre de nouvelles commandes a rebondi en 2005 pour s'élever à un niveau record de 2 140 appareils, puis à plus de 1 800 en 2006.

Réglementation/Déréglementation. La réglementation (et la déréglementation) nationale et internationale de la desserte internationale par voie aérienne et des principaux marchés du transport aérien national a une incidence sur la demande d'avions commerciaux pour le transport de passagers. En 1978, les États-Unis se sont engagés dans la déréglementation de leur système de transport aérien domestique. L'Europe en a fait de même en 1985. Aujourd'hui, d'autres régions et pays procèdent également à une déréglementation, notamment en Asie. Cette évolution devrait se poursuivre et encourager, dans certains cas même, dynamiser la demande. Outre un accès élargi au marché (qui a pu être limité auparavant), la déréglementation peut permettre la création et le développement de nouvelles compagnies aériennes ou de nouveaux types de compagnies, tels que les compagnies à bas coûts et à services réduits, qui ont pris de l'ampleur sur tous les principaux marchés domestiques et intrarégionaux depuis le début de la déréglementation (ex. aux États-Unis et en Europe).

Développement des réseaux de compagnies aériennes : hubs et réseaux de point à point. Sous l'effet de la déréglementation, les principales compagnies aériennes ont cherché à adapter leurs flottes et leurs réseaux à l'évolution constante de la demande des clients. Par conséquent, lorsque la demande au départ et à l'arrivée de certaines destinations s'avère suffisamment forte, les compagnies utilisent souvent des liaisons directes ou de point à point. En revanche, si la demande entre deux destinations n'est pas suffisante, elles ont mis au point des réseaux d'alimentation des hubs très efficaces, qui donnent aux passagers un accès à un beaucoup plus grand nombre de destinations aériennes par le biais d'une ou plusieurs correspondances.

La demande d'avions s'en trouve à son tour influencée car les hubs permettent la normalisation de la flotte autour de petits appareils pour les liaisons brèves, de faible densité mais à rotations fréquentes vers les hubs (réseaux d'alimentation des hubs) et d'appareils plus gros pour les vols plus longs et à densité plus forte (de hub à hub). La déréglementation a incité les compagnies aériennes à diversifier leurs stratégies en termes de liaisons et a ainsi favorisé en parallèle le développement d'une gamme plus large d'avions pour la mise en œuvre de ces stratégies.

Comme d'autres acteurs du secteur, Airbus pense que les réseaux vont poursuivre leur extension, par l'augmentation des capacités sur les liaisons existantes et la mise en place de nouveaux itinéraires, qui se caractériseront essentiellement par la présence d'au moins une ville de desserte principale au départ ou l'arrivée. Ces nouveaux marchés devraient être un bon débouché pour la toute dernière offre d'Airbus, l'A350XWB, conçue à leur intention. Airbus est convaincue qu'avec sa gamme complète de produits, de l'A318 de 107 places aux 555 sièges de l'A380, le constructeur est bien positionné pour répondre aux exigences des marchés d'aujourd'hui et de demain.

Alliances. Le développement d'alliances mondiales entre les compagnies aériennes a renforcé le schéma de développement des réseaux aériens décrit ci-dessus. D'après les données publiées par Airclaims, société de conseil aéronautique basée au Royaume-Uni, la moitié de la flotte mondiale des jets commerciaux de plus de 100 sièges était exploitée par 31 compagnies aériennes en février 2006. Dans les années 1990, les grandes compagnies aériennes ont commencé à conclure des alliances qui ont conféré à chacun de leurs membres un accès aux hubs et aux lignes des autres partenaires, ce qui leur permet de concentrer leurs investissements sur leurs propres hubs, tout en développant leur offre et leur accès au marché. Les compagnies ont également commencé à explorer diverses opportunités de fusion au cours des dernières années. Citons l'exemple de la fusion d'Air France avec KLM et celui de US Airways avec America West tandis que des discussions sont en cours entre d'autres compagnies.

Financements publics. Un accord bilatéral signé en 1992 entre l'Union européenne et les États-Unis prévoyait une limitation des avances remboursables (les plus utilisées par les gouvernements européens) à 33 % du coût total de développement d'un nouveau modèle d'avion commercial gros porteur. Cet accord limitait également à 3 % du chiffre d'affaires du secteur les financements indirects liés au développement ou à la production d'avions civils (mécanismes généralement utilisés aux États-Unis par le ministère de la Défense et la *National Aeronautics and Space Administration* (« **NASA** »)). Cet accord bilatéral a permis d'uniformiser les financements publics à un niveau correspondant aux besoins de l'Europe comme des États-Unis.

Le retrait unilatéral du gouvernement américain de l'accord conclu en 1992, fin 2004, a fini par amener les États-Unis et l'Union européenne, respectivement, à déposer des requêtes et à entamer des actions devant l'Organisation Mondiale du Commerce (« **OMC** »). L'UE et les États-Unis ont entamé des négociations visant à trouver un accord sur les différends soumis à l'OMC, en vue d'arrêter un nouveau système pour le financement futur du développement futur de nouveaux avions.

Structure du marché et concurrence

Segments de marché. Une étude réalisée par Airbus a révélé qu'au total, 12 676 avions de plus de 100 sièges étaient en service dans le monde en décembre 2006 (contre 11 850 appareils à fin 2005). Airbus est actuellement présente sur chacun des trois principaux segments du marché des avions de plus de 100 sièges. Les avions à « fuselage standard » tels que la famille des A320 ayant 100 à 210 places disposées en deux rangées de trois sièges, séparées par une allée centrale et qui sont principalement utilisés pour les court- et moyen-courriers. Les avions à « fuselage large » tels que les familles A300-A310,

A330-A340 et A350XWB ont plus de 210 sièges répartis en trois rangées de huit sièges, séparées par deux allées. Tandis que les A300/A310 sont utilisés pour des liaisons court- et moyen-courriers, les familles A330/A340/A350XWB sont capables d'effectuer toutes les liaisons, de court- à long-courriers. L'A340-500/600 est plus particulièrement conçu pour une exploitation en ultra-long-courrier. Les « très gros porteurs » comme ceux de la famille A380 sont conçus pour transporter plus de 400 passagers sans escale sur de très long-courriers dans des conditions de confort optimales, en dégagant des avantages significatifs en termes de coût par siège pour les compagnies aériennes. Les avions de transport de fret constituent un quatrième segment, souvent lié à la reconversion d'anciens avions de transport de passagers. Voir « 1.1.7 Autres activités — Reconversion des avions et panneaux de plancher ».

En dépit du franc succès remporté par la version fret de l'A300-600F, Airbus a annoncé en mars 2006 que le dernier A300-600 serait livré en juillet 2007, après 35 ans de production. Pour le remplacer, Airbus a lancé en juillet 2006 une version fret dérivée de l'A330-200, autre modèle qui connaît un grand succès. Son développement industriel doit commencer début 2007. L'avionneur a également fait part du lancement de versions cargo de sa nouvelle famille A350XWB. Enfin, Airbus entend se positionner sur le marché du transport de fret lourd (capacité de charge supérieure à 80 tonnes) avec l'A380 cargo et à l'entrée de gamme du marché du transport de fret par le biais d'une reconversion pour le transport de fret de l'A320, dans le cadre de partenariats, notamment avec les constructeurs russes MiG et Irkut.

Airbus est également présente sur le marché des avions d'affaires destinés aux entreprises et au transport de personnalités avec l'ACJ, un Corporate Jetliner issu de l'A319, et l'A318 Elite. L'avionneur européen a récemment vendu l'A320, l'A340-500 et l'A340-300 sur le marché des avions d'affaires, pour servir de navettes à des entreprises et pour le transport de représentants d'États et de personnalités.

Différences géographiques. La proportion élevée d'avions à fuselage standard en Amérique du Nord et en Europe reflète la prédominance des vols domestiques, court- ou moyen-courriers, tout particulièrement en Amérique du Nord, en raison du développement des hubs à la suite de la déréglementation. À la différence de l'Amérique du Nord et de l'Europe, la région Asie-Pacifique recourt à un plus grand nombre d'appareils à fuselage large en raison de la plus grande concentration des populations dans un plus petit nombre de grands centres urbains. Cette orientation en faveur des avions à fuselage large est également renforcée par la limitation du nombre de vols dans de nombreux grands aéroports de la région, pour des motifs environnementaux ou des contraintes liées aux infrastructures qui limitent l'augmentation de la fréquence des vols. Ces contraintes requièrent une capacité supérieure de la

moyenne de remplissage des avions. Airbus considère néanmoins que la demande d'avions à fuselage standard progressera en Asie dans les vingt prochaines années, profitant notamment de la poursuite du développement du marché intérieur, en Chine et en Inde. Cette évolution devrait être concomitante à la hausse de la demande asiatique en faveur des appareils plus grands/long-courriers.

Concurrence. Airbus évolue sur un marché en situation de duopole depuis le retrait de Lockheed en 1986 et l'acquisition de McDonnell Douglas par Boeing en 1997. Ainsi, Airbus et Boeing se partagent désormais le marché des avions de transport de passagers de plus de 100 sièges. D'après les chiffres publiés par les constructeurs, Airbus et Boeing détenaient respectivement 52 % et 48 % du total des livraisons effectuées en 2006, 44 % et 56 % du total des prises de commandes brutes, ainsi que 51 % et 49 % du carnet de commandes en fin d'exercice.

Compte tenu des importantes barrières à l'entrée sur le marché des avions de transport de passagers de plus de 100 places, il est fort peu probable qu'un nouveau venu soit effectivement en mesure de rivaliser avec l'un des fournisseurs établis sur ce marché dans un avenir prévisible.

Clients

Au 31 décembre 2006, Airbus comptait environ 250 clients, 4 564 appareils Airbus avaient été livrés à des transporteurs dans le monde depuis la création d'Airbus et 2 533 avions étaient en commande. Le tableau ci-dessous présente les principales commandes fermes brutes (par unité) de l'année 2006, selon leur importance.

Client	Commandes fermes*
CASC (Chine)	150
Skybus	65
EasyJet	52
Indian Airlines	43
Lufthansa	42
Air Asia	40
TAM	37
CIT	34
Singapore Airlines	28
AerCap	20

(*) Les options ne sont pas comprises dans les commandes enregistrées ni dans le carnet de commandes en fin d'année.

Organisation d'Airbus

Gestion et intégration des activités d'Airbus

Le 13 octobre 2006, EADS a acquis la participation de 20 % que BAE Systems possédait dans Airbus moyennant la somme de 2,75 milliards d'euros, suite à l'option de cession exercée par BAE Systems en juin 2006. EADS devient par conséquent seul propriétaire d'Airbus S.A.S. et dispose d'un contrôle complet sur la gestion de ses activités.

Louis Gallois a été nommé Président Exécutif d'Airbus par le Conseil d'administration d'EADS en octobre 2006, tout en demeurant Co-Président exécutif d'EADS. Fabrice Brégier a été, dans le même temps, désigné Directeur Général délégué (COO) d'Airbus et reste membre du Comité Exécutif d'EADS. À eux deux, ils forment le Bureau du Président d'Airbus et sont chargés de la gestion opérationnelle des activités d'Airbus, conjointement au Comité Exécutif. Ce dernier se compose de 11 membres (en plus du Président exécutif et du Directeur Général délégué), tous choisis par le Président exécutif d'Airbus S.A.S. et le Directeur Général délégué et nommés par le Conseil d'administration d'EADS. EADS consolide à 100 % les résultats du Groupe Airbus dans ses états financiers depuis 2001.

Produits et services

Présentation de la famille d'avions d'Airbus

L'innovation technologique est au cœur de la stratégie d'Airbus depuis sa création. Chaque produit de la famille Airbus est conçu pour établir de nouvelles normes dans des domaines fondamentaux pour le succès d'une compagnie aérienne, tels que le confort de la cabine, la performance en matière de capacité de fret, la performance économique, l'impact sur l'environnement et la standardisation opérationnelle. Les innovations d'Airbus se traduisent souvent par des avantages concurrentiels particuliers ; nombre d'entre elles sont devenues des normes du secteur. Parmi les principales, citons les commandes de vol électriques, la standardisation des types d'appareils et l'introduction des bimoteurs à fuselage large.

La famille A300/A310

L'A300 a été le premier appareil lancé par Airbus en 1969 et était alors le premier avion commercial bimoteur à fuselage large dans le monde. À partir de l'A300 doté de 250 à 300 sièges, la famille s'est agrandie et a accueilli l'A310 qui compte de 200 à 250 sièges, des avions cargos neufs et convertis, des avions mixtes, des avions ravitailleurs et des appareils de transport militaire.

Actuellement, l'A300-600 cargo (A300-600F) est le seul membre de la famille A300/A310 encore en production. En dépit du franc succès remporté par cet appareil auprès des principaux transporteurs de colis express et des compagnies aériennes, tels que FedEx, UPS et Air Hong Kong, Airbus a annoncé en mars 2006 que le dernier A300-600F serait livré en juillet 2007.

Neuf A300-600F ont été livrés en 2006.

La famille A320

Avec un palmarès de plus de 5 000 appareils vendus et 3 000 actuellement en service, la famille A320 a remporté un vif succès auprès des clients, grâce à des niveaux élevés de confort de cabine, de performance économique et technologique. Son succès auprès des compagnies à bas coûts notamment montre l'attrait économique de la famille A320.

Au sein de cette famille, quatre appareils identiques de longueur différente, l'A318, l'A319, l'A320 et l'A321, partagent les mêmes systèmes, le même cockpit, les mêmes procédures opérationnelles et le même diamètre de fuselage. La famille A320 couvre le marché des appareils de 100 à 220 sièges, sur un rayon d'action allant jusqu'à 3 000 nm/5 700 km.

En 2006, Airbus a reçu 673 commandes fermes pour la famille A320 et livré 339 appareils.

La famille A330/A340

La famille A330/A340, qui compte plus de 1 000 avions vendus et 793 encore en service, est la solution offerte par Airbus pour les vols régionaux, long- et très long-courriers, conçus pour transporter entre 250 et 350 passagers. Le concept de cette famille est unique : la cellule est propulsée par deux ou quatre moteurs. Le bimoteur A330 offre des performances économiques attrayantes pour les destinations régionales et long-courriers, tandis que le quadrimoteur A340 peut effectuer des vols long- et très long-courriers plus exigeants.

La famille A330/A340 se compose de six versions passagers. Elles ont en commun le diamètre du fuselage, le cockpit et d'autres caractéristiques de pointe, permettant une standardisation de la configuration qui incite les compagnies aériennes à adopter la palette d'avions la plus appropriée pour leurs réseaux. La famille A330/A340 assure des niveaux élevés de confort aux passagers ainsi que de vastes surfaces de transport en soute.

Lancé en janvier 2007, l'A330-200F est un nouvel avion-cargo long-courrier de taille moyenne, dernier né de la famille A330/A340. Il est capable d'acheminer une charge de 64 tonnes sur 4 000 nm/7 400 km ou de 69 tonnes sur un maximum de

3 200 nm/5 930 km. Il doit remplacer les appareils vieillissants du marché des 50 à 70 tonnes (tels que les DC8F et DC10F). La gamme des A330-200F donnera la possibilité aux compagnies aériennes d'élargir leurs services sur les long-courriers à faible rotation, actuellement desservis par des appareils beaucoup plus gros, de développer de nouvelles lignes et de répondre à la croissance du marché. Il devrait être mis en service au second semestre 2009.

En 2006, Airbus a reçu 119 commandes fermes pour la famille A330/A340 et livré 86 appareils.

A350XWB

Fin 2006, Airbus a lancé sa nouvelle offre destinée au marché des long-courriers de capacité moyenne, la série A350XWB, qui accueillera entre 270 et 350 passagers à bord et dont l'entrée en service est prévue pour 2013.

L'A350XWB est conçu à partir du cockpit et des systèmes de l'A380. Sa conception, intégrant des moteurs de dernière génération et une structure solide, convient à une vitesse de croisière élevée. Il est conçu pour délivrer une performance supérieure en termes économiques et de consommation de carburant, tout en limitant l'impact sur l'environnement.

L'A350XWB a reçu 2 commandes fermes et 40 engagements en 2006, tandis que 100 commandes fermes et 82 engagements ont été enregistrés pour l'A350, son prédécesseur, à la fin de l'année.

A380

L'A380 est l'avion le plus spacieux jamais conçu, qui symbolise l'entrée d'Airbus sur le marché des très gros porteurs. Son tout nouveau diamètre de fuselage permet de disposer de cabines flexibles et innovantes, se traduisant pour les passagers par des sièges et des couloirs plus spacieux et une surface au sol plus importante, qui sera adaptée aux besoins de chaque compagnie aérienne. L'A380 peut accueillir 555 passagers répartis en trois classes, pour un rayon d'action de 8 000 nm/19 400 km. Il offre une forte performance économique, une consommation de carburant réduite, tout en produisant moins de bruit et en limitant les émissions.

Outre la version passagers, Airbus a commencé le développement d'une version cargo de l'A380, l'A380F. Doté de trois ponts, l'A380F sera en mesure d'offrir une capacité de charge supplémentaire (jusqu'à 158 tonnes), un rayon d'action plus étendu (5 600 milles nautiques) et le coût unitaire le plus bas des gros avions cargos actuellement présents sur le marché. Airbus a récemment annoncé que le calendrier de développement de l'A380F avait été modifié.

Voir « Développements récents ».

En 2006, Airbus a révisé, à deux reprises, son calendrier de livraison de l'A380 en raison de difficultés rencontrées lors de l'installation des câblages électriques de l'appareil. Néanmoins, Singapore Airlines et Qantas ont renouvelé leurs commandes fermes, portant respectivement sur neuf et huit appareils. En revanche, FedEx a annulé sa commande pour dix A380F en raison des retards de livraison. Par conséquent, le nombre total de commandes et d'engagements reçus pour l'A380 à fin 2006 s'établissait à 166 pour 15 clients, le premier A380 devant être livré au premier opérateur, Singapore Airlines, en octobre 2007.

Le Concept de famille – Standardisation de la flotte

Les familles d'avions d'Airbus incarnent la standardisation de la flotte aérienne. Cette idée consiste à adapter un avion de base afin de créer des avions dérivés pour répondre aux besoins de chacun des segments de marché spécifiques. Cette approche signifie que tous les appareils Airbus de nouvelle génération, à l'exclusion des A300/310, partagent la même conception de cockpit, ainsi que des commandes de vol électriques et des caractéristiques de pilotage identiques. Les pilotes peuvent se retrouver aux commandes de n'importe quel avion de la famille Airbus avec un minimum de formation supplémentaire. La qualification croisée des équipages (*Cross-Crew Qualification*, « CCQ ») entre les différentes familles d'avions offre aux compagnies aériennes une flexibilité opérationnelle importante. De plus, l'accentuation de la standardisation de la flotte permet aux compagnies aériennes de réaliser des économies substantielles en matière de formation des équipages, de pièces détachées, de maintenance et de programmation des vols.

L'étendue de la standardisation des cockpits au sein d'une famille et entre les familles d'avions est une caractéristique unique d'Airbus qui, selon la Direction, constitue un atout concurrentiel durable.

Panorama technique des produits

Avions court- et moyen-courriers à fuselage standard : la famille des A320. La famille d'avions à fuselage standard d'Airbus, déclinée à partir de l'A320 (entré en service en 1988 à l'issue d'un programme de développement lancé en 1984) inclut les modèles dérivés A318, A319 et A321, ainsi que les avions d'affaires Airbus Corporate Jetliner, issu de l'A319 et l'avion d'affaires A318 Elite, inspiré de l'A318, respectivement lancés par Airbus en 1997 et 2005.

Chaque avion de la famille A320 possède le même diamètre de fuselage de 3,96 mètres, plus large que tous les avions concurrents dans cette catégorie. Ceci permet de disposer d'une cabine passagers spacieuse, d'un niveau élevé de confort et d'une capacité de transport en soute supérieure à celle de ses concurrents. La famille A320 est entièrement équipée de commandes de vol électriques, d'un cockpit ergonomique et d'un stabilisateur horizontal en matériau composite à base de fibre de carbone allégé. L'utilisation de matériaux composites a également été étendue au plan fixe vertical. Les concurrents de la famille A320 sont les avions Boeing 737.

CARACTÉRISTIQUES TECHNIQUES DES AVIONS À FUSELAGE STANDARD

Modèle	Entrée en service	Capacité en passagers*	Autonomie en vol maximale (km)	Longueur (mètres)	Envergure (mètres)
A318	2003	107	6 000	31,4	34,1
A319	1996	124	6 800	33,8	34,1
A320	1988	150	5 700	37,6	34,1
A321	1994	185	5 600	44,5	34,1

(*) Configuration à deux classes.

Avions-cargo de taille moyenne, moyen-courriers : la famille des A300/A310. Les A300/A310 ont été les premiers modèles de la gamme Airbus, avec plus de 800 appareils livrés en 30 ans de production. L'A300-600 cargo est le seul membre de la famille A300/A310 toujours en production. La dernière livraison est prévue en juillet 2007.

Le programme A300/A310 a connu un développement continu. L'actuel A300-600 cargo a été lancé en 1991, inspiré de la version passagers de l'A300-600R à nombre de passagers variable, qui est doté du stabilisateur horizontal en matériau composite allégé à base de fibre de carbone initialement développé pour l'A310.

Le principal concurrent de l'A300-600F est le Boeing 767 Freighter.

CARACTÉRISTIQUES TECHNIQUES DE L'A300-600F

Modèle	Entrée en service	Capacité	Autonomie en vol maximale (km)	Longueur (mètres)	Envergure (mètres)
A300-600F	1994	54,6 tonnes	4 850	54,1	44,8

Avions moyen- à très long-courriers à fuselage large : la famille des Airbus A330/A340/A350XWB. Airbus a mis au point le bimoteur A330 et le quadrimoteur A340 dans le cadre d'un programme conjoint, en utilisant une voilure entièrement nouvelle, commune aux deux appareils et en conservant le diamètre de fuselage large de l'A300/A310. En 1997, Airbus a lancé le développement des dérivés A340-500 très long-courriers et A340-600 à grande capacité. L'A340-500 couvre des distances extrêmement longues, tels que des vols sans escale Los Angeles — Singapour ou Chicago — Auckland. L'A340-600 a effectué son premier vol en 2001 et les livraisons ont commencé en 2002.

En 2006, Airbus a annoncé le lancement commercial de la famille A350XWB, un nouvel appareil de capacité moyenne à long rayon d'action et fuselage extra-large. Taillé pour le 21^e siècle, l'A350XWB reprend la technologie de l'A380, avec un fuselage plus large et l'utilisation accrue des matériaux composite.

Les concurrents des Airbus A330, A340 et A350XWB sont les Boeing 767, 777 et 787.

CARACTÉRISTIQUES TECHNIQUES DES A330/A340/A350XWB

Modèle*	Entrée en service	Capacité en passagers*	Autonomie en vol maximale (km)	Longueur (mètres)	Envergure (mètres)
A330-200	1998	253	12 500	59,0	60,3
A330-300	1994	295	10 500	63,7	60,3
A340-300	1992	295	13 700	63,7	60,3
A340-500	2002	313	16 700	67,8	63,6
A340-600	2002	380	14 600	75,3	63,6
A350-800	2014	270	15 750	60,5	64,0
A350-900	2013	314	15 600	66,8	64,0
A350-1000	2015	350	15 400	73,8	64,0

(*) Configuration à trois classes.

Avions très gros porteurs : la famille A380. Airbus, et tout le secteur de l'aviation dans son sillage, ont franchi une étape majeure qui fera date dans l'histoire, lorsque l'A380 a reçu conjointement, de la part de l'Agence européenne de sécurité aérienne (EASA) et de la Federal Aviation Administration (FAA), la certification de type le 12 décembre 2006.

Les nouvelles normes mises en place concernant les systèmes, les structures, les unités de production et les aménagements de cabines permettront à Airbus de fournir l'avion le plus économique de toute l'histoire de l'aviation, tout en surpassant les objectifs ambitieux qui lui avaient été fixés tant en termes de performance que de respect de l'environnement.

Le principal concurrent de l'A380 est le Boeing 747-8 dans sa configuration 400 sièges.

CARACTÉRISTIQUES TECHNIQUES DE L'A380

Modèle*	Entrée en service	Capacité*	Autonomie en vol maximale (km)	Longueur (mètres)	Envergure (mètres)
A380-800	2007	555	15 000	73,0	79,8
A380-800F	2010	157,4 tonnes (volumétrie type)	10 500	73,0	79,8

(*) Configuration à trois classes.

Développement de nouveaux produits : l'A400M

La Direction du Programme Militaire d'Airbus conduit la recherche et le développement liés au projet de l'A400M, en qualité de fournisseur externe d'Airbus Military S.L. L'avion de transport militaire A400M est décrit au paragraphe « 1.1.3 Avions de Transport Militaire — Produits — Avions de Transport Militaire/Avions destinés à des missions spéciales sur plates-formes d'avions de transport — Airbus A400M ».

Asset Management

La division Asset Management d'Airbus a été constituée en 1994 pour gérer et remettre sur le marché des avions de seconde main acquis par Airbus, à l'origine en raison de la faillite de certains de ses clients, et par la suite dans le contexte de certains engagements de rachat. Cette division fonctionne avec un effectif dédié et gère une flotte composée d'appareils Airbus de toutes catégories. À travers ses activités, la Division Asset Management aide Airbus à répondre plus efficacement aux besoins à moyen et long terme de ses clients en matière de flotte.

Ses principales missions comprennent la gestion commerciale et du risque du portefeuille d'avions de seconde main d'Airbus. La plupart des avions sont mis à la disposition des clients sous forme de vente simple, mais certains ne peuvent être proposés que sous la forme de location d'exploitation, en fonction du mode de financement de l'appareil concerné. Fin 2006, le portefeuille d'Airbus Asset Management comprenait 22 avions, soit une diminution nette de 8 appareils par rapport à fin 2005. La Division Asset Management propose également une gamme complète de services de support, dont l'assistance à la mise en service, la reconfiguration de l'aménagement intérieur et les visites de maintenance.

Financement des ventes

Airbus favorise les ventes au comptant et ne conçoit pas le financement des ventes comme un axe de croissance. Airbus reconnaît toutefois la nécessité commerciale pour les constructeurs d'aider leurs clients dans le montage financier de l'achat de nouveaux appareils et parfois même, de participer directement à un tel financement. L'octroi d'un crédit ou la prise en charge d'un risque est soumis à un processus de supervision et de contrôle au niveau du Groupe, selon des principes très stricts de rigueur et de prudence. L'équipe Airbus dédiée au financement des ventes bénéficie d'une expérience accumulée depuis plusieurs décennies en la matière. Lorsqu'Airbus finance un client, l'appareil financé est généralement nanti, le fabricant du moteur participant également au financement. Cette politique permet de limiter le risque supporté par Airbus. Les opérations de financement des ventes d'Airbus sont destinées à faciliter le transfert ultérieur du risque aux marchés financiers, aux tiers prêteurs ou loueurs. L'exposition d'Airbus au risque de

financement est inversement proportionnelle aux cycles ; à l'heure actuelle, Airbus est en mesure de réaliser un transfert significatif de son risque. À la lumière de son expérience, la Direction estime que le niveau de protection d'Airbus contre les coûts de défauts de paiement par la constitution de provisions est adapté et cohérent avec les normes et pratiques du secteur du financement aérien. Voir « Partie 1/1.1.7.4 Financement des ventes ».

Service clientèle

Airbus assiste ses clients pour la mise en place d'une exploitation optimale de leur flotte d'Airbus. Quelle que soit la taille de l'opérateur, Airbus lui apporte assistance technique et conseils afin que ses appareils demeurent opérationnels. Au titre de l'exploitation des avions, le département Airbus Customer Services chapeaute un groupe de support technique et d'ingénierie, une structure de documentation technique, un réseau de centres de formation, des centres de fourniture de pièces de rechange ainsi que des équipes d'assistance et de services de terrain détachées auprès des compagnies aériennes clientes. À travers cet interlocuteur unique, Airbus vise à satisfaire la totalité des besoins de support de ses clients, avant livraison et en exploitation, particulièrement dans les domaines suivants : (1) ingénierie et support technique, (2) formation et support d'exploitation (3) support et matériel logistique.

L'ingénierie et le support technique mettent à disposition des exploitants d'Airbus une assistance technique 24h/24, afin de garantir la sécurité et la fiabilité de leur flotte Airbus. Des programmes adaptés de réduction des coûts sont conçus pour abaisser les coûts de maintenance supportés par les clients à des niveaux optimisés.

Le service d'assistance à la formation et au pilotage comprend un personnel permanent de plus de 200 instructeurs dans le monde entier, qui fournissent une formation accessible et actualisée aux équipages et au personnel au sol. Airbus possède quatre centres de formation, un à Toulouse en France, un à Hambourg en Allemagne, un autre à Miami aux États-Unis et le dernier à Pékin en Chine. Un accord de coopération signé avec Canadian Aviation Electronics Ltd (« CAE ») a ouvert ce réseau à 13 centres de formation supplémentaires dans le monde. Dans le cadre de ces services, Airbus propose des programmes de qualification croisée (CCQ) grâce auxquels les pilotes sont en mesure de tirer profit du degré élevé de standardisation entre les familles d'avions Airbus, permettant ainsi aux compagnies aériennes de réaliser des économies substantielles.

Les centres de fourniture de pièces de rechange d'Airbus détiennent en stock plus de 3 300 300 références sur une gamme de 250 000 pièces différentes et alimentent un réseau de distribution mondial à partir de Hambourg, Francfort, Washington D.C., Singapour, Beijing et Shanghai. Le bureau de

commandes, qui fonctionne 24h/24, 365 jours par an, assure l'expédition des pièces de rechange en stock en un temps record, parfois dans les deux heures suivant la réception de la commande pour les appareils immobilisés. Une gamme de services modulaires réunissant un éventail complet de services opérationnels est proposée aux clients à travers le monde entier. Cette gamme peut être personnalisée en fonction des besoins spécifiques de chaque opérateur et comporte des modules de conseil en planification et accès aux pièces de rechange, gestion des stocks, solutions de chaîne d'approvisionnement et conseils liés à la gestion matérielle de ces différents éléments.

En 2006, Airbus a réuni sa gamme complète de services en un portefeuille unique baptisé Air+ by Airbus, au sein duquel les opérateurs ont la possibilité d'identifier et de sélectionner les solutions qui leur conviennent en fonction de leurs besoins individuels. Afin de répondre à la multiplicité des modèles et structures organisationnelles des compagnies aériennes, Air+ by Airbus est destiné à permettre à chaque client d'Airbus de définir sa propre solution Air+ by Airbus en fonction de sa politique d'externalisation. Lorsqu'il est utilisé conjointement avec les partenaires et fournisseurs du puissant réseau d'organisations de maintenance et de réparation d'Airbus (les « MRO »), Air+ by Airbus couvre tous les aspects techniques de l'activité d'une compagnie aérienne et vise à apporter de la valeur à la fonction technique de ses clients au travers d'une plus grande disponibilité des appareils, de coûts opérationnels réduits et d'une qualité opérationnelle optimisée.

Production

Organisation industrielle

Au cours de la phase de construction d'un avion Airbus, chaque tâche (de la conception, la définition et la fabrication à l'assistance produit ou opérationnelle) est attribuée aux différents sites industriels en fonction de leur spécialisation. L'enrichissement et le développement de centres d'excellence constituent un atout essentiel dans le processus de fabrication d'Airbus.

Ingénierie

Les ingénieurs d'Airbus travaillent sur des configurations d'appareils spécifiques comme non spécifiques, proposant des solutions qui répondent aux besoins des clients de la Société. Ils s'appuient pour ce faire sur des pratiques de travail innovantes connues sous le nom d'Airbus Concurrent Engineering (« ACE »).

L'ingénierie de l'innovation est encadrée par cinq Centres de compétences (« CoCs ») qui développent des technologies d'aviation générale et fournissent des configurations

fonctionnelles de premier ordre pour des composants spécifiques d'avions. Les CoCs opèrent de façon transnationale avec la présence d'ingénieurs de chacun des centres sur tous les sites Airbus.

Les ingénieurs d'Airbus ont également développé des pôles d'experts (« Colleges of Experts ») — qui regroupent des spécialistes expérimentés de chaque discipline qui proposent leurs conseils et recommandations au plus haut niveau. Cette approche ne se limite pas à fournir des solutions de conception répondant aux plus hautes exigences en matière de qualité et de performance technique, mais elle permet également que les connaissances individuelles comme collectives soient diffusées à travers les CoCs.

Les équipes techniques s'appuient sur des laboratoires d'essai des systèmes et d'intégration, des centres d'essais structurels ainsi que sur le centre d'essais en vol Airbus.

Cette approche a permis à Airbus d'ouvrir des centres d'ingénierie à Wichita (Kansas) aux États-Unis, à Moscou en Russie et à Pékin, en Chine ainsi que de puiser dans un vaste creuset d'ingénieurs aéronautiques expérimentés. Le centre de Wichita, qui a débuté ses activités début 2001, a déjà largement contribué à la conception de la voilure Airbus. Le centre d'ingénierie de Russie, organisé sous la forme d'un joint-venture avec Kaskol, a été inauguré fin 2002, tandis que le centre d'ingénierie chinois a été inauguré fin 2005. Un quatrième centre d'ingénierie a ouvert à Mobile (Alabama), aux États-Unis en 2006 et un cinquième centre devrait ouvrir au cours du premier trimestre 2007, à Bangalore en Inde. Ce centre se concentrera sur des missions de conception sur des configurations non spécifiques.

Sites de fabrication et processus de production

Airbus a établi des centres d'excellence hautement spécialisés (« CoEs ») réunis autour des compétences principales de chaque site, dans son domaine d'expertise. Chaque CoE fonctionne avec des responsabilités et un processus décisionnels qui lui sont propres. Les CoEs sont chargés de la conception, des achats et de la fabrication de modules à livrer entièrement équipés et testés, des plus petites pièces aux principaux composants d'avions.

Ces composants d'avions sont ensuite transférés du réseau de CoEs aux chaînes d'assemblage final par cinq super transporteurs Airbus « Beluga » A300-600 construits à cet effet. Pour accompagner le processus de production de l'A380, Airbus a conçu un dispositif de transport intégrant moyens terrestres, fluviaux et maritimes, y compris le bateau « Ville de Bordeaux », spécialement affecté à cet usage. Le délai de production est en moyenne de huit à neuf mois pour les avions à fuselage standard et de 12 à 15 mois pour les long-courriers à fuselage large.

Adaptabilité aux Variations de la Demande

Airbus a livré 434 appareils en 2006 (contre 378 en 2004) et projette d'en livrer plus de 440 en 2007. Cependant, tout bouleversement majeur du marché ou repli économique est susceptible d'entraîner une révision à la baisse de ces chiffres.

Pour atteindre ses objectifs de livraisons pour 2007, Airbus a déclenché différents mécanismes de flexibilité dans son processus de fabrication, notamment un système intégré avancé

de renseignements sur la situation d'un client ou du marché qui permet d'établir des alertes par anticipation, de rapatrier un ensemble de tâches sous-traitées et d'adapter les critères de décisions de sous-traitance. En outre, Airbus exploite la flexibilité de ses effectifs en appliquant des dispositions contractuelles d'horaires modulables et d'heures supplémentaires et en optimisant le recours au travail temporaire et aux contrats à durée déterminée.

1.1.3 Avions de Transport Militaire

Introduction et présentation

La Division Avions de Transport Militaire (la « **Division ATM** ») développe, fabrique et vend des petits et moyens avions de transport militaire de petite et moyenne taille. Elle est responsable du projet de gros-porteur européen de transport militaire, l'A400M. En outre, la Division ATM produit et commercialise des avions destinés à des missions spéciales, dérivés de plates-formes existantes et consacrés à des tâches spécifiques dans le domaine militaire ou celui de la sécurité, telles que la surveillance maritime, la chasse anti-sous-marins et le ravitaillement en vol. La Division ATM conçoit et fabrique également des éléments d'aérostructure.

La Division ATM a enregistré un chiffre d'affaires de 2,2 milliards d'euros, soit 5,6 % du chiffre d'affaires consolidé d'EADS en 2006.

Stratégie

Les objectifs stratégiques de la Division ATM consistent à développer son métier de base, en exploitant l'ensemble des technologies d'EADS pour gagner des parts de marché et accroître sa rentabilité. Pour atteindre de tels objectifs, la Division ATM a mis en œuvre une politique ciblée, en deux volets, visant à :

Consolider sa position de leader et répondre à la demande croissante d'avions militaires de transport, tactiques et modernes

EADS est le numéro un mondial sur les segments des petits et moyens porteurs de transport militaire. Par l'adjonction du gros-porteur A400M, EADS cherche à élargir sa gamme d'appareils de transport militaire tactique et s'arroger ainsi un marché présentant un fort potentiel de remplacement qui était précédemment l'apanage de Lockheed Martin.

Optimiser les capacités d'EADS afin d'en faire un grand fournisseur d'appareils militaires dérivés

La Division ATM s'appuie sur ses propres technologies spécialisées, ainsi que sur celles de la Division DS et sur la large gamme de plates-formes d'EADS afin de proposer des avions satisfaisant les demandes spécifiques de ses clients, en fonction des missions.

Marché

Avions de Transport Militaire

Les gouvernements et organisations multinationales constituent les principaux clients de la Division ATM sur le marché des avions de transport militaire tactique. Ce marché est composé de trois segments : (1) les avions légers de transport avec une capacité de charge comprise entre une et quatre tonnes, (2) les avions moyens de transport dont la capacité de charge varie de cinq à quatorze tonnes et (3) les avions lourds de transport dotés d'une capacité de charge de 15 tonnes ou plus. Selon une étude menée par The Teal Group⁽¹⁾, cabinet de conseil indépendant, spécialiste du secteur aérospatial et de défense, le marché mondial des avions de transport militaire pourrait représenter, dans les dix prochaines années, une valeur estimée à 50 milliards de dollars américains.

Transport militaire léger. Il s'agit d'un secteur de marché mature, dont le volume a diminué du fait du développement économique des pays qui ont les moyens d'acquérir des moyens porteurs. Le CASA C-212 a toujours été le leader sur ce segment, avec une part de marché moyenne de 15 % au cours des dix dernières années. Ses principaux concurrents sont fabriqués par Polskie Zakłady Lotnicze, Mielec et HAL.

(1) Source : Teal Group. EADS confirme que cette information a été fidèlement reproduite et que, à la connaissance d'EADS et d'après les informations publiées par le Teal Group, aucun fait susceptible de rendre les informations reproduites inexactes ou trompeuses n'a été omis.

Transport militaire moyen. La Direction estime que ce marché continuera de progresser à un rythme modéré. Les modèles d'EADS sont leaders sur ce marché grâce aux modèles CN-235 et C-295 dont la part de marché moyenne atteint 45 % sur les dix dernières années. Ils sont suivis par des appareils concurrents, le C-27J fabriqué par Lockheed Martin Alenia Tactical Transport System (« **LMATTS** »), une société commune (*joint-venture*) d'Alenia et Lockheed, et le AN-32 fabriqué par Antonov.

Transport militaire lourd. Historiquement, ce secteur a toujours été influencé par les décisions politiques et budgétaires des États-Unis, d'où la prédominance des constructeurs américains, notamment de Lockheed Martin avec son Hercules C-130. Alors que les États-Unis réduisent et modernisent leur flotte, les besoins de renouvellement et d'accroissement de la flotte européenne de transport représentent une opportunité pour le nouvel A400M qui deviendra un véritable acteur compétitif sur ce marché.

EADS a choisi de ne pas s'engager sur un autre segment de marché, les très gros porteurs stratégiques, auquel appartient le C-17 de Boeing.

Avions destinés à des missions spéciales

Les avions destinés à des missions spéciales sont des dérivés de plates-formes existantes, qui sont ensuite adaptés à des missions spécifiques, le plus souvent au profit du marché militaire et du marché de la sécurité. C'est un marché caractérisé par des technologies de pointe et des solutions à forte valeur ajoutée, où les clients affichent des exigences croissantes en termes de recherche de systèmes complets et personnalisés en fonction de leurs besoins opérationnels spécifiques. La défense et les combats modernes exigent, de plus en plus, un accès indépendant à l'information sous des formes complexes et sur des théâtres d'opérations variés. Ce phénomène et les besoins encore insatisfaits de l'Europe en matière de défense et de sécurité devraient stimuler la demande à court terme d'avions militaires destinés à des missions spéciales et produits en Europe. La Division ATM est bien positionnée sur ce marché puisqu'elle a accès, par l'intermédiaire d'Airbus, aux plates-formes efficaces qui sont déjà bien implantées sur le marché civil. Ce sont toutefois les sociétés américaines qui dominent actuellement le marché.

En raison de la taille réduite de chacun des marchés européens et de l'importance des coûts de développement encourus, les programmes d'avions de mission tendent, en Europe, à être financés et développés sur une base multinationale, en mettant l'accent sur un ensemble de technologies éprouvées. EADS estime que la solidité de sa position en Europe lui permettra d'exploiter certaines opportunités à l'échelle mondiale.

Produits

Avions de Transport Militaire/Avions destinés à des missions spéciales sur plates-formes d'avions de transport

C-212 – Transport militaire léger. Le C-212 a été conçu comme un avion simple, fiable et non pressurisé, capable d'opérer à partir de terrains d'atterrissage de fortune afin d'accomplir des tâches à la fois civiles et militaires. Le premier modèle de série, le S-100, est entré en service en 1974. Avec une charge utile de 2 950 kg, la nouvelle version du C-212, la Série 400, a été mise sur le marché en 1997. Cet appareil comporte des améliorations telles que de nouveaux procédés avioniques et des moteurs aux performances accrues dans des conditions de forte température extérieure et de haute altitude, comme en matière de décollages et d'atterrissages courts (« **STOL** », pour Short Take-off and Landing). La porte de soute arrière du C-212 offre un accès direct aux véhicules, au fret et aux troupes. Sa configuration peut être modifiée rapidement et facilement, réduisant les temps de rotation. L'avion peut effectuer des largages et des missions de livraison aérienne.

CN-235 – Transport militaire moyen. Le premier modèle de la famille CN-235, le S-10, est entré en service en 1987. Le dernier modèle de cette famille, la Série 300, a été lancé en 1998 ; il s'agit d'un avion de nouvelle génération, pressurisé et à double turbopropulseur. Le CN-235-300 est capable de transporter une charge utile maximum de 6 000 kg représentant : (1) 48 parachutistes ; (2) 21 civières plus quatre infirmiers ; (3) 4 palettes du modèle le plus utilisé pour le fret ou (4) des colis hors gabarit tels que des moteurs d'avions ou pales d'hélicoptères. Les opérations de parachutage peuvent être réalisées soit par les deux portes latérales arrière de l'avion, soit par la rampe arrière. Des variantes du CN-235-300 sont utilisées pour d'autres missions, notamment de patrouille maritime, de guerre électronique et d'opérations de photogrammétrie (relevé topographique). En 2006, la société américaine L3 a commandé deux CN-235.

C-295 – Transport militaire moyen. Certifié en 1999, le C-295 adopte une configuration de base similaire à celle du CN-235, avec une cabine allongée qui permet de transporter une capacité de charge supérieure de 50 % à une vitesse plus élevée sur des distances analogues. Le C-295 est équipé d'une avionique embarquée comprenant un tableau de bord électronique et un système de gestion de vol, permettant la navigation tactique, la planification et l'intégration de signaux transmis par plusieurs capteurs. Le CN-235 et le C-295 ont été conçus pour compléter ou remplacer l'Hercules C-130 vieillissant, en accomplissant la plupart de leurs missions à un coût opérationnel inférieur.

En 2006, la Division ATM a signé un contrat avec le Portugal portant sur la livraison de douze C-295, dont sept dans la version transport et cinq pour la version patrouille maritime. Il

s'agit du premier contrat d'EADS-CASA dédié à la patrouille maritime sur la plate-forme C-295. Les livraisons devraient démarrer en 2007. La Pologne et la Finlande ont chacune commandé deux C-295 dans sa version transport, tandis que le ministère de la Défense espagnol a commandé un C-295 supplémentaire. Concernant les livraisons effectuées en 2006, la Division ATM a livré au Brésil ses quatre premiers C-295 sur les douze commandés afin de pourvoir au remplacement de ses avions actuels, de modèle C-115 Buffalo, en vertu d'un contrat signé en 2005. Elle a également livré, en 2006, les C-295 commandés par le ministère de la Défense espagnol et la Finlande.

Avion Cargo Commun (JCA, anciennement « FCA »). En 2005, EADS CASA en Amérique du Nord et Raytheon ont noué un partenariat pour présenter une offre dans le cadre du programme JCA de l'armée américaine qui prévoit l'achat de plus de 100 JCA, dont 55 pour la phase initiale. En 2006, la Division ATM a répondu à un appel d'offres concernant la fourniture de C-295 à l'armée américaine. L'armée américaine devrait désigner la société qui a remporté l'appel d'offres au cours de l'année 2007.

Avions de patrouille maritime. La Division ATM propose diverses solutions allant de la surveillance maritime aéroportée à la chasse anti-sous-marins ; celles-ci reposent sur des plates-formes de C-212, CN-235, C-295 ou P-3 Orion pour lesquelles EADS-CASA a déjà développé un système de mission de nouvelle génération à l'architecture ouverte, dénommé *Fully Integrated Tactical System* ou FITS, une solution économique, à la fiabilité avérée. L'intégration du système FITS sur une plate-forme A-319 est en cours.

En 2006, la Division ATM a signé un contrat avec la Corée du Sud portant sur la livraison d'un avion C-212. Par ailleurs, le ministère de la Défense irlandais a signé un contrat en vue de la modernisation de deux CN-235 qui doivent être équipés de systèmes de mission FITS. Le ministère de la Défense espagnol a demandé la conversion de 6 appareils de transport militaire CN-235 en avions de patrouille maritime, dotés de systèmes de mission FITS. Quatre C-212 équipés de systèmes FITS ont également été livrés au Mexique.

Airbus A400M. En mai 2003, l'*Organisation Conjointe en Matière d'Armement* (« OCCAR ») a conclu un contrat avec Airbus Military, concernant le développement de l'A400M. L'A400M a été conçu pour répondre au cahier des charges du futur gros-porteur, défini par sept nations européennes, qui anticipent le remplacement de leurs flottes vieillissantes composées d'Hercules C-130 et de Transall C-160. Outre sa mission de projection militaire intercontinentale rapide et souple, ce nouvel avion a été conçu pour répondre à l'évolution des besoins géopolitiques (notamment l'augmentation du nombre de missions humanitaires et de maintien de la paix).

L'A400M intégrera de nombreuses caractéristiques des avions Airbus existants, dont le pilotage à deux, les commandes de vol électriques et une avionique de pointe. En outre, l'A400M bénéficiera des procédures de maintenance d'Airbus et de son réseau mondial de service après-vente.

La Direction estime que le programme A400M permettra à EADS d'exploiter ses technologies avancées mises au point pour les avions commerciaux afin de pénétrer un marché attrayant, tout en atténuant l'impact des cycles commerciaux auxquels est soumis le marché du transport aérien civil.

Airbus Military, *sociedad limitada* de droit espagnol, a été créée spécialement pour le développement, la fabrication, la commercialisation et la livraison de l'A400M. Le capital d'Airbus Military est actuellement détenu par Airbus S.A.S. à 69,44 %, par EADS CASA à 20,56 %, par la société turque Tusa Aerospace Industries Incorporated à 5,56 % et par la société belge Flabel Corporation NVSA à 4,44 %. Le Vice-Président exécutif de la Division ATM occupe également les fonctions de Chief Executive Officer d'Airbus Military, apportant ainsi au programme A400M l'expérience de la Division ATM en matière de gestion de programmes d'avions de transport militaire et son réseau étendu de clients.

Airbus Military a sous-traité à Airbus le pilotage du développement de l'A400M, qui s'exercera par l'intermédiaire d'un bureau central de gestion du programme (*Central Program Management Office*, « CPMO ») basé à Toulouse, avec le concours supplémentaire de bureaux situés à Madrid. Lors de la phase de production de l'A400M, qui sera placée sous la Direction de la Division ATM, le siège du CPMO se trouvera en Espagne.

Le contrat initial avec l'OCCAR prévoit la livraison de 180 appareils A400M pour le compte de sept nations : l'Allemagne s'est engagée sur 60 avions, la France sur 50, l'Espagne sur 27, le Royaume-Uni sur 25, la Turquie sur 10 et la Belgique sur 8 (dont un pour le compte du Luxembourg). En plus de ces 180 avions initiaux, les commandes à l'exportation portent le carnet de commandes total de l'A400 à 192 appareils à la fin 2006. Les premiers contrats de support logistique intégrés ont par ailleurs été signés avec l'OCCAR en décembre 2006.

Avions destinés à des missions spéciales sur plates-formes Airbus

La Division ATM propose des avions destinés à des missions spéciales qui sont des dérivés de plates-formes Airbus existantes et qui sont ensuite adaptés à des missions spécifiques, le plus souvent au profit d'une clientèle militaire. Les modifications de la plate-forme requièrent une connaissance approfondie de la cellule de base (*basic airframe*) que seul le constructeur de l'avion possède généralement. Les compétences nécessaires à

l'intégration globale des systèmes dans ce type d'avion sont nombreuses, ce qui limite considérablement le nombre d'intervenants sur le marché mondial.

Avions ravitailleurs stratégiques. EADS a pour objectif de proposer une alternative concurrentielle au quasi-monopole dont bénéficient jusqu'ici les produits Boeing sur le marché des avions ravitailleurs stratégiques. Le marché mondial étant estimé à environ 600 avions ravitailleurs, la Direction estime que le marché des avions ravitailleurs stratégiques offre des opportunités intéressantes pour EADS.

Dans ce cadre, la Division ATM pilote un programme technologique pour développer un nouveau système de ravitaillement en vol (« **ARBS** »), conçu pour garantir un ravitaillement largement plus rapide que celui proposé par la concurrence, ce qui constituera un avantage considérable compte tenu de l'extrême vulnérabilité des avions pendant le ravitaillement. À la fin de 2005, le déploiement, sur un A310, d'une perche de démonstration a été effectué dans les infrastructures de la Division ATM de Getafe. Les vols premiers d'essai avec cette perche de démonstration sur l'A310 ont été réalisés en 2006.

A330MRTT (Royal Australian Air Force) – L'exécution du contrat signé en décembre 2004 avec la Royal Australian Air Force pour l'acquisition de cinq avions ravitailleurs multitâches (« **MRTT** ») A330 équipés de nacelles sous les ailes et du système ARBS, pour remplacer sa flotte de Boeing 707, se poursuit conformément au calendrier prévu. La mise en service du premier A330MRTT – à partir du dérivé de l'A330, une plateforme à faible risque et économique offrant une capacité d'approvisionnement supérieure aux solutions concurrentes — est prévue pour 2009. En juin 2006, la Division ATM a reçu les premiers A-330 qui vont faire l'objet d'une transformation. Les quatre A330MRTT restants seront convertis en Australie par Qantas Airways, agissant en qualité de sous-traitant d'EADS-CASA. Un simulateur A-330 MRTT pour des missions complètes a également été commandé par la Royal Australian Air Force.

Futur avion ravitailleur stratégique (FSTA) A330 (United Kingdom Royal Air Force) – EADS, Rolls Royce, Cobham, VT et Thales se sont associés pour former le consortium AirTanker dans le but de présenter une réponse unique à l'appel d'offres du ministère de la Défense britannique dans le cadre de son projet de futur avion ravitailleur stratégique (*Future Strategic Tanker Aircraft* – « **FSTA** »). Ce programme, structuré sous forme d'une initiative de financement privé, vise à remplacer les ravitailleurs VC10 et Tristar vieillissants, actuellement utilisés par la Royal Air Force, par un système développé à partir de la famille A330-200 d'Airbus. Le programme portera sur la

livraison de 14 avions, appelés à répondre aux besoins de ravitaillement en vol pendant 27 ans. Le marché devrait être attribué en 2007.

Programme d'avion ravitailleur KC-30 (U.S. Air Force). L'armée de l'air américaine a lancé un programme visant au remplacement de la flotte vieillissante de ses avions de ravitaillement en vol. À cette fin, EADS NA Tankers (société *ad hoc*) s'est alliée à Northrop Grumman (en tant que maître d'œuvre) pour présenter une offre de nature à satisfaire les besoins de l'armée de l'air américaine. L'équipe proposera un avion ravitailleur KC-30, conçu à partir de l'A330MRTT, équipé d'une porte cargo et d'une perche de ravitaillement. L'avion serait produit par EADS et serait équipé aux États-Unis. L'armée de l'air américaine devrait étudier les différentes offres proposées en 2007.

A310 MRTT (Armées de l'air allemande et canadienne). Ce programme, qui est en cours, comprend la fourniture de quatre avions pour l'armée de l'air allemande et deux pour l'armée de l'air canadienne. En 2006, l'avionique a été améliorée et d'autres modifications ont été apportées.

*Système AGS (Alliance Ground Surveillance, « **AGS** »).* Dans le cadre de l'OTAN, plusieurs pays ont exprimé leur intérêt pour le développement d'un système de surveillance aéroporté. Le rôle de la Division ATM dans ce programme consiste à réaliser la « militarisation » de la plate-forme A-321 tandis que la Division DS en assume la maîtrise d'œuvre.

Aérostructures

EADS-CASA a une expertise significative en matière d'utilisation des matériaux composites pour la fabrication d'aérostructures et de procédés d'automatisation de pointe. La Division ATM s'appuie sur cette expertise pour participer activement à la conception, la fabrication et la certification de structures aéronautiques complexes. En 2006, la Division ATM a livré des carénages de soufflante pour l'A340, ainsi que pour le programme FX7.

Production

Le C-212, le CN-235 et le C-295 sont fabriqués dans l'usine située à l'aéroport San Pablo de Séville. Les aérostructures sont produites à l'usine de Puerto de Santa Maria de Cadix et dans les installations de Tablada et de San Pablo, toutes deux situées à Séville.

L'A400M sera assemblé dans une nouvelle usine, près de l'aéroport de San Pablo à Séville.

1.1.4 Eurocopter

Introduction et présentation

Par sa filiale Eurocopter, EADS est l'un des premiers constructeurs mondiaux du marché des hélicoptères civils et militaires. La Direction prévoit une hausse sensible du chiffre d'affaires militaire d'Eurocopter pour plusieurs raisons : lancement des livraisons de l'hélicoptère de transport militaire NH90 et de l'hélicoptère de combat Tigre et, de manière plus générale, volume important du carnet de commandes militaires, passées par plusieurs gouvernements européens, et demande croissante sur les marchés internationaux militaires et paramilitaires. En 2006, Eurocopter a maintenu son rang de leader en réalisant plus de 50 % du marché civil en termes de livraisons et en réalisant une forte croissance de son carnet de commandes militaires.

La Division Eurocopter a réalisé en 2006 un chiffre d'affaires de 3,8 milliards d'euros, soit 9,6 % du chiffre d'affaires total d'EADS.

Stratégie

La Division Eurocopter vise à développer davantage les activités et marchés dont la Direction considère qu'ils présentent un potentiel pour assurer une croissance durable. Pour atteindre cet objectif, Eurocopter concentre ses efforts sur :

Stimulation de la croissance interne et de l'expansion internationale

La Direction entend développer davantage la présence d'Eurocopter sur les marchés de croissance actuels et futurs, notamment la Chine, l'Inde et l'Europe de l'Est. Elle entend également renforcer sa position sur les marchés où le Groupe jouit traditionnellement d'une position forte, tels que le marché civil et paramilitaire américain. Cette stratégie a pour objectif de favoriser l'ouverture de nouveaux segments de marché, à l'instar du succès de la première vente d'importantes quantités de systèmes d'hélicoptères à l'armée américaine.

Pour ce faire, Eurocopter continuera à capitaliser sur son expérience avérée de la coopération avec les industries locales en matière de développement de programme et de projets communs de production. Cette approche a permis à Eurocopter de s'implanter solidement sur des marchés connaissant une croissance prometteuse, tout particulièrement en Asie.

Eurocopter poursuivra également sa stratégie de déploiement industriel aux États-Unis, où la société possède déjà deux sites industriels et de services importants. Eurocopter devient une

entreprise réellement internationale, dès lors que près de 20 % de ses salariés travaillent hors des pays d'origine de la Division, à savoir la France, l'Allemagne et l'Espagne.

Mise en œuvre d'une politique ambitieuse de produits et de services, conçue pour maintenir sa position de leader sur le marché et sa supériorité technologique

Le renouvellement permanent de la gamme complète de produits d'Eurocopter, déclinée en hélicoptères civils et militaires, est essentiel pour maintenir le leadership de la Division sur le marché et sa supériorité technologique. La Direction entend poursuivre ce processus en (i) renforçant l'implantation sur le marché de certains produits essentiels comme la famille de l'Écureuil, le Dauphin, l'EC 135, l'EC 145 et l'EC 225/725, (ii) mettant l'accent sur les produits les plus récents d'Eurocopter (ex. mise en service et personnalisation à des fins d'exportation du Tigre et du NH90) et (iii) améliorant sa gamme de produits (ex. : développement conjoint du lanceur moyen EC 175 en coopération avec la Chine, partenariat avec l'industrie coréenne pour développer le programme d'hélicoptères utilitaires militaires coréens (« KHP »). La gamme complète de ses produits permet à Eurocopter d'exploiter des solutions technologiques fondamentales et de leur appliquer ses capacités d'aménagements personnalisés à forte valeur ajoutée, afin de répondre aux besoins de mission et aux contraintes budgétaires d'un vaste éventail de clients civils et militaires, dans tous les segments du marché des hélicoptères.

L'un des principaux avantages concurrentiels d'Eurocopter est l'excellence de sa technologie. Pour maintenir sa position de leader en la matière, Eurocopter s'engage dans plusieurs programmes de développement technologique, comme l'hélicoptère de transport lourd et les drones tactiques à décollage et atterrissage vertical, ainsi que dans des programmes de recherche qui mettent l'accent sur les technologies censées améliorer le périmètre opérationnel, l'efficacité en mission et la performance économique de ses appareils. Eurocopter se concentre actuellement sur l'innovation dans des domaines tels que la protection de l'environnement, la capacité de vol par tous les temps et le caractère économique des appareils tout au long de leur cycle de vie.

Avec un service client comme composante importante de la satisfaction du client et source de revenus pour la Division, Eurocopter reste déterminé à renforcer et élargir son réseau de systèmes de marketing, de distribution et d'appui, par le biais de son « offre globale ». Le réseau assure actuellement l'entretien de quelque 10 000 appareils Eurocopter, avec plus de 2 500 opérateurs répartis dans 142 pays.

Marché

En 2006, la valeur des hélicoptères livrés dans le monde entier a été estimée à plus de 8,6 milliards d'euros et, selon la Direction, elle pourrait atteindre 14,6 milliards d'euros d'ici à 2009. D'après des prévisions de marché faites par The Teal Group, Honeywell et Rolls Royce, entre 5 200 et 5 800 hélicoptères civils et entre 5 500 et 6 000 hélicoptères militaires devraient être construits dans le monde entre 2006 et 2015. La réalisation de cette prévision, surtout dans le domaine militaire, est largement tributaire des grands programmes de développement américains.

La demande de nouveaux hélicoptères militaires est principalement motivée par des considérations budgétaires et stratégiques, ainsi que par le besoin de remplacer une flotte vieillissante. La Direction estime que l'âge avancé de la flotte en service, l'émergence d'une nouvelle génération d'hélicoptères équipés de systèmes intégrés à haute technologie et la généralisation de l'utilisation d'appareils de combat dans de nombreuses forces armées nationales contribueront à stimuler la demande d'hélicoptères militaires dans les prochaines années. De récents programmes militaires à grande échelle, tels que ceux développés par l'Australie, le Brésil, l'Espagne et le Royaume-Uni, ainsi que ceux développés dans le cadre du projet Nordics Standard Helicopter Project ont confirmé cette tendance. La demande militaire a toujours été soumise à d'importantes variations d'une année sur l'autre en raison de l'évolution des considérations stratégiques.

Les hélicoptères militaires, généralement plus grands et plus sophistiqués que les hélicoptères commerciaux, ont représenté 52 % de la valeur totale des livraisons d'Eurocopter en 2006.

Le segment militaire, très concurrentiel, se caractérise par des difficultés d'accès aux appels d'offres nationaux par les fabricants étrangers, allant parfois jusqu'à empêcher de facto les importations. Néanmoins, grâce à l'introduction du Tigre, du NH90 et de l'EC 725, ainsi qu'à une approche plus agressive de la coopération industrielle internationale, la part du marché mondial des hélicoptères militaires détenue par Eurocopter a progressé et le marché a été plus équilibré entre les différents acteurs en 2006.

Sur le segment militaire, les principaux concurrents d'Eurocopter sont Agusta-Westland en Europe et Bell Helicopter (division de Textron Inc.), Boeing et Sikorsky aux États-Unis. Par ailleurs, les fabricants russes sont revenus sur le devant de la scène après une complète restructuration, tant sur le plan commercial qu'industriel. Ils sont notamment très agressifs sur les marchés asiatiques et latino-américains.

Les hélicoptères vendus au secteur civil/parapublic sont utilisés pour le transport de dirigeants d'entreprises, l'exploitation pétrolière offshore, ainsi que pour diverses applications destinées aux secteurs commercial et parapublic, comme les garde-côtes, la police, les services d'assistance médicale et les pompiers. La Direction prévoit que la valeur des livraisons d'hélicoptères civils continuera à progresser à un taux moyen de 10 % sur les trois prochaines années avant de se stabiliser au niveau observé en 2005-2006. Les données de marché indiquent que les livraisons mondiales d'hélicoptères civils à turbine se sont maintenues à près de 680 appareils environ en 2006.

Sur le marché civil, les principaux concurrents d'Eurocopter au plan mondial sont Bell Helicopter, Agusta-Westland et Sikorsky. La concurrence s'est intensifiée sur ce marché par rapport aux années précédentes, Agusta-Westland et Sikorsky ayant augmenté leurs parts de marché respectives sur les catégories moyenne et lourde.

Produits et services

Produits existants. La Direction estime qu'Eurocopter offre actuellement la gamme d'hélicoptères la plus complète et la plus moderne, couvrant la quasi-totalité du marché civil et militaire global. La gamme de produits d'Eurocopter comprend des hélicoptères légers monomoteurs, des bimoteurs légers, des appareils moyens et moyens-lourds et repose sur une série de plates-formes de nouvelle génération, conçues pour s'adapter à des applications tant militaires que civiles. La gamme de produits est actualisée en permanence par l'apport de technologies de pointe, ce qui assure sa modernité.

Le tableau ci-dessous présente la gamme actuelle de produits d'Eurocopter qui propose des produits optimisés pour différents types de missions et pouvant être adaptés à d'autres usages également.

Type d'hélicoptère	Utilisations courantes
Monomoteurs légers	
EC 120	Entreprises/privé, Formation
Monomoteurs	
AS 350	Usage militaire, Services publics, Police, Entreprises/privé
EC 130	Tourisme, Exploitation pétrolière offshore, Entreprises/privé
Bimoteurs légers	
AS 355N	Civil/parapublic*, Services publics, Entreprises/privé
EC 135/EC 635	Assistance médicale d'urgence, Parapublic*, Exploitation pétrolière offshore, Entreprises/privé
EC 145	Usage militaire, assistance médicale d'urgence, Parapublic*, Navettes
Moyen	
Dauphin	Garde-côtes, Recherche et sauvetage, Exploitation pétrolière offshore, Parapublic*
EC 155	Entreprises/privé, Exploitation pétrolière offshore, Parapublic*, Navettes
Appareils moyens-lourds	
Super Puma/Cougar	Transport militaire, Exploitation pétrolière offshore, Navettes
EC 225/EC 725	SAR de combat, Transport militaire, Exploitation militaire offshore, VIP

(*) Le parapublic regroupe les forces de police, les pompiers, les services de douane, les garde-côtes et les services publics d'assistance médicale d'urgence.

Gamme civile. Au cours des dernières années, Eurocopter a investi dans le renouvellement de sa gamme de produits civils, afin d'améliorer sa position concurrentielle sur ce segment jusqu'à détenir actuellement une part de marché mondiale d'environ 50 %. Eurocopter a commercialisé avec succès, sur le marché international, des produits nouveaux comme l'EC 120, appareil léger monomoteur, et l'EC 135, bimoteur léger. Il a également réussi la modernisation d'appareils tels que le monomoteur EC 155, dernière évolution du Dauphin, dans la catégorie des appareils moyens, et l'EC 145, dérivé du BK117. Les livraisons de l'EC 130, tout dernier monomoteur de la famille Écureuil, ont débuté en 2001. Le dernier-né de la famille des appareils lourds est l'EC 225, dédié au transport de passagers, en particulier dans le cadre de l'exploitation pétrolière offshore et du transport de personnalités, mais aussi pour des missions de service public comme la recherche et le sauvetage.

Programme LUH. En 2006, l'armée américaine a sélectionné l'UH-145 (dérivé militaire de la version commerciale de l'EC 145) pour sa prochaine génération d'hélicoptères utilitaires légers (*Light Utility Helicopter* (LUH)). Fin 2006, 42 appareils étaient ainsi en commande par l'armée américaine dans le cadre d'un contrat portant sur un total de 352 appareils. Les premiers hélicoptères ont été livrés en décembre 2006, six semaines seulement après la signature du contrat.

Programmes en cours de développement. Les programmes de développement en cours sur le segment militaire comprennent :

(1) le NH90, hélicoptère de transport militaire décliné en plusieurs versions : tactiques, navales ainsi que de recherche et de sauvetage de combat, et (2) la version HAD de l'hélicoptère Tigre. En outre, de nouveaux programmes de développement de produits (EC 175 et KHP), ont été lancés en 2006 en coopération avec des partenaires chinois pour le premier et sud-coréens pour le second.

NH90. Le NH90 a été développé comme un hélicoptère multirôle adapté à la fois au transport tactique (TTH) et à des applications navales (NFH). Le projet, principalement financé par les gouvernements français, allemand, italien et néerlandais, a été développé conjointement par Eurocopter, Agusta-Westland en Italie et Fokker Services aux Pays-Bas, qui sont partenaires au sein de la structure Nato Helicopter Industries (« NHI »), dont ils détiennent une participation établie au prorata des engagements d'achat exprimés par chacun de leur pays d'appartenance. NHI est ainsi détenue à 62,5 % par Eurocopter. La production du premier lot de 243 hélicoptères et des 55 appareils en option à livrer aux quatre pays partenaires a débuté en 2000, les premières livraisons devant intervenir en 2006 (3 appareils de transport tactique pour l'armée allemande). Cependant, la poursuite des activités de développement sur les équipements de mission a conduit à un nouveau report du calendrier de livraison des prochains appareils.

Conçu pour présenter des capacités multi-missions répondant aux besoins de mission actuels, tout en étant économique pendant toute sa durée de vie, le NH90 est rapidement devenu

l'hélicoptère militaire tactique de référence des armées du monde entier. Il a été sélectionné par 12 pays, pour un carnet de commandes fermes total de 400 unités et de 100 options. 43 appareils ont été commandés en 2006 (34 pour l'Australie et 9 pour la Nouvelle-Zélande) tandis que le Conseil des ministres espagnol a autorisé la signature d'un contrat portant sur 45 NH90, qui a pris effet à la mi-janvier 2007.

Tigre. Le programme de développement de l'hélicoptère de combat Tigre est proche de son achèvement. Il comporte quatre variantes issues de la même cellule : le 40 HAP (avec système d'arme en tourelle, roquettes et missile air-air) pour la France, le 80 UHT (missile antichar, missile air-air, armes axiales et roquettes) pour l'Allemagne, le 22 ARH (missile antichar, système d'arme en tourelle et roquettes) pour l'Australie, le 24 HAD pour l'Espagne et le 40 HAD pour la France (missile antichar, missile air-air, système d'arme en tourelle, roquettes, avionique et réacteurs améliorés). La montée en puissance de la phase de production du programme s'est traduite par la livraison de 24 Tigres à partir de décembre 2006 (12 HAP aux forces armées françaises et espagnoles, 6 UHT à l'armée allemande et 6 ARH à l'Australie).

Tigre HAD (Hélicoptère Appui Destruction). La version HAD du Tigre est un hélicoptère de combat polyvalent. Il est dérivé du Tigre HAP, mais a été doté d'un moteur plus puissant, d'une fonction d'interrogation IFF, d'une nouvelle protection balistique et d'une capacité de missile air-sol. Le HAD devrait obtenir son homologation en 2010 et les livraisons devraient s'échelonner entre 2010 et 2014.

EC 175. Eurocopter et la société chinoise AVIC II ont lancé le développement et la production en commun de l'EC 175, un hélicoptère civil dans la catégorie des 6 tonnes, qui viendra élargir les gammes de produits des deux partenaires. La phase de développement, qui se déroulera sur cinq ans, a commencé en 2006. Ce nouvel hélicoptère civil devrait voler pour la première fois en 2009, être homologué en Europe et en Chine en 2011 et entrer en production à partir de cette même année. La production sera partagée selon un principe de parité exacte, chaque pays disposant de sa propre chaîne d'assemblage. Les prévisions de ventes de cet hélicoptère de dernière génération tablent sur 800 unités vendues dans le monde dans les 20 prochaines années.

KHP. La Corée a choisi Eurocopter comme principal partenaire de Korea Aerospace Industries (« **KAI** »), dans le cadre du nouveau programme KHP de développement du premier hélicoptère de transport militaire coréen dans la catégorie des 8 tonnes métriques. La phase de développement du programme KHP devrait se dérouler sur six ans, de 2006 à 2011. Au cours de la phase de production qui s'ensuivra, 245 hélicoptères devraient être fabriqués sur dix ans. En sa qualité de principal partenaire de KAI, Eurocopter détient une participation de 30 %

dans la phase de développement et 20 % dans la phase de production. Ce programme constitue un pas de géant pour Eurocopter sur un marché coréen jusqu'alors dominé par les États-Unis. Eurocopter et KAI sont convenus de créer une filiale commune pour commercialiser la version destinée à l'exportation du KHP, dont la demande mondiale est estimée à 250 hélicoptères sur 20 ans.

Service Après-Vente

Au 31 décembre 2006, les appareils Eurocopter constituaient le second parc mondial, avec 9 710 hélicoptères en service. Par conséquent, les activités de service après-vente ciblant ce parc important ont généré 31 % du chiffre d'affaires d'Eurocopter en 2006. Les activités d'Eurocopter en la matière concernent essentiellement la formation, la maintenance, les réparations et la fourniture de pièces détachées. Afin de fournir un service mondial efficace, Eurocopter a mis en place un réseau international au travers de ses filiales, distributeurs agréés et centres de services. En outre, afin de répondre à une demande de plus en plus mondialisée, Eurocopter élargit activement la gamme des services proposés à sa clientèle.

Ainsi, après la création d'un centre d'entraînement au pilotage d'hélicoptères en collaboration avec Thales en 2002 (HELISIM) et celle, en 2004, de *Helicopter Flight Training Services* (HFTS), un consortium constitué d'Eurocopter, CAE, Rheinmetall, EADS Defence Electronics et Thales pour gérer le premier projet d'Initiative à Financement Privé (IFP), pour la conception, la construction et l'exploitation de trois centres de formation NH90 en Allemagne, Eurocopter a créé Eurocopter Training Services (ETS) en 2006, une filiale à 100 % dédiée à la formation des pilotes et techniciens.

Clients et marketing

Les principaux clients militaires d'Eurocopter sont les ministères de la Défense européens, ceux d'Asie et des États-Unis. La pénétration du marché civil et parapublic par Eurocopter est bien répartie dans le monde et lui confère une place de premier plan parmi les constructeurs présents en Europe, aux États-Unis et au Canada.

La stratégie mondiale d'Eurocopter est révélée par l'envergure de son immense réseau international. Le réseau Eurocopter comprend à ce jour 17 filiales étrangères, auxquelles s'ajoute un réseau de distributeurs et de centres de service agréés ciblant un grand nombre de clients existants et potentiels. L'implantation mondiale d'Eurocopter a été renforcée en 2006 au travers de la création de filiales détenues à 100 % à Moscou et à Shanghai, respectivement Eurocopter Vostok et Eurocopter China.

En outre, Eurocopter a développé son savoir-faire en matière de production sous licence, de coproduction et de sous-traitance. Des relations ont été développées avec des partenaires industriels et des fournisseurs dans plus de 35 pays.

Environ 2 612 opérateurs du monde entier utilisent actuellement des hélicoptères Eurocopter ; il s'agit d'une base importante pour les activités de service à la clientèle. 85 % des clients d'Eurocopter disposent d'une flotte comprenant entre un et quatre hélicoptères.

L'adaptabilité et la fiabilité des produits Eurocopter en font une solution de premier choix pour les clients les plus importants. Les garde-côtes américains (*United States Coast Guard*) utilisent 95 hélicoptères Dauphin ; les plus grands opérateurs offshore (Bristow, CHC, Era, PHI, etc.) utilisent des hélicoptères Eurocopter pour le transport de passagers et les activités pétrolières offshore. Sur le marché de l'assistance médicale d'urgence, les hélicoptères Eurocopter dominent la flotte de grands opérateurs tels que Air Methods aux États-Unis et ADAC en Allemagne. Des services parapublics, tels que la police et les forces armées, très exigeants au niveau de la qualité de service, accordent leur confiance aux produits Eurocopter.

Production

Les activités de production et de développement d'Eurocopter sont assurées sur quatre sites principaux, deux en France et deux en Allemagne. Les sites français sont à Marignane dans le sud de la France et à La Courneuve, près de Paris. Les sites allemands sont installés à Donauwörth et Ottobrunn, près de Munich.

1.1.5 Défense & Sécurité

Introduction et présentation

La Division Défense & Sécurité (« **DS** » ou la « **Division DS** ») a été créée en 2003 pour servir de principal pilier aux activités de défense et de sécurité d'EADS. En réunissant ses systèmes de défense et de communications (DCS), son électronique de défense (DE), ses Systèmes Aériens Militaires (SAM) et ses systèmes de missiles (participation de 37,5 % d'EADS dans MBDA) au sein d'une seule Division, EADS a rationalisé ses activités de défense et de sécurité afin de mieux répondre aux besoins de ses clients, qui exigent des solutions intégrées en matière de défense et de sécurité.

La Division DS a enregistré un chiffre d'affaires consolidé de 5,8 milliards d'euros, soit 14,9 % du chiffre d'affaires total d'EADS en 2006.

Avec la montée en puissance de la chaîne d'assemblage de l'hélicoptère espagnol HAD, ainsi que de la chaîne d'assemblage du NH90 dans la nouvelle usine d'Eurocopter à Albacete, l'Espagne devient le troisième pilier industriel du Groupe Eurocopter.

La nouvelle usine d'Albacete jouera un rôle industriel majeur pour le Groupe. Elle assurera la production des fuselages arrière de l'EC 135 et du Tigre, ainsi que le fuselage avant du NH90. La production de ces trois types d'appareils acquis par le ministère de l'Intérieur espagnol sera également conduite depuis le site d'Albacete.

L'usine Eurocopter américaine de Columbus dans le Mississippi connaît une phase d'expansion majeure afin de soutenir la production, l'assemblage et la livraison du LUH. L'activité industrielle démarre par l'assemblage et la préparation à la livraison du LUH avant de passer ensuite à une production à plein régime. Par ailleurs, l'activité de l'usine de Columbus intègre la production/l'assemblage de l'AS 350 et de l'EC 120 pour les services douaniers et de protection des frontières américaines, ainsi que d'autres autorités publiques et forces de police en Amérique du Nord, de même que l'assistance à la modernisation de la flotte d'hélicoptères Dauphin des garde-côtes américains.

La chaîne d'assemblage final du Tigre, du NH90 et de l'EC 120 en Australie est une illustration supplémentaire de l'envergure mondiale incontestable d'Eurocopter et de sa stratégie de proximité à l'égard de ses clients.

Centre de conception de système (SDC, System Design Centre)

Au sein de la Division DS, le Centre de conception de système (SDC) (présent en France, en Allemagne et au Royaume-Uni) apporte à la clientèle de défense et de sécurité un appui à la conception, au développement et à l'expérimentation de leurs produits et architectures système via l'utilisation de services de modélisation et de simulation de pointe (M&S) dans un environnement synthétique. Le SDC fournit aussi un cadre de conception de l'architecture des systèmes et des compétences associées, aux Unités Opérationnelles de la Division DS ainsi qu'au Groupe EADS en général. Grâce à l'application de méthodes standardisées (telles que les cadres d'architectures employés par les ministères de la Défense américain et britannique) et d'autres outils de développement système, le SDC contribue à renforcer la stratégie de la Division DS visant

à optimiser les capacités LSI (*Large Systems Integration*) de manière plus générale. Parmi les outils à la disposition du SDC à cet effet, figurent les Centres de simulation d'opérations réseau-centrées (*NetCOS, Network Centric Operations Simulations Centres*), un environnement transnational d'expérimentation et d'essais en réseau.

Faits marquants pour la Division DS en 2006

En 2006, la Division DS a atteint l'ensemble de ses objectifs de rationalisation et a désormais fait passer en phase de production des programmes et projets majeurs — Eurofighter et Storm Shadow de MBDA, Brimstone, Taurus, Aster et les missiles MICA. En outre, MBDA a reçu des commandes des ministères de la Défense français et allemand, portant respectivement sur 250 missiles de croisière navals SCALP et 680 systèmes d'armement de précision longue portée autonomes PARS 3. La Division DS est également parvenue à renforcer sa position dans le domaine de la surveillance côtière et maritime au travers de l'acquisition d'Atlas Elektronik (en collaboration avec ThyssenKrupp) et de SOFRELOG et, plus généralement, dans le secteur naval. Par ailleurs, l'acquisition de capacités de radio mobile professionnelle a apporté une contribution favorable au chiffre d'affaires en 2006 — avec, en point d'orgue, la construction d'un système radio de transmission numérique voix et données à l'échelle nationale, TETRA, qui sera utilisé par les autorités de sécurité publique allemandes — et a permis d'atténuer les effets de l'intégration de l'activité missiles d'EADS en Allemagne au sein de MBDA.

Stratégie

Avec sa structure intégrée, la Division DS est en mesure d'offrir à ses clients une approche harmonieuse et cohérente avec l'évolution vers des achats fondés sur les capacités, tout en générant des synergies internes et en réalisant des économies. La Division DS a dépassé le cadre de la défense pour aborder le domaine de la sécurité, après avoir identifié le besoin croissant, pour ses clients, de disposer d'offres de services complètes et de solutions intégrées à l'appui du processus de transformation de leurs propres besoins qui évoluent de la défense vers la sécurité. À l'avenir, la Division DS a également pour objectif de soutenir sa croissance en renforçant sa coopération avec des clients sur ses marchés domestiques, tout en favorisant et en développant son envergure mondiale sur les marchés en développement, notamment d'Europe centrale et de l'Est, le Moyen-Orient, l'Inde, l'Asie et le Sud du Pacifique, ainsi que l'Afrique du Sud. Les nouvelles technologies développées par la Division DS, telles que les drones, visent à générer de l'activité à l'avenir et à cibler de nouveaux marchés.

Rationalisation et expansion des activités de la Division DS

La rationalisation de l'organisation des activités de Systèmes de Défense & Sécurité et Électronique de Défense a été couronnée de succès : elle couvrait notamment le transfert du siège de la Division DS à Unterschleißheim en Allemagne en 2006. 2007 devrait voir le déplacement des activités de la Division DS conduites en France. L'activité Systèmes Aériens Militaires a consolidé son portefeuille de produits en 2006 et annoncé le transfert de ses activités de Munich à Manching (site du Centre de Systèmes Aériens Militaires d'EADS) dans les deux ans à venir, permettant ainsi la centralisation des centres de support des systèmes aériens militaires et du centre de développement pour les drones de pointe. Pour finir, la centralisation réussie du Centre de Conception de Système, ainsi que des fonctions marketing, commerciales et ressources humaines, a permis à la Division DS de mieux se concentrer sur les besoins de ses clients. Ces initiatives, associées à un engagement en faveur du développement du personnel et l'amélioration de la gestion des risques des projets, ont été autant de pas en avant garantissant une meilleure performance et rentabilité de la nouvelle organisation en 2006.

Soutien au processus de transformation des clients

À travers les programmes déjà existants avec l'OTAN, les ministères de la Défense français et britanniques et la plateforme d'essai allemande, DS encourage activement la transformation des forces européennes et de l'OTAN. DS soutient ses clients dans l'évaluation et la satisfaction de leurs besoins de sécurité, en leur proposant des systèmes de simulation comme NetCOS dans trois des quatre pays domestiques du Groupe et prévoit une expansion aux États-Unis et peut-être en Espagne. DS participe également au Consortium NCOIC (*Network Centric Operations Industry Consortium*), forum de collaboration industrielle constitué afin de proposer une approche architecturale que peuvent suivre les constructeurs de systèmes et de plates-formes dans un environnement de réseau mondial. À l'avenir, la Division devra continuer à collaborer étroitement avec des groupes de travail constitués de pairs et de clients, afin de contribuer à la définition et surtout à la fourniture de solutions de systèmes calibrées en fonction des besoins de capacité des clients et de leur processus de transformation correspondant.

Du domaine de la défense à celui de la sécurité

En œuvrant déjà pour le compte d'organisations confrontées à des menaces asymétriques, l'approche d'intégration de grands systèmes (« LSI ») de DS, qui vise à optimiser les économies en utilisant pleinement les données et informations dans toutes les organisations de sécurité pertinentes, constitue un modèle pour

la réalisation de solutions mondiales en matière de sécurité. La Division DS adapte son expertise en matière de défense aux marchés de sécurité en expansion rapide (estimés à 35 milliards d'euros par an pour le monde entier) et poursuivra son effort dans ce sens.

Renforcement de la position de la Division DS sur les marchés domestiques et aux États-Unis

La Division DS se concentre sur sa clientèle au Royaume-Uni, en France, en Espagne et en Allemagne. Sur ces marchés, la poursuite des efforts dans ses métiers de base (plates-formes et missiles) restera un objectif stratégique dans la perspective d'une croissance rentable dans le domaine de la défense. En particulier, EADS vise à accroître sa visibilité au Royaume-Uni et à exploiter les opportunités qu'offre ce marché. La Division DS entend devenir leader du marché, par des projets mettant l'accent sur les solutions de LSI, comme le programme britannique d'infrastructure d'information de défense (DII). DS a récemment mis en place un centre NetCOS au Royaume-Uni ; la France et l'Allemagne en étaient déjà dotées. En France, de nouvelles avancées ont également été réalisées dans le domaine des partenariats portant sur la technologie des drones et des systèmes de contrôle de commandes. En tant que partenaire important du consortium Eurofighter par l'intermédiaire d'EADS CASA, l'Espagne reste un marché important pour une croissance rentable que la Division DS s'attache à développer. La participation au programme de démonstration NEURON est également coordonnée par l'intermédiaire de SAM Espagne.

La pénétration du marché de la défense aux États-Unis demeure un objectif essentiel pour la Division DS, qui vise à élargir sa présence industrielle dans ce pays, dans le domaine de l'électronique de défense, des tests et des services. EADS *North America Defense Company* (« **NA DefCo** ») participe de la stratégie globale de développement des activités réalisées pour le compte du département de la Défense américain et avec les acteurs majeurs de l'industrie américaine. Néanmoins, NA DefCo est une entité indépendante qui reste en dehors de l'organisation DS. Les méthodes d'expansion aux États-Unis sont les suivantes :

- Recherche des segments de marché sur lesquels la Division DS est en mesure d'offrir des produits et des technologies à très haute valeur ajoutée tels que le système de contournement d'obstacles pour hélicoptère Hellas ou le radar TRS-3D destiné aux garde-côtes américains. Les tests conduits par la Division DS de ses systèmes de drones à destination de l'armée américaine en 2006 ont été couronnés de succès et la Division a désormais été sélectionnée pour fournir une quantité limitée de systèmes ;
- Mise en place de solides partenariats industriels transatlantiques aux côtés d'autres maîtres d'œuvre américains tels que Northrop Grumman (programme d'avion ravitailleur américain, programme AGS de l'OTAN, défense antimissile balistique, EuroHawk®), Lockheed Martin (MEADS, Deepwater, Navire de combat littoral, COBRA, défense antimissile balistique) et Raytheon (défense antimissile balistique), afin d'explorer les nouvelles opportunités liées à la transformation militaire ;
- Recherche d'acquisitions et de nouveaux partenariats afin d'accroître la présence de la Division DS sur plusieurs segments du marché américain, notamment les systèmes de plates-formes, le soutien opérationnel et l'électronique de défense.

Systèmes de Défense et de Communication (DCS)

L'activité Systèmes de Défense et de Communication (DCS) est le constructeur « maison » de systèmes d'EADS. La vocation de DCS consiste à créer des solutions de systèmes de communication et d'information complètes (y compris les plates-formes associées), et à fournir les outils destinés à les mettre en œuvre. DCS offre à ses clients des solutions globales, sur mesure, combinant le savoir-faire nécessaire à la conception, au développement et à l'application de l'Intégration de Grands Systèmes (LSI, *Large Systems Integration*) permettant de relier le plus grand nombre possible de plates-formes et de sous-systèmes en un seul réseau efficace.

Les solutions de systèmes d'information et de communication sécurisées dans le domaine de la sécurité globale ainsi que les systèmes permettant un contrôle des frontières et une surveillance des côtes efficaces constituent un segment de développement privilégié pour DCS. L'intégration des systèmes prend une importance croissante dans ces domaines.

En 2006, EADS et ThyssenKrupp Technologies ont réalisé l'acquisition conjointe d'Atlas Elektronik (49 % EADS, 51 % ThyssenKrupp Technologies). Ces deux sociétés mettront en commun leurs compétences en matière de plates-formes, d'électronique et de systèmes dans le domaine maritime en vue de créer une société d'électronique et de systèmes maritimes de premier plan, basée à Brême en Allemagne. Par ailleurs, EADS a acquis en 2006 la société française SOFRELOG, leader mondial dans la fourniture de systèmes de contrôle du trafic maritime. Ces deux acquisitions ont considérablement renforcé la présence d'EADS dans le secteur maritime.

En 2006, DCS a généré 21 % du chiffre d'affaires total de la Division DS.

Marchés

DCS est confrontée à la concurrence de grandes sociétés américaines et européennes qui se concentrent sur les mêmes marchés qu'elle. Ses principaux concurrents sont Lockheed Martin, Thales, Motorola et SAIC. Les principaux clients de DCS sont d'origine gouvernementale, comme les ministères de la Défense et les ministères de l'Intérieur de ses marchés domestiques (France, Allemagne et Royaume-Uni) tandis que d'autres pays européens, le Moyen-Orient, l'Afrique du Sud et l'Asie prennent une importance croissante.

Produits

DCS offre des systèmes et solutions de missions complètes dans les domaines de la domination de l'espace aérien, des systèmes pour terrains d'opérations, des solutions de surveillance et des systèmes navals ainsi qu'un appui global aux systèmes. L'unité est l'un des premiers fournisseurs d'architecture de conception de systèmes complets et d'intégration de systèmes pour des systèmes militaires terrestres, maritimes, aériens et spatiaux. DCS fournit des systèmes de domination de l'espace aérien pour les opérations défensives, offensives et d'appui dans un environnement commun, de manière à réaliser des capacités souples en réseau. DCS est aussi l'un des principaux concepteurs et fournisseurs de systèmes C3I aux armées françaises et allemandes et aux forces interarmées en France, en Allemagne et dans le cadre de l'OTAN.

Parmi les principaux contrats signés en 2006, figurent la fourniture d'un système de défense aérienne intégré (FGBAD) pour le ministère de la Défense néerlandais et la refonte complète des systèmes d'information et de communication du Pôle Stratégique Parisien du ministère de la Défense français. Au cœur du programme de modernisation du soldat (SMP, *Soldier Modernization Programme*) et de la fonction « *Soldier Systems* » au sein d'EADS, DCS jouera également un rôle crucial dans le développement du programme de modernisation du soldat espagnol (COMFUT), contrat remporté en septembre 2006.

DCS conçoit, intègre et met en œuvre des solutions d'infrastructure de systèmes d'information sécurisés, fixes, tactiques, de théâtre d'opération et mobiles, y compris tous les services nécessaires au support de systèmes et solutions de mission intégrés.

L'Unité Opérationnelle est centrée sur le besoin de solutions d'infrastructure d'information des clients. Son expertise passe par la maîtrise en profondeur des technologies nécessaires, notamment les interfaces, points d'entrée et le recours à des systèmes à architecture ouverte.

DCS fournit des solutions et des services de sécurité intégrés au niveau mondial dans le but d'atténuer l'exposition aux risques dans les domaines suivants : sécurité aux frontières et sécurité maritime, gestion des crises, protection des grands événements et infrastructures essentielles. Compte tenu des liens de plus en plus étroits entre les différentes zones de menaces et plus particulièrement de l'interdépendance croissante entre sécurité intérieure et extérieure, la collaboration harmonieuse des différents organismes chargés de la sécurité est devenue de plus en plus importante. EADS cherche à optimiser son efficacité grâce à une utilisation optimale des données et des informations par les différents organismes chargés de la sécurité.

Le contrat conclu entre la Roumanie et EADS en 2005 prévoit la livraison d'un système intégré de surveillance et de sécurisation des frontières roumaines. Une première étape importante de ce projet a été réalisée avec succès en 2006 avec l'installation du « sous-système informatique de sauvegarde » par EADS, à savoir l'infrastructure informatique de base de tout le système de sécurité des frontières.

DCS est également un intervenant de premier plan sur les segments des réseaux radio mobile (PMR) et réseaux sécurisés. Les solutions PMR d'EADS permettent à des organisations professionnelles opérant dans des secteurs tels que la sécurité publique, la défense civile, le transport et l'industrie de communiquer en toute efficacité, fiabilité et sécurité. EADS est à même de proposer des solutions PMR spécialisées, basées sur les technologies TETRAPOL, TETRA et P25, selon les besoins du client. Malgré un environnement de marché très concurrentiel, EADS a conquis 15 nouveaux clients en 2006.

Parmi les grands contrats remportés en 2006 figurent la construction de BOSNet, système radio national de transmission numérique de voix et données utilisés par les forces de sécurité publique en Allemagne, ainsi que les contrats visant à établir les réseaux nationaux de sécurité publique en Hongrie et en Estonie. DCS a également réussi le déploiement de l'un de ses grands systèmes, « ACROPOL », le réseau de communication radio sécurisé, basé sur TETRAPOL, de la police française. Enfin, EADS a pénétré le marché américain au travers de son activité réseaux sécurisés qui fournira un nouveau système radio aux responsables de la sécurité de la région de Cumberland dans le Tennessee.

Services d'ingénierie des systèmes et de conseil

En 2006, Apsys a poursuivi le renforcement de sa position de leader français en matière de gestion de risque afférent à des projets de technologies avancées. Cette Unité Opérationnelle propose divers types de services (ex. : conseil, études, formation, logiciels et audit) à toutes les phases du cycle de vie d'un projet et utilise différentes approches techniques

(ex. : études de fiabilité, de disponibilité, de capacité de maintenance et de sécurité ; analyse du facteur humain ; évaluation du risque industriel, environnemental et nucléaire et qualité des logiciels et systèmes). Les secteurs de l'aéronautique, de la défense, de l'industrie pétrolière ainsi que celui des systèmes de transport comptent parmi les principaux marchés. Apsys prévoit de poursuivre son partenariat de long terme avec les clients d'EADS (Airbus, Eurocopter, DS et Space Launchers) qui représentent l'essentiel de son chiffre d'affaires, tout en diversifiant et en améliorant ses relations avec ses autres clients.

Dornier Consulting GmbH

Dornier Consulting a maintenu sa croissance rentable en 2006, sous la forme d'une société de transport et de technologie axée sur l'avenir, offrant des services de conseil sur les concepts de trafic, de transport et de logistique, la spécification et l'intégration des systèmes, les technologies modernes de gestion des ressources naturelles et de gestion professionnelle complète de projet. C'est une société de conseil et d'ingénierie indépendante, qui compte des clients dans le secteur public comme privé en Allemagne, en Europe centrale et de l'Est, en Asie centrale, au Proche et au Moyen-Orient. Ses principaux clients sont des institutions nationales et internationales (Banque mondiale, UNDP, UE, KfW, GTZ), les Etats, les pouvoirs publics, la société de chemin de fer allemande (Deutsche Bundesbahn), DaimlerChrysler et EADS, ainsi qu'un large éventail de sociétés privées. Dans le cadre de sa stratégie pour l'avenir, Dornier Consulting visera à développer de nouvelles opportunités pour d'autres unités d'EADS, tout en se concentrant sur sa croissance à l'international.

Électronique de Défense (DE)

En tant qu'unité responsable des activités Guerre Électronique (EW, *Electronic Warfare*), Capteurs et Avionique d'EADS, DE fournit des instruments, essentiels aux missions, pour la collecte, le traitement et la distribution des données et pour l'autodéfense. Son activité réside dans les capteurs et sous-systèmes, en tant que fournisseur de deuxième rang et cible les marchés de la surveillance et de la reconnaissance, de la gestion des missions militaires, de l'autoprotection des plates-formes, des capacités de réseau et de l'appui aux armées.

En 2006, les activités de DE ont généré 14 % du chiffre d'affaires total de DS.

Marchés

Les principaux concurrents d'EADS en matière d'électronique de défense sont des sociétés de grande et moyenne taille, en Europe et aux États-Unis (à l'instar de Raytheon, Northrop-Grumman, Thales, BAE Systems, Galileo Avionica, Indra et

Saab), ainsi que certaines sociétés israéliennes. Suite à l'intégration d'Ewation GmbH dans DE, la croissance des systèmes de Guerre Électronique constitue un objectif stratégique essentiel pour DE. Les principaux clients de DE sont les ministères de la Défense, les ministères de l'Intérieur, les services des armées, les forces de sécurité, le fournisseur de systèmes interne d'EADS et les autres LSI du monde entier. Par le biais de diverses entreprises communes, de participations et de coopérations, DE a accès aux ministères de la Défense de tous les pays de l'OTAN, en particulier l'Allemagne, la France, le Royaume-Uni, l'Espagne et l'Italie. Les marchés à l'export présentent également des opportunités de croissance, notamment dans les pays de l'OTAN et de l'UE, ainsi que dans la région Asie-Pacifique.

Produits

Guerre Électronique et Autoprotection. DE fournit des systèmes électroniques d'autoprotection pour les avions, les bateaux et les véhicules blindés, tels le détecteur d'alerte laser, le détecteur de missiles et les systèmes de contre-mesures électroniques comme les contre-mesures infrarouges à effet dirigé, le brouilleur d'autoprotection et les leurres remorqués. Dans ce domaine, DE fournit également des composants de base de son sous-système électronique d'aide à la défense « **EuroDASS** » (*Defensive Aids Subsystem*) sur les Eurofighter allemands et fournit d'autres composants avioniques au programme Eurofighter. DE fournit le système d'autoprotection de l'A400M, ainsi que l'équipement EW de base, tel que le système de détection de missile infrarouge MIRAS, dont le contrat a été signé en 2005. Pour les appareils militaires de mission (hélicoptères NH90 et Tigre), ainsi que pour les avions de transport de personnalités, DE travaille à la mise au point de solutions permettant notamment de neutraliser les menaces que représente l'utilisation de missiles guidés par infrarouge. À ce jour, DE a vendu environ 5 000 systèmes d'alerte de missiles (MILDS) déployés sur divers hélicoptères et avions de transport. En 2006, DE a signé un contrat avec le gouvernement indien prévoyant l'intégration de MILDS dans le système d'autoprotection des forces indiennes, ainsi que la poursuite d'un développement conjoint.

Avionique. En sa qualité d'acteur de premier plan dans le domaine de l'avionique des missions militaires de l'A400M, DE a la responsabilité des sous-systèmes liés à la gestion des missions ainsi que des sous-systèmes d'aide à la défense. Le portefeuille DE comprend également des équipements d'avionique tels que des systèmes de cartographie numérique (EuroGrid), des unités d'enregistrement de données de vol, ainsi que des systèmes de détection d'obstacles pour hélicoptères. En outre, DE développe des technologies d'intégration multicapteurs et de fusion de données, des éléments clés des technologies futures pour les capacités en réseau. À titre d'exemple, DE est chargée du logiciel de fusion des données

provenant des capteurs dans le cadre du programme AWACS E3A de l'OTAN, du programme similaire australien « Wedgetail » et du programme turc « Peace Eagle » de même nature. Parmi les autres produits proposés par DE dans le domaine des transmissions et de l'identification, figurent les liaisons modulaires à haut débit de données.

Capteurs. DE est le partenaire principal en matière de développement de radars aéroportés multifonctions, comme le radar Captor, au sein du programme Eurofighter, et fournit également un support logistique intégré et des services de maintenance et modernisation. DE joue également un rôle majeur dans le développement technologique et la mise en place de la future génération de radars à balayage électronique actif (AESA) destinés à des applications aériennes, navales et terrestres. En 2006, un démonstrateur de radar AESA pour Eurofighter a démontré ses capacités en vol pour la première fois. Par ailleurs, DE a remporté un contrat portant sur la livraison de deux démonstrateurs système du nouveau radar tactique de surveillance au sol (TRGS) des forces armées allemandes, dont 80 unités devraient être livrées d'ici 2012. Fin 2006, DE a remporté un contrat de 120 millions d'euros pour le développement et la production de plus de 40 000 modules de transmission/réception du radar de contrôle de tir de MEADS dont la nouvelle technologie en fera le radar le plus puissant au monde.

Dans le domaine de la défense antiaérienne, EADS fabrique des applications de radars de moyenne portée pour navires (TRS-3D) et à usage terrestre (TRML-3D). En sa qualité de sous-traitant pour la construction des corvettes K-130 pour la marine allemande et dans le cadre du programme Squadron-2000 pour la Finlande, EADS est responsable des principaux sous-systèmes de capteurs de bord. En octobre 2004, la signature de l'accord bilatéral de partenariat à long terme avec Lockheed Martin, dans le cadre du programme « Deepwater » des garde-côtes américains et de navires de combat littoral de la marine américaine, a constitué un succès sur le marché américain. Les livraisons prévues progressent sur ces deux programmes.

DE joue également un rôle majeur dans le développement et la fabrication de radars à ouverture synthétique (SAR, *Synthetic Aperture Radars*), qui sont considérés comme déterminants pour les futures opérations de reconnaissance et de surveillance. Dans ce domaine, EADS a développé le capteur européen SAR pour la surveillance aéroportée (SOSTAR-X), également utilisé dans le radar TCAR AGS pour le programme *Alliance Ground Surveillance* (AGS) de l'OTAN.

Tests et services

En 2006, EADS Tests et services a maintenu le niveau de commandes de la part de compagnies aériennes du monde entier. Cette réussite atteste de la stratégie d'EADS Tests et services visant à développer une norme technique adaptable afin

de proposer aux compagnies aériennes des solutions en continu. L'acquisition de Racal Instruments Group en 2005 et d'IFR et GET Électronique en 2006 a fait de l'unité Tests et Services du Groupe le leader sur le marché des équipements, solutions et services de tests en Europe. Les projets futurs de cette unité passent par le développement et la mise en œuvre de synergies entre les Unités Opérationnelles et la conquête de nouveaux clients dans différents pays au travers de partenariats ou de l'implantation d'une présence industrielle. L'une des grandes forces d'EADS Tests et services réside dans ses relations avec les principaux fournisseurs de systèmes d'avionique au niveau mondial et le développement de partenariats pour la fourniture de solutions complètes, clés en mains. Le marché aéronautique commercial poursuit son expansion et la croissance est tirée par l'ensemble des fournisseurs de plate-forme de premier plan. Les dépenses augmentent dans le secteur militaire, de même que la demande d'assistance tout au long du cycle de vie et les contrats de services de disponibilité et de support intégré. En tant que leader mondial des systèmes de tests de l'avionique et fournisseur de systèmes de tests génériques pour le marché militaire, l'unité Tests et services est idéalement positionnée pour répondre aux besoins de ce marché en expansion.

Systèmes Aériens Militaires

L'unité Systèmes Aériens Militaires de la Division DS est spécialisée dans le développement, la production et la livraison de l'avion de combat Eurofighter (détenu à 46 % par EADS), la maintenance, la réparation et la révision (MRO), le support logistique, la modernisation des systèmes aériens de combat en service, la fourniture de services d'entraînement à financement public ou privé et la construction et la fabrication des aérostructures Airbus et de l'A400M. En outre, l'unité Systèmes Aériens Militaires est en charge de la conception d'appareils légers d'entraînement/de combat, ainsi que de drones de combat (*Unmanned Combat Aircraft* ou UAV/UCAV). En 2006, l'unité Systèmes Aériens Militaires a décidé de centraliser ses activités de systèmes militaires sur son site de Manching en Allemagne sur les deux années à venir afin d'accroître sa compétitivité et de créer un centre de systèmes aériens militaires.

En 2006, les activités de l'unité Systèmes Aériens Militaires ont généré 35 % du chiffre d'affaires total de DS.

Produits et services

Eurofighter. L'Eurofighter, dénommé « Typhoon » pour l'exportation hors d'Europe, est un avion de combat polyvalent hautement performant, extrêmement agile et à capacité de réseau, optimisé pour les opérations « *swing role* » dans des scénarios de combat air-air et air-sol complexes. Cet appareil est parfaitement compatible avec les armements les plus

sophistiqués de l'OTAN. Actuellement considéré comme le plus grand programme de collaboration en Europe, l'Eurofighter est destiné à améliorer l'efficacité des forces aériennes grâce à une plate-forme de systèmes d'armes embarqués capable d'assurer des rôles de combat supersonique, au-delà du champ visuel de combat rapproché subsonique, d'interdiction aérienne, de destruction de la défense antiaérienne et d'attaque maritime. Les spécifications tactiques des avions incluent diverses capacités : missions tous temps, décollages et atterrissages courts, grande capacité de survie et capacité opérationnelle importante. L'Eurofighter a été conçu pour permettre son amélioration et son adaptation à long terme en fonction de l'évolution de l'avionique et des systèmes d'armes, permettant ainsi de prolonger la durée de vie des appareils.

Le programme Eurofighter s'organise autour de la « **NETMA** » (*NATO Eurofighter and TORNADO Management Agency*) via les sociétés parties prenantes au programme. La NETMA traite directement avec Eurofighter GmbH, la société en charge de la gestion du programme Eurofighter. Les actionnaires et sous-traitants d'Eurofighter GmbH sont EADS qui détient 46 % de son capital, BAE Systems qui possède une participation de 33 % et Alenia Aerospazio, une division de Finmeccanica, dont la participation s'élève à 21 %. La charge de la production industrielle se répartit comme suit entre chacun des partenaires du consortium Eurofighter : 43 % pour EADS, 37,5 % pour BAE Systems et 19,5 % pour Alenia, reflétant ainsi les proportions d'avions commandés par chaque pays participant au programme. EADS est responsable du fuselage central, des systèmes de commandes de vol, de la fabrication de l'aile droite et des bords de bord d'attaque, ainsi que de l'assemblage final des 180 appareils commandés par l'armée de l'air allemande et des 87 appareils commandés par l'armée de l'air espagnole. L'assemblage final de l'Eurofighter a lieu dans chacun des pays concernés : à Manching en Allemagne, à Getafe en Espagne, à Warton au Royaume-Uni et à Turin en Italie.

En janvier 1998, la NETMA a signé un contrat-cadre avec Eurofighter portant sur 620 appareils : 232 pour le Royaume-Uni (ainsi que 65 options), 180 pour l'Allemagne, 121 pour l'Italie (ainsi que 9 options), 87 pour l'Espagne (ainsi que 16 options). Ce contrat-cadre fixe un prix maximum pour l'ensemble du programme et prévoit également que les avenants de production doivent être octroyés en trois tranches. Le programme inclut les investissements relatifs au développement, à l'outil de production, ainsi qu'à la production industrielle de l'appareil. 402 appareils ont fait l'objet d'une commande ferme à ce jour.

La livraison de la première tranche de 148 avions doit se dérouler entre 2003 et 2007. La production devrait se poursuivre jusqu'en 2015. 114 avions de la première tranche (dont 5 appareils de production équipés) ont déjà été livrés à fin 2006 et le reste en est au stade de l'assemblage final ou à un stade avancé de la

production. L'assemblage final des premiers avions de la deuxième tranche a déjà commencé. Eurofighter a déjà vendu 18 appareils à l'Autriche, avec des premières livraisons prévues en 2007, tandis que de nouvelles opportunités à l'exportation sont pressenties en Europe, au Moyen- et en Extrême-Orient. Un accord intergouvernemental a été conclu entre le Royaume-Uni et le Royaume d'Arabie Saoudite pour l'achat de l'avion Eurofighter, ce qui en fait la première opération réussie d'exportation de l'appareil hors d'Europe.

Drones (UAV). Systèmes de drones de pointe. L'unité Systèmes Aériens Militaires travaille actuellement sur un projet de démonstrateur technologique visant à développer une nouvelle technologie pour les drones (« **UAV** ») de demain. EADS poursuit également un programme de recherche et de technologies dédié à l'analyse et à l'amélioration des technologies habilitantes et des concepts des drones de reconnaissance sans pilote (« **UCAV** »). L'objectif principal consiste à développer une nouvelle approche système-de-systèmes dans un contexte opérationnel réseaucentrique.

Afin de répondre aux besoins de l'armée allemande en matière de surveillance à zone de couverture étendue et de reconnaissance à distance de sécurité, l'unité Systèmes Aériens Militaires et son partenaire américain Northrop Grumman fournissent le système de drone à haute altitude et à autonomie élevée (HALE-UAV) « Euro Hawk » via l'entreprise commune qu'ils ont constituée, EuroHawk GmbH. Euro Hawk est un système de drone de haute altitude équipé d'un capteur de source de renseignement électronique (SIGINT), spécialement adapté pour répondre aux besoins du pays. Il s'appuie sur la plate-forme RQ4-B Global Hawk qui a été développée par Northrop Grumman. L'unité Systèmes Aériens Militaires est responsable du système de la mission dans son ensemble, y compris l'analyse et le rapport de situation, ainsi que la charge utile du capteur et les modifications. Le parlement allemand a approuvé en janvier 2007 l'achat de la première plate-forme Global Hawk qui sera convertie en un FSD (*full-scale demonstrator*) de l'Euro Hawk HALE pour servir de source de renseignement aux forces armées allemandes. Le projet Euro Hawk implique l'intégration des capteurs nationaux développés par l'unité Électronique de défense en un total de cinq systèmes. L'armée allemande prévoit de démarrer les vols opérationnels de l'Euro Hawk FSD d'ici 2010.

Système AGS de l'OTAN (Alliance Ground Surveillance « AGS »). L'OTAN entend combler une lacune importante dans ses capacités par la création de ses propres ressources autonomes en matière de surveillance aéroportée du sol. Le consortium TIPS (*Transatlantic Industry Proposed Solution*) constitué d'EADS, Galileo Avionica, General Dynamics of Canada, Indra Sistemas, Northrop Grumman et Thales, a été invité à soumettre une proposition à l'OTAN concernant l'organisation des terrains d'opération avec l'utilisation d'une flotte mixte.

Cette proposition consistait en « un système de systèmes individuels », composé d'avions de mission Airbus A-321 avec pilote et de drones Global Hawk, ainsi que des stations au sol, mobiles et fixes, pour l'évaluation et la distribution des données. En octobre 2006, AGS Industries GmbH a soumis sa proposition de programme AGS en réponse à une demande d'offre reçue de l'OTAN en mai 2006. L'unité Systèmes Aériens Militaires est responsable de la gestion centrale du programme pour la partie d'EADS dans le cadre d'AGS.

Formation des pilotes et avions et services d'entraînement. Le marché des avions légers d'entraînement et de combat doit faire face à une très forte concurrence, notamment de BAE Systems (Hawk 128), KAI/Lockheed Martin (T-50), AerMacchi (AM-346) et d'autres constructeurs. EADS arrive sur ce marché avec le High Energy Aircraft Trainer (HEAT). Le HEAT est destiné à combler le fossé croissant entre les exigences imposées aux pilotes par les avions de combat moderne et les opportunités de formation offertes par des appareils d'entraînement en service vieillissants. EADS ne lancera pas de phase de conception complète pour le moment, mais entend poursuivre ses efforts pour gagner des clients et des partenaires industriels.

Toutefois, EADS a déjà contribué au développement d'un programme de formation des pilotes pour les appareils de combat européens. En janvier 2007, la Société a ainsi lancé sa nouvelle école européenne de formation avancée de pilotes à Talavera, en collaboration avec les forces aériennes espagnoles. Cette école proposera une formation complète des pilotes sur des F-5 modernisés et dotés de caractéristiques de performance quasiment équivalentes à celles des appareils de combat de dernière génération, ainsi que d'équipements au sol de pointe.

Enfin, en avril 2006, le ministère de la Défense français a confié à EADS la gestion et l'assistance de la formation « *ab-initio* » des futures équipes aériennes de combat de l'école de l'armée de l'air française, basée à Cognac. Ce contrat multiservice, d'une durée de dix ans, inclut la fourniture de nouveaux appareils, la maintenance de base (*line and base aircraft maintenance*) des appareils et des équipements de formation au sol. Il sera honoré par EADS Socata en qualité de sous-traitant principal. Ce projet constitue la première solution complète de services externalisés initiée par les forces armées françaises.

Services de support et de modernisation des systèmes aériens militaires. En plus de fournir des services après-vente à sa clientèle, EADS propose également à ses clients la possibilité de moderniser leurs systèmes aériens militaires. La modernisation de ces systèmes est une alternative particulièrement intéressante pour des pays dont les budgets de défense sont limités, comme les pays d'Europe centrale et de l'Est, d'Amérique latine, d'Afrique du Nord et de certaines régions d'Asie. Pour ces pays, l'achat de nouveaux appareils multifonctions étant exclu pour des raisons politiques ou économiques, la modernisation des

avions déjà en service se présente comme l'alternative la plus intéressante au plan économique. EADS s'est dotée d'une véritable expertise dans le domaine de la modernisation des systèmes aériens militaires, dans le cadre de programmes tels que Tornado, F-4 Phantom, F-18, F-5, MiG-29, Mirage F-1, C101 Aviojet, Harrier AV-8B, E-3A AWACS, P-3A Orion, C-160 Transall et Breguet Atlantic 1.

Dans le domaine des services de support, l'unité SAM renforce sa coopération avec les forces armées allemandes au travers de la création de nouveaux centres communs de support des systèmes d'armement (pour le Tornado, le Transall et d'autres systèmes qui seront bientôt opérationnels comme l'A400M et l'Euro Hawk) dont l'action sera coordonnée avec celle du centre de support national de l'Eurofighter, déjà mis en place en 2005.

Systèmes de missiles

L'activité Systèmes de missiles au sein de la Division DS (qui consolide 50 % du chiffre d'affaires de MBDA) est assurée par MBDA, société commune entre EADS (37,5 %), BAE Systems (37,5 %) et Finmeccanica (25 %). MBDA offre des systèmes de missiles aux capacités supérieures et couvre toute la gamme de solutions pour des missions de contrôle de l'espace aérien, terrestre et maritime, tout en fournissant les solutions technologiques les plus pointues en matière d'armes de combat et de missiles tactiques sur les trois terrains d'opération. La poursuite de l'intégration des quatre marchés domestiques (France, Allemagne, Italie et Royaume-Uni), la consolidation de l'activité et le développement de l'accès aux marchés d'exportation demeureront les principaux objectifs pour 2007. Le renforcement de la technologie en matière de missiles et du portefeuille de produits du Groupe, en vue de fournir aux clients une gamme élargie de missiles économiques et de solutions pour systèmes de missiles, permettra à MBDA de continuer à fournir une gamme de capacités et de services inégalée. Le processus d'intégration d'EADS/LFK dans MBDA qui deviendra MBDA Deutschland, suit son cours et sera bientôt achevé. L'Allemagne s'ajoutera ainsi à la liste des marchés domestiques de MBDA qui bénéficiera d'un accès à de nouveaux marchés et technologies tout en renforçant les capacités et les compétences générales du Groupe en matière de systèmes terrestres.

En 2006, MBDA a généré 29 % du chiffre d'affaires total de la Division DS.

Marchés

MBDA dispose d'un portefeuille de clients diversifié sur le plan géographique. Au-delà de ses quatre marchés domestiques, ce groupe jouit d'un accès direct à d'autres marchés européens importants que sont l'Espagne et la Suède. Il dispose également

d'un accès bien établi aux marchés à l'export en expansion tels que l'Asie, la région du Golfe et l'Amérique latine et tire avantage de la coopération transatlantique dans le cadre de programmes comme MEADS.

Quatre grands industriels de la défense sont présents sur le marché mondial des missiles tactiques et systèmes de missiles. En termes de chiffre d'affaires exprimé en dollars américains, l'activité de vente de missiles de MBDA s'est classée au second rang en 2006, derrière Raytheon, mais devant Lockheed Martin et Boeing pour la deuxième année consécutive. Le marché mondial des systèmes de missiles est actuellement estimé à plus de 12 milliards d'euros avec une prévision de tendance à la baisse jusqu'en 2010/2011. Le marché devrait toutefois se renforcer par la suite en raison des éléments suivants :

- besoin de remplacer les systèmes de missile vieillissants et de développer de nouvelles capacités (tels que les systèmes de défense aérienne au sol, les armes de précision et d'attaque profonde et les systèmes de combat intégrés pour la domination navale) ;

- entrée en service de nouvelles plates-formes de missiles (Rafale, Eurofighter/Typhoon, Gripen, hélicoptère Tigre, nouvelles frégates et porte-avions et, ultérieurement, de nouvelles plates-formes comme le Joint Strike Fighter F-35 et les drones) ; et
- émergence de nouveaux besoins de systèmes d'armement d'avenir, fondés sur de nouvelles tâches opérationnelles et des enseignements tirés des conflits passés, en particulier les systèmes associés à des univers réseautés, ainsi que des systèmes d'acquisition de cible en ligne de vue indirecte ou au-delà du champ visuel.

Produits

Le large éventail des produits MBDA couvre six catégories principales de systèmes de missiles : air-air, air-surface, sol-air, surface-air, anti-navire et surface-surface. Le tableau suivant présente une liste des programmes dans lesquels MBDA intervient en qualité de maître d'œuvre ou de fournisseur principal, en propre ou via des filiales communes :

Type de missile	Objectif	Produits ou projets clés
Air-air	Courte portée	ASRAAM
	Courte portée et au-delà du champ visuel	MICA
	Longue portée au-delà du champ visuel	Meteor
Air-sol	Tir à distance de sécurité	Storm Shadow/SCALP, Taurus KEPD 350, AFDS, DWS (pour avions de combat)
	Longue portée	PARS 3 LR (pour hélicoptère Tigre)
	Courte portée	Diamond Back — Bang
	Tir à distance de sécurité stratégique	ASMP A
	Anti-radar	ALARM
Sol-air	Défense aérienne tactique	Stinger, LFK NG, Gepard,
Sol-air/ATBM	Très courte portée	Mistral (systèmes Atlas et Albi) — Stinger (sous licence)
	Moyenne portée	VL Mica — Roland — Rapier — Spada
	Longue portée	Aster SAMP/T — MEADS — Patriot/PAC 3
Sous-systèmes		Warheads (TDW)
		Systèmes de propulsion (Bayern Chemie) (ex. : Meteor/ramjet)
Surface-air/naval	Très courte portée	Mistral (Systèmes Simbad et Tetral)
	Courte portée	VL Mica — VL Seawolf
	Courte portée	Albatros — RAM
	Moyenne portée	Aster/PAAMS — Aster/SAAM — ESSM
Anti-navire	Léger	Sea Skua — AS 15 TT — NSM — Marte
	Lourd	Famille des Exocet — TESEO
	Anti-sous-marin	Milas
Anti-char	Courte portée	Eryx
	Moyenne portée	Milan ADT- ER
	Longue portée	HOT, Pars 3 LR, Brimstone
Surface-surface, attaque profonde	Sol-sol	GMLRS
	Mer-sol	Scalp Naval

Les principaux programmes actuellement en cours de développement sont les systèmes de défense aérienne PARS 3, Aster PAAMS et SAMP/T et le système de missiles air-air METEOR. Les principaux programmes en production incluent les systèmes de missiles Storm Shadow/SCALP et les missiles tirés à distance de sécurité Taurus.

PARS 3 LR. Le système d'arme de précision autonome à longue portée PARS 3 LR constituera le principal équipement armé de l'hélicoptère Tigre commandé par l'armée allemande. Le contrat d'industrialisation et de production en série de missiles PARS 3 LR sera géré par PARSYS, société commune créée par MBDA (LFK GmbH 50 %), et Diehl BGT Defence (50 %). Ce contrat, d'une valeur de 380 millions d'euros, couvre l'industrialisation et la livraison de 680 missiles à l'armée allemande d'ici 2014.

Famille Aster. Le contrat de Phase 3 FSFA a été signé avec l'OCCAR (Organisation Conjointe de Coopération en matière d'Armement) en novembre 2003, pour une valeur de 3 milliards d'euros (dont 2,3 milliards d'euros reviennent à MBDA). Ce contrat porte sur la production industrielle d'environ 1 400 missiles Aster et des systèmes de missiles associés. Il constitue le premier système européen de pointe en matière de défense aérienne au sol et en mer, avec des systèmes antimissiles balistiques (ATBM).

Storm Shadow/SCALP. Déjà en service au Royaume-Uni, en France et en Italie, le Storm Shadow/Scalp EG a également été sélectionné en janvier 2004 par la Grèce, dont les forces armées ont commandé 34 systèmes de missiles Storm Shadow/Scalp. Parvenu en phase de pleine production en 2004, le SS/EG a déjà été produit à plus de 1 000 unités au Royaume-Uni. Aux Emirats Arabes Unis, où le missile est appelé « *Black Shabeen* », les livraisons à l'armée de l'air sont en cours.

Taurus KEPD 350. MBDA Deutschland et SAAB Bofors travaillent ensemble par l'intermédiaire de Taurus Systems GmbH pour créer et livrer le missile guidé de précision, tiré à distance de sécurité Taurus KEPD 350, destiné aux appareils Tornado, Gripen et Eurofighter. Le Taurus KEPD 350 a été lancé en phase de production industrielle pour l'armée de l'air allemande qui l'utilise désormais. En 2005, l'Espagne a également annoncé son intention d'acquérir 43 Taurus KEPD 350 pour ses F/A-18 et ses appareils Eurofighter.

METEOR. En 2006, les premiers tirs de démonstration de METEOR ont été réalisés à partir d'un avion de combat Gripen depuis le centre de Vidsel en Suède. Ces vols d'essai, qui ont utilisé des missiles équipés d'une pleine capacité de télémétrie (sans cône de charge ni dispositif d'autoguidage) ont confirmé avec succès les propriétés de largage de METEOR, sa manœuvrabilité et l'efficacité de la technologie du moteur en phase de lancement et de soutien.

MEADS. MEADS (*Medium Extended Air Defense System*), système tactique de défense antiaérienne au sol est un bon exemple de réussite d'une coopération transatlantique dynamique. MEADS protégera les troupes pendant les missions réalisées hors du territoire, dans le cadre de la défense intérieure. Les États-Unis contribueront au financement du programme à hauteur de 58 % contre 42 % pour l'Europe (Allemagne et Italie). La répartition du volet technique entre les entreprises impliquées — MBDA Deutschland, MBDA Italia et l'américain Lockheed Martin (États-Unis) — correspond à leurs contributions respectives au financement. Les activités de MBDA sont coordonnées au travers de leur filiale commune euroMeads GmbH qui, comme Lockheed Martin, détient 50 % de MEADS International Inc. (« **MI** »). Le 1^{er} juin 2005, MI signait un contrat formel de conception et de développement de MEADS, d'une valeur d'environ 2 milliards de dollars, auxquels s'ajoute 1,4 milliard d'euros pour la phase de conception et de développement (D&D, *Design and Development*) du programme. Le contrat D&D prolonge la période de performance prévue dans une précédente lettre contrat en faveur de MI par l'Agence de gestion OTAN MEADS (NAMEADSMA) en septembre 2004. L'obtention du marché a fait suite à l'approbation, par le gouvernement allemand le 20 avril 2005, de l'entrée en phase D&D de MEADS, déjà décidée par les gouvernements italien et américain.

Défense antimissile balistique. EADS est la seule société en Europe à disposer d'une gamme complète de compétences et de techniques, nécessaires pour développer, déployer et appuyer les systèmes de défense antimissile balistique (« **BMD** ») soit pour la protection des armées, soit pour celle des populations. Consciente de ces capacités, l'OTAN a sélectionné EADS en tant que membre d'un consortium transatlantique chargé de réaliser une étude de faisabilité portant sur la défense antimissile tactique.

1.1.6 Astrium

Introduction et présentation

Astrium est le troisième fabricant mondial de systèmes spatiaux, derrière Boeing et Lockheed Martin et le premier fournisseur européen de satellites, d'infrastructures orbitales, de lanceurs et de services connexes. En 2006, Astrium a dégagé un chiffre d'affaires de 3,2 milliards d'euros, soit 8,10 % du chiffre d'affaires total d'EADS.

Astrium se compose de trois Unités Opérationnelles principales : Astrium Satellites, Astrium Space Transportation (Astrium ST) et Astrium Services, au travers desquelles Astrium conçoit, développe et fabrique des satellites, infrastructures orbitales et systèmes de lanceurs et propose des services spatiaux. Astrium fournit également des services de lancement, par le biais des participations qu'elle détient dans Arianespace (lanceur Ariane 5), Starsem (lanceur Soyuz) et Eurockot (lanceur Rockot), ainsi que des services de satellites de télécommunications et d'observation de la Terre, par l'intermédiaire de filiales détenues à 100 % comme Paradigm Secure Communications et Paradigm Services (« **Paradigm** ») et Infoterra, et par des filiales communes comme Spot Image.

Astrium a confirmé le succès de son modèle d'entreprise en 2006 avec un EBIT* qui a plus que doublé par rapport à l'exercice précédent, pour passer à 130 millions d'euros (4 % du chiffre d'affaires) contre 58 millions d'euros en 2005.

Stratégie

Au travers d'une présence bien établie dans cinq pays européens dotés de programmes spatiaux actifs (France, Allemagne, Pays-Bas, Espagne et Royaume-Uni), Astrium est la seule société européenne capable d'offrir une expertise étendue dans tous les domaines de l'industrie spatiale (satellites, lanceurs, infrastructures orbitales et services). La stratégie d'Astrium consiste à s'appuyer sur ces atouts stratégiques essentiels pour renforcer sa position sur le marché.

Générer une croissance rentable sur un marché atone

Les dépenses institutionnelles et militaires consacrées aux activités spatiales sont actuellement limitées en Europe du fait des contraintes budgétaires existantes. Les marchés commerciaux des lanceurs et satellites de télécommunications se caractérisent par ailleurs par une concurrence féroce. Dans ce contexte difficile, Astrium a déployé des efforts importants :

- dans le cadre du développement du lanceur Ariane et des systèmes de missiles M51, Astrium ST a décidé, en 2004, de

se positionner en qualité de maître d'œuvre (et non plus seulement en tant que fournisseur principal et d'architecte industriel). Cette initiative a renforcé son positionnement vis-à-vis de ses fournisseurs et clients, en lui permettant de réorganiser et de rationaliser ses activités et de réduire ses coûts. Par ailleurs, Astrium est actuellement le second actionnaire principal d'Arianespace avec une participation de 31 % qui lui confère une influence sur l'évolution de la famille de lanceurs Ariane à l'avenir. Ces efforts, en parallèle de la montée en puissance de la production du M51, serviront le développement des activités d'Astrium ST dans le futur ;

- sur le segment des satellites, Astrium, via sa filiale à 100 % Paradigm, a évolué d'un simple rôle de fournisseur d'équipements à un statut de spécialiste des services de communications sécurisées par satellite, notamment pour le ministère de la Défense britannique. Cette stratégie a conduit à une hausse du chiffre d'affaires et du bénéfice de cette unité en 2006 et a encore été renforcée récemment par la décision du gouvernement allemand, en juillet 2006, de confier à un consortium conduit par Astrium un contrat de développement d'un système de satellites de télécommunications militaires par satellite, Satcom BW.

Dégager une rentabilité de référence en Europe

Après les importantes mesures de restructuration engagées en 2003 et 2004 (rationalisation et spécialisation des sites, réduction de 30 % des effectifs, réorientation vers la clientèle institutionnelle), la Direction estime qu'Astrium récoltera de plus en plus les fruits de ces efforts à l'avenir. L'évolution encourageante du développement d'Ariane, la réussite du redressement de l'activité de satellites de télécommunications, les avancées réalisées vers le déploiement du système de communications sécurisées Skynet 5 au Royaume-Uni et le contrat Satcom BW remporté en Allemagne confortent cette opinion. Dans l'objectif d'améliorer encore ses marges, Astrium a engagé des programmes d'améliorations supplémentaires dans ses différentes Unités Opérationnelles (Innovex '08 pour Astrium Satellites ; Boost '08 pour Astrium ST ; Impact '08 pour les services de support).

Développer le positionnement d'Astrium sur le marché des systèmes de communication et d'observation

La Direction est convaincue que sa décision stratégique prise en 2003 consistant à s'engager dans le segment des services, tout en conservant les capacités techniques d'Astrium dans le

domaine des lanceurs et satellites a été la bonne. L'évolution favorable du contrat portant sur le système de communications sécurisées Skynet 5 au Royaume-Uni a constitué une première étape importante. Astrium s'est ensuite engagée dans l'offre de services similaires à d'autres clients et a ainsi signé des contrats avec l'OTAN, le Portugal, les Pays-Bas et d'autres gouvernements pour répondre à leurs besoins de communications sécurisées par satellite. Le point culminant de cette avancée a été la décision prise par le gouvernement allemand d'attribuer le contrat Satcom BW à un consortium conduit par Astrium, telle qu'indiquée ci-dessus.

Astrium est également bien positionnée sur le segment des systèmes de reconnaissance militaire (Helios II et Pleiades) et d'autres capacités militaires spécifiques. Dans le domaine de la navigation assistée par satellite, la Direction estime que le système de navigation par satellite Galileo offre à EADS de nombreuses opportunités de développement sur les marchés civils (tels que celui du contrôle du trafic aérien) et de la sécurité (tels que celui du positionnement de précision en période de crise). Ce positionnement est conforté par le rang que tient Astrium au sein des principaux acteurs de Galileo Industries, fournisseur d'équipement dans le cadre du projet Galileo. Astrium est également l'un des chefs de file du consortium actuellement en phase de négociation finale avec l'autorité de contrôle des GNSS (GSA) pour la concession visant au déploiement de plus de 30 satellites nécessaires à l'exploitation de la constellation Galileo pendant une période de 20 ans.

Satellites – Astrium Satellites

Présentation

Astrium Satellites est le leader européen de la conception et de la fabrication de systèmes de satellites, tous segments majeurs du marché confondus (plates-formes, charges utiles et équipements). Astrium Satellites fournit (1) des satellites de télécommunications aux principaux opérateurs de services de télécommunications, (2) des satellites destinés à l'observation terrestre, à la navigation et aux expériences scientifiques aux principales agences internationales et nationales et (3) des satellites destinés aux applications militaires aux ministères de la Défense européens. En outre, Astrium Satellites conçoit et fabrique des équipements et des sous-systèmes de charge utile destinés à l'ensemble de l'industrie spatiale dans le monde.

Les activités d'Astrium Satellites peuvent être regroupées en quatre catégories de systèmes de satellites :

Les satellites de télécommunications ont de multiples applications, parmi lesquelles les liaisons téléphoniques longue distance ou mobiles, la télédiffusion et la radiodiffusion, la

transmission de données, le multimédia et les liaisons Internet. Ils peuvent être utilisés pour des applications civiles ou militaires.

Les satellites d'observation permettent la collecte d'informations dans un grand nombre de domaines tels que la cartographie, la météorologie, le suivi des évolutions climatiques, la gestion agricole et sylvicole, la gestion des ressources minérales, énergétiques et hydrauliques ainsi que les applications de surveillance militaire.

Les satellites scientifiques sont des produits conçus sur mesure pour s'adapter aux spécificités de la mission qui leur est confiée. Ils sont, par exemple, utilisés pour l'observation astronomique des sources de radiation de l'univers, l'exploration des planètes et l'étude des sciences de la terre.

Les systèmes de satellites de navigation émettent des signaux qui permettent aux utilisateurs de déterminer leur position géographique avec une extrême précision. Ces systèmes jouent un rôle de plus en plus significatif dans de nombreux secteurs commerciaux, et notamment pour les compagnies aériennes, les opérateurs de transport terrestre, les services d'urgences maritimes et aériens, l'agriculture, la pêche, le tourisme et les réseaux de télécommunications.

Marché

Le marché de la fabrication de satellites de télécommunications commerciaux est un marché fortement concurrentiel où les décisions des clients se prennent essentiellement sur la base de critères de prix, de compétence technique et d'expérience. Astrium Satellites détient environ 20 % de ce marché mondial où ses principaux concurrents sont Boeing, Lockheed Martin et Loral pour les États-Unis, Alcatel-AleniaSpace pour la France et l'Italie. La Direction estime que le segment des satellites de télécommunications se caractérise par une croissance lente mais durable, en raison de facteurs comme : (1) la croissance de la demande de télécommunications, y compris Internet, le multimédia et les applications militaires et (2) une hausse de la demande de remplacement des flottes vieillissantes. Le segment reste toutefois un marché hautement concurrentiel, notamment en raison de la concentration croissante des opérateurs de satellites. EADS entend renforcer sa position sur ce marché à l'avenir.

En Europe, la concurrence sur le marché des satellites scientifiques d'observation et de navigation est organisée sur un plan national ou multinational (Agence Spatiale Européenne (ESA), Eumetsat). Dans ce dernier cas, le principe de juste retour, en vertu duquel les contrats sont attribués à des fournisseurs nationaux en proportion de la contribution respective des pays correspondants, est souvent mis en œuvre.

Une demande significative de systèmes d'observation de la Terre se développe également à l'export, pour laquelle EADS est actuellement le seul fournisseur européen d'envergure. Par ailleurs, la demande de satellites d'observation terrestre des agences civiles nationales augmente, y compris l'Agence Européenne Spatiale (ESA), dans le cadre des programmes européens de protection de l'environnement, suite à la Conférence ministérielle sur l'Espace de décembre 2005. EADS anticipe une stabilité à moyen terme du marché des satellites scientifiques.

Les accords conclus en 2003 au niveau de l'Union européenne et entre les États membres de l'ESA portant sur le développement et la mise en œuvre de Galileo, le nouveau système européen de navigation par satellite à l'échelle mondiale, ont conduit à la création de Galileo Joint Undertaking (entité juridique qui a pour mission de coordonner la participation de l'ESA et de l'UE dans le projet). Le programme Galileo comprend 30 satellites de navigation et un potentiel contrat d'équipement estimé à plus de 3 milliards d'euros. Le déploiement du système devrait être achevé vers 2011. Les enjeux économiques, industriels et stratégiques du programme Galileo sont essentiels pour l'industrie spatiale et ses clients. Ce programme constituera un moteur de la demande de solutions innovantes, orientées vers les utilisateurs et les clients, créant ainsi de nouveaux débouchés pour les services liés à la navigation.

Enfin, sur le marché des satellites militaires, on a assisté à une hausse de la demande de satellites de télécommunications, ainsi que de satellites d'observation. Au cours des récents conflits militaires, l'insuffisance des capacités militaires européennes dans ce domaine est apparue de manière manifeste, tandis que la nécessité de se préparer aux menaces imprévisibles est devenue plus pressante. Le contrat Skynet 5 au Royaume-Uni, le contrat Helios 2 et autres contrats de développement en France, ainsi que le contrat Satcom BW en Allemagne confirment le potentiel de croissance de ce marché.

Produits

Astrium Satellites construit des systèmes de satellites, des plates-formes, des charges utiles, des sous-systèmes de premier ordre, ainsi qu'une large gamme d'équipements. La Société est en mesure d'offrir à ses clients des systèmes de satellites clés en main. Astrium détient plusieurs filiales en propre spécialisées dans différents domaines, parmi lesquelles :

- Astrium Espagne, qui fournit des plates-formes, des antennes spatiales, des mécanismes de déploiement et des faisceaux de sous-systèmes pour des satellites de télécommunications ;

- Tesat en Allemagne, spécialisée dans les équipements et les sous-systèmes électroniques de télécommunications ;
- EADS Sodern en France, qui produit des capteurs pour les satellites ;
- Dutch Space aux Pays-Bas, qui fournit des équipements solaires et autres produits spécialisés.

Satellites de télécommunications. Astrium Satellites produit des satellites de télécommunications pour des applications fixes ou mobiles et des services de télédiffusion directe. Les satellites géostationnaires de télécommunications d'EADS sont construits sur la base des plates-formes de la famille EUROSTAR (45 commandes à ce jour) ; sa version la plus récente est EUROSTAR 3000. Trois satellites civils ont été lancés en 2006 : Hotbird 8, Arabsat 4A (qui n'a pas atteint son orbite en raison d'une défaillance du lanceur Proton) et Arabsat 4B.

L'année 2006 a été une période soutenue pour Astrium Satellites en termes de commandes avec sept satellites commandés, dont cinq sont basés sur la plate-forme Eurostar (Nimiq 4 pour Telesat, Badr 6 pour Arabsat, Hotbird 9 et Hotbird 10 pour Eutelsat et Astra 3B pour SES) et deux fonctionnent à partir de la plate-forme indienne de plus petite échelle pour lesquels Astrium Satellites a conclu un accord exclusif (W2M pour Eutelsat et Hylas pour Avanti).

Dans le domaine des satellites de télécommunications militaires, le ministère de la Défense allemand a attribué le contrat Satcom BW à un consortium conduit par Astrium en juillet 2006, renforçant ainsi le positionnement d'Astrium dans la fourniture de capacités de télécommunications sécurisées aux forces militaires européennes. Au Royaume-Uni, Astrium a achevé le premier satellite Skynet 5 qui est désormais prêt au lancement.

Satellites d'observation. Astrium Satellites est le principal fournisseur européen de systèmes d'observation de la Terre par satellite, pour des applications civiles aussi bien que militaires. Dans ce domaine, Astrium Satellites tire significativement profit des éléments communs à ses programmes civils et militaires.

Astrium Satellites conçoit et fabrique une gamme étendue de plates-formes très polyvalentes, de matériels optiques et de radars, ainsi que l'équipement du segment terrestre pour toute la série d'applications, d'opérations et de services de télédétection. Astrium Satellites est l'un des leaders du marché mondial des satellites d'observation terrestre et le maître d'œuvre de nombreux programmes d'observation d'envergure de l'ESA et du CNES. Plus précisément, elle assure la maîtrise d'œuvre de : (1) la série de plates-formes polyvalentes Spot installées sur 15 satellites européens d'observation terrestre, laquelle série est reconnue comme un standard dans le secteur ; (2) Envisat, satellite européen de surveillance de

l'environnement lancé en mars 2002 ; (3) Metop, satellite météorologique à orbite polaire de prochaine génération dont le premier de trois modèles a été lancé en 2006 ; (4) Pleiades, deux petits satellites d'observation terrestre offrant une grande souplesse d'utilisation pour des applications civiles et militaires, dont le lancement est prévu en 2008 et 2009 ; (5) Swarm, satellite de climatologie qui observe l'évolution des champs magnétiques de la Terre ; (6) Cryosat 2, satellite radar destiné à surveiller l'épaisseur de la calotte polaire et (7) Tandem X, satellite d'imagerie.

Sur le marché de l'export, Astrium Satellites a conclu un contrat en 2006 avec l'Algérie pour la fourniture de deux micro-satellites d'observation. Astrium Satellites a également lancé avec succès un satellite d'observation pour la Corée du Sud en juillet 2006 (Komsat 2), ainsi qu'un satellite météorologique pour Eumetsat (Metop) en octobre 2006.

Satellites scientifiques. En 2006, Astrium Satellites a remporté les deux principaux programmes attribués par l'ESA : GAIA et Bepi Colombo. GAIA est une mission scientifique de l'ESA destinée à établir une cartographie galactique. Elle devrait être lancée en 2012 pour succéder au programme Hipparcos, lancé dans les années 1980. Bepi Colombo est également une mission scientifique de l'ESA qui a pour objet d'étudier et d'analyser l'environnement de la planète Mercure.

Satellites de navigation. Astrium Satellites a constitué avec différents partenaires une société spécialement chargée de la construction et de la mise en œuvre du système européen de navigation Galileo. Astrium Satellites détient une participation de 38 % dans Galileo Industries S.A. (« **Galileo Industries** ») qui avait remporté un contrat pour le premier des deux satellites d'essai du système de navigation européen en juillet 2003. Concernant les quatre satellites requis pour la phase de validation, Astrium Satellites est le maître d'œuvre du segment spatial et fournit, par l'entremise d'Astrium Allemagne, l'avionique ainsi qu'une partie de l'équipement solaire. Astrium Satellites Royaume-Uni est pour sa part responsable du développement de la charge utile et du segment terrestre.

Satellites militaires. Outre l'activité d'observation militaire de la Terre, Astrium Satellites est active sur le marché de différentes applications de pointe. Ces systèmes attestent du rôle de premier plan acquis par Astrium dans les offres de systèmes complexes et illustrent l'exploitation efficace des synergies entre les activités spatiales et de défense d'Astrium.

Infrastructures orbitales/lanceurs et services de lancement – Astrium ST

Astrium ST est le spécialiste européen de l'infrastructure spatiale et du transport spatial. Cette société est chargée de la

conception, du développement et de la fabrication des lanceurs Ariane, du laboratoire Columbus et du transporteur de fret ATV à destination de la Station Spatiale Internationale (SSI), des missiles balistiques, des systèmes de propulsion et des équipements spatiaux destinés aux forces de dissuasion françaises.

Infrastructures orbitales

Le segment des infrastructures orbitales, sur lequel Astrium ST opère, comprend des systèmes spatiaux habités et non habités. Le domaine d'activité le plus important de ce secteur est constitué par la SSI, ainsi que par les programmes de développement des véhicules et équipements et les services qui leur sont associés. Astrium ST est le maître d'œuvre d'un contrat de l'ESA relatif à deux éléments essentiels de la SSI : le laboratoire de la *Columbus Orbital Facility* (COF) et le Véhicule de transfert automatisé (*Automated Transfer Vehicle*, ATV).

Marché

La demande de systèmes d'infrastructures orbitales émane exclusivement d'agences spatiales bénéficiant de financements publics, notamment de l'ESA, de la NASA, de Roscosmos (Russie) et de la NASDA (Japon). Ces systèmes sont généralement construits sur la base d'une coopération entre des partenaires internationaux. Outre les projets COF et ATV, l'ESA est également chargée du développement de composants supplémentaires dans le cadre des phases de construction et d'exploitation de la SSI pour lesquelles Astrium ST a déjà remporté des contrats. En outre, des agences spatiales nationales, telles que DLR et le CNES, sont impliquées dans le développement d'équipements de laboratoires destinés à être utilisés à bord de la SSI, source d'opportunités supplémentaires de contrats pour Astrium ST.

Produits

Astrium ST est maître d'œuvre du développement et de l'intégration de la COF. Columbus est un module pressurisé doté d'un appareil de survie autonome. Il offrira un environnement de recherche complet dans des conditions de microgravité (science de la matière, médecine, physiologie humaine, biologie, observation de la Terre, physique des fluides et astronomie) et servira de banc d'essai pour de nouvelles technologies. La COF devrait être transférée sur la SSI par navette spatiale à la fin 2007.

Astrium ST est également le maître d'œuvre du développement et de la construction de l'ATV qui servira au transport du carburant et des fournitures à la SSI, ainsi qu'à la fourniture d'une capacité de réalimentation et d'une solution de traitement

des déchets. L'ATV sera le premier véhicule européen à participer à un rendez-vous dans l'espace et à s'arrimer automatiquement à une station orbitale. Le lancement du premier ATV (Jules Verne) par la fusée Ariane 5 est programmé pour la mi-2007 et le programme prévoit d'autres missions ATV d'ici 2013.

En parallèle de son travail sur la COF et l'ATV, Astrium ST agit en qualité de maître d'œuvre, par l'intermédiaire de Dutch Space, pour le développement du bras robotisé européen de la SSI qui sera utilisé par les astronautes pour l'assemblage et la maintenance des éléments extérieurs de la station.

Enfin, Astrium ST fournit des équipements de laboratoire destinés à être utilisés dans divers modules de la station pour des recherches dans des conditions de microgravité (laboratoire MSL, système MCS, réfrigérateur RFR, baie CFR, boîte à gants MSG, laboratoires PCDF et Cardiolab). EADS-ST fournit également au CNES une installation d'expérimentation Declic pour des expériences dans le domaine de la physique des fluides.

Lanceurs et services de lancement

Les systèmes spatiaux (notamment les satellites, les éléments d'infrastructures orbitales et les sondes interplanétaires) dépendent de lanceurs à étages multiples propulsés par des fusées destinées à les placer en orbite. Le lanceur est lui-même détruit pendant le lancement. Astrium ST développe deux types d'activités distinctes : (1) la conception et la fabrication de lanceurs à des fins civiles et militaires et (2) la fourniture de services de lancement par l'intermédiaire de ses participations dans Arianespace, Starsem et Eurockot.

Astrium ST est l'unique maître d'œuvre du système Ariane 5, chargé de livrer à Arianespace un véhicule complet et entièrement testé avec succès. Astrium ST fournit également tous les étages d'Ariane 5 : la case à équipements, le logiciel de vol, ainsi que de nombreux sous-ensembles. En outre, Astrium ST est le maître d'œuvre des systèmes de missiles balistiques de l'État français. La Société est chargée du développement, de la fabrication et de la maintenance des missiles M45 et M51 lancés à partir de sous-marins, ainsi que des systèmes d'exploitation associés.

Marché

La Direction estime que le marché commercial des services de lancement demeurera probablement limité, représentant entre 20 et 25 charges utiles par an en moyenne, se rapportant principalement au lancement des satellites de télécommunications géostationnaires. Cependant, ce chiffre est extrêmement sensible à divers facteurs (progrès de la

technologie et consolidation des entités clientes). Ce marché ne comprend pas les services de lancements institutionnels destinés aux agences gouvernementales et militaires américaines, russes et chinoises.

En 2006, le marché des services de lancement a connu des changements importants. Les sociétés et agences gouvernementales russes ont sensiblement augmenté le prix de leurs lanceurs, rendant du même coup les lanceurs occidentaux plus compétitifs sur le marché. Cette évolution a changé la donne économique de plusieurs sociétés communes entre la Russie et les pays occidentaux (notamment International Launch Services, Sea-Launch, Starsem et Eurockot), car l'atout concurrentiel qui consistait dans la faculté d'obtenir des fusées à bas coûts en ex-Union Soviétique s'est évanoui.

Dans le domaine de la défense nationale, Astrium ST est le fournisseur exclusif de missiles balistiques de l'État français depuis le début des années 1960. Parallèlement aux activités de développement et de production, Astrium ST réalise également un travail de maintenance important sur l'arsenal de missiles balistiques afin de garantir la fiabilité des systèmes sur toute la durée de vie des équipements qui peut parfois s'étendre sur plusieurs décennies. S'appuyant sur cette expérience, Astrium ST a remporté, pour la première fois en 2006, un contrat avec l'OTAN dans le cadre d'un partenariat international.

Produits et services

Services de lancement. Astrium ST intervient dans le domaine des services de lancement, via ses participations dans Arianespace (pour les lanceurs lourds), Starsem (pour les lanceurs moyens) et Eurockot (pour les lanceurs légers).

Arianespace. Astrium ST, avec une participation de 31 % (directe et indirecte), est le deuxième actionnaire d'Arianespace (après le CNES) et son premier actionnaire industriel. En termes de prises de commandes, Arianespace est le premier fournisseur mondial de services de lancements commerciaux. Fin 2006, Ariane avait lancé 242 satellites. Arianespace commercialise et vend le lanceur Ariane dans le monde entier et réalise les lancements depuis le centre spatial de Kourou en Guyane française.

En 2006, Arianespace a remporté neuf nouveaux contrats commerciaux, soit 45 % du marché accessible. Elle a également remporté deux contrats de lancement gouvernementaux en 2006. Cinq lancements Ariane 5 ont été effectués en 2006, au cours desquels dix satellites ont été placés en orbite (huit commerciaux et deux institutionnels).

Deux versions d'Ariane 5 sont actuellement en service : (1) Ariane 5 GS, capable de placer en orbite géostationnaire une ou plusieurs charges utiles dont le poids total peut atteindre

6,9 tonnes et (2) Ariane 5 ECA, fer de lance d'Arianespace avec une capacité de lancement accrue de 10 tonnes en orbite géostationnaire. Depuis le premier lancement commercial d'Ariane 5 en 1999, 25 fusées Ariane 5 ont été lancées avec succès.

L'Europe a démontré son engagement à soutenir le soutien d'Ariane en tant que lanceur européen avec la signature, en mars 2004, d'un accord entre l'ESA et Arianespace portant sur le programme EGAS (*European Guaranteed Access to Space*) et par la recommandation émise, en décembre 2005 à Berlin, lors de la Conférence ministérielle sur l'Espace visant à « consommer européen » en matière de satellites institutionnels.

Starsem. Astrium ST détient une participation directe de 35 % du capital de la société de droit français Starsem aux côtés d'Arianespace (15 %), de l'agence spatiale russe (25 %) et du Bureau central russe de Conception Spécialisée « Progress » (25 %). Par l'intermédiaire d'Arianespace, Starsem commercialise des services de lancement assurés par des lanceurs Soyuz pour des satellites de poids moyen envoyés en orbite basse ou héliosynchrone, ainsi que pour des missions interplanétaires. Bien qu'aucun nouveau contrat n'ait été signé en 2006, deux lancements institutionnels ont été effectués depuis Baïkonour. Le projet d'une nouvelle rampe de lancement est également en cours à Kourou (exploitée par Arianespace) progresse également avec un premier lancement (par Arianespace) prévu pour la fin 2008 ou début 2009.

Eurockot. Astrium ST (à hauteur de 51 %) et Khrunichev (à hauteur de 49 %) détiennent conjointement le contrôle d'Eurockot Launch Services, une société fournissant des services de lancement de petits satellites en orbite basse, en recourant à des lanceurs Rockot, dérivés des missiles balistiques SS-19. Eurockot n'a pas signé de nouveau contrat en 2006, mais un lancement est intervenu (Kompsat 2) pour le compte du gouvernement sud-coréen.

Lanceurs commerciaux. Astrium ST fabrique des lanceurs et réalise des travaux de recherche et développement dans le cadre des programmes Ariane. Les États membres, par l'intermédiaire de l'ESA, financent le développement des lanceurs Ariane et des technologies associées. Depuis le contrat remporté en 2004 portant sur la fourniture de trente lanceurs Ariane 5, pour une valeur de 3 milliards d'euros, Astrium ST s'est consacrée à la production de ces lanceurs pour Arianespace. En sa qualité de maître d'œuvre industriel, Astrium ST s'est efforcée de rationaliser et simplifier l'organisation d'Ariane en vue d'améliorer sa compétitivité. Alors qu'en 2005, la Société a concentré son action sur l'homologation de la version dix tonnes d'Ariane et sur l'organisation de la production d'Ariane dans le cadre d'un contrat de maîtrise d'œuvre unique, l'année 2006 a été consacrée à la fourniture d'un lanceur standardisé, tout en augmentant les économies de coûts.

Missiles balistiques Astrium ST est la seule entreprise en Europe qui assure la conception, la construction, les essais et la maintenance de missiles balistiques. Dans le cadre des contrats signés avec l'État français, Astrium ST produit la famille des MSBS dont le lancement s'effectue à partir de sous-marins (M1, M2, M20, M4 et M45) et des installations de lancement sur la base navale de Brest. Le M45 est déployé à bord de la nouvelle génération de sous-marins nucléaires français équipés de missiles balistiques. Astrium ST gère la maintenance opérationnelle des M45 et apporte son assistance à l'armée française jusqu'au terme de leur vie opérationnelle. Astrium ST a conclu un contrat en vue du développement du M51, un nouveau système stratégique sous-marin, doté de fonctionnalités techniques et opérationnelles accrues. Le premier vol d'essai de ce nouveau missile a été réalisé avec succès en novembre 2006. Fin 2004, le ministère de la Défense français a attribué à Astrium ST un contrat portant sur la phase de production du M51 et sur les installations d'essais, qui s'inscrit dans un accord-cadre d'une valeur supérieure à 3 milliards d'euros. Un contrat pour la fourniture d'un étage supérieur amélioré a été attribué par le ministère de la Défense français fin 2006, pour un montant supérieur à 200 millions d'euros, contribuant à assurer les capacités techniques de la Société dans ce domaine sur le long terme.

La Direction estime que le développement et la production du M51 assureront sur le long terme à Astrium ST une charge de travail à haute valeur ajoutée. En outre, la relative prévisibilité de la demande confère une certaine stabilité au marché des lanceurs, plutôt volatil par ailleurs.

Services spatiaux – Astrium Services

Présentation

Astrium Services, qui intègre Paradigm, est une entité dédiée d'Astrium, chargée du développement et de l'exploitation de services satellitaires, qui se concentre en particulier sur les services de télécommunications sécurisées et de navigation. Après avoir remporté un contrat pour le compte du ministère de la Défense britannique en 2003, Paradigm est devenu le premier fournisseur de services de télécommunications militaires sécurisées. Paradigm possède et exploite actuellement le système Skynet 4 et prépare l'entrée en service de Skynet 5. Paradigm a élargi sa clientèle en signant des contrats avec l'OTAN, le Portugal, les Pays-Bas et plusieurs autres gouvernements.

Dans le cadre du contrat Satcom BW remporté en juillet 2006, Astrium Services exploitera le système fourni par le ministère de la Défense allemand sur le long terme et lui apportera des capacités supplémentaires issues d'opérateurs commerciaux. Astrium Services agira au travers d'une filiale commune établie

avec ND Satcom dans laquelle Astrium Services est majoritaire (75 % pour Astrium Services et 25 % pour ND Satcom).

Dans le secteur de la navigation, Astrium Services compte parmi les principaux partenaires du consortium (composé d'Inmarsat, Thales, Alcatel-Alenia Space, Finmeccanica, Hispasat, AENA et TeleOp) qui négocie actuellement la phase de concession du système Galileo avec l'autorité de contrôle des GNSS (GNA).

Astrium Services gère également des participations dans des sociétés exploitant des satellites de télécommunications et proposant des services associés : Nahuelsat en Argentine ; Hispasat et Hisdesat en Espagne.

Produits et services

Communications militaires. En 2003, le ministère de la Défense britannique a retenu Paradigm pour la fourniture d'un service mondial de communications sécurisées par satellites sur une période de 15 ans, qui s'inscrit dans le cadre du programme de nouvelle génération Skynet 5, à travers un contrat d'initiative de financement privé (PFI). En outre, Paradigm a repris la flotte Skynet 4 britannique existante. Ce premier contrat, par lequel Paradigm détient et exploite l'infrastructure satellitaire des communications militaires du Royaume-Uni, permet au ministère de la Défense britannique de passer des commandes et payer des services. Le catalogue de services que propose Paradigm lui permet d'apporter des solutions sur mesure en matière de transmission, entre le théâtre des opérations et la base, de voix, données et vidéos, d'un canal monophasé jusqu'à un système complet clés en main comprenant la gestion des terminaux et des réseaux. Paradigm fournit également des services à vocation sociale grâce auxquels les soldats en mission peuvent appeler chez eux et utiliser Internet. Suite aux négociations engagées en 2005, la période de concession a été étendue à 20 ans et le nombre de nouveaux satellites est passé de 2 à 3. Le premier satellite Skynet 5 a été lancé début 2007 et devrait être pleinement opérationnel d'ici fin 2008 ou début 2009.

En 2004, l'armée (*Bundeswehr*) allemande a lancé un appel d'offres pour un système de communications sécurisées par satellites, comprenant une infrastructure complète de communication militaire par satellites composée d'une flotte de satellites, de plusieurs stations terrestres tactiques et stratégiques, ainsi que d'un système de contrôle du réseau, qui serait exploité sous concession sur une période de 10 ans. Le système devrait être pleinement opérationnel début 2009. À la suite de sa réponse à l'appel d'offres, Astrium Services, en association avec ND SatCom et Astrium Satellites, s'est vue attribuer le contrat en juillet 2006.

Navigation. Des discussions sont en cours entre le consortium fusionné (Astrium Services, Inmarsat, Thales, Alcatel-Alenia Space, Hispasat, AENA et TeleOp) et l'autorité de contrôle des GNSS afin de trouver une solution satisfaisante concernant la phase de concession du système Galileo. Le Galileo Joint Undertaking devrait attribuer le contrat de concession en 2007. Dans le cadre de ce contrat de concession, une nouvelle société d'exploitation déploiera et exploitera la trentaine de satellites nécessaires à l'exploitation de la constellation Galileo sur une période de 20 ans. Le projet Galileo constitue une avancée majeure pour l'Europe car il s'agit du premier programme européen en matière de fourniture d'infrastructures de dimension internationale, qui apportera de nombreux avantages au continent et au reste du monde. Le potentiel du marché est prometteur, puisque la demande de services de navigation par satellite et de produits dérivés augmente d'environ 25 % par an.

Production

Astrium dispose actuellement de sites de production situés en France (Vélizy, Les Mureaux, Bordeaux, Toulouse), en Allemagne (Backnang, Brême, Friedrichshafen, Lampoldshausen, Ottobrunn, Rostock, Trauen), en Espagne (Madrid), au Royaume-Uni (Portsmouth, Stevenage), aux Pays-Bas (Leiden) et en Guyane française (Kourou).

1.1.7 Autres activités

Aviation régionale – ATR

ATR (Avions de Transport Régional) est l'un des leaders mondiaux du marché aéronautique des appareils régionaux à turbo-propulsion disposant de 40 à 70 sièges. ATR Integrated est un consortium composé d'EADS et d'Alenia dans lequel ces entités disposent chacune d'une participation de 50 %. L'Unité Opérationnelle EADS ATR, qui représente 50 % de la part d'EADS dans ATR Integrated, est placée sous la responsabilité d'Airbus.

Marché et perspectives d'avenir

L'industrie aéronautique régionale a connu un mouvement de concentration croissante ces dernières années. Au cours des années 1990, un certain nombre de constructeurs ont fusionné, cessé toute activité ou arrêté la production d'appareils régionaux. Des acteurs tels que BAE Jetstream, Beechcraft, Fokker, Saab et Shorts se sont ainsi retirés du marché. Au 31 décembre 2006, le marché mondial des appareils à turbo-propulsion de 40 à 70 sièges en production était dominé par deux fabricants : ATR et Bombardier.

Après plusieurs années de faible activité relative, le marché régional des appareils à turbo-propulsion se développe de manière spectaculaire depuis 2005, en grande partie grâce aux atouts des avions à turbo-propulsion par rapport aux avions à réaction, en termes d'économies de carburant et d'émissions de CO₂. En 2006, ATR a livré 24 nouveaux appareils (contre 15 en 2005) et enregistré 63 nouvelles commandes (contre 90 en 2005). Le carnet de commandes d'ATR comptait 124 avions au 31 décembre 2006, soit une hausse de 40 % environ par rapport à 2005. La part de marché d'ATR en 2006 était de 60 % environ. Les économies de consommation de carburant et la réduction des émissions de CO₂ permises par les moteurs à turbo-propulsion devraient conduire à une activité soutenue sur ce marché dans les années à venir.

Le marché des appareils d'occasion est également resté très actif en 2006, d'où une hausse de la valeur résiduelle des appareils ATR. ATR a mené 31 transactions sur le marché de l'occasion en 2006 (24 ATR 42 et 7 ATR 72), dont 12 ventes au comptant d'appareils remis en état. ATR a livré 29 appareils d'occasion en 2006.

Produits et services

Séries d'avions ATR 42 et ATR 72. Démarrant par l'ATR 42, mis en service en 1985, ATR a mis au point une gamme d'appareils à aile haute et double turbo-propulsion sur le segment des avions de 40 à 70 places qui permettent d'assurer une efficacité

optimale, une souplesse opérationnelle, ainsi qu'un niveau de confort élevé. Afin de répondre à la demande croissante de confort et de performance de la part des opérateurs, ATR a lancé, en 1996, une nouvelle génération d'avions, les ATR 72-500 et ATR 42-500. Tout comme Airbus, la gamme ATR est fondée sur le concept de famille, d'où des économies en termes de formation, de maintenance, de fourniture de pièces détachées et de qualification croisée des équipages.

Service à la clientèle. ATR a mis en place un réseau mondial d'assistance à la clientèle destiné à assurer la maintenance des avions au cours de leur durée de vie. Ce réseau est composé de centres de services et de magasins de pièces détachées, situés à Toulouse, dans les environs de Washington D.C. et à Singapour. Un marché électronique destiné à développer les services de support mis au point en collaboration avec Embraer est également mis à la disposition des clients.

ATR Asset Management. Conformément à la pratique du secteur, une part significative des commandes reçues par ATR est subordonnée à l'aide au financement qu'ATR est susceptible d'apporter sous forme de location ou de garanties de remboursements d'emprunts. ATR Asset Management gère le risque qui résulte de ces opérations et déploie une stratégie visant à réduire en permanence les risques liés au financement des ventes.

ATR Asset Management répond également à la demande croissante d'appareils d'occasion en participant au placement et au financement des avions de seconde main ou en fin de bail. La fourniture par ATR Asset Management d'appareils remis en état à des prix intéressants lui a permis d'élargir la base de clientèle d'ATR, notamment dans les pays émergents, tout en contribuant à soutenir la valeur résiduelle des appareils d'occasion. Par le passé, certains opérateurs satisfaits de leur exploitation d'appareils ATR à double turbo-propulsion de seconde main ont ensuite acquis des ATR neufs. Les avions rachetés restent généralement immobilisés pendant une période d'environ cinq mois afin d'être remis en état et revendus ou loués, en fonction des conditions du marché.

Production

Les locaux de production d'ATR sont situés à proximité de Naples, en Italie, à Mérignac et à Saint-Martin, près de l'aéroport de Toulouse, en France. L'assemblage final, les vols d'essai, la certification et la livraison se déroulent sur le site de Toulouse. ATR sous-traite certaines de ses responsabilités à la Division Airbus, notamment la conception et la fabrication des ailes, les essais en vol et le support informatique.

Aviation légère

EADS Socata

EADS Socata fabrique une gamme d'appareils légers destinés aussi bien à l'aéronautique civile privée qu'aux flottes gouvernementales. Elle participe également à la sous-traitance d'aérostructures, et produit dans ce cadre des matériaux et tronçons pour d'importants programmes aéronautiques internationaux, y compris, notamment, les programmes d'EADS.

Dans le domaine de l'aviation légère, EADS Socata a développé, au cours des 20 dernières années, une gamme d'avions équipés de moteurs à piston, la famille des TB, ainsi qu'un appareil pressurisé à turbo-propulsion, le TBM 700. Ces produits restent bien positionnés sur leur marché, grâce à des efforts de développement permanents et à l'utilisation de technologies innovantes. Ces appareils de nouvelle génération sont concurrents de produits dérivés de modèles datant des années 1950. Pour renforcer son positionnement sur le marché des avions d'affaires et privés, EADS Socata a lancé le dernier-né de sa famille TBM : le mototurbopropulseur pressurisé à six places, le TBM 850. Cet avion permet aux pilotes et propriétaires d'atteindre une vitesse de croisière maximale de 320 nœuds à un niveau de vol 260 en conditions ISA. Les opérateurs du TBM 850 profiteront ainsi de vitesses de croisières caractéristiques des jets légers, tout en bénéficiant des coûts d'exploitation directs modestes du mototurbopropulseur.

Depuis le lancement de ses activités d'aérostructures au début des années 1960, EADS Socata s'est positionnée, à l'échelle mondiale, comme un sous-traitant de premier plan de sous-ensembles complets. Son service technique réalise des travaux de développement et de conception de composants clés pour d'importants programmes aéronautiques, dont Airbus (A400M, A380...), Dassault (F7X), Eurocopter et Embraer. EADS Socata dispose d'une grande expérience de la mise en forme et du planage des métaux par traction, de l'utilisation des matériaux composites et du montage semi-automatisé des sous-ensembles destinés à des programmes aéronautiques. EADS Socata maîtrise également l'utilisation des matériaux composites pour la fabrication d'éléments de structure d'avion, notamment pour les A330/A340, ainsi que les technologies fondées sur l'association de matériaux composites et métalliques et la mise en forme de panneaux métalliques de grande dimension. EADS Socata réalise des travaux de conception pour de nombreux programmes aéronautiques européens, parmi lesquels Airbus, Eurocopter, Mirage et Falcon.

Personnalisation des appareils et aérostructures

EADS Sogerma

Le 10 janvier 2007, EADS Sogerma a cédé au Groupe TAT deux de ses filiales dédiées au support et à la maintenance à l'échelle internationale, Sogerma Services et Barfield. Ainsi, si EADS Sogerma a vocation à conserver une activité de maintenance par l'intermédiaire de ses filiales Seca et Revima, le cœur de son activité actuelle est la personnalisation des appareils et des cabines, ainsi qu'aux aérostructures, essentiellement pour le compte d'Airbus.

EADS Sogerma est un sous-traitant agréé par Airbus pour l'équipement de ses jets commerciaux. Ces services sont actuellement fournis sur le site de Toulouse. EADS Sogerma conçoit et fabrique des éléments intérieurs de cabine haut de gamme, ainsi que des sièges pour les premières classes et les classes affaires. L'activité de personnalisation des appareils s'applique également aux avions de mission et de transport militaire (prolongement de la durée de vie du C-130, par exemple).

Dans le domaine des aérostructures, EADS Sogerma est présente dans la conception et la fabrication de panneaux de fuselage et de tronçons pour les avions Airbus, ainsi que d'activités composites pour des applications aéronautiques et des applications destinées plus largement à l'industrie. Les ouvrages métalliques sont réalisés à Rochefort en France, et les activités composites en France et au Canada.

Conversion des avions commerciaux – EFW

La conversion d'un avion de transport de passagers en avion de transport de fret (« **P to F** ») est la modification la plus fréquemment opérée pour le compte des propriétaires d'avions commerciaux. Le kit de conversion utilisé comprend des pièces d'origine (*Original Equipment Manufacturer*, « OEM ») utilisées dans la fabrication des versions de série d'avions de transport de fret Airbus. Par conséquent, l'avion reconverti est très proche d'un appareil de transport de fret produit en série.

Marché. Les clients du marché de la conversion en avions commerciaux d'avions de transport de fret sont des sociétés de transport express comme UPS ou FedEx, des compagnies aériennes aux flottes réduites et des groupes financiers. Deux motivations peuvent amener un opérateur à convertir un avion de transport de passagers en avion de transport de fret : d'une part, la transformation est le moyen le plus efficace de disposer d'un avion de transport de fret relativement moderne ; d'autre part, elle maintient la valeur résiduelle de l'appareil à un niveau relativement élevé en prolongeant sa durée de vie utile, source de revenus.

Selon les estimations d'Airbus, le marché du fret devrait connaître une progression supérieure à celle du transport de passagers, au cours des 20 prochaines années. En raison de la mise hors service des appareils anciens, il faudrait, pour répondre à cette demande, mettre sur le marché 3 100 avions de transport de fret dédiés, dont 75 % environ seraient issus de la reconversion d'avions de transport de passagers.

Le principal concurrent d'EADS sur le marché de la reconversion des appareils en avions de transport de fret est Boeing, qui offre désormais des services de reconversion de l'ensemble de ses appareils, à l'exception des B777 et des anciens MD. Après l'interruption par BAE Services de ses programmes de conversion de l'A300B4 et de l'A300-600, EFW est solidement implantée sur le marché de la conversion

d'avions de transport de passagers Airbus en version de transport de fret.

Produits. Dans le domaine des reconversions d'avions de transport de passagers en avions de transport de fret, EADS est spécialisée dans la reconversion des Airbus A300 et A310. EADS tire parti de cette spécialisation en lançant de nouvelles versions telles que l'A310-300 en 2001 et l'A300-600 en 2002 afin de se positionner sur le marché des programmes de conversion à venir. Parallèlement à ses activités de conversion d'Airbus de transport de passagers en avions de transport de fret, EFW est également le fournisseur des panneaux de plancher des cabines passagers de tous les modèles Airbus.

1.1.8 Participations

Dassault Aviation

EADS détient une participation de 46,3 % dans Dassault Aviation, dont les actions sont admises au marché Eurolist d'Euronext Paris, aux côtés du Groupe Industriel Marcel Dassault (50,55 %), le flottant représentant 3,15 %.

Dassault Aviation est un acteur majeur sur le marché mondial des avions de combat et des jets d'affaires. Fondée en 1945, la société Dassault Aviation a livré plus de 7 500 avions civils et militaires à des clients situés dans plus de 75 pays. Dassault Aviation se fonde sur son expérience de concepteur et d'architecte industriel de systèmes complexes pour concevoir, développer et produire une large gamme d'avions militaires et de jets d'affaires. Afin d'éviter le conflit potentiel entre les produits militaires de Dassault Aviation et d'EADS (Rafale et Eurofighter) et favoriser une approche de type « Muraille de Chine », la participation d'EADS dans Dassault Aviation est gérée par EADS Corporate tandis que le programme Eurofighter est géré par la Division DS d'EADS.

Avions de combat militaires

Dassault Aviation offre une expertise variée en matière de conception et de fabrication d'avions de combat militaires de dernière génération.

Rafale. Le Rafale est un bimoteur de combat polyvalent conçu pour les forces aériennes et navales. Conformément aux documents budgétaires gouvernementaux, la France envisage l'acquisition de 294 Rafales, dont 234 pour l'armée de l'air

et 60 pour la marine, pour un coût total de 32,3 milliards d'euros. 120 avions ont déjà été commandés ; parmi ceux-ci, 82 sont destinés aux forces aériennes et 38 à la marine.

Mirage 2000. La famille du Mirage 2000 a atteint la fin de sa phase de production en 2006. Il existe aujourd'hui quelque 600 Mirages 2000 en service dans le monde.

nEUROn. Dassault Aviation est le maître d'œuvre pour le développement du prototype de drone de combat nEUROn. Le projet était ouvert à la coopération européenne ; cinq pays ont décidé d'y participer et de partager leur connaissance de l'industrie aérospatiale : EADS CASA (Espagne), SAAB (Suède), HAI (Grèce), RUAG (Suisse) et Alenia Aeronautica (Italie).

Le prototype nEUROn devrait prendre son envol en 2011.

Jets d'affaires

Dassault Aviation offre un vaste choix de produits dans le haut de gamme des jets d'affaires. Plus de 1 700 jets d'affaires Falcon ont été livrés depuis la première livraison d'un Falcon 20 en 1965. Les appareils de la gamme actuellement en service opèrent dans plus de 65 pays du monde et répondent aux besoins de transport des sociétés, des personnalités ou des gouvernements. La gamme des jets Falcon comprend actuellement quatre triréacteurs : le Falcon 50EX, 900C, 900EX et 7X ; le bimoteur Falcon 2000 et le Falcon 2000EX EASy.

2006 a été une nouvelle année record pour les jets d'affaires Falcon, avec un total de 158 commandes fermes reçues à travers le monde, dont une commande par Net Jets Europe de 24 Falcon 7X tri-jets pour une valeur de 1,1 milliard de dollars. Il s'agit de la plus grosse commande de jets d'affaires jamais enregistrée en Europe. Fin 2006, le carnet de commandes total de Dassault s'élevait à plus de 300 appareils, dont plus de 80 devraient être livrés en 2007 contre 61 en 2006. La cadence des livraisons devrait continuer à s'accélérer en 2008.

1.1.9 Assurances

Le département de gestion des risques d'assurance (*Insurance Risk Management*, « **IRM** ») d'EADS, centralisé au niveau d'EADS, est en charge de toutes les activités d'assurance et de protection du Groupe. Sa mission comprend l'identification, l'évaluation, la prévention et la protection des risques assurables, de manière continue et cohérente. Des techniques d'assurances sont utilisées pour gérer ces risques professionnels et protéger les éléments d'actif et de passif d'EADS contre des conséquences financières résultant d'événements imprévus. Des polices et normes d'assurances harmonisées sont mises en œuvre pour l'ensemble des risques assurables souscrits par le Groupe.

Un système d'information et de reporting est mis en place afin de permettre à l'IRM, en étroite coopération avec les Directeurs de l'assurance désignés au sein des Divisions et des Unités Opérationnelles du Groupe, de réagir à tous risques liés à l'assurance du Groupe. EADS poursuit une stratégie de gestion des risques d'assurance qui comprend des procédures opérationnelles strictes, ainsi que des règles en matière de contrats d'approvisionnement et de vente.

Une procédure systématique d'examen et de suivi des systèmes de prise de risque et de couverture applicables à chacun des sites d'EADS est mise en place afin de (i) s'assurer de l'identification et de l'évaluation des risques de manière efficace et opportune ; (ii) prendre les mesures nécessaires pour réduire ou éviter les risques et/ou (iii) procéder aux ajustements nécessaires de la couverture d'assurance.

Les programmes d'assurance sont identifiés en risque élevé et stratégique (risque majeur) ou en risque de faible exposition (risque accessoire).

Les polices d'assurance couvrant les risques majeurs, souscrites par IRM pour le compte du Groupe EADS, se rapportent à des risques tels que :

- Dommages aux biens et pertes d'exploitation ;

Dasa-Dornier Luftfahrt

DADC, détenue à 75 % par EADS, détient une participation de 93,6 % dans Dornier GmbH, qui, lui-même, détient 1,58 % du capital de Fairchild Dornier Luftfahrt Beteiligungs GmbH, actionnaire unique de Dornier Luftfahrt GmbH. Du fait de cette participation minoritaire, EADS ne participe à aucune décision commerciale concernant Dornier Luftfahrt.

- Responsabilité civile aéronautique, y compris la responsabilité civile des produits aéronautiques ;
- Assurance fabricant Hull Insurance à hauteur de la valeur à neuf de chaque appareil ;
- Responsabilité civile Espace, y compris la responsabilité civile des produits spatiaux ;
- Responsabilité civile générale, y compris la responsabilité civile produits hors activités Aviation et Espace et Responsabilité pour les risques environnementaux ;
- Responsabilité des mandataires sociaux et dirigeants.

Les sinistres relatifs aux dommages aux biens sont couverts à hauteur d'un montant maximum de 2 milliards d'euros par sinistre et par année d'assurance. La responsabilité civile aéronautique est couverte pour un montant maximum de 2 milliards d'euros par sinistre avec un plafond total cumulé par année d'assurance de 2 milliards d'euros pour la responsabilité civile produits aéronautiques. Quelques limites sont applicables pour les types d'assurance couvrant des risques majeurs, comme évoqué ci-dessus.

Les polices d'assurance couvrant des risques accessoires se rapportent aux risques suivants :

- Accidents personnels ;
- Assurance flotte automobile de la Société ;
- Biens et personnes lors des déplacements d'affaires ;
- Assurance-vie.

Les montants d'assurance couvrant des risques accessoires couvrent les montants susmentionnés à leur valeur de remplacement.

EADS suit une politique visant à obtenir une couverture d'assurance externe pour tous les risques principaux et individuels qui peuvent être assurés à des taux raisonnables,

selon des modalités et des limites satisfaisantes offertes sur le marché international de l'assurance. Toutes les polices d'assurance doivent satisfaire aux normes obligatoires d'EADS en matière de protection d'assurance.

Afin de contrebalancer, jusqu'à un certain point, la volatilité des marchés d'assurance, EADS a recours aux possibilités offertes par le système de captive d'assurance qu'elle utilise comme outil stratégique dans le cadre du programme Dommage aux biens, interruption d'activité et assurance aviation. La captive est suffisamment capitalisée et protégée pour garantir un remboursement des sinistres sans limiter l'étendue de la

couverture des polices d'assurance initiales, ni augmenter l'exposition des actifs financiers d'EADS.

Le secteur de l'assurance s'efforce toujours de réduire son exposition globale aux risques. Parmi ces efforts figurent l'augmentation des primes d'assurance, la hausse des montants des franchises et la limitation de l'étendue de la couverture du risque. En outre, le nombre d'assureurs acceptant de souscrire des risques industriels poursuit sa baisse. Rien ne permet de garantir qu'EADS sera en mesure de maintenir, dans l'avenir, les niveaux actuels d'assurance en présence de conditions financières similaires.

1.1.10 Procédures judiciaires et arbitrales

EADS est engagée dans un certain nombre de réclamations et de procédures d'arbitrage qui sont apparues dans le cadre normal des activités. EADS estime avoir constitué des provisions suffisantes pour couvrir les risques de contentieux généraux et spécifiques, existants ou éventuels.

Suite à leur dénonciation unilatérale de l'Accord États-Unis – U.E. sur le commerce d'avions commerciaux gros porteurs de 1992, les États-Unis ont déposé une requête, en date du 16 octobre 2004, afin d'initier une procédure de règlement devant l'Organisation mondiale du commerce (« OMC »). Le jour même, l'Union européenne a initié une procédure parallèle devant l'OMC contre les États-Unis relative aux subventions accordées à Boeing. Malgré plusieurs tentatives de négociation, les parties ne sont pas parvenues à un accord satisfaisant. Le 31 mai 2005, les États-Unis et l'Union européenne ont chacun exigé la constitution d'un panel, qui a été installé lors de la réunion du 20 juillet 2005 de l'Organe de règlement des différends. De nombreuses étapes procédurales, notamment le dépôt de nouvelles demandes par l'UE et les États-Unis en 2006 ont retardé la procédure. Cependant, le 15 novembre 2006, les États-Unis ont déposé leur premier jeu de conclusions auquel l'Union européenne a répondu le 9 février 2007. L'Union européenne devrait déposer ses premières conclusions contestant les subventions accordées à Boeing en mars 2007 et les États-Unis devraient lui répondre en mai 2007. Le calendrier précis des prochaines étapes de la procédure de règlement devant l'OMC dépend de la décision que rendront les panels et des négociations entre les États-Unis et l'Europe. À défaut d'un règlement entre les parties, qui n'est pas d'actualité pour le moment, les Panels de l'OMC rendront leurs décisions sur le bien-fondé des arguments des parties dans un futur plus ou moins proche.

L'Autorité des marchés financiers (l'« AMF ») en France et l'autorité fédérale allemande de régulation des marchés financiers (la « BaFin ») ont entamé des enquêtes en 2006, motivées par des soupçons de non-respect des réglementations des marchés et de délits d'initiés, notamment quant aux retards de production de l'A380 en 2005 et 2006. Le 3 mars 2007, la BaFin a toutefois officiellement informé EADS qu'elle cessait ses investigations concernant les allégations de non-respect des règles de marché, tandis que les enquêtes relatives aux pratiques de délits d'initiés se poursuivent. Suite aux plaintes déposées par un groupement d'actionnaires ainsi que par un actionnaire individuel (comprenant également une demande de dommages et intérêts au civil), les juges d'instruction français mènent, de leur côté, des enquêtes portant sur les mêmes faits. En Allemagne, plusieurs actionnaires individuels ont entamé une procédure civile à l'encontre de la Société afin de recouvrer les pertes qu'ils auraient subies suite à l'annonce des retards du programme de l'A380. Le 3 octobre 2006, le Conseil d'administration d'EADS a également décidé de mener un examen indépendant des responsabilités individuelles dans la situation qui a conduit aux retards de l'A380. Cette enquête s'étendra à l'examen des éventuelles responsabilités au niveau de la Direction. La Société se réserve tous les droits à cet égard. À la date du présent document, cet examen est toujours en cours.

EADS n'a pas connaissance, au cours d'une période concernant au moins les 12 derniers mois, de procédures administratives, judiciaires ou arbitrales (en ce compris les procédures en cours ou susceptibles d'être intentées et dont EADS a connaissance) qui ont eu dans un passé récent ou pourraient avoir un impact significatif sur la situation financière ou sur la rentabilité d'EADS et/ou du Groupe, à l'exception des éléments indiqués ci-dessus.

EADS comptabilise des provisions pour litiges et réclamations lorsque (i) le Groupe a une obligation en cours liée à des actions en justice, enquêtes gouvernementales, procédures contentieuses et autres réclamations résultant d'événements passés qui sont en instance ou susceptibles d'être intentées à l'avenir contre le Groupe, (ii) il est probable qu'une sortie de

ressources représentant des avantages économiques sera nécessaire pour éteindre cette obligation et (iii) une estimation fiable de ce montant peut être faite. Pour connaître le montant provisionné pour les risques liés aux litiges et réclamations, veuillez vous reporter à la Note 21 d) : « Autres provisions ».

1.1.11 Incorporation par référence

Les versions anglaises des documents énoncés ci-après sont réputées être incorporées dans le présent Document d'Enregistrement et en font partie intégrante :

- La « Partie 2/1.1 Présentation du Groupe EADS » du Document de Référence déposé en français auprès de l'Autorité des marchés financiers le 19 avril 2005 et en anglais auprès de la Chambre de commerce d'Amsterdam ;
- La « Partie 2/1.1 Présentation du Groupe EADS » du Document d'Enregistrement déposé en anglais auprès de et approuvé par l'AFM, le 26 avril 2006.

Des exemplaires du Document de Référence et du Document d'Enregistrement mentionnés ci-dessus sont disponibles gratuitement sur simple demande en anglais, en français, en espagnol et en allemand au siège social de la Société et sur www.eads.com. Des exemplaires des états financiers mentionnés ci-dessus sont également disponibles en anglais sur www.eads.net et pour consultation à la Chambre de commerce d'Amsterdam.

1.2 Développements récents

DaimlerChrysler cède une partie de sa participation dans EADS à un consortium d'investisseurs⁽²⁾

Le 9 février 2007, DaimlerChrysler a conclu un accord avec un consortium d'investisseurs des secteurs privé et public en vertu duquel DaimlerChrysler va ramener sa participation au capital d'EADS de 22,5 % à 15 %, tout en maintenant l'équilibre des droits de vote entre actionnaires majoritaires allemands et français.

DaimlerChrysler a placé la totalité de sa participation de 22,5 % au capital d'EADS dans une nouvelle société dont le consortium d'investisseurs acquerra un tiers des parts par le biais d'une société *ad hoc*, soit une participation effective de 7,5 % au capital d'EADS. La transaction prendra effet au premier trimestre 2007. En contrepartie de leur participation indirecte dans EADS, les investisseurs recevront, de la part de DaimlerChrysler, un dividende préférentiel sur leur investissement de 7,5 %, représentant 175 % du dividende EADS normal.

DaimlerChrysler a la possibilité de dissoudre la nouvelle structure le 1^{er} juillet 2010 au plus tôt. En cas de dissolution de

cette structure, DaimlerChrysler a le droit soit de remettre les actions EADS aux investisseurs, soit de leur verser une contrepartie en numéraire. En cas de remise d'actions EADS, l'État allemand, l'État français et Lagardère par l'intermédiaire de SOGEADE, auront un droit de préemption sur ces actions afin de préserver l'équilibre franco-allemand.

DaimlerChrysler continuera à contrôler les droits de vote sur la totalité des 22,5 % d'actions EADS.

Cette transaction constitue une exception spécifique aux accords décrits à la section 3.3.2 « Relations avec les principaux actionnaires ».

Airbus renforce sa compétitivité par la mise en place du plan Power8

En vue de relever les défis posés par la faiblesse du dollar américain, l'intensité accrue de la pression concurrentielle et les surcoûts financiers liés aux retards de l'A380, et dans l'optique de répondre à ses autres besoins d'investissement à venir,

(2) EADS confirme que cette information a été fidèlement reproduite et qu'à la connaissance d'EADS et d'après les informations produites par DaimlerChrysler, aucun fait susceptible de rendre cette information inexacte ou trompeuse n'a été omis.

Airbus a annoncé la mise en place du programme Power8. Power8 prévoit d'importantes mesures de réduction des coûts et a pour but de transformer le modèle d'entreprise d'Airbus et de développer un réseau mondial de partenaires. Il est destiné à permettre à Airbus de dédier ses ressources à son cœur de métier et de supprimer les inefficacités au sein de sa structure actuelle. Ce programme a pour objectif l'intégration industrielle complète d'Airbus par la mise en place d'une nouvelle organisation industrielle autour de centres d'excellence transnationaux destinés à remplacer les structures nationales existantes. Cette transformation, qui s'effectuera progressivement au cours de plusieurs années, prévoit le développement de l'implantation d'Airbus dans le monde.

Dans le cadre de Power8, la Direction d'Airbus mettra en place de fortes réductions de coûts et une gestion optimisée de la trésorerie visant à générer 2,1 milliards d'euros de contribution d'EBIT* à partir de 2010 et 5 milliards d'euros supplémentaires de trésorerie cumulée de 2007 à 2010. Une grande partie des économies de coûts sera réalisée par la suppression de 10 000 postes au sein de l'effectif actuel d'Airbus (y compris parmi les salariés intérimaires et les sous-traitants en contrat sur site). Les mesures prévues pour diminuer les coûts de structure, et en particulier les effectifs, requièrent une provision de 680 millions d'euros à comptabiliser sur le premier trimestre 2007.

Outre la réduction des effectifs, Airbus s'efforcera également de se concentrer davantage sur son cœur de métier à l'avenir. Ce dernier comprend l'architecture générale des avions et des cabines, l'intégration des systèmes ainsi que la conception, l'assemblage, l'installation, l'équipement, la customisation et la réalisation d'essais de composants complexes et importants ou la fabrication de pièces détachées de technologie de pointe. Airbus envisage en conséquence des partenariats industriels sur ses sites de Filton, Méaulte et Nordenham, pour faciliter leur transition d'une technologie d'études et de fabrication spécialisée dans les matières métalliques à une spécialisation dans les matières composites. S'agissant de ses sites de Laupheim, Saint-Nazaire-Ville et Varel, Airbus va envisager plusieurs options, y compris leur vente aux fournisseurs les plus importants, leur rachat par les dirigeants ou le regroupement avec des sites voisins.

Un certain nombre de mesures sont également prises pour accroître l'efficacité des chaînes d'assemblage final dans le cadre de Power8. L'A350XWB sera ainsi assemblé et son aménagement intérieur réalisé à Toulouse, dans les mêmes locaux que l'A330/A340, d'où une optimisation de la capacité de cette chaîne d'assemblage final. Une troisième chaîne d'assemblage final pour la famille A320 sera mise en place immédiatement à Hambourg, afin de faire face à l'augmentation brutale des cadences de production actuellement en cours. Cette chaîne, qui sera située dans des installations déjà existantes,

pourra pleinement s'adapter à la capacité de production nécessaire lorsque la demande en A320 dépassera une cadence de 14 appareils par mois. L'assemblage de l'A320 (jusqu'à une cadence de 14 avions) sera toujours effectué à Toulouse. Hambourg réalisera également l'assemblage final de la future nouvelle famille de monocouloirs. En outre, pour permettre l'installation des éléments à l'endroit qui sera le plus logique pour optimiser la durée de l'ensemble des cycles, certains travaux préparatoires à l'aménagement intérieur A380 et A320 réalisés en amont seront transférés de Hambourg à Toulouse. L'aménagement intérieur sera maintenu à Hambourg. Les A380 seront toujours livrés à la fois depuis Hambourg et Toulouse.

Pour finir, Airbus mettra sur pied une organisation totalement intégrée et transnationale, consacrée au soutien de la mise en œuvre de Power8 et à l'instauration de son nouveau modèle d'entreprise. La nouvelle organisation industrielle s'efforcera de rationaliser les process grâce à la mise en place de quatre « centres d'excellence » réellement transnationaux, dirigés par le Chef des Opérations : « Fuselage & Cabin », « Wing & Pylon », « Rear » et « Aerostructure ». Le centre « Aerostructure » sera chargé des sous-ensembles Fuselage et des activités d'aménagement intérieur. Cette nouvelle organisation viendra remplacer l'organisation actuelle comprenant huit centres d'excellence dotés d'une structure nationale. D'autres changements organisationnels prévoient la finalisation de l'intégration des Fonctions de Support telles que la Finance et les RH, ainsi que le renforcement de l'autorité des fonctions essentielles que sont le développement, les achats et les programmes.

Finnair, première compagnie aérienne à signer un contrat ferme pour l'A350XWB

Le 8 mars 2007, Finnair a signé un contrat ferme portant sur onze A350XWB, ainsi que sept appareils à long rayon d'action supplémentaires (une combinaison d'A340-300 et A330). Finnair devient ainsi la première compagnie aérienne à convertir sa commande de neuf A350 dans leur version de départ, en décembre 2005, en faveur de la nouvelle version de l'A350XWB et à augmenter du même coup le nombre d'avions commandés.

112 commandes remportées par Eurocopter lors d'Heli-Expo 2007

Eurocopter a remporté 112 commandes, dont 88 fermes et 24 options, lors d'Heli-Expo 2007. Heli-Expo est un salon consacré au marché des hélicoptères qui s'est tenu cette année à Orlando du 1^{er} au 3 mars 2007. Les nouvelles commandes ont été passées en majorité par des clients d'Amérique du Nord.

Gel du développement de l'A380F

Le 2 mars 2007, UPS a annoncé son intention d'annuler sa commande de dix A380 en version fret. À la suite de cette annonce, Airbus a décidé de reprogrammer le développement de la version fret de l'A380 et de redéployer les ressources existantes sur la production de la version passagers de l'appareil.

Sélection d'EADS par les Emirats Arabes Unis pour leur programme Air Tanker

Le 21 février 2007, les forces armées des Emirats Arabes Unis ont signé un Protocole d'accord avec EADS portant sur la fourniture d'A330MRTT qui deviendra le nouvel avion de ravitaillement air-air des forces armées et de la défense aérienne dans ce pays. La commande en perspective portera sur trois A330MRTT qui devraient être livrés à partir de 2011.

Relèvement par Arianespace et Astrium Space Transportation du rythme de production d'Ariane 5

Le 15 février 2007, Arianespace et Astrium Space Transportation ont signé un accord visant à entreprendre les investissements nécessaires pour fournir sept lanceurs Ariane 5 ECA par an à compter de février 2008. En accroissant ainsi son rythme de production, Arianespace tentera de répondre à la demande croissante sur le marché des services de lancement où Arianespace joue un rôle prédominant, dont atteste sa part de marché supérieure à 50 %.

Cession par EADS de sa participation dans Embraer

Le 14 février 2007, EADS a cédé sa participation de 2,12 % dans Embraer moyennant une contrepartie totale de 124 millions

d'euros, avant impôts et frais bancaires. En effet, compte tenu des changements intervenus dans l'actionnariat d'Embraer, la part d'EADS n'était plus qu'un pur investissement financier. La sortie du capital de la Société n'empêchera pas EADS d'explorer de nouvelles sources de coopération industrielle avec Embraer à l'avenir.

Renforcement de la coopération entre EADS et le russe UAC

Le 22 mars 2007, EADS et le russe United Aircraft Corporation (UAC) ont annoncé la signature de quatre contrats venant préciser les programmes de coopération entre les deux partenaires. Ces contrats s'appuient sur les conclusions d'un groupe de travail de tout premier niveau, mis en place en fin d'année dernière.

Le premier contrat couvre le partenariat dans le cadre du programme de l'Airbus A350XWB. Airbus offre à l'industriel russe une participation de 5 % sur le coût de la cellule. Les discussions sont toujours en cours afin de déterminer quelles parties de l'avion seront conçues et fabriquées en Russie.

Le deuxième contrat prévoit la constitution d'une filiale commune, basée à Dresde, qui aura pour mission de créer les centres de conversion en version fret de la famille A320 à Lkhovitsy près de Moscou en Russie et sur le site allemand.

Le troisième contrat prévoit une étude commune sur le marché des avions de transport et sur une éventuelle coopération entre EADS et l'industrie russe dans ce domaine.

Le quatrième contrat définit un changement de l'actionnariat du centre d'ingénierie Airbus en Russie (ECAR), avec le rachat par UAC de la participation détenue jusqu'alors par Kaskol Group.

2

ETHIQUE ET RESPONSABILITÉ SOCIALE

2.1	Éthique des Affaires	62
2.1.1	Pratique Éthique des Affaires	62
2.1.2	Conformité aux règles de contrôle des exportations	64
2.1.3	Respect de la législation applicable à l'ensemble des activités d'EADS	66
2.1.4	Règles de gouvernement d'entreprise	67
2.2	Croissance durable	68
2.2.1	Qualité des produits et satisfaction des clients	68
2.2.2	Soutien et protection de l'innovation	70
2.2.3	Gestion des fournisseurs : favoriser une relation mutuelle bénéfique avec les fournisseurs	75
2.3	Protection de l'environnement	79
2.3.1	Politique	79
2.3.2	Organisation	79
2.3.3	Performance et meilleures pratiques	80
2.4	Ressources Humaines : Relation Employeur-Salarié	82
2.4.1	Effectifs et organisation du travail	83
2.4.2	Organisation des Ressources Humaines	84
2.4.3	Politiques et performances en matière de Ressources Humaines	85
2.5	Citoyenneté	92
2.5.1	Maintenir un dialogue ouvert avec les parties prenantes d'EADS	92
2.5.2	Prendre en compte les intérêts des communautés dans la stratégie mondiale d'EADS	93

EADS a été construite autour de valeurs partagées d'intégrité et de responsabilité sociale et éthique. Bien que 2006 ait été une année difficile pour EADS, des événements au sein de la Société ayant conduit les parties prenantes à questionner sur la direction et la structure d'organisation, les atouts et les réalisations du Groupe ne doivent pas être sous-estimés. EADS est déterminé à tenir son engagement en faveur d'une relation durable et équilibrée avec ses parties prenantes. Garantir la satisfaction des clients, mais aussi assurer le développement des relations avec les salariés et les fournisseurs constituent les éléments fondateurs du succès, des activités et de la culture d'EADS. Le Groupe demeure engagé en faveur des principes et des valeurs définis dans son Code éthique ainsi que dans ses politiques d'éthique et de responsabilité sociale (*Corporate Social Responsibility* « CSR ») qui ont été formalisées en 2004.

L'approche adoptée par EADS en matière de CSR tient compte des spécificités du Groupe :

- Elle fixe un cadre qui donne des grandes orientations aux Unités Opérationnelles chargées de la conduite des activités quotidiennes et qui permet d'entretenir le dialogue avec leurs parties prenantes directes.
- Elle relève les principaux défis posés à EADS en matière de CSR, tel que la conformité avec les mesures de contrôles des exportations : Opérant dans le secteur de la défense, EADS reconnaît sa responsabilité dans la commercialisation de produits et de services à des États, contribuant ainsi à la sécurité de ces nations en temps de paix. EADS fournit des produits et des solutions intégrées conformes aux spécifications du client, dans le respect des lois applicables en vigueur mises en place par le gouvernement concerné (législation sur l'exportations des armes, règles d'embargo, accord d'Ottawa et politique de lutte contre la corruption).
- Elle intègre la nature particulière des produits du Groupe, notamment leur durée de vie moyenne supérieure à 30 ans qui impose une approche continue à long terme.

Le présent chapitre vise à démontrer que les politiques CSR d'EADS sont de plus en plus intégrées dans les activités quotidiennes, en décrivant les meilleures pratiques identifiées au sein du Groupe et en faisant état des indicateurs de performance. Un certain nombre d'Indicateurs de Performance Clé quantitatifs et qualitatifs (*Key Performance Indicators* « KPI »), basés sur l'initiative de reporting international (*Global Reporting Initiative*), les principes du Pacte Mondial des Nations Unies et les Nouvelles Régulations Économiques Françaises, et adaptés à l'activité d'EADS ont ainsi été définis à compter du rapport 2004 et reflètent certaines réalisations d'EADS en matière de CSR.

Code éthique d'EADS

À la création d'EADS, un Code éthique a été rédigé et communiqué aux salariés du Groupe. Ce Code mettait l'accent sur les valeurs constituant les principaux facteurs de succès de l'intégration réussie de plusieurs sociétés en un seul groupe. En 2005, plus de quatre ans après la création d'EADS, face à son positionnement de leader du marché dans plusieurs de ses activités et face à l'évolution de l'environnement législatif en matière d'éthique des affaires, EADS a actualisé son Code éthique pour prendre en compte les recommandations de divers Codes et Lois et de s'aligner sur les meilleures pratiques.

Ce Code éthique actualisé présente, en un document complet et unique, les directives en matière d'éthique auxquelles le Groupe adhère.

Ce Code éthique qui contient les grands principes directeurs d'EADS dans les affaires, structure l'architecture des documents et des politiques antérieures, détaillées dans le *Corporate Handbook* d'EADS, ainsi que les politiques et procédures propres aux Divisions ou Unités Opérationnelles. Il s'appuie sur les valeurs fondatrices d'EADS et respecte pleinement les normes internationales énoncées dans des chartes, déclarations ou directives comme la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, la Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail et la Convention de l'OCDE. EADS, en tant que signataire du Pacte Mondial des Nations Unies (« *Global Compact* »), s'est engagé à promouvoir, dans sa sphère d'influence, l'application de valeurs fondamentales en matière de Droits de l'Homme, du Travail, de l'Environnement et de la Lutte contre la Corruption. EADS est prêt à rendre compte des réussites du Groupe en matière de mise en œuvre de sa stratégie pour un développement durable.

Depuis avril 2006, ce Code est disponible dans les quatre langues d'EADS, sur l'intranet du Groupe et peut être téléchargé sur le site Internet d'EADS, à l'adresse www.eads.com.

Divisé en cinq chapitres, le Code éthique présente les grandes lignes d'un comportement éthique et couvre l'intégralité des politiques d'EADS en matière de CSR :

- « Créer un environnement de travail favorable » décrit les principes d'EADS relatifs au dialogue, à la représentation, à l'égalité des chances et à la gestion des Ressources Humaines ;
- « Respecter l'éthique des affaires » évoque des questions telles que les conflits d'intérêts, le contrôle des exportations et les marchés publics, ainsi que l'embauche de représentants du gouvernement ;
- « Assurer une croissance durable » traite de l'utilisation appropriée des informations et des droits de propriété intellectuelle ainsi que des relations avec les fournisseurs ;

- « Respecter l'environnement » porte sur la mise en place de procédures et produits respectueux de l'environnement ;
- « Vivre au sein de nos communautés » décrit la contribution d'EADS à la vie et au développement des communautés dans lesquelles le Groupe exerce ses activités.

Le Code éthique fournit ainsi à tous les salariés une orientation sur la conduite à adopter dans leur environnement professionnel.

EADS s'est engagé à mettre en pratique les principes décrits dans ce Code éthique, en particulier en confiant à un Comité d'Éthique la responsabilité de la conformité en matière d'éthique.

Le Code éthique décrit les missions du Comité d'Éthique nommé par le Conseil d'administration d'EADS. L'une de ses missions consiste à fournir des recommandations sur toutes les questions éthiques aux Présidents d'EADS, le Conseil d'administration et ses Comités, les Présidents Exécutifs (CEO), les Directeurs Généraux Délégués (COO), le Comité Exécutif, ainsi qu'à l'ensemble du management. Le Comité présentera au Conseil d'administration d'EADS, au moins une fois par an, un rapport sur les activités de l'exercice. Il assurera également une coordination adéquate avec les fonctions de conformité d'EADS et ses Divisions.

En 2006, EADS a lancé une revue de ses activités et procédures en matière de conformité ; les conclusions de cette revue ont été qu'EADS avait un socle raisonnablement solide de pratiques en matière de conformité, des procédures de conformité existant dans chaque domaine de CSR pertinent pour EADS. Au sein de l'industrie aéronautique, aérospatiale et de défense, le niveau global de conformité d'EADS dans les domaines de CSR est évalué par les agences de notation comme dans la moyenne, ou

supérieur à la moyenne. Le niveau de réussite par EADS des attentes de ces agences varie selon les thèmes concernés, en fonction des niveaux de conformité que le Groupe a déjà atteint ; ainsi, le programme international de conformité (voir 2.1.1 ci-dessous) est bien perçu par les parties prenantes d'EADS dans la mesure où il définit des règles de conformité claires, une organisation structurée en la matière et que la mise en œuvre des procédures de conformité est justifiée par des KPI. Néanmoins, le Groupe envisage de développer encore son approche de la conformité et il étudie donc la possibilité de mettre en place une organisation en matière de conformité à l'échelle du Groupe ayant vocation traiter de la conformité de manière structurée. Cette organisation viserait également à continuer à accroître la connaissance par les salariés de principes énoncés dans le Code Ethique et à s'assurer que les comportements individuels sont conformes aux engagements et politiques du Groupe. L'organisation comprendrait un système d'alerte éthique.

Politiques CSR d'EADS

Les politiques du Groupe ont été conçues pour appuyer et mettre en œuvre la vision et la stratégie à long terme d'EADS en matière de CSR. Elles s'appuient sur un système de contrôle interne dans des domaines tels que le respect des règlements de l'OCDE, les restrictions en matière d'exportation, la protection de la propriété intellectuelle, la recherche et le développement, etc. (voir Partie « 1/2.1.5 Contrôle interne et systèmes de gestion des risques »). Elles fournissent des indications pour la gestion de l'activité quotidienne, conformément aux valeurs fondatrices d'EADS.

POLITIQUES CSR DANS LES DOMAINES IDENTIFIÉS COMME LES PLUS PERTINENTS POUR EADS

Domaines de la CSR	Thèmes traités
Éthique des Affaires	Pratique éthique des affaires
	Respect des règles de contrôle des exportations
	Respect de la législation applicable à l'ensemble des activités d'EADS
	Règles de Gouvernement d'entreprise
Croissance durable	Qualité des produits et satisfaction des clients
	Soutien et protection de l'innovation
Protection de l'environnement	Favoriser une relation mutuelle bénéfique avec les fournisseurs d'EADS
	Minimiser l'impact des activités d'EADS sur l'environnement
	Prendre en compte les impacts sur l'environnement des produits d'EADS tout au long de leur durée de vie
Relations employeur-salarié	Fournir un lieu de travail sécurisé aux salariés et sous-traitants d'EADS
	Attention portée aux salariés et au savoir-faire d'EADS
	Assurer l'égalité des chances à tous les salariés d'EADS
	Assurer une gestion efficace des compétences et du savoir-faire
Citoyenneté	Promouvoir un dialogue actif avec les salariés d'EADS
	Maintenir un dialogue permanent avec les parties prenantes d'EADS
	Prendre en compte les intérêts des communautés dans la stratégie mondiale d'EADS

Les politiques et pratiques correspondantes sont décrites de manière plus détaillée ci-dessous.

2.1 Éthique des Affaires

2.1.1 Pratique Éthique des Affaires

La pratique des affaires au niveau international impose une vigilance toute particulière, afin de s'assurer que l'ensemble des sociétés du Groupe respectent toutes les lois et réglementations en vigueur en matière de commerce international et les normes exigeantes d'éthique et d'intégrité dans les affaires. L'objectif d'EADS est de définir des normes spécifiques d'éthique et d'intégrité dans les affaires, souvent plus rigoureuses que la législation et la réglementation en vigueur.

C'est dans cette optique que, depuis 2000, EADS International a mis en place un panel de règles et procédures visant à assurer le respect de ces lois, réglementations et normes.

2.1.1.1 Politique

- « EADS exerce ses activités dans des secteurs soumis à des réglementations nationales et internationales. EADS est déterminé à respecter l'ensemble des réglementations applicables quel que soit le pays où ses entités opèrent.
- La lutte contre la corruption et le crime économique dans le commerce international constitue un défi de taille pour toutes les sociétés d'envergure internationale. Pour le relever, EADS est fermement déterminé à se conformer à toutes législations nationales et internationales applicables, dont la Convention de l'OCDE de novembre 1997, telle que transposée dans la législation de 36 pays. Le Programme International de Conformité (ou « International Compliance Programme ») d'EADS s'applique à toutes les activités internationales du Groupe et à ses entités affiliées dont le but est de prévenir les risques de corruption et les pratiques déloyales.
- Du fait de la nature de ses produits et services, EADS est souvent partie à des offres, des préparations de soumissions d'offres ou des négociations de marchés avec les pouvoirs publics. Le Groupe a pour politique d'exercer une concurrence loyale et légale, de mener des négociations et de réaliser les marchés obtenus dans le respect des exigences, des spécifications et des obligations contractuelles applicables. »

2.1.1.2 Organisation

Règles de Commerce International

EADS a mis en œuvre une politique détaillée, intitulée «EADS rules relating to Foreign Trade» (Règles de Commerce

International) qui s'applique à toutes les opérations internationales menées par les entités du Groupe et qui a pour but de prévenir les risques de corruption et les pratiques déloyales dans le commerce international. Cette politique a été publiée dans le *Corporate Handbook* d'EADS, disponible pour tous les salariés sur l'intranet de la Société.

Elle implique un contrôle effectif des opérations internationales par la mise en œuvre d'études préalables approfondies des partenaires commerciaux, de mécanismes de contrôle et de reporting réguliers et par l'organisation de sessions de formation spécifiques au sein de toutes les Unités Opérationnelles. Enfin, elle définit également les règles de conduite en matière de cadeaux et de réception.

Les principaux piliers de ces règles et procédures sont les suivants :

- Transparence dans le choix de tous les partenaires. Tous les partenaires engagés par une société du Groupe doivent respecter (i) une procédure d'investigation (due diligence) visant à confirmer la bonne réputation du candidat et ses aptitudes à travailler pour EADS, (ii) les normes reconnues au plan international (localisation, références, antécédents en matière d'éthique, etc.) et (iii) les règles du Groupe interdisant la corruption et le paiement d'avantages indus ;
- « Une rémunération appropriée pour services rendus ». EADS est déterminé à veiller à ce que tous les paiements dus à un partenaire commercial soient justifiés par des services effectivement accomplis et à ce que leur montant ne soit pas supérieur aux pratiques du marché ;
- Suivi des relations contractuelles avec les partenaires (et des paiements afférents) jusqu'à ce que toutes les obligations contractuelles aient été exécutées.

Ces règles et procédures s'appliquent à toutes les opérations en rapport direct ou indirect avec le commerce international.

Elles doivent être respectées par l'ensemble des partenaires du Groupe, sous peine de résiliation de leur contrat.

En outre, EADS réalise régulièrement des audits de tous les contrats en la matière conclus par les Unités Opérationnelles afin de vérifier que les règles et procédures du Groupe y sont appliquées correctement. Les Unités Opérationnelles ont par ailleurs pour instruction de rendre compte, chaque année, de

l'application de ces obligations, en particulier relatives à la justification des paiements fait aux partenaires commerciaux du Groupe.

Depuis octobre 2002, EADS a mis en place un réseau de 46 *International Compliance Officers* (« ICO ») représentant chacune des Unités Opérationnelles. Les ICO sont chargés de veiller à la bonne application des règles et procédures au sein du Groupe. Il leur incombe également de nommer des « correspondants ICO » dans les filiales étrangères afin de s'assurer de la présence de relais dans chaque pays, à même d'assurer l'application des règles et procédures de conformité du Groupe.

Partenariats et initiatives

EADS a également noué des contacts réguliers avec des organismes internationaux tels que l'OCDE, la Chambre de Commerce Internationale (« ICC ») et l'Union européenne (« GRECO »), ainsi qu'avec des sociétés du secteur afin de définir et de promouvoir des normes communes d'intégrité dans le secteur de l'aéronautique, de l'espace et de la défense. Dans cette optique, EADS entretient un dialogue avec la *European Aerospace & Defence Industries Association of Europe* (« ASD ») et ses membres (dont le CIDEF et le GIFAS en France, le BDLI en Allemagne, l'AFARMADE en Espagne ou la SBAC au Royaume-Uni), ainsi qu'avec des sociétés européennes de premier plan dans le secteur de l'aéronautique, de l'espace et de la défense, pour créer une plate-forme visant à définir des normes rigoureuses, échanger les meilleures pratiques, promouvoir les programmes de formation et de conformité et, de manière plus générale, faire valoir des positions communes au niveau européen par les entreprises du secteur sur les questions d'éthique et de lutte contre la corruption.

Cette plate-forme sera ouverte à toutes les sociétés et associations internationales du secteur de l'aéronautique, de l'espace et de la défense, notamment dans les pays de l'OCDE (ex : États-Unis), mais aussi dans un second temps, dans les pays hors OCDE. EADS considère une telle initiative internationale comme une opportunité pour améliorer leurs activités d'éthique des affaires telles qu'elles sont définies par la convention de l'OCDE et la Convention des Nations Unies signée à Merida en décembre 2003.

EADS mène également des échanges suivis contre la corruption de l'ICC et avec le Service central français de prévention de la corruption (« SCPC ») avec lequel le Groupe a signé une convention en 2003.

Selon une étude conduite par Novethic et le SCPC en 2006, seules sept entreprises du CAC 40 sont mentionnées comme faisant preuve de transparence et répondant aux normes internationales en matière de lutte contre la corruption. EADS en fait partie.

2.1.1.3 Performance et meilleures pratiques

En décembre 2005, EADS a modifié les **Règles de Commerce International**, intégrant notamment aux conseils recueillis auprès d'experts internationaux réputés en matière d'éthique des affaires, de législation et de pratique en matière de lutte contre la corruption, dans l'objectif d'adapter les Règles de Commerce International à l'évolution du Groupe, ainsi que d'y diffuser les meilleures pratiques existantes dans l'ensemble du Groupe.

EADS effectue régulièrement des **évaluations et des audits** destinés à identifier et à diffuser les « meilleures pratiques » en matière d'éthique des affaires internationales au sein du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe a conçu un **programme de formation spécifique** de manière à sensibiliser et promouvoir une culture de conformité éthique au sein de toutes les Unités Opérationnelles. Tous les salariés exerçant des activités de commerce international participent à ces séances de formation. En 2006, environ 76 séances de formation ont eu lieu au sein d'EADS en la matière, avec la participation occasionnelle de tiers (Ministère Public, représentants d'organismes internationaux, juristes, etc.), pour qu'ils contribuent à la communication et à l'explication des valeurs et politiques du Groupe à toutes les personnes concernées. Cette activité a connu un développement notable par rapport à 2005, démontrant encore que la diffusion d'une culture de la conformité constitue un élément essentiel du système de gestion d'EADS.

En janvier 2004, le Groupe a publié une brochure intitulée « *Politique d'Éthique des Affaires Internationales d'EADS relative aux Contrats de Consultants : Transparence & Justification* ». Cette dernière a été remise à tous les consultants internationaux potentiels en marketing et résume les règles et procédures du Groupe en matière de sélection des partenaires internationaux. Ces derniers sont également invités, le cas échéant, à assister à aux séances de formation spécifiques organisées par EADS.

Les ICO du Groupe se rencontrent périodiquement pour échanger sur leurs préoccupations et discuter des meilleures pratiques à développer. Depuis 2003, plus de 100 personnes impliquées dans le commerce international sont conviées à la Conférence annuelle des ICO. Le dernier « Atelier des ICO » qui s'est tenu à Paris, en juin 2006, était consacré aux thèmes suivants :

- Mise à jour des Règles de commerce international d'EADS, publiées en décembre 2005, qui élargit le périmètre d'application de ces Règles à toute activité internationale ayant un lien direct ou indirect avec toute campagne commerciale ;

- Réalisations accomplies concernant la mise en œuvre des Règles de Commerce International au sein des Unités Opérationnelles, y compris concernant les règles de conduites d'EADS « Cadeaux et Réceptions » ;
- Information sur le code pénal et ses conséquences pour les entreprises et leurs salariés.

EADS publie aussi régulièrement, à l'échelle du Groupe, des bulletins internes, intitulés **Lettres d'information des ICO** sur l'évolution de l'environnement réglementaire du commerce international et sur les informations diffusées par les médias internationaux en matière de lutte contre la corruption et le crime économique dans le monde. Ces bulletins sont destinés à compléter et actualiser les informations diffusées aux salariés d'EADS au cours des séances de formation.

Dans le cadre de ses activités internationales, le Groupe fait appel à des tiers, consultants et partenaires commerciaux, pour apporter aux Unités Opérationnelles assistance et expertise sur leurs affaires en cours ou potentielles et/ou pour promouvoir les produits ou services d'EADS dans divers pays. Les dispositions contractuelles afférentes à ces services sont régies strictement par les règles et politiques internes du Groupe applicables tout au long du processus contractuel, de la sélection du partenaire à la mise en œuvre de sa prestation du service. Afin de vérifier que les règles ont été bien comprises et appliquées avec rigueur et que les prestations des tiers conformément au contrat sont justifiées, les contrats signés avec des consultants et les prestataires de services sont soumis à un audit annuel. Le tableau qui suit présente des informations sur le pourcentage de dossiers de consultants soumis à audit au cours de chacun des trois exercices écoulés. Aucun d'eux n'a révélé d'anomalie substantielle.

	2006	2005	2004
Fichiers de consultants et de certains autres partenaires audités*	91,9 %	92,3 %	89,50 %
Nombre de lettres d'information ICO publiées	3	3	3
Nombre de séances de formation dispensées par les ICO	76	52	20

Périmètre : EADS.

(*) Total fichiers audités/Total fichiers actifs de consultants et autres partenaires internationaux.

L'amélioration de la procédure d'application des Règles au sein des entités d'EADS existantes ou nouvellement contrôlées par le Groupe, a fait augmenter le nombre de fichiers de consultants et autres partenaires reçus et contrôlés par EADS International Operations.

2.1.2 Conformité aux règles de contrôle des exportations

2.1.2.1 Politique

- « EADS s'est engagée à respecter les réglementations relatives aux exportations et importations de marchandises, de données techniques et de support technique.
- EADS obtient systématiquement des licences d'exportation et autres autorisations des pouvoirs publics avant d'exporter des produits et technologies contrôlés par les gouvernements ou l'UE. »

Du fait de la nature très particulière des secteurs dans lesquels il exerce ses activités, EADS est particulièrement vigilant au respect des lois et réglementations en matière de contrôle des exportations. Notamment dans le domaine de la défense et des produits à usage mixte (civil et militaire), où les gouvernements sont des clients importants, EADS s'est dotée d'un système structuré de règles et procédures de contrôle des exportations, prenant également en considération le fait que la politique d'exportation soit un volet majeur de la politique étrangère des gouvernements des pays domestiques d'EADS.

2.1.2.2 Organisation

Dans le monde Occidental, les législations sur les exportations présentent des caractéristiques communes et les règles sur le contrôle des exportations sont harmonisées. De ce fait, la décision ultime en matière d'exportations réside toujours entre les mains des Etats concernés et EADS n'exporte aucun produit sans obtenir une licence d'exportation.

Au sein d'EADS, des **organisations nationales de contrôle des exportations** existent dans chaque pays et veillent au respect des lois et réglementations nationales applicables. Ces organisations donnent leur aval ou prodiguent des conseils pour toutes les activités à l'export (prospection, négociation, offres, propositions, licences, expéditions...) le plus en amont possible. Ces organisations sont en outre chargées de l'information et de la formation de tous les responsables du contrôle des exportations (*Export Control Officers*) dans les Divisions et de leur communiquer les dernières lois et réglementations. Elles doivent également veiller au respect des procédures de

demandes de licence par rapport aux réglementations nationales applicables. Des réunions sont régulièrement organisées entre ces organisations nationales en charge du contrôle des exportations.

De plus, chaque **Division** dispose d'une **organisation transnationale de contrôle des exportations** qui traite des spécificités propres à l'activité du business au quotidien et du contrôle du respect des licences au stade final de la livraison des biens, des technologies ou des services.

Dans chacun de ses pays domestiques, EADS a la réputation d'être un exportateur de confiance. Il travaille en étroite collaboration avec les autorités publiques dans le but d'empêcher la diffusion de tout bien ou technologie sensible à des pays ou personnes non fiables. Pour chaque livraison, EADS vérifie la fiabilité de l'utilisation finale et des utilisateurs finaux au regard de divers critères.

En gage de son sérieux et de sa fiabilité, le Groupe est l'interlocuteur privilégié des gouvernements dans ses pays domestiques et détient, par exemple, des *Global Project Licences* ou bénéficie de procédures simplifiées d'approbation ou d'exportation.

Même si la responsabilité en matière d'exportations relève des Unités Opérationnelles, c'est aux CEO en personne qu'incombe la décision relative à toute **exportation vers un pays sensible** en vertu d'une directive et de procédures spéciales. Cette procédure repose sur un examen au cas par cas au cours duquel EADS International met à la disposition des dirigeants d'EADS les éléments juridiques et géopolitiques utiles à la prise de décision.

Si une exportation prévue risque de poser problème dans l'un des pays domestiques d'EADS, la situation fait l'objet de vérifications au regard du contexte politique en collaboration étroite avec les autorités publiques.

2.1.2.3 Performance et meilleures pratiques

Comité de Contrôle des Exportations

Les Responsables nationaux du Contrôle des Exportations constituent le Comité du Contrôle des Exportations qui tient des réunions trimestrielles pour échanger des informations, établir des recommandations transnationales précises conçues en fonction des activités opérationnelles (espace, défense, aéronautique).

Le Comité du Contrôle des Exportations a préparé une Directive de Conformité d'EADS sur les questions relatives à l'export et tient à jour les informations relatives aux pays sensibles. Les Responsables nationaux du Contrôle des Exportations sont également responsables de la publication de manuels relatifs à la conformité nationale sur le contrôle des exportations qui reposent sur les principes et les règles communes d'EADS.

Formation et information

Les experts du contrôle des exportations organisent des séances de formation et d'information destinées aux salariés et dirigeants de toutes les entités opérationnelles concernées par le contrôle des exportations (par exemple approvisionnement, ventes et gestion de projet). La formation sur le contrôle des exportations fait également partie des programmes de développement des dirigeants d'EADS.

Directive sur les approvisionnements

Compte tenu de l'application extraterritoriale des réglementations sur les exportations et réexportations dans certains pays (États-Unis, par exemple), EADS doit et s'engage à respecter ces lois et réglementations. Afin de veiller à la conformité et de gérer les risques économiques encourus, EADS a publié une directive sur les approvisionnements. Celle-ci exige le classement, dans la catégorie exportations, des produits étrangers dès le stade de l'approvisionnement afin qu'ils demeurent conformes tout au long de la chaîne logistique, et aux fins de minimiser les risques économiques liés aux coûts de mise en conformité à un stade ultérieur.

Audits

Le système de conformité des exportations d'EADS fait l'objet d'audits réguliers et approuvé par les autorités publiques. Des contrôles externes « ex post » de conformité par rapport à la législation et à la réglementation sont également effectués.

En 2005, un vaste audit interne a été mené sur les systèmes de contrôle des exportations dans chaque pays et Division. Ni les audits internes ni les audits externes n'ont fait ressortir de problème majeur relatif à la conformité légale. Cependant, une équipe d'audit interne a demandé et recommandé des améliorations concernant les risques commerciaux et opérationnels.

En 2006, toutes les actions requises et la majeure partie des recommandations avaient été mises en œuvre.

2.1.3 Respect de la législation applicable à l'ensemble des activités d'EADS

Il est impératif de respecter et de s'assurer du respect de l'ensemble des lois et règlements des pays dans lesquels le Groupe exerce des activités. L'évolution rapide du secteur et du contexte international impose en permanence de nouvelles contraintes légales ou réglementaires qui obligent à mettre en place des systèmes de contrôle interne rigoureux dans le domaine de la conformité juridique. C'est aussi ce qui a amené à l'adoption, en 2000, des Règles d'EADS sur les Délits d'Initiés.

2.1.3.1 Politique

- « EADS est déterminé, pour toutes ses activités et à travers l'ensemble du Groupe, à respecter la législation en vigueur relative aux concentrations et à la concurrence ainsi que le droit humanitaire. »
- EADS soumet ses nouveaux clients et fournisseurs à une enquête préalable pour s'assurer qu'ils n'ont pas de pratiques commerciales interdites. »

Le programme de conformité avec la législation : Parmi les multiples domaines de la loi qui requièrent une surveillance permanente, il convient de souligner quelques exemples qui revêtent une importance particulière pour EADS, cette liste n'étant toutefois qu'indicative. On peut citer comme exemples de ce processus de surveillance en continu : respect de la législation et de la réglementation en matière de concurrence, protection de l'environnement, marchés publics, comptabilité et information financière.

Le respect des normes de Gouvernance d'entreprise constitue un autre domaine majeur pour EADS. La définition et le suivi de ces pratiques sont placés sous la responsabilité du Conseil d'administration vis-à-vis des actionnaires, des clients et des salariés et consistent à contrôler la conduite des activités de la Société par la Direction et à servir les intérêts à long terme des parties prenantes.

Règles sur les Délits d'Initiés : L'AFM aux Pays-Bas, ainsi que d'autres autorités des marchés financiers (AMF en France, BaFin en Allemagne et CNMV en Espagne), qui réglementent les marchés sur lesquels les actions EADS sont cotées, imposent certaines règles à EADS et l'obligent à appliquer ces règles en interne. C'est pourquoi, en 2000, EADS a adopté des Règles sur les Délits d'Initiés. Ces Règles sur les Délits d'Initiés font partie des meilleures pratiques et s'appliquent à tous les salariés d'EADS voire, dans certains cas, même une fois que les personnes sont parties en retraite ou qu'elles ont quitté la Société. Le principe directeur est le suivant : les salariés doivent

pouvoir exécuter librement toute transaction sur les titres EADS pour autant qu'ils agissent dans le respect des politiques du Groupe d'EADS telles que définies par les Règles d'EADS sur les Délits d'Initiés. Selon ces règles, plus de 2 500 cadres doivent rigoureusement s'abstenir de toute négociation de leurs titres à certaines périodes de l'année. Les salariés occupant des postes plus élevés ou les dirigeants ne disposent que de fenêtres de négociation très limitées, qui se situent après chaque publication des résultats trimestriels. En outre, les personnes ainsi concernées doivent en informer l'*Insider Trading Rules Compliance Officer* afin de pouvoir mener à bien leurs transactions. Toutes les Périodes de Non-Négociation sont amplement diffusées auprès des personnes concernées qui sont personnellement informées par courrier lorsqu'elles doivent se soumettre à une telle restriction.

2.1.3.2 Organisation

En termes d'organisation, la **Direction Juridique** d'EADS, en collaboration avec les services juridiques des différentes Divisions et Unités Opérationnelles, est chargée de concevoir, appliquer et superviser les règles et procédures destinées à garantir qu'EADS exerce ses activités dans le respect de toutes les lois et réglementations qui leur sont applicables. Ce travail d'équipe associant tous les acteurs de la communauté juridique est destiné à s'assurer de la cohérence et de l'exhaustivité des procédures juridiques par rapport aux obligations nationales. La Direction Juridique supervise également toutes les procédures contentieuses affectant le Groupe et s'assure que les actifs du Groupe, notamment la propriété intellectuelle, sont juridiquement protégés.

Des réseaux étendus de professionnels (propriété intellectuelle, etc.) situés à proximité des pôles d'exploitation pilotent les activités de conformité juridique. Ces professionnels sont capables de satisfaire aux exigences des nombreuses juridictions dont relève EADS, non seulement sur ses marchés domestiques, mais également à l'étranger.

Le Directeur Général délégué aux finances est le **Responsable de la conformité en matière de règles sur le délit d'initié** (*Insider Trading Rules Compliance Officer*).

Le **Secrétaire Général**, appuyé par les différents Services Juridiques, joue également un rôle clé dans la conception et l'administration des procédures de Gouvernement d'Entreprise d'EADS et de la documentation juridique relative aux délégations de pouvoir et de responsabilité.

Enfin, toutes ces activités sont soumises à des vérifications de l'**Audit Interne du Groupe**, constitué d'une équipe de professionnels dédiés, familiers des exigences et défis liés à l'activité internationale de la Société.

2.1.3.3 Performance et meilleures pratiques

Quel que soit le contexte juridique auquel elles doivent se soumettre, les Unités Opérationnelles sont extrêmement vigilantes en matière de suivi des risques juridiques. Elles veillent en permanence à l'application de la réglementation et s'attachent à identifier et prévenir tout risque d'infraction, une démarche qui s'appuie sur les procédures suivantes :

- **Formation et sensibilisation** : Une telle approche préventive repose sur la consolidation des politiques et des valeurs culturelles de la Société, appuyées par une infrastructure solide de conformité juridique, des formations et des actions générales de sensibilisation du personnel.

- **Identification et limitation des risques juridiques** : Quel que puisse être l'origine du risque de conformité juridique, EADS se fait un devoir d'établir les faits et d'analyser la législation applicable, avant de prendre des mesures pour résoudre la situation de manière active.

Le partage d'informations, surtout au sein du réseau CSR et de l'ensemble des juristes, a pour but de tirer les leçons des erreurs passées et d'utiliser l'expérience acquise pour continuer à améliorer les procédures.

Les **Règles d'EADS sur les Délits d'Initiés** sont régulièrement mises à jour afin de prendre en compte les évolutions récentes de la réglementation européenne et s'assurer qu'EADS adhère aux normes les plus rigoureuses en matière de gouvernement d'entreprise. Les Règles d'EADS sur les Délits d'Initiés sont communiquées aux autorités de marché concernées à des fins de vérification et de confirmation.

	2006	2005	2004
Décisions de justice dans des affaires de lutte contre les concentrations et les monopoles	Aucune	Aucune	Aucune
Descriptions de politiques, de procédures et de systèmes de gestion ainsi que de mécanismes de conformité destinés à prévenir un comportement anticoncurrentiel	i) Code éthique d'EADS comprenant notamment toutes les dispositions du Code éthique relatives au respect du droit de la concurrence ; ii) Analyse régulière du risque juridique à mesure que des questions se posent.	i) Code éthique d'EADS comprenant notamment toutes les dispositions du Code éthique relatives au respect du droit de la concurrence ; ii) Analyse régulière du risque juridique à mesure que des questions se posent.	i) Code éthique d'EADS comprenant notamment toutes les dispositions du Code éthique relatives au respect du droit de la concurrence ; ii) Analyse régulière du risque juridique à mesure que des questions se posent.

Périmètre : EADS.

2.1.4 Règles de gouvernement d'entreprise

Le respect des règles de Gouvernement d'entreprise constitue un domaine d'intérêt majeur pour EADS.

Outre le fait d'être une société de droit néerlandais, EADS est cotée dans de nombreux pays. Ce statut lui impose de respecter différentes réglementations.

En conséquence, le Groupe surveille en permanence les lois et réglementations, ainsi que les pratiques de marché en vigueur dans les pays dans lesquels il est implanté afin de s'assurer de sa conformité avec l'évolution générale des « normes » de gouvernance d'entreprise. Ces règles sont développées afin de satisfaire la responsabilité que le Conseil d'administration exerce envers ses actionnaires ; elles consistent à contrôler la conduite des activités de la Société par la Direction et à servir les intérêts à long terme des actionnaires.

Dans le cadre de ses efforts constants de respect des normes les plus exigeantes, EADS applique les dispositions du Code Néerlandais de Gouvernement d'Entreprise (le « **Code néerlandais** »), qui inclut un certain nombre de recommandations sans caractère obligatoire et, le cas échéant, le motif de non-application de ces dispositions est fourni, en vertu du principe « Appliquer ou Expliquer » dudit Code. Les quelques points de non-conformité par rapport aux recommandations du Code néerlandais résultent principalement du fait de l'adoption par EADS sur des pratiques générales du marché en vigueur dans les pays dans lesquels le Groupe est coté et de sa structure particulière de gouvernement, telle que stipulée dans ses Statuts.

En 2006, le Conseil d'administration d'EADS a maintenu le principe directeur du respect de la législation et des principes de Gouvernement d'entreprise en vigueur dans les pays où la Société est implantée, tout en se concentrant davantage sur les meilleures pratiques en la matière.

2.1.4.1 Politique

- « EADS est résolue à définir un standard d'excellence en matière de gouvernement d'entreprise. EADS s'engage à respecter, voire dépasser, ses obligations sociales, juridiques et statutaires afin d'assurer une transparence dans la gestion et le reporting.

- EADS s'engage à fournir les informations et les justificatifs les plus précis et les plus fiables sur l'ensemble des processus de prise de décision et des relations d'affaires, tant au sein d'EADS qu'en dehors du Groupe. Pour parvenir au niveau de fiabilité le plus élevé, EADS améliore en permanence ses procédures de Contrôle interne et de Gestion des risques. »

2.1.4.2 Organisation

Voir « Partie 1/Chapitre 2 Gouvernement d'Entreprise ».

2.2 Croissance durable

EADS fournit l'une des technologies les plus avancées dans le domaine de l'aérospatiale et de la défense. EADS s'efforce de répondre aux exigences des clients en terme de compétitivité technologique, économique ainsi qu'en terme d'innovation. Le développement du Groupe repose sur sa capacité à livrer des

produits et des services qui répondent aux exigences de ses clients. Pour pérenniser ce développement, il convient de se concentrer sur la qualité des produits, une innovation constante et une excellente gestion des fournisseurs.

2.2.1 Qualité des produits et satisfaction des clients

Leader dans les secteurs de l'aérospatiale et de la défense, EADS s'efforce en permanence de tirer parti de la solide réputation d'excellence de ses produits, de ses processus et de ses collaborateurs. Animé par une détermination de progression constante et résolument concentré sur le renforcement de la confiance des clients par l'amélioration de la livraison en temps utile et conformément aux spécifications de qualité (« OTOQD », *On-Time and On-Quality Delivery*), EADS demande que chaque domaine d'activité opérationnelle améliore ses niveaux de Qualité et d'Excellence Opérationnelle en interne et tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

2.2.1.1 Politique

- « EADS est déterminée à atteindre les niveaux les plus élevés de satisfaction de ses clients en cherchant à améliorer en permanence la qualité de ses produits, de ses processus et de son personnel et en mettant en œuvre les Systèmes de Gestion de la Qualité les plus exigeants.
- EADS cherche activement à recueillir les commentaires de ses clients clés par un processus structuré d'Examen Clients à l'échelle du Groupe entier. »

2.2.1.2 Organisation

Le *Chief Quality Officer* (« **CQO** ») est chargé de motiver, d'accompagner et de soutenir les Unités Opérationnelles dans la mise en œuvre des améliorations constantes de la performance en matière d'OTOQD (*On-Time and On-Quality Delivery*) au niveau opérationnel, pour maintenir et améliorer la confiance des clients.

Il préside notamment le « *EADS Quality Council* » composé de représentants de la Direction de chaque Unité Opérationnelle pour déterminer les actions et priorités et encadrer le déploiement de l'OTOQD dans toutes les Unités Opérationnelles.

Il anime, soutient et pilote un réseau d'experts opérationnels au sein des Unités Opérationnelles et garantit la conformité du Programme d'Amélioration d'EADS (*EADS Improvement Programme* ou « **EIP** ») selon les besoins, les priorités et la maturité de chaque Unité Opérationnelle.

Il représente également EADS auprès des organismes compétents en matière de qualité, de normes et de réglementation, au niveau national et international, eu égard au statut d'EADS en tant que société à caractère international opérant dans les domaines de l'aérospatiale et de la défense.

2.2.1.3 Performance et meilleures pratiques

Une initiative majeure a été lancée, visant à améliorer la confiance des Clients et leur satisfaction via l'amélioration de l'exploitation des processus industriels, ce qui favorise une OTOQD de ses produits et services aux clients finaux. En 2006, le Programme d'Amélioration d'EADS a été déployé dans toutes les Unités Opérationnelles d'EADS.

Il porte sur quatre grands domaines d'amélioration :

Confiance des clients

Une méthodologie commune a été définie début 2005, dans l'optique d'un déploiement homogène dans tout le Groupe. Cette méthode d'examen client (« **CRp** », *Customer review process*) repose sur une série d'entretiens avec les principaux décideurs des clients stratégiques d'EADS. Ces entretiens sont menés par les dirigeants des Unités Opérationnelles.

L'objectif de cette démarche vise à mesurer le degré de confiance des clients, qui importe plus que leur satisfaction pour déterminer leur fidélité. EADS s'efforce de mesurer et d'améliorer en permanence les relations entre le Groupe et chacun de ses clients. Ces entretiens donnent lieu à l'établissement de projets d'amélioration ; il incombe à la personne qui mène l'entretien de tenir la personne interrogée au courant de l'avancement de ces projets.

En 2006, treize examens CRp en tout avaient été lancés depuis le début du programme. Trois ont finalisé la dernière phase de « planification d'actions » et un deuxième tour de consultation est prévu en 2007. Six examens de ce type en ont terminé avec la phase de reporting et d'analyse et sont passés en phase de « planification d'actions ».

Des CRp plus complexes sont également prévus pour des clients du secteur de la défense. Ces examens sont menés au niveau national, plutôt qu'au niveau de l'Unité Opérationnelle, les marchés publics dépassant par nature le cadre d'une seule Unité Opérationnelle. Une démarche de CRp dans la défense a ainsi été lancée dans chacun des quatre pays domestiques d'EADS.

Gestion des programmes et des risques

Afin d'améliorer l'OTOQ, EADS a lancé un projet à l'échelle du Groupe en 2006 pour améliorer la performance de la Gestion des Programmes et des Risques (*Programme & Risk Management* ou « **P&RM** »).

Un cadre commun de P&RM est en voie de développement par une équipe transfonctionnelle et interdivisionnelle afin de standardiser et moderniser les principaux processus et outils à des fins de gestion des projets et programmes complexes, en vue d'un langage et d'une terminologie P&RM communs à EADS, de fournir des indicateurs KPI, des rapports et des examens de programme rationalisés et d'actualiser l'approche de l'identification, de la formation et du développement des responsables de programmes chez EADS.

Parmi les principaux processus concernés figurent :

- Gestion des Risques et des Opportunités pour faciliter l'identification active, le suivi et l'atténuation des risques, et en l'étendant à l'identification et la capitalisation sur les opportunités d'amélioration de la performance des programmes.
- Examens indépendants par phases afin de vérifier soigneusement la maturité d'un programme à chaque série de phases bien définies avant de passer à la suivante.
- Planification et exécution de multiprogrammes intégrés en temps réel pour prévoir et optimiser l'efficacité des ressources (moyens humains, pièces détachées, matériaux, etc.) sur l'ensemble des programmes.
- Évaluation des Niveaux de Disponibilité Technique et Technologique pour avoir une vision d'expert approfondie en toute indépendance sur une sélection de programmes afin d'évaluer la bonne santé du programme et la conformité au planning sur la base de la maturité technique du produit ou de la technologie.

- Simplification des audits, évaluations et examens auxquels les programmes sont soumis, en cherchant à réutiliser les données pour éviter de poser plusieurs fois les mêmes questions à l'occasion d'examens différents.
- Stratégies d'évolution de carrière et de planification des successions pour la gestion des programmes afin de disposer d'individus présentant le bon dosage entre expérience, formation et compétences pluridisciplinaires, multifonctionnelles et transnationales.
- Forums pour partager et diffuser les Leçons Apprises et les Meilleures Pratiques et nourrir un esprit d'amélioration continue des pratiques et processus de P&RM.

Fonctionnement Rationalisé (*Lean Operation*)

Chez EADS, un Fonctionnement Rationalisé est le moteur de l'amélioration continue par :

- L'élimination des activités sans valeur ajoutée ;
- Le tissage de liens plus étroits tout au long de la chaîne d'approvisionnement ;
- La garantie de processus robustes dans tous les flux de travail opérationnels.

Toutes les Divisions d'EADS mènent, depuis plusieurs années, un travail actif pour améliorer les performances sur la base de la rationalisation dans les domaines de la fabrication. EADS est désormais concentré sur l'effet de levier de ces actions individuelles d'amélioration pour accélérer leur déploiement dans tout le Groupe par la diffusion active des meilleures pratiques et l'élargissement du périmètre de développement des améliorations apportées à la chaîne d'approvisionnement.

Afin de mener à bien ce projet, EADS s'est dotée d'un comité des Opérations Rationalisées composé de cadres supérieurs venus de chaque Division qui disposent de l'expertise et de l'autorité requises pour insuffler des améliorations à base de rationalisation dans leur Division respective.

DRIVER et Black Belt EADS

EADS dote désormais ses cadres d'une « méthodologie et d'un kit d'outils d'amélioration ». Tel est l'objectif de la méthodologie « DRIVER », définie en 2005, ainsi que du cycle complet de formation (plus de 10 modules et 30 outils). DRIVER est une méthodologie d'amélioration exclusive d'EADS. La formation correspondante peut être délivrée au format « EADS Silver Belt » (en 2,5 jours) ou « EADS Green Belt » (en 1 semaine), ou encore « EADS Black Belt » (en 4 semaines). Pour bénéficier du label d'Expert en Amélioration, les Black Belts d'EADS doivent mener à bonne fin, en plus de leur formation, un projet d'amélioration produisant des avantages mesurables en termes de performance dans le Respect des Délais et des Exigences de qualité, d'économies de coûts, de la confiance des clients ou les trois.

Un système de gestion des apprentissages (learning management system ou « LMS ») accompagne et surveille le déploiement du programme, permettant également aux candidats de partager les meilleures pratiques et de faire appel à des réseaux qui transcendent les réseaux des Unités Opérationnelles en vue d'un soutien mutuel.

À fin 2006, plus de 200 Black Belts EADS avaient été formés au cours de sessions organisées autour des Divisions et Unités Opérationnelles d'EADS. Plus de 50 Black Belts EADS ont achevé leur accréditation.

2.2.2 Soutien et protection de l'innovation

2.2.2.1 Stratégie d'innovation

L'innovation est l'un des enjeux majeurs d'EADS pour dynamiser sa croissance. Avec la nomination d'un Directeur de la technologie (*Chief Technical Officer* ou « CTO »), qui est également membre du Comité Exécutif d'EADS, la Société a donné un nouvel élan à son processus d'innovation.

Le CTO met en place une nouvelle stratégie en matière de technologie, avec le développement d'un portefeuille technologique, totalement inscrit dans la stratégie commerciale de la Société.

EADS continue de mettre au point des programmes de coopération avec des universités et des établissements scientifiques dans ses pays domestiques et à l'étranger pour accroître la coopération et tirer parti des compétences là où elles se trouvent.

Politique

« La stratégie d'EADS en matière d'innovation vise à accroître sa compétitivité en améliorant en permanence la qualité de ses produits et services et de l'efficacité de ses processus. »

Organisation

À la suite de la désignation du CTO d'EADS en avril 2006, l'innovation, et en particulier l'innovation technologique, a été revigorée, et une plus grande priorité a été donnée à l'alignement des activités de Recherche et Technologie (« R&T ») du Groupe sur la stratégie commerciale de la Société.

Le nouveau CTO a pris toute la mesure de son autorité avec l'octroi d'un nouveau siège au sein du Comité Exécutif d'EADS et assume désormais la responsabilité du budget de R&T pour toutes les Divisions. Ce budget visera toujours plus à épauler les priorités de croissance stratégique du Groupe.

Le CTO assume un rôle étendu. En plus de la R&T, il est responsable des processus techniques transversaux du Groupe, tels que l'Ingénierie des Systèmes, et des outils communs pour la Gestion du Cycle de Vie des Produits. Il exécute également des évaluations techniques spécifiques pour le compte des Directeurs Exécutifs et du Comité Exécutif. La responsabilité de la Gestion de l'Information (*Information Management* ou IM) ne relève plus du département Finance, mais a été confiée au Directeur Technique (depuis février 2007, le CQO a également été placé sous la responsabilité du Directeur Technique).

Le CTO a l'intention de favoriser une culture de l'innovation parmi les salariés d'EADS. À ce titre, le CTO et les Ressources Humaines développent « **L'Initiative des experts d'EADS** » qui vise à identifier les experts techniques et à leur offrir des opportunités de carrière similaires à celles des dirigeants, tout en continuant à progresser sur des voies techniques. Dans le cadre d'autres initiatives, un Panthéon de l'Innovation chez EADS est en cours de création. Il aura pour but de récompenser et d'honorer ceux qui auront généré le plus de brevets (les « Grands Inventeurs »), ceux qui seront le plus efficaces pour traduire ces inventions en affaires (les « Grands Innovateurs ») et les salariés possédant des compétences uniques (les « Grands Artisans »).

Le **Conseil exécutif technique d'EADS** (*Executive Technical Council* ou « **ETC** »), composé des directeurs techniques des Divisions et présidé par le CTO, est chargé de veiller à l'alignement avec la stratégie technologique du Groupe et à sa mise en œuvre dans le cadre de la feuille de route de la R&T au niveau Groupe. Le ETC s'assure du maintien d'un bon équilibre entre les orientations stratégiques descendantes et le savoir-faire, la créativité et la responsabilité d'ordre ascendant. Il se réunit régulièrement pour débattre et décider des stratégies futures et identifier les synergies.

Les **EADS Innovation Works** (ancien Centre Commun de Recherche) ont la charge des laboratoires de recherche du Groupe qui garantissent le potentiel d'innovation technique du Groupe, en privilégiant l'horizon à long terme. Piloté par la

stratégie en matière de R&T d'EADS, ils identifient les nouvelles technologies qui seront source de création de valeur et d'avantages compétitifs. Les EADS Innovation Works disposent de deux sites principaux, à Paris et Munich, qui emploient environ 600 personnes, dont des doctorants et des universitaires.

EADS, représentée par EADS CASA, ainsi que le ministre espagnol de l'Industrie, du Tourisme et du Commerce et le Président du gouvernement régional de Madrid ont signé un accord de coopération à Madrid en mars 2006 en vue de la création de la *Fundación para la Investigación, Desarrollo y Aplicación de Materiales Compuestos* (Fondation pour la recherche, le développement et l'utilisation des matériaux composites ou « **FIDAMC** »). Cette fondation a pour objectif de devenir un centre d'excellence en matière de recherche, de développement et d'utilisation des composites, entre autres les matériaux en fibre de carbone. La FIDAMC sera un centre à orientation multi-sectorielle, dont le siège se situera non loin du site d'EADS-CASA à Getafe, à proximité de Madrid. La Fondation devrait compter un effectif composé de quelque 40 ingénieurs, scientifiques et personnels de laboratoire avec la possibilité de passer à 75 postes techniques très qualifiés à moyen terme. Ceci contribuera considérablement à renforcer le poids du secteur aérospatial à Madrid. Il assurera le développement de projets à fort contenu technologique dont pourront tirer parti des entreprises venues de différents secteurs (aéronautique, espace, automobile et robotique) en vertu d'une philosophie de « périmètre ouvert ».

Des centres de recherche de proximité sont maintenus à Toulouse, à Nantes (ouvert en 2005) et à Hambourg pour soutenir le transfert des connaissances aux Unités Opérationnelles présentes sur ces sites. Un bureau de liaison, installé à Moscou, facilite les relations avec les instituts scientifiques russes. EADS a ouvert un centre de R&T à Singapour et également lancé un centre en Espagne.

Le **Réseau R&T** coordonne les activités communes de recherche et de technologie, qui impliquent plusieurs Unités Opérationnelles et EADS Innovation Works. Ce Réseau est organisé autour de 18 domaines technologiques appelés Groupes de recherche et de technologie (GRT), présentant un intérêt commun, tels que Matériaux et Structures, Électronique, Navigation et Commandes, ainsi que Traitement d'images. Le Réseau définit un programme de R&T commun et facilite la circulation de l'information et des résultats de recherche.

Le Réseau R&T actuel d'EADS rassemble cinq **Réseaux d'Innovation mondiaux** (« **GIN** »). Les GRT du Réseau fonctionnent au travers des GIN concernés (par exemple, les GRT Matériaux Métalliques, Matériaux Composites Non-

Métalliques, Structures et Fabrication Avancée sont exploités par le GIN « Structures de plates-formes optimisées ».

Toutes les activités de R&T, Groupe et Divisions confondues, sont fusionnées en un seul et unique Plan de Groupe R&T d'EADS. Le portefeuille de ce projet R&T du Groupe EADS est aligné sur la Stratégie R&T d'EADS, laquelle est, à son tour, orientée en fonction de la Stratégie du Groupe.

Les cadres des GIN, placés sous la responsabilité du CTO adjoint et Directeur de l'Innovation (*COO Innovation*), vont être amenés à jouer un rôle phare, en renforçant les liens entre la R&T Groupe et les Divisions. Les GIN mettent en place un projet R&T dans leurs domaines technologiques respectifs avec les groupes R&T du Réseau R&T d'EADS et conformément à la stratégie technologique d'EADS. Les GIN seront chargés des livraisons et privilégieront la garantie de livraison pour une sélection de projets clés.

Les démonstrateurs qui intègrent des technologies uniques dans des solutions joueront un rôle important dans le futur Projet R&T du Groupe car ils cherchent à réduire le temps nécessaire à l'introduction de nouvelles technologies au sein d'un produit ou d'un processus.

Des membres de support et des groupes d'activateurs de R&T appartenant à l'équipe du CTO veillent à ce que la R&T fasse partie intégrante de l'activité, en entretenant des liens solides avec les entités chargées du développement commercial, des ressources humaines, des finances, de la propriété intellectuelle, de la normalisation et de la communication.

Les membres d'EADS Innovation Works et des équipes de R&T d'EADS au sein des Unités Opérationnelles entretiennent et élargissent les partenariats établis en matière de recherche avec des instituts universitaires et des écoles d'ingénieurs de premier plan, en recrutant des thésards, des étudiants de troisième cycle et des doctorants, mais aussi en leur confiant des projets de recherche spécifiques.

Voir également « Partie 1/1.1 Discussion et analyse par la Direction de la situation financière et des résultats d'exploitation ».

Performance et meilleures pratiques

L'innovation continue sera encore plus capitale dans l'avenir. Les cycles d'innovation se raccourcissent et de nouveaux concurrents émergent sur tous les segments d'activité d'EADS. Pour s'arroger une place de premier plan sur les marchés à l'avenir, EADS devra toujours avoir une longueur d'avance et proposer des solutions innovantes.

Les programmes d'innovation technologique sont gérés conjointement par le Réseau R&T et les Innovation Works d'EADS, ainsi que par un solide réseau d'experts de premier plan au sein des Unités Opérationnelles. EADS s'efforce de mieux utiliser les ressources disponibles en augmentant son interaction avec des organismes scientifiques externes et des établissements de recherche appliquée. Une telle coopération permet à EADS de tirer profit des ressources disponibles au sein de ces organismes qui, à leur tour, bénéficient de la connaissance des systèmes d'EADS.

Voir également « Partie 1/1.1.3.6 Frais de recherche et de développement ».

Advanced Technology Initiative

Les activités de l'Advanced Technology Initiative (« ATI »), lancées en 2004, se sont poursuivies en 2006 pour améliorer l'efficacité de l'innovation et de la R&T. L'ATI s'appuie sur le référencement et l'anticipation des technologies et répond aux questions suivantes : Quel est le périmètre des technologies au sein d'EADS ? Comment EADS maîtrise-t-il ces technologies par rapport à la concurrence ? Quelles seront les technologies essentielles à l'avenir ? Il est fait appel à des experts externes pour proposer des perspectives et stratégies. En fonction de leurs conclusions, des plans d'actions sont mis au point pour améliorer la stratégie technologique globale en rectifiant les lacunes et en optimisant la répartition des ressources. L'ATI a déjà donné lieu à des recommandations et mises en œuvre relatives à la gestion des risques technologiques et pour garantir le leadership technologique.

Fondation EADS pour la Recherche

La Fondation EADS pour la Recherche a été créée en France en septembre 2004 afin de promouvoir la recherche pluridisciplinaire dans le domaine des technologies aérospatiales et établir des échanges entre les chercheurs du secteur public, le secteur privé et les instituts de recherche de l'enseignement supérieur.

Avec une dotation totale de 24 millions d'euros sur 5 ans, la Fondation qui existe depuis trois ans est solidement établie. Elle a financé 37 bourses de doctorat et 19 bourses post-doctorat, ainsi que 18 projets de recherche.

L'un des objectifs de la Fondation est de tisser des liens entre la communauté de la recherche publique, le monde de l'industrie et celui de l'enseignement. Pour y parvenir, la Fondation décerne, tous les ans, trois prix dans le domaine de la Coopération pour la Recherche Industrielle, qui fait la promotion de scientifiques, hommes ou femmes, ayant fait preuve de hauts niveaux d'excellence dans leurs travaux de recherche menés en collaboration avec le secteur industriel. Tous les ans, elle accorde

également six prix des Meilleures Thèses dans différents domaines liés aux mathématiques, à la physique et à l'informatique. Pour optimiser les études pluridisciplinaires, des représentants venus de toutes les Divisions d'EADS siègent au conseil d'administration de la Fondation et un tiers de ses membres sont des représentants externes issus de la communauté scientifique en France, tels que le centre de recherche aérospatiale national ONERA, le CNRS, le Commissariat à l'Énergie Atomique (CEA) et de grandes universités.

La Fondation EADS pour la Recherche soutient également d'autres organisations dont elle partage les objectifs, à savoir l'Institute for Higher Scientific Studies (IHES), dédié à la recherche avancée dans les mathématiques et la physique théorique, la Fondation Française pour la Recherche Aéronautique et Spatiale et la Fondation C. Génial, qui contribue à la diffusion de la culture scientifique et technique, en particulier auprès des jeunes. Dans ce contexte, la Fondation soutient également le projet « Science à l'école » qui vise à donner une nouvelle image de l'enseignement des sciences dans les écoles primaires, au collège et dans les cours de la fondation.

La Fondation œuvre également à la promotion de l'égalité des sexes en tant que partenaire du prix Irène Joliot-Curie. Ce prix récompense différentes femmes pour leurs réalisations exemplaires dans la recherche publique ou privée, et est destiné à encourager les jeunes filles à se lancer dans des études scientifiques et technologiques et à favoriser la position des femmes dans la communauté française de la recherche. La Fondation apporte également son soutien à des projets de santé publique, qui font souvent appel à des technologies qui trouvent leur origine dans le secteur aérospatial. En décembre 2006, a été organisée la troisième édition de la journée « Envol Recherche » où divers protagonistes de la Fondation se sont réunis pour débattre autour de tables rondes sur les défis scientifiques dans les secteurs de l'aéronautique, de l'espace et de la défense ainsi que pour des cérémonies de remise de prix.

D'autres initiatives (y compris des fondations) visent à améliorer les liens avec les instituts publics de recherche et les universités en Allemagne, en Espagne, au Royaume-Uni et aux États-Unis.

Bauhaus Luftfahrt (un centre de recherche aéronautique)

EADS et le gouvernement du Land allemand de Bavière ont uni leurs forces à trois autres sociétés aéronautiques allemandes pour créer le centre de recherche aéronautique Bauhaus Luftfahrt, dédiée à des activités de recherche interdisciplinaires dans le domaine de l'aéronautique. Bauhaus Luftfahrt permettra à EADS de penser à de nouveaux axes d'actions novateurs dans le domaine aéronautique, en adoptant une approche innovante des solutions futures et visionnaires. 20 ingénieurs et scientifiques

composaient l'équipe du Bauhaus Luftfahrt lors de son premier anniversaire de sa création en novembre 2006.

Partenariats avec les Universités

EADS considère sa relation avec le monde universitaire comme une priorité et développe, avec beaucoup d'énergie, sa coopération avec des laboratoires universitaires en nouant des relations étroites et ciblées en établissant une structure commune avec plusieurs partenaires universitaires français de premier plan.

INNO'CAMPUS fonctionne avec la célèbre École Normale Supérieure (ENS) de Cachan, près de Paris, des chercheurs venus de chez EADS ayant pris leurs quartiers dans les laboratoires de l'ENS, des étudiants de l'ENS utilisant les installations des Innovation Works d'EADS et tous organisant ensemble des séminaires et ateliers communs dans les domaines de la simulation des structures et du comportement des structures. Une chaire intitulée « *Advanced Computational Structural Mechanics* » a été créée à l'ENS, financée par la Fondation d'Entreprise EADS pour la Recherche.

Le TECHNO'CAMPUS a été créé à Nantes, par Airbus et quatre grandes écoles d'ingénieurs (École Centrale, École des Mines, Polytechnique et ICAM). Le site a été choisi en raison du niveau élevé de la recherche scientifique publique menée à proximité de deux unités de production d'Airbus. Le TECHNO'CAMPUS bénéficie du soutien actif de l'État français, de la région du Pays de Loire et de la ville de Nantes. Il rassemble des étudiants, des chercheurs et des ingénieurs venus des écoles, des Innovation Works et d'Airbus au sein de projets communs de recherche sur les technologies des composites thermoplastiques et sur le développement de méthodes d'essai non destructives.

Les Innovation Works d'EADS et l'École Polytechnique, ainsi que le Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS) se sont engagés dans un nouveau partenariat en novembre 2006 en signant un accord-cadre de recherche scientifique dans les domaines de l'aéronautique, de l'espace et de la défense. Cet accord porte le nom d'« AIRIX » en référence à ces domaines. Il permettra d'accroître les interactions scientifiques et techniques entre les chercheurs des établissements publics et ceux du groupe industriel dans les domaines de la modélisation, de la physique et de l'analyse mathématique associée. Cet accord est un accélérateur du transfert des connaissances et des résultats entre le monde académique et le monde industriel.

2.2.2.2 Protection de l'innovation : Propriété intellectuelle

La propriété intellectuelle – brevets, marques et savoir-faire – joue un rôle important dans la production et la protection des technologies et des produits d'EADS. L'utilisation de droits de propriété intellectuelle permet à EADS de rester compétitif sur le marché et de fabriquer et commercialiser librement ses produits.

Politique

- « L'un des actifs clés d'EADS est sa propriété intellectuelle qui inclut brevets, secrets de fabrication, marques, droits d'auteur et autres informations appartenant à EADS. EADS a pour politique de créer, de protéger, de maintenir et de défendre ses droits sur tous les actifs significatifs de propriété intellectuelle et d'utiliser ces droits de manière légitime. »
- EADS respecte également les droits de propriété intellectuelle des tiers et s'interdit de reproduire ou d'utiliser des logiciels ou autres technologies pris en licence auprès d'autres fournisseurs autrement que dans les limites autorisées par le contrat de licence applicable ou par la loi. »

Organisation

La gestion globale de la propriété intellectuelle d'EADS est assurée par un Comité de la propriété intellectuelle, dirigé par le Directeur de la Propriété Intellectuelle depuis le siège du Groupe, qui appartient à l'équipe du COO Innovation, tout en gardant un lien avec la Direction des Affaires Juridiques du Groupe. Les cadres responsables de la propriété intellectuelle dans les principales filiales siègent à ce comité.

Chaque année, le réseau des responsables de la propriété intellectuelle dans les différentes entités du Groupe se réunit pour parler de la stratégie et de la politique d'EADS en la matière. La politique et les règles en matière de propriété intellectuelle sont définies en fonction de la stratégie globale d'Innovation, par ce Comité qui se réunit environ tous les deux mois.

EADS organise également des formations sur la propriété intellectuelle. Par exemple, l'Université d'entreprise (*Corporate Business Academy* ou « CBA ») propose une journée de formation à la propriété intellectuelle à l'intention des experts.

Chaque filiale du Groupe détient les éléments de propriété intellectuelle sur son activité et générés par cette filiale. Lorsqu'un élément de propriété intellectuelle présente un intérêt pour l'ensemble du Groupe, la filiale peut concéder une licence permettant son utilisation ailleurs (dans le respect des intérêts des autres actionnaires, le cas échéant). EADS détient également des droits de propriété intellectuelle directement ou en vertu de contrats de licence signés avec ses filiales. EADS centralise et coordonne le portefeuille de propriété intellectuelle du Groupe, et se charge de promouvoir les licences de propriété intellectuelle communes à ses filiales. Le Groupe participe à la gestion du portefeuille avec ses filiales et protège la propriété intellectuelle dans ses pays stratégiques.

EADS s'assure également que toutes les procédures sont mises en place pour garantir la confidentialité de la propriété intellectuelle du Groupe et assurer, par le biais de contrats, que les droits des tiers sont protégés (dans le cas de sociétés communes). À cet égard, les conditions contractuelles générales appliquées aux fournisseurs sont renforcées et adaptées dans les pays où la réglementation relative à la propriété intellectuelle est moins rigoureuse. La stratégie d'achats consiste également à intégrer la segmentation des contrats afin de minimiser le risque d'espionnage industriel et de contrefaçon.

Performance et meilleures pratiques

Afin d'accroître la valeur ajoutée du Groupe, l'équipe du Directeur Technique d'EADS promeut le partage, au sein du Groupe, de toutes les connaissances des Unités Opérationnelles et des ressources, compétences, moyens et budgets de recherche afin de développer de nouvelles connaissances, tout en respectant les cadres contractuel et juridique existants.

En particulier, tous les contrats entre Unités Opérationnelles du Groupe en matière de R&T commune doivent comporter des dispositions relatives à la propriété intellectuelle facilitant l'échange des connaissances (règles du réseau de R&T d'EADS).

En 2006, le portefeuille de propriété intellectuelle d'EADS comportait environ 5 400 inventions (environ 4 900 en 2005), protégées et environ 18 400 brevets de par le monde.

	2006	2005	2004
Nouvelles inventions déposées (dont certaines sont protégées par plusieurs brevets)	792	586	521
Portefeuille de brevets d'EADS (en fin d'année)	18 366	15 036	13 515

Périmètre : EADS.

2.2.3 Gestion des fournisseurs : favoriser une relation mutuelle bénéfique avec les fournisseurs

La Vision des Achats d'EADS consiste à obtenir un avantage concurrentiel par la sélection, l'intégration et le développement de relations avec les meilleurs fournisseurs au monde. La stratégie du Groupe en matière d'approvisionnements a été conçue pour venir épauler cette vision.

2.2.3.1 Politique

Les politiques d'approvisionnement des Unités Opérationnelles d'EADS sont le reflet des principes énoncés ci-après :

- « Les fournisseurs représentent une part importante de la valeur des produits d'EADS et participent à la satisfaction du client. Aussi, EADS s'efforce de les intégrer pleinement à son éthique des affaires. »
- Afin de favoriser une relation mutuelle bénéfique avec les fournisseurs, les principes d'EADS en matière d'achats imposent à ces derniers d'adopter une attitude responsable et d'appliquer les normes et exigences d'EADS à tous les niveaux de la chaîne d'approvisionnement.
- EADS est déterminé à nouer des relations et partenariats à long terme avec ses fournisseurs, notamment pour développer le savoir-faire technologique. »

2.2.3.2 Organisation

Stratégie d'achat

L'équipe du *Corporate Sourcing* est l'architecte stratégique de la fonction Achat et définit une orientation globale pour les activités d'achat à l'échelle du Groupe, en particulier en ce qui concerne les principaux éléments de la Stratégie d'Achat, à savoir : *Procurement Marketing and Global Sourcing, Joint Sourcing, Supplier Evaluation* et *Risk and Opportunity Sharing* :

- Le **Procurement Marketing and Global Sourcing** vise à identifier les meilleurs fournisseurs au monde et à les évaluer en fonction de leurs aptitudes et de leurs certifications. Le *Procurement Marketing* est d'autant plus important qu'EADS cible de nouveaux marchés d'approvisionnement internationaux afin d'alimenter la Stratégie de Développement Industriel Mondial d'EADS ;
- Le **Joint Sourcing** consiste à optimiser le pouvoir d'achat d'EADS par voie d'approvisionnement groupé. Un réseau de « *Lead Buyers* » regroupe les volumes d'achats de certaines catégories de matériels afin de les négocier en une fois. Le *Joint Sourcing* permet également à toutes les Unités

Opérationnelles du Groupe d'utiliser un même contrat EADS pour chaque fournisseur ; Afin de mieux intégrer les clients internes au processus d'approvisionnement et augmenter l'effet de levier du Groupe EADS au niveau des Achats, le groupe de Lead Buyers a été renforcé en 2006 : les segments d'achats généraux et de matières ont été revus et placés sous la responsabilité d'« *Enhanced Lead Buyers* » ;

- Le processus d'**Évaluation et de Développement des Fournisseurs** d'EADS garantit une évaluation régulière de leurs performances. Les fournisseurs se voient ainsi appliquer une procédure et des critères uniques par toutes les Unités Opérationnelles dans les domaines suivants : Commercial, Logistique, Qualité, Technique et Support Client. Les évaluations sont communiquées aux fournisseurs et servent de base de discussion des besoins, des plans d'amélioration et de développement. En raison de la proportion élevée des achats de ses produits et de la complexité des systèmes, des équipements et des structures achetées, EADS favorise des relations à long terme, mutuellement bénéfiques, fiables et stables avec ses fournisseurs clés. Ces partenariats sont réservés aux fournisseurs qui font preuve d'excellence dans leur travail et qui manifestent un intérêt à long terme à l'intérêt commercial d'EADS en même temps qu'à leur propre développement. Ces partenariats reposent sur le principe de l'implication et de l'intégration des fournisseurs à des phases précoces du développement de produit ;
- Un partage équitable des **risques et opportunités opérationnels** est recherché avec les fournisseurs. Les Politiques d'Achat des Unités Opérationnelles d'EADS rendent compte de tous les risques opérationnels, y compris les risques liés aux CSR, et suggèrent la manière dont ils doivent être traités dans les accords contractuels d'EADS. Les Politiques d'achat fixent également les principes et lignes directrices en matière de conduite des relations avec les fournisseurs actuels et potentiels. Ces lignes directrices décrivent comment les partenariats doivent être conduits de manière équitable dans l'intérêt de toutes les parties concernées et comment les litiges doivent être traités de façon diligente et professionnelle, conformément aux accords de partenariat conclus.

Réseau et groupes de travail

Chaque Division d'EADS et chaque Unité Opérationnelle dispose de sa propre fonction Achat.

Les *Chief Procurement Officers* (responsables des achats) des cinq Divisions d'EADS forment le **Chief Procurement Officers Council** (« CPOC »), ce conseil, présidé par

le *Chief Procurement Officer* ou Directeur des achats du Groupe, est chargé de mettre en œuvre la stratégie d'Achats du Groupe au sein de chaque Division d'EADS.

Les *Chief Procurement Officers* ont organisé des groupes de travail afin d'assurer la coordination de thèmes stratégiques entre les Divisions d'EADS. Figurant parmi ces thèmes stratégiques, la CSR est gérée par un groupe de travail « CSR » dédié.

Le Groupe de Travail « CSR » a pour objectif de formaliser les processus de gestion de la CSR aux achats et la documentation associée, conformément au Code éthique du Groupe, ainsi qu'à ses règles et valeurs. Ce groupe de travail est composé de représentants de l'organisation des approvisionnements de chaque Division.

2.2.3.3 Performance et meilleures pratiques

L'environnement des achats en 2006

Les achats provenant de fournisseurs externes représentent les trois quarts du chiffre d'affaires d'EADS ; aussi, la gestion efficace et effective des fournisseurs constitue un facteur clé du succès du Groupe. Dans cette optique, EADS se concentre sur ses principaux fournisseurs. Les 50 premiers fournisseurs d'EADS couvrent 43 % de son volume d'achats et les 250 premiers fournisseurs 74 %.

Les systèmes et équipements complexes représentent 39 % des achats d'EADS. Les structures, les matières premières et les services liés aux produits représentent également 38 % du total, les matières consommables représentant 23 %.

Bien qu'EADS apprécie son importance dans le portefeuille de ses principaux fournisseurs, la Société valorise leur indépendance et la qualité de leur technologie. En moyenne, les fournisseurs d'EADS ne réalisent pas plus de 10 % de leur chiffre d'affaires avec le Groupe.

L'essentiel du volume d'Achats d'EADS est fourni par de grandes sociétés. Le reste (15 %) est réparti sur un grand nombre de petites et moyennes entreprises selon la définition de la Commission européenne, c'est-à-dire employant moins de 250 salariés ou réalisant moins de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires.

Les achats se concentrent dans les pays domestiques d'EADS, à savoir la France, l'Allemagne, le Royaume-Uni et l'Espagne, ainsi qu'aux États-Unis, tandis que les achats réalisés en dehors de l'U.E. et de l'Amérique du Nord restent limités. EADS envisage toutefois d'accroître ses activités internationales

d'achats afin de mieux exploiter les opportunités internationales et de soutenir ses ventes.

La plupart des fournisseurs d'EADS sont actuellement situés dans l'U.E. (77 %) et en Amérique du Nord (21 %), deux régions où les pratiques sociales, économiques et environnementales sont bien encadrées par des normes et des lois. Les dispositions des contrats d'achat d'EADS imposent à ces fournisseurs de respecter en permanence les lois et réglementations qui fixent les normes économiques, environnementales et sociales et qu'ils s'efforcent d'anticiper l'évolution de ces normes.

Afin de renforcer le respect des obligations au sein de la chaîne d'approvisionnement en matière de CSR, les fournisseurs de premier rang d'EADS sont tenus par contrat de répercuter ces obligations auprès de leurs fournisseurs de deuxième rang.

Les politiques d'achat reprennent également les principes du Pacte Mondial des Nations Unies. En tant que signataire de ce Pacte, EADS s'est engagée à en appliquer les principes à sa chaîne d'approvisionnement et demande à ses fournisseurs de respecter des standards communs dans les domaines des droits de l'homme, de l'environnement et du travail.

Influence du Global Sourcing (achats dans le monde entier)

Étant donné qu'EADS prévoit d'augmenter ses volumes d'achats dans des pays où la législation et la réglementation actuelles n'incluent pas l'ensemble des principes CSR d'EADS, les conditions de ces achats devront être décrites de manière plus détaillée dans les contrats. EADS est donc, d'une part, engagé dans un processus de renforcement des principes CSR dans ses contrats d'achat et, d'autre part, organise des procédés visant à mesurer la performance CSR de ses fournisseurs.

Activités CSR

Projet CSR 2006

En 2006, le Groupe de Travail CSR a répercuté les principes du Code éthique d'EADS dans différents outils dont un Code CSR pour les Fournisseurs, un Questionnaire d'évaluation des fournisseurs en matière de CSR, une clause contractuelle et divers indicateurs adaptés pour mesurer la conformité de ses fournisseurs aux politiques CSR d'EADS. Cet ensemble d'outils a été validé par les Responsables des Achats et sa mise en application sera lancée dès son intégration par chaque Division dans son processus d'Achat.

En raison des décisions prises dans le cadre des projets d'économies de coûts d'EADS, le nombre de fournisseurs de

niveau 1 d'EADS doit être considérablement réduit au cours des prochaines années. La réorganisation de la base de fournisseurs autour d'un nombre restreint de fournisseurs de niveau 1 s'accompagnera d'un renouvellement du contenu des contrats d'approvisionnement. Cette révision des clauses contractuelles devrait être l'occasion, pour EADS, de déployer son ensemble d'outils d'Achats « CSR ».

Conditions contractuelles d'achat liées à la CSR

EADS a clairement décidé de renforcer les obligations en matière de CSR et en a déjà défini certains des principaux éléments dans ses contrats d'achat.

Les divers aspects de la CSR sont déjà pris en compte dans la gestion des risques et opportunités d'achat (*Risk and Opportunities Management* ou « ROM ») d'EADS, qui comporte des orientations dans les principaux domaines visés par les contrats. Ces orientations sont reprises dans l'outil d'information sur les achats (*Sourcing Information Tool*) d'EADS, qui explique les principes de rédaction des contrats, rejette les clauses contractuelles d'usage et propose des commentaires pratiques à l'usage de l'acheteur. Dans chaque domaine, les obligations sont répercutées, par voie contractuelle, aux fournisseurs de rangs inférieurs.

Par exemple, en matière de responsabilité environnementale, les principes de rédaction de contrats prévoient que : « Le contrat d'achat doit stipuler le respect, par le fournisseur, de toutes les lois, réglementations, etc. en vigueur ainsi que le respect de tous ses engagements par EADS (ex. Pacte Mondial des Nations Unies) et les exigences des clients finaux ; en particulier, il est demandé aux fournisseurs : (1) d'adopter une approche des défis liés à l'environnement fondée sur le principe de précaution, (2) de prendre plus de responsabilités vis-à-vis de l'environnement et (3) de favoriser le développement et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement. » Les recommandations faites aux acheteurs indiquent aussi qu'EADS encourage les fournisseurs à mettre en œuvre un système de management environnemental en conformité avec les normes internationales comme la norme ISO 14000 ou la norme EMAS (*Eco-Management and Audit Scheme*).

De plus, le Respect des engagements Ethiques d'EADS impose d'inclure, dans le contrat, les principes du Groupe, à savoir le soutien, le respect et la protection des droits humains internationaux au sein de la sphère d'influence du fournisseur, le respect de la liberté d'association, la reconnaissance concrète du droit à négocier des conventions collectives, l'élimination, sous toutes ses formes, du travail forcé et obligatoire, la qualité des conditions de travail notamment, un niveau de rémunération adéquat, la protection de la santé et de la sécurité des salariés.

Meilleures pratiques des Unités Opérationnelles

En plus de l'approche descendante décrite ci-dessus, la CSR au sein des Achats a bien progressé en 2006 comme en témoignent les exemples suivants :

Airbus

Airbus s'intéresse désormais à la performance environnementale de ses produits tout au long de leur durée de vie. En 2006, les sites et les produits d'Airbus ont été certifiés ISO 14001. La chaîne d'approvisionnement joue un rôle stratégique majeur dans la réalisation de cet objectif ; c'est pourquoi le projet environnemental d'Airbus a reçu le soutien sans faille la Section Approvisionnements d'Airbus. Les principaux jalons suivants ont ainsi été franchis en 2006 :

- a) Le directeur des Approvisionnements d'Airbus a adressé à tous les salariés de son service une Déclaration d'Intention sur la Politique environnementale des Approvisionnements en février 2006.
- b) Une rubrique sur les pages de l'intranet d'Airbus a été consacrée aux politiques en matière d'Environnement des Approvisionnements d'Airbus, dont le personnel a également été invité, l'année dernière, à suivre des modules d'apprentissage afin de savoir intégrer des conditions environnementales propres à Airbus dans les accords contractuels.
- c) Vers la fin 2006, un « Guide de poche de l'Environnement d'Airbus » a été distribué à tous les salariés des Approvisionnements chez Airbus. Dans ce Guide, le PDG d'Airbus présente les défis environnementaux d'Airbus et le directeur des Approvisionnements y explique l'Engagement et les Objectifs en matière d'Environnement des Approvisionnements, ainsi que les Règles d'or pour contribuer à la protection de l'environnement. Ce Guide présente aussi l'organisation en charge de la gestion environnementale au sein des Approvisionnements.
- d) Les fournisseurs ont bénéficié d'un accès en ligne aux exigences environnementales d'Airbus, dans un chapitre spécial du « Portail des fournisseurs » d'Airbus sur Internet.
- e) Divers actions de communication externe ont été organisées afin d'accroître la sensibilisation aux questions environnementales au sein de la Chaîne d'Approvisionnement.

EADS Astrium

Les exigences en matière de CSR sont désormais prises en compte dès la procédure de pré-sélection des Fournisseurs dans

Le cadre des impératifs préliminaires imposés aux fournisseurs pour s'assurer :

- De la conformité au Code éthique d'EADS et à ses politiques en matière de CSR ;
- De la sensibilisation et de la démonstration de conformité aux obligations statutaires et réglementaires applicables : WEEE, RoHS, marquage CE (marquage européen obligatoire pour certains produits aux fins d'indiquer leur conformité avec les normes européennes en vigueur), etc.

Les normes en matière d'Hygiène, de Sécurité et d'Environnement d'EADS Astrium sont présentées sur une page intranet dédiée, à l'attention des équipes en charge des approvisionnements au sein de la division Astrium.

Principaux indicateurs de performance

Tous les chiffres qui suivent ont été calculés par application des nouvelles parités entre euro et dollar. Les valeurs correspondant aux exercices antérieurs ont été recalculées en conséquence (2006 : 1,2556 ; 2005 : 1,2441 et 2004 : 1,2438).

Importance des achats externes
en pourcentage du C.A.

2006	2005	2004
74 %	70 %	63 %

L'augmentation de la valeur des achats est principalement influencée par la montée en puissance de la production de l'A380, laquelle a débuté en prévision des livraisons de cet appareil, d'où une augmentation temporaire du volume des achats par rapport au chiffre d'affaires.

Volume d'achats : répartition par pays (10 premiers pays)
en pourcentage du total des achats

	2006	2005	2004
France	32 %	31 %	31 %
Allemagne	21 %	22 %	23 %
États-Unis	20 %	22 %	21 %
Royaume-Uni	14 %	12 %	12 %
Espagne	4 %	4 %	4 %
Italie	2 %	1 %	2 %
Pays-Bas	1 %	1 %	1 %
Belgique	1 %	1 %	1 %
Canada	1 %	1 %	1 %
Suisse	1 %	1 %	1 %

La répartition géographique des achats est stable et concerne les pays occidentaux.

Répartition des achats par région
en pourcentage du total des achats

	2006	2005	2004
Europe	77 %	75 %	77 %
Amérique du Nord	21 %	23 %	21 %
Reste du monde*	2 %	2 %	2 %

Périmètre : EADS.

(*) Dont moins de 1 % dans les pays hors OCDE.

2.3 Protection de l'environnement

La politique environnementale d'EADS couvre toutes les phases du cycle de vie du produit, de son design à sa fabrication ainsi que l'impact environnemental de ses sites, sa production et sa maintenance jusqu'à sa fin de vie. Elle tend à s'assurer que chaque Unité Opérationnelle respecte les lois et les réglementations de chacun des pays dans lesquels elle opère. EADS est soumis à de nombreuses lois et réglementations

internationales, européennes, nationales et locales relatives notamment aux émissions, aux rejets dans les eaux de surface et les nappes phréatiques, à l'élimination et au traitement des déchets, à la consommation de ressources naturelles, aux sols, au bruit et autres nuisances, au paysage, etc. ainsi que celles relatives aux permis d'exploitation.

2.3.1 Politique

« Minimiser l'impact des activités d'EADS sur l'environnement »

- EADS a pleinement conscience de l'impact de ses activités sur l'environnement et considère que le suivi et la réduction de ces impacts sont fondamentaux dans son approche de la CSR.
- EADS est déterminé à améliorer en permanence ces impacts sur l'environnement et à dépasser le simple respect de ses obligations légales. Il incombe aux filiales et aux sites d'EADS de veiller au respect des lois et des réglementations des pays dans lesquels ils opèrent. Le Groupe encourage la certification environnementale de ses sites industriels et de ses procédés de fabrication.

Prendre en compte l'impact des produits sur l'environnement tout au long de leur cycle de vie

- Améliorer la performance environnementale des produits tout au long de leur cycle de vie revêt une grande importance pour EADS et ses clients.
- EADS encourage une prise en compte active des critères environnementaux, par la mise en œuvre d'approches d'Éco-Conception tout au long du cycle de vie de ses produits, afin d'améliorer leur performance environnementale. »

2.3.2 Organisation

Limiter l'impact sur l'environnement des activités est fortement tiré par l'activité. La gestion des aspects environnementaux des activités du Groupe EADS incombe traditionnellement aux Unités Opérationnelles et aux sites de production. Chacune des activités d'EADS est par ailleurs soumise à des contrôles et des vérifications stricts de la part des autorités en matière de processus de fabrication et de certification des produits. Les clients, aussi bien civils que publics, incluent toujours plus de critères environnementaux dans leurs cahiers des charges.

De nombreuses Divisions et Unités Opérationnelles d'EADS ont mis en place, avec succès, des systèmes de gestion de l'environnement et travaillent à l'amélioration continue des performances environnementales de leurs produits respectifs.

En outre, une certaine coordination au niveau global est organisée afin d'assurer un suivi périodique de la performance

environnementale du Groupe, promouvoir le dispersement croisé des bonnes pratiques et anticiper avec cohérence tout nouveau cadre réglementaire susceptible de s'appliquer au Groupe.

La gestion du reporting environnemental est actuellement assurée par le CQO. Il repose sur des réseaux préexistants mis en place par les sociétés fondatrices d'EADS. Pour améliorer l'efficacité de la politique environnementale, définir des orientations et des plans d'action utiles et apporter un surcroît de visibilité, EADS a décidé de développer de plus en plus un réseau environnemental, dont la coordination serait confiée aux sociétés du Groupe pionnières en matière d'environnement. En particulier, la plupart des sites européens d'EADS sont désormais certifiés ISO 14001, ce qui donne un socle solide pour promouvoir une approche globale de la protection de l'environnement au niveau du Groupe.

Au sein de son secteur industriel, EADS participe déjà à des groupes de travail sur l'environnement mis en place par des organisations professionnelles comme le GIFAS en France, le BDLI en Allemagne ou la SBAC au Royaume-Uni. Par exemple, le comité pour l'environnement du GIFAS est présidé par un représentant d'Airbus. EADS et Eurocopter participent également à ce comité. En 2005, ce dernier a défini et mis en œuvre un système de veille juridique et réglementaire à l'intention du secteur en France. Dans l'optique d'améliorer la communication du secteur, ce comité a lancé, en 2006, un inventaire des bonnes pratiques afin de les promouvoir.

Au plan européen, le Comité pour l'Environnement de l'ASD est présidé par Airbus.

Au plan mondial, l'ASD est le membre européen de l'ICCAIA (*International Coordination Council for Aerospace Industries Association*), dont le Comité pour l'environnement (*Aircraft Noise & Engine Emissions*) a pour Vice-Président un représentant d'Airbus qui, conformément aux statuts de l'ICCAIA, en deviendra automatiquement Président en 2010.

2.3.3 Performance et meilleures pratiques

Gestion de l'environnement ISO 14001/EMAS

EADS encourage la certification environnementale de ses sites industriels. Au 31 décembre 2006, 52 sites (29 au 31 décembre 2005) étaient certifiés ISO 14001 ou EMAS, ce qui représente plus de 70 % de l'effectif total d'EADS. De nouvelles procédures de certifications ont été obtenues chez Airbus, mais également chez EADS Military Aircraft Systems et au sein de la division Astrium. Cette augmentation notable du nombre de sites certifiés permettra au Groupe EADS de consolider son approche de la gestion environnementale.

En 2006, Astrium Space Transportation a rempli ses objectifs de certification ISO 14001. La certification initiale des sites en France a été approuvée en novembre 2006, après le succès de la re-certification des sites allemands quelques mois plus tôt. Cela marque le début d'un processus continu d'amélioration en faveur duquel la direction d'Astrium Space Transportation s'est engagée.

Après la certification des usines de Hambourg et de Toulouse en avril 2006, Airbus est devenu le premier et l'unique constructeur aéronautique à recevoir la certification environnementale ISO 14001, qui couvre ses 16 sites de production, et notamment son siège ainsi que tous ses produits sur leur durée de vie. La certification globale ISO 14001 atteste qu'Airbus utilise un solide système de gestion environnementale pour surveiller en continu et minimiser l'impact sur l'environnement des processus de production et des produits Airbus tout au long de leur durée de vie. Figurent parmi les innovations environnementales au niveau du processus de production l'utilisation avant-gardiste d'un processus de laminage plus propre, qui ne fait pas appel à des produits chimiques pour les panneaux de fuselage ; des procédés de peinture plus écologiques et la mise en place de mesures visant à minimiser la consommation d'eau et d'énergie

pendant la phase de production. Le système de gestion environnementale d'Airbus contribue à l'adoption d'une nouvelle approche pour réduire l'impact des produits et processus sur l'environnement tout au long de la durée de vie de l'avion. Ce cycle englobe la conception, les approvisionnements, la fabrication, le transport, l'exploitation en service, dont la maintenance, la fin de vie et le recyclage.

Alors que la certification ISO 14001 classique ne concerne que des certifications liées aux SITES, Airbus s'est associé avec plusieurs autres organisations (chambre de commerce, associations professionnelles nationales, EADS Allemagne...) pour fixer les règles d'une approche innovante de la certification qui vise autant les SITES que les PRODUITS, tout au long de leur durée de vie (les sites de production ne constituant qu'un aspect de cette durée de vie). Cette approche intégrée, baptisée **SPOEMS** (*Site and Product Oriented Environmental Management System*) permettra à Airbus, entre autres organisations, d'évaluer systématiquement l'impact de ses produits tout au long de leur durée de vie et de cibler les améliorations les plus appropriées, notamment très en amont, au stade de leur conception. Le système SPOEMS a été sélectionné par l'Union européenne dans le cadre de son programme « LIFE ».

Recyclage des déchets

Stimulées par les certifications ISO 14001, les Unités Opérationnelles lancent de nombreuses initiatives de recyclage des déchets au niveau local, qui dépassent les obligations prévues par la certification (identification, tri, gestion de l'élimination). Au Royaume-Uni, Astrium en est une bonne illustration, avec l'introduction de deux circuits de recyclage, l'un pour le verre, l'autre pour le papier.

Changement climatique

Les Unités Opérationnelles d'EADS ont été associées au premier Système Européen d'Échange de quotas d'émissions (Emission Trading Scheme) mis en place au sein de l'U.E. Les activités d'EADS ont cependant un très faible impact en termes d'émission de gaz à effet de serre. Globalement, l'énergie utilisée par EADS correspond à ses besoins de chauffage et d'éclairage (bureaux, immeubles administratifs, sites de production, etc.), et aux besoins de ses processus.

L'un des risques potentiels posés par le changement climatique sur les activités d'EADS résulte des pressions toujours croissantes qui pèsent sur le coût de l'énergie. Cependant, tant du point de vue de l'efficacité opérationnelle qu'économique, le Groupe reconnaît qu'il a une responsabilité dans la réduction de sa consommation d'énergie autant que possible et à ce titre, EADS considère cet impératif comme une opportunité d'amélioration continue dans ce domaine, notamment dans le cadre des systèmes de gestion environnementaux actuellement mis sur pied au sein du Groupe.

En juillet 2006, Airbus et Eurocopter, aux côtés de cinq autres constructeurs aéronautiques et spatiaux européens, ont signé une lettre d'intention sur une Initiative Technologique Conjointe (*Joint Technology Initiative* ou « JTI ») destinée à préparer une politique novatrice sur l'écologisation du transport aérien, « Clean Sky ». Cette initiative deviendra le projet de recherche le plus important jamais mis en place conjointement avec la Commission européenne et se prolongera sur une période de sept ans, avec un budget total estimé de 1,7 milliard d'euros. L'initiative « Clean Sky » est un vaste programme de recherche technologique innovant qui améliorera radicalement l'impact du transport aérien sur l'environnement et développera des technologies et des solutions innovantes autorisant des modifications progressives en termes de réduction du bruit, des émissions et de la consommation de carburant pour la prochaine génération d'avions et leurs composants et opérations associés. Son objectif est de démontrer et de valider les percées technologiques qui sont nécessaires pour atteindre les objectifs environnementaux fixés par le Conseil Consultatif pour la Recherche sur l'Aéronautique en Europe (« ACARE »). Les objectifs fixés par ACARE qui doivent être atteints d'ici 2020 incluent une diminution de 50 % des émissions de CO₂ par la réduction drastique de la consommation de combustibles, une diminution de 80 % des émissions de NO_x et la réduction de 50 % du bruit perçu. Il vise également une conception écologique du cycle de vie de produits, qui inclut leur fabrication, maintenance et élimination.

Directive sur la limitation des substances dangereuses (RoHS)

La directive européenne RoHS limite l'utilisation de six substances dangereuses (plomb, chrome hexavalent, mercure,

cadmium, polybromobiphényle et éther diphenylique polybromé) dans les composants électriques et électroniques. La Commission européenne a confirmé que les « équipements contenant les substances ciblées qui sont expressément conçus pour être installés dans des avions, des bateaux et d'autres moyens de transport n'entrent pas dans le champ de la Directive RoHS ». Les produits de défense sont également exclus du champ d'application de la Directive. Il est toutefois prévu que l'industrie va progressivement opter pour des solutions alternatives plus respectueuses de l'environnement dans ses composants électriques et électroniques. Ces opérations de substitution restent très difficiles à mettre en œuvre dans les activités de l'aéronautique et l'espace en raison de la longueur de la durée de vie des produits concernés et des impératifs de sécurité très stricts qui s'appliquent : l'introduction de nouveaux produits de substitution exigera des essais en et des certifications avant tout remplacement.

En 2004, EADS a mis en place un réseau spécifique sur la question de la Directive RoHS/Déchets des équipements électriques et électroniques (*Waste Electrical and Electronic Equipment* ou « WEEE »), dont la gestion a été confiée au CQO. EADS s'était précédemment concentré sur le remplacement du plomb. Un document de position a été publié en juillet 2005 et diffusé auprès de la chaîne d'approvisionnement et de la communauté des ingénieurs. Des standards sont en cours d'élaboration pour fixer les règles de transition de l'industrie aéronautique mondiale vers des solutions ayant fait la preuve de leur sécurité et de leur fiabilité.

EADS et bon nombre de ses Unités Opérationnelles (Airbus, MBDA, Électronique de Défense, Space Transportation) participent au consortium LEAP (Lead-free Electronics in Aerospace Project, électronique sans plomb dans les projets aéronautiques), chargé de l'élaboration de ces normes. En outre, EADS et Boeing ont décidé de joindre leurs forces pour assurer cette transition délicate, en définissant ensemble les solutions techniques, les protocoles d'essais de validation et les règles de gestion des configurations qui seront mis en œuvre, dans les prochaines années, dans toute l'industrie aéronautique et sa chaîne d'approvisionnement.

Des outils informatiques dédiés sont en train d'être mis en place afin d'assurer le suivi et la gestion, l'achat et l'élimination des substances dangereuses comme le plomb.

En outre, un partenariat de projet a été formé entre Airbus, EADS DCS, les EADS Innovation Works, TechCI, fabricant de circuits imprimés et ACTIA, société d'assemblage de cartes électroniques. Ces partenaires ont remporté une subvention de l'U.E. (dans le cadre du programme LIFE) pour développer des technologies de remplacement du plomb, dans le cadre du projet Green Electronics in Aeronautical and Military Communication Systems (GEAMCOS). Ce projet vise à permettre aux Unités

Opérationnelles d'EADS d'exécuter en toute fiabilité des assemblages complètement sans plomb et de parvenir, à moyen terme, à des circuits électroniques entièrement sans plomb.

Démantèlement et recyclage des avions

Un avion a une durée de vie d'environ trente ans ; les premiers modèles Airbus sont donc en passe d'atteindre leur fin de vie. Environ 200 appareils devraient être retirés du marché mondial chaque année dans les 20 prochaines années.

Jusqu'à présent, les vieux avions étaient stockés dans des hangars ou démantelés sans que l'environnement soit spécifiquement protégé. Airbus a créé un consortium chargé d'améliorer la gestion de la fin de vie des avions avec les EADS Innovation Works (ex-CCR), Sogerma, la société de gestion des déchets Sita et la préfecture des Hautes-Pyrénées. Ce projet de 2,4 millions d'euros, baptisé **PAMELA** (*Process for Advanced Management of End of Life of Aircraft*) a été approuvé en 2005.

Un centre spécial expérimental a été installé à l'aéroport de Tarbes, où sont testées des procédures de mise hors service et de recyclage des avions dans des conditions sûres et respectueuses de l'environnement. L'objectif de ce projet est de démontrer que 85 % à 95 % des composants d'avions peuvent être recyclés, réutilisés et récupérés. Il permettra également au Groupe de se positionner sur les nouvelles réglementations européennes en matière de recyclage des déchets. Le premier avion actuellement en cours de démantèlement (depuis mars 2006) est un Airbus A300. L'expérience acquise dans le cadre de ce projet et des démantèlements futurs sera répercutée au niveau de la conception des futurs appareils afin de simplifier le recyclage des nouveaux avions.

Autres rapports : Airbus publie un rapport sur l'environnement tous les deux ans, disponible sur son site www.airbus.com. Le quatrième rapport sur l'environnement d'Airbus a été publié en juin 2006.

	2006
Certification ISO 14001/EMAS – Nombre de sites certifiés	52
Nombre de sites couverts par l'ETS de l'U.E.	12
Émissions totales de CO ₂ (tonne)	330 000
Émissions totales de CO ₂ déclarées dans le cadre de l'ETS de l'U.E. (tonne)	170 000
Emplois d'énergie directe, segmentés par source primaire (MWh)	2 910 000
Émissions de composés organiques volatiles (COV) (tonne)	3 900
Consommation totale d'eau (m ³)	5 520 000
Effluents totaux rejetés (eau) (m ³)	3 050 000
Déchets industriels spéciaux (tonne)	41 300
Déchets industriels banals (DIB) (tonne)	83 000

Périmètre : couvre 90 % des effectifs d'EADS sur la base des données disponibles pour 2006. Les définitions devront être harmonisées au sein des pays dans lesquels EADS opère. Tous les chiffres sont arrondis, sauf le nombre de sites.

2.4 Ressources Humaines : Relation Employeur-Salarié

La fonction RH veille à ce que le Groupe EADS attire, développe et fidélise des personnels de rang international.

En plus de ce rôle permanent de partenaire professionnel, la fonction RH apporte son soutien aux défis rencontrés par l'entreprise en facilitant une intégration et une internationalisation continues du Groupe et en édifiant un esprit commun à toutes les structures organisationnelles et opérationnelles du Groupe.

Dans le domaine des relations industrielles, la fonction RH du Groupe coordonne le dialogue social au niveau du Groupe et des Divisions.

Le maintien de normes élevées d'hygiène et de sécurité sur le lieu de travail constitue également une priorité essentielle du Groupe.

En 2006, plusieurs initiatives ont été prises pour donner vie à ces missions, telle que la refonte de l'organisation RH en vue d'une meilleure intégration face à l'objectif d'intégration du Groupe. Avec le développement d'un projet de ressources humaines en ligne, un réel processus de changement a été amorcé.

Dans le contexte de la préparation de la restructuration d'Airbus et de l'évolution de l'organisation d'EADS, le dialogue social s'est intensifié et une procédure supplémentaire d'information et de consultation a été définie avec les représentants du personnel.

2.4.1 Effectifs et organisation du travail

Au 31 décembre 2006, EADS employait 116 805 salariés. Son effectif a augmenté de 3,2 % par rapport à 2005, les plus fortes progressions ayant été enregistrées par Airbus, Astrium et Eurocopter.

En 2006, 8 283 salariés ont été recrutés par EADS dans le monde (7 843 en 2005), dont 3 929 par Airbus. Dans le même temps, 6 261 salariés ont quitté EADS (contre 5 471 en 2005).

En 2006, 98,1 % de son effectif était composé de salariés sous contrat à durée indéterminée. Selon le pays et le niveau hiérarchique, l'horaire hebdomadaire de travail moyen est compris entre 35 et 40 heures.

Au total, 97,5 % de l'ensemble du personnel actif d'EADS est réparti sur plus de 80 sites industriels en Europe.

Effectif par Division et par région

Les tableaux qui suivent présentent les effectifs d'EADS par secteur d'activité et par région. Les effectifs des sociétés comptabilisés selon la méthode de l'intégration proportionnelle (comme ATR, MBDA et LFK) sont inclus dans les tableaux selon la même méthode.

La présentation des chiffres 2004 tient compte de la nouvelle organisation mise en place en 2005 ; les « Autres activités » comprennent ATR, Elbflugzeugwerke GmbH, EADS Sogerma et EADS Socata.

Effectifs d'EADS par Division	31 décembre 2006	31 décembre 2005	31 décembre 2004
Airbus	56 966	54 721	51 959
Systèmes de Défense et Sécurité	23 268	23 237	24 268
Eurocopter	13 422	12 755	11 850
Avions de Transport Militaire	4 212	3 976	3 856
Astrium	11 927	10 985	11 053
Siège, Innovation Works et autres activités	7 010	7 536	7 676
TOTAL EADS	116 805	113 210	110 662

Effectifs d'EADS par zone géographique	31 décembre 2006		31 décembre 2005		31 décembre 2004	
	Nombre	En pourcentage	Nombre	En pourcentage	Nombre	En pourcentage
France	44 536	38,1	43 286	38,2	42 807	38,7
Allemagne	42 920	36,7	41 438	36,6	40 325	36,4
Espagne	8 991	7,7	8 710	7,7	8 435	7,6
Royaume-Uni	14 309	12,3	14 297	12,6	14 045	12,7
Italie	701	0,6	729	0,7	734	0,7
États-Unis	1 932	1,7	1 877**	1,7	2 166	2,0
Autres pays*	3 416	2,9	2 873	2,5	2 150	1,9%
TOTAL EADS	116 805	100	113 210	100	110 662	100,0

(*) Les chiffres indiqués pour les « Autres pays » comprennent l'effectif de 13 autres pays.

(**) Cette baisse s'explique essentiellement par la cession d'EADS Telecom et d'EADS Aeroframe Services.

Contrats à temps partiel	2006 En pourcentage	2005 En pourcentage	2004 En pourcentage
France	4,1	4	3,7
Allemagne	3,3	3,2	3,2
Espagne	0,0	0,0	0,02
Royaume-Uni	1,6	1,4	0,82
États-Unis	s.o.	0,1	0,0
Autres pays	s.o.	s.o.	1,3
TOTAL EADS	3,2	3,2	2,87

2.4.2 Organisation des Ressources Humaines

En 2006, l'organisation des ressources humaines a été redéfinie afin de favoriser une meilleure intégration de la fonction, conforme aux impératifs des activités du Groupe. Un nouveau comité de direction de la fonction RH et des lignes de reporting fonctionnel des Divisions vers la direction RH du Groupe ont été mis en place pour élaborer une politique sociale concertée au niveau du Groupe.

L'équipe RH du Groupe joue, au plan mondial, un rôle de leader stratégique en matière de Ressources Humaines et travaille en étroite collaboration avec les Divisions et les Unités Opérationnelles qui ont la responsabilité de la plupart des salariés, à l'exception des équipes de Direction de chaque Unité Opérationnelle, qui, elles, sont placées sous la responsabilité opérationnelle des services de RH du Groupe.

Les équipes RH travaillent en collaboration, coordonnent et diffusent les bonnes pratiques au niveau fonctionnel. Des réunions régulières des responsables RH sont organisées aux niveaux européen et national. Une base de données de RH

internationale est désormais disponible, et fait l'objet de développement continu pour répondre aux besoins d'EADS.

Au niveau du Groupe, six départements composent la fonction centrale RH d'EADS : Amélioration et opérations RH ; Politique Sociale et Relations Sociales ; Rémunération et Avantages sociaux ; Développement du Leadership et Formation ; Gestion des Talents et des Dirigeants ; ainsi que la fonction Sécurité.

Ils ont, entre autres, les attributions suivantes :

- Gestion du développement des RH pour les 200 premiers postes clés ;
- Conception des politiques, directives et outils pour tous les processus RH du Groupe tels que les nominations, la rotation de postes, la mobilité internationale, la rémunération, les avantages sociaux, les projets de RH en ligne (e-HR), les politiques de sécurité en matière de traitement des données et de systèmes d'information, etc. ;

- Organisation et offre par la CBA d'une formation destinée aux exécutifs et haut potentiels ainsi que la coordination des activités de formation au sein du Groupe pour l'ensemble des salariés ; et
- Amélioration des échanges des meilleures pratiques au sein des équipes RH d'EADS.

2.4.3 Politiques et Performances en matière de Ressources Humaines

2.4.3.1 Hygiène et sécurité : fournir un lieu de travail sécurisé aux salariés et sous-traitants d'EADS

Politique

- « EADS considère que la protection de l'hygiène et de la sécurité des salariés sur le lieu de travail constitue une priorité pour le Groupe.
- EADS est déterminé à maintenir des conditions de travail sécurisées pour ses salariés. Il incombe aux Unités Opérationnelles et aux filiales d'EADS de mettre en œuvre des politiques en matière d'hygiène et de sécurité fondées sur l'évaluation, l'anticipation et la gestion du risque, compte tenu de toutes les particularités et des besoins de chacun. »

Organisation et performances

La gestion de l'hygiène et de la sécurité est essentiellement traitée au niveau de chaque site, ce qui permet de définir et mettre en place des mesures de prévention et de protection des salariés, sous-traitants et partenaires, pour répondre aux impératifs spécifiques à chaque lieu de travail.

Le reporting sur l'hygiène et la sécurité obéit cependant aux réglementations nationales conformément à la localisation des sites.

Toutefois, certains indicateurs d'hygiène et de sécurité qui traitent, essentiellement des accidents du travail ont commencé à être établis au niveau des Divisions ou des Unités Opérationnelles.

À titre d'exemple, les taux d'incidence et de gravité des accidents soumis à déclaration (accidents du travail entraînant une absence de plus de trois jours) enregistrés chez Airbus ont nettement diminué entre 2004 et 2006, tandis que, sur la même période, les livraisons d'avions augmentaient.

Airbus	2006	2005	2004
Taux d'incidence (%)	10,6	12,61	13,18
Taux de gravité ⁽¹⁾	0,133	0,184	0,236

(1) Nombre de journées perdues en raison d'accidents soumis à déclaration/effectif.

2.4.3.2 Attention portée aux salariés et au savoir-faire d'EADS

Politique

« Eu égard à la nature spécifique des établissements du Groupe EADS chargés de nombreuses activités liées à la défense et à des marchés civils sensibles, les conditions d'accès aux usines et aux locaux ainsi que les déplacements dans leurs enceintes sont déterminés par arrêtés ministériels sur la base de deux grands principes :

- l'accès à une usine est soumis à l'autorisation préalable de la Société ; et
- l'entrée dans les zones restreintes et les zones sensibles est soumise à la réglementation nationale ainsi qu'à celle de la Société. »

Organisation et performance

EADS a mis en place une politique de sécurité destinée à améliorer la sécurité de ses salariés et à protéger le savoir-faire d'EADS. Un Comité de Sécurité a été mis en place, regroupant des responsables de la sécurité de chaque pays et de chaque Division qui supervisent les responsables locaux de la sécurité au niveau des Unités Opérationnelles et des usines et traitent avec les autorités nationales chargées de la sécurité et les organisations européennes compétentes en la matière.

Le réseau des responsables de la sécurité est chargé de l'échange des informations et du partage des meilleures pratiques. Des groupes de travail sont créés afin de faciliter l'adaptation constante des mesures de sécurité aux menaces existantes. L'accès aux installations d'EADS est soumis à autorisation préalable et l'entrée dans les zones sensibles ou restreintes est soumise aux réglementations nationales ainsi qu'à celles de la Société. La sensibilisation des salariés d'EADS est considérée comme un facteur essentiel dans ce domaine.

Le développement croissant des activités d'EADS hors d'Europe impose de renforcer la sécurité des salariés d'EADS travaillant dans des pays à risque et d'améliorer la sécurité des bureaux d'EADS à l'étranger.

En termes de sécurité informatique, des mesures adaptées ont été prises pour effectuer un audit des procédés et améliorer la sensibilisation des salariés d'EADS à la sécurité des systèmes informatiques. Étant donné le caractère sensible des activités du Groupe, ses salariés doivent, afin de répondre aux besoins de l'activité, toujours travailler dans le respect des politiques de sécurité du Groupe ; ainsi le Groupe met-il en œuvre, par exemple, des solutions informatiques nomades sécurisées afin de faciliter la mobilité et la réactivité de l'entreprise en toute confiance.

En 2006, une attention particulière a été portée à la gestion des risques par le traitement et la prise en charge de toutes les questions de sécurité et des besoins en la matière. De nouvelles procédures ont notamment été définies et leur mise en œuvre sur certaines applications précises a démarré (par exemple pour e-RH).

2.4.3.3 Diversité : l'engagement d'assurer l'égalité des chances à tous les salariés d'EADS

Politique

- « EADS s'engage à offrir des chances égales à tous ses salariés et à éliminer toute discrimination basée sur le sexe, la race, la religion, la nationalité, les opinions politiques, l'orientation sexuelle, les origines sociales, l'âge et le handicap.
- EADS s'engage à élargir l'accès des femmes à toutes ses activités et assure un développement professionnel équitable ainsi qu'une rémunération hommes-femmes égale à compétence et niveau de travail égaux. »

Performance et meilleures pratiques

EADS a toujours favorisé la diversité à travers sa culture de collaboration transnationale.

Ses principes en matière de respect et de promotion de la diversité sont énoncés dans le Code éthique du Groupe, ainsi que dans l'« Accord-Cadre International » signé avec le Comité d'Entreprise Européen.

Les exemples qui suivent illustrent la mise en œuvre de ces principes :

Nationalités

EADS compte 40 nationalités différentes parmi ses effectifs répartis dans le monde (chacune de ces nationalités étant représentée par au moins 10 salariés).

Répartition homme/femme

En 2006, le Groupe employait environ 15,2 % de femmes, soit une augmentation régulière depuis 2004, lorsque le Groupe a commencé de renforcer sa politique dans ce domaine ; la hausse de la présence féminine au sein du Groupe a été constatée dans toutes les Divisions.

Au 31 décembre 2006, selon le système de classification interne au Groupe, 5 % environ des postes d'*executive* (niveau d'encadrement le plus élevé au sein d'EADS) étaient occupés par des femmes et 8 % des postes de cadres supérieurs (*senior managers*).

Les femmes chez EADS	au 31 décembre 2006 En pourcentage	au 31 décembre 2005 En pourcentage	au 31 décembre 2004 En pourcentage
Airbus	13,2	12,7	12,4
Systèmes de Défense et Sécurité	18,9	18,7	18,9
Eurocopter	13,1	12,6	12,3
Avions de Transport Militaire	13	12,6	12,1
Astrium	19,6	19,2	19,4
Siège, Innovation Works et autres activités	17,6	15,7	15,4
TOTAL EADS	15,2	15	14,8

EADS a engagé un plan à long terme pour promouvoir les femmes dans l'aéronautique, axé sur deux priorités : au moins 20 % du personnel recruté chaque année sont des femmes ; le Groupe communique activement avec les universités et les écoles pour convaincre les étudiantes de travailler dans le secteur aéronautique et notamment chez EADS.

Depuis le 1^{er} janvier 2004, les Unités Opérationnelles sont tenues de rendre compte chaque trimestre de leurs réalisations en matière de recrutement de personnel féminin.

L'Université d'entreprise EADS assure la promotion de la diversité dans tous les programmes de développement. En 2006, le pourcentage de femmes dans ces programmes a augmenté pour être cohérent avec l'objectif de recrutement du Groupe.

En 2006, le recrutement des femmes a représenté 22,6 % du total (20,5 % en 2005) et a donc dépassé l'objectif du Groupe. Les divisions Défense et Sécurité et Astrium, de même que EADS Innovation Works sont les leaders dans ce domaine.

Depuis 2004, EADS a noué un partenariat avec le centre universitaire féminin **FEMTEC** de Berlin, en Allemagne.

L'objectif de cette coopération entre FEMTEC et des sociétés industrielles réputées est d'encourager les études d'ingénieur chez les jeunes filles et les femmes et d'aider les étudiantes à fort potentiel à entrer dans l'industrie aéronautique. EADS prend une part active aux ateliers de conseil de carrière conçus pour les étudiantes de FEMTEC, et aux journées de conférence.

En France, EADS a parrainé le **prix Irène Joliot-Curie** pour la troisième fois en 2006 (voir « 2.2.2 Soutien et protection de l'innovation – Chapitre Innovation »).

Par ailleurs, EADS est un membre actif du programme **WIST** (*Women Initiative in Science and Technology*), financé par la Commission européenne, qui a pour mission d'explorer les partenariats de recherche privée et publique et d'établir des liens entre la diversité et la performance des entreprises.

Airbus a également signé un partenariat avec l'Académie de Toulouse, pour faciliter les contacts entre les professionnels et les étudiants et fournir aux étudiants, aux professeurs et aux conseillers d'orientation des informations sur les évolutions technologiques.

Parmi les autres initiatives, figurent :

- en Allemagne, l'organisation d'un « **girls' day** » qui consiste à accueillir des collégiennes sur les sites d'EADS dans le pays afin de leur permettre de découvrir la profession d'ingénieur ;
- en France, la participation à l'initiative « Elles bougent ». Sous la conduite de grandes écoles d'ingénieurs françaises (ENSAM, ESTACA) et d'intervenants de premier plan dans le secteur du transport (EADS, PSA, Dassault, SNCF...), ce projet a pour objectif de sensibiliser les jeunes femmes aux études techniques et de les intéresser à des technologies complexes par des visites d'usine, des conférences et des contacts réguliers avec des femmes ingénieurs actuellement employées par les sociétés membres...

Enfin, dans la lignée de cette stratégie d'ensemble, une rencontre avec les participantes de l'**IIWE** (*International Institute for Women in Engineering*) s'est déroulée en juillet 2006 au siège parisien d'EADS, à l'usine d'Astrium ST des Mureaux et chez Eurocopter à La Courneuve. 80 jeunes femmes ont participé à des ateliers sur la diversité et les carrières scientifiques.

EADS a également été un partenaire industriel stratégique du deuxième « **Forum des femmes pour l'économie et la société** », qui s'est déroulé en octobre 2006 et a été créé pour promouvoir la vision, l'influence et l'impact des femmes sur les grandes questions économiques et sociales. Ce forum offre aux femmes l'occasion d'exprimer leurs opinions, leurs idées et de proposer des solutions. Il tend à définir des orientations de progrès pour le monde de demain.

En France, la mise en œuvre de l'Accord sur l'égalité et la mixité professionnelle, signé avec les syndicats en 2004, est pilotée par chaque société d'EADS, ainsi qu'au niveau du Groupe. Un ensemble d'indicateurs communs est destiné à évaluer les résultats et à suivre l'évolution du plan d'action couvrant la période 2004/2006. Ce plan d'action doit être renégocié tous les trois ans.

Non-discrimination fondée sur l'âge

Un accord de groupe couvrant toutes les entités d'EADS en France a été signé avec les organisations syndicales en 2005. Il vise à éradiquer toute évolution de carrière fondée sur des critères d'âge.

Soucieuses de l'allongement de la vie active, les autres entités européennes du Groupe se penchent également sur la question de la deuxième moitié du développement des carrières.

Nombre de salariés par tranche d'âge	31 décembre 2006	31 décembre 2005	31 décembre 2004
18-25	7 578	7 179	6 812
26-35	29 621	27 303	26 081
36-45	37 026	37 127	37 544
46-55	36 545	35 358	34 565
56-65	12 227	11 229	10 984
TOTAL EADS	122 997	118 196	115 986

Toutes les sociétés consolidées sont comptabilisées à 100 %.

Âge moyen des salariés	31 décembre 2006	31 décembre 2005	31 décembre 2004
France	41,3	41,4	41,6
Allemagne	42,0	42,2	42,1
Espagne	42,8	42,4	42,9
Royaume-Uni	42,3	41,9	41,7
États-Unis	44,2	43,9	42,4
Autres pays	s.o.	40,8	39,5
TOTAL EADS	41,8	41,9	41,9

Ancienneté moyenne	2006 En années	2005 En années	2004 En années
Airbus	13,4	13,4	13,6
Avions de Transport Militaire	20,1	20,8	21,5
Eurocopter	13,4	14,2	15,1
Systèmes de Défense et de Sécurité	16,3	16,7	16,5
Astrium	15	15	14,9
Siège, centre de recherche et autres activités	12,5	13,3	13
TOTAL EADS	14,3	14,6	14,7

2.4.3.4 Développement de carrière : gestion efficace des compétences et des savoir-faire

Politique

- « EADS veille à ce que le temps de travail, heures supplémentaires comprises, soit réglé de manière à maintenir un équilibre sain entre le travail des salariés et leur vie privée.
- EADS s'efforce de développer les compétences et les savoir-faire de ses salariés, pour un bénéfice tant personnel que collectif. La politique de développement du personnel d'EADS a pour but de :
 - soutenir la formation afin d'améliorer les performances et promouvoir un travail de haute qualité ;
 - encourager le travail d'équipes internationales et pluridisciplinaires dans le cadre de la mobilité au sein du Groupe ;
 - évaluer et reconnaître l'expertise technique individuelle par un programme global développé à l'échelle du Groupe ; et
 - associer le personnel aux performances du Groupe et de ses filiales par un programme de participation et d'intéressement (« success sharing »).

Performances et meilleures pratiques

Recrutement et fidélisation des talents

EADS est fermement convaincu que le développement de contacts étroits avec des universités ciblées et leurs étudiants contribuera au bon apprentissage des étudiants et fera du Groupe un employeur potentiel phare parmi les futurs candidats.

EADS démontre son engagement de nombreuses manières : en siégeant aux conseils, en fournissant des avis sur le contenu de programmes, en préparant des études de cas, en donnant des conférences techniques sur les campus, en organisant des visites d'usines, en étant présent dans les salons de l'emploi et en améliorant la coopération dans les domaines de recherche.

Par exemple : EADS participe à plus de **40 forums de recrutement** par an, comme le salon de l'étudiant de Bonding en Allemagne, les salons de l'emploi des écoles Polytechnique, Centrale et Sup' Aero en France, ainsi que les salons du MIT ou de Berkeley aux États-Unis, pour n'en citer que quelques-uns. Des réunions spéciales de sensibilisation et de recrutement sont également organisées au cours de grands salons de l'aéronautique comme l'ILA à Berlin ou le Salon du Bourget, de manière à faire connaître EADS en tant qu'employeur parmi les « fans » d'aéronautique et à attirer des candidats talentueux.

Dans le cadre de la politique de Développement Industriel Global d'EADS et à la suite de la participation des RH à l'Asian Aerospace de Singapour en février 2006, la fonction RH Marketing a décidé de développer son action en Asie. Dans l'optique d'affermir l'image d'employeur du Groupe EADS en Chine, l'équipe RH a fait partie des effectifs d'EADS qui ont participé au salon de l'aéronautique de Zhuhai en 2006.

EADS a entamé sa propre tournée des grandes universités européennes dans le cadre du réseau Pegasus (*Partnership of a European Group of Aeronautics and Space Universities*). EADS et toutes ses Divisions sont présents sur les campus afin de nouer de nouveaux contacts avec les universités et grandes écoles européennes leaders en matière d'enseignement dans le domaine aérospatial, ainsi que pour forger une image puissante d'EADS en tant qu'employeur. En outre, des débats entre des membres des facultés, des professeurs et des ingénieurs d'EADS permettent de jeter les bases de l'enseignement et des compétences futures des étudiants en vue de les préparer à une carrière réussie dans le secteur aéronautique et spatial.

Ces partenariats attestent de l'engagement à long terme d'EADS en faveur de la construction et de l'entretien d'une relation durable avec les universités ou les réseaux éducatifs de premier plan.

Outre le renforcement de sa présence parmi les étudiants directement dans les universités, EADS organise plus de **60 visites d'usine** dans la plupart de ses Divisions et Unités Opérationnelles.

Après plus d'un an de travail intensif sur ce projet, EADS a été en mesure d'annoncer le déploiement officiel de sa nouvelle plate-forme eRecruiting@EADS. Celle-ci va répondre aux besoins futurs en effectifs de la Société et permettra une meilleure visibilité des postes à pourvoir au sein du Groupe.

Lancée en novembre 2006, cette nouvelle plate-forme de recrutement permettra à EADS de disposer des bons profils au bon poste, au bon moment. La nouvelle plate-forme eRecruiting@EADS va jouer un rôle important dans l'élaboration du futur d'EADS.

Avec plus de 5 000 **stages** proposés chaque année en Europe, EADS offre aux étudiants une expérience technique et personnelle de valeur, ainsi qu'une occasion unique de découvrir au plus près le monde de l'industrie. La plupart des stages au sein du Groupe s'adressent aux étudiants dans les domaines de l'aéronautique et de l'espace, de l'électronique, de l'informatique, de la finance ou du management.

Soucieuse d'améliorer les compétences et aptitudes personnelles de ses anciens stagiaires, EADS a mis au point le **programme Juniors** de suivi de tous les stagiaires EADS, ce qui lui permet de recruter et de fidéliser les stagiaires les plus motivés.

Diverses autres opportunités (sous réserve des réglementations et politiques nationales), dont des formations professionnelles et des programmes de bourses, sont également mises à la disposition des étudiants.

Afin d'accroître les efforts d'intégration, de nouveaux programmes de recrutement et de développement spécifiques ont été mis au point en interne afin de contribuer au

développement permanent des collaborateurs d'EADS.

Le programme baptisé PROGRESS consiste d'abord à étendre le champ de missions confiées aux nouveaux embauchés les plus talentueux, en plus de leur offrir une mobilité au sein du Groupe ; déjà mis sur pied. Ce programme, qui vient d'être conçu, sera déployé en 2007. En outre, les Programmes de Développement d'EADS (*Financial Management Development Programme*, programme de développement sur la gestion financière et *Advanced Marketing and Sales Programme*, programme avancé de marketing et de ventes) proposés aux professionnels désireux de rejoindre EADS dans des domaines essentiels tels que les ventes et la finance ont désormais fait la preuve de leur efficacité.

Répartition des effectifs par niveau de qualification	2006 En pourcentage	2005 En pourcentage	2004 En pourcentage
Université (4 ans et plus)	24,4	24	23,9
Université (jusqu'à 3 ans)	19,3	18,9	19,1
Formation professionnelle supérieure	9,9	11,3	9,5
Formation professionnelle (CAP/BEP)	40,9	41,5	41,4
Enseignements scolaires	5,5	4,3	6,1

Développement et formation

Le développement est une priorité pour les collaborateurs d'EADS. En effet, EADS reconnaît le développement de **l'expertise technique** comme un atout majeur ; c'est pourquoi le Groupe a mis en place une politique spéciale à l'intention des ingénieurs experts, considérés comme des maillons clés pour que le Groupe préserve son avantage concurrentiel par le biais de développements en R&T.

Cette politique, qui a pour but de créer des plans de carrière attrayants pour les ingénieurs, comprend également des programmes de développement personnalisés de manière à répondre aux exigences particulières des experts techniques.

Le développement personnel comprend également des **actions de formation**. Les dépenses de formation d'EADS s'élèvent à environ 4 % de sa masse salariale (plus de 150 millions d'euros) par an. EADS forme plus de 70 000 salariés par an, pour un total de 2,5 millions d'heures.

Afin d'accroître l'efficacité de cet investissement conséquent, EADS s'est dotée d'une direction de la formation (*Learning Directorate*) qui a pour objet d'améliorer la qualité des programmes de formation, de partager les ressources internes, d'être plus réactif en amont dans ce domaine et de créer davantage de valeur pour la Société. Cette fonction est placée sous l'égide du Directeur du Développement du Leadership et de la Formation d'EADS.

- L'une des décisions prises par cette direction a été la création d'un « Collège Partagé » qui sera le lieu où toutes les Divisions partageront des programmes de formation communs et des ressources communes, notamment des formateurs internes. Ce Collège qui a vu le jour en 2006 dispensera ses premiers programmes en 2007 et devrait monter en puissance très rapidement afin de répondre aux besoins d'EADS. Les premiers programmes ciblés au sein du Collège Partagé porteront sur la Qualité, l'Ingénierie des systèmes et la Gestion des programmes.
- Dans la même veine d'intégration, EADS a décidé de créer un Modèle de Leadership articulé autour de 6 principes qui illustrent le mode de direction et de gestion recherché au sein d'EADS. Ce Modèle servira au développement d'outils tels que les processus de feedback à 360° d'EADS ou des Centres de Développement.
- L'université d'entreprise EADS (*Corporate Business Academy* ou CBA), créée en 2000 pour développer les cadres actuels du Groupe et préparer la prochaine génération d'« Executives », a axé ses programmes sur la préparation active des dirigeants d'EADS à l'internationalisation, l'amélioration et l'innovation.

En 2006, le Centre de Formation des Cadres d'EADS, situé à Villepreux, près de Bordeaux, a accueilli plus de 1 000 participants pour sa deuxième année d'existence. Ce Centre a pour vocation de fournir à l'ensemble du Groupe des locaux pour les réunions des cadres, pour les sessions de formation et les séminaires des dirigeants.

Mobilité

Le personnel d'EADS se voit également offrir une vaste gamme d'opportunités de mobilité. Chez EADS, la mobilité s'entend entre fonctions, entre Unités Opérationnelles et entre Divisions dans les quatre pays d'origine, à savoir, la France, l'Allemagne, l'Espagne et le Royaume-Uni, ainsi que par des affectations dans d'autres régions du monde, comme les États-Unis ou l'Asie.

Au 31 décembre 2006, EADS comptait 2 000 collaborateurs expatriés⁽²⁾, dont 75 % travaillaient dans un pays européen.

Rémunération

La masse salariale totale s'est élevée à 8,73 milliards d'euros en 2006 (Voir « Partie 1/1.2 États financiers – Note 7 »).

Pratiques en matière de Success Sharing (intéressement aux résultats de l'entreprise)

La politique de rétribution d'EADS est étroitement liée à la réalisation des objectifs individuels et de l'entreprise, au niveau des Divisions comme au niveau du Groupe. En 2006, un plan d'options de souscription d'actions, ainsi qu'un plan d'attribution d'actions de performance et d'actions soumises à conditions ont été mis en place à l'intention des dirigeants du Groupe (Voir « Partie 1/2.3.3 Plans de rémunération à long terme »). En 2006, aucune offre réservée aux salariés n'a été organisée. L'offre aux salariés initialement programmée pour juin 2006 a été repoussée à mars 2007. (Voir « Partie 1/2.3.2 Plans d'actionnariat salarié »).

Depuis 2005, les régimes d'intéressement en application au sein d'EADS en France, en Allemagne, en Espagne et au Royaume-Uni respectent un ensemble unique de règles communes au Groupe, assurant une application cohérente dans ces quatre pays.

2.4.3.5 Relations avec les salariés : Un dialogue proactif

Politique

- « EADS est convaincu qu'un dialogue social permanent et de qualité est déterminant pour le Groupe. En particulier, le Comité d'entreprise européen (« CEE ») facilite un dialogue proactif et fluide avec les représentants du personnel.
- EADS veille à ce que la représentation du personnel soit assurée dans toutes ses Unités Opérationnelles dans une atmosphère constructive. Cette démarche vise à maintenir un équilibre approprié entre les intérêts des salariés et les intérêts économiques du Groupe. »

(2) Périmètre : environ 90 % EADS.

Performance et meilleures pratiques

Comité d'Entreprise Européen

Le 23 octobre 2000, alors que le Groupe venait d'être créé, la Direction, les délégués syndicaux et les représentants des salariés d'EADS au Comité d'entreprise en France, en Allemagne, en Espagne et au Royaume-Uni ont signé un accord créant le Comité d'Entreprise Européen.

- Le CEE se réunit deux fois par an pour information et consultation sur l'évolution de l'entreprise et les perspectives du Groupe.
- Le CEE comprend également un Comité économique qui se réunit quatre fois par an et se concentre sur les aspects économiques.
- Des sous-comités européens ont également été mis en place au sein de diverses Unités Opérationnelles comme Airbus, Eurocopter, EADS Astrium et EADS DS et reproduisent le modèle du CEE d'EADS.

Des comités nationaux en France, en Allemagne et en Espagne permettent d'engager le dialogue sur des questions d'intérêt national, selon le principe de subsidiarité.

Dans le cadre de la préparation du programme de restructuration d'Airbus et de l'évolution de l'organisation d'EADS, et en complément de la procédure juridique applicable, un processus de dialogue informel a été arrêté avec les représentants du personnel et des syndicats. Ce processus se traduit par un nombre plus important de réunions que celui initialement prévu et par la mise en place d'une coordination entre les Divisions et la diffusion de l'information relative lors des phases de préparation et de mise en œuvre.

Accord-Cadre International

Dans le contexte de la mondialisation des activités d'EADS et à titre d'illustration du principe de dialogue permanent, le Groupe EADS et le Comité d'Entreprise Européen du Groupe ont conclu, en juin 2005, un Accord-Cadre International. Par cet accord, les signataires ont affirmé leur engagement envers des principes communs et des normes sociales qu'ils reconnaissent comme fondamentaux et qu'ils entendent promouvoir dans le monde entier, dans les pays où EADS exerce ses activités. EADS et le Comité d'Entreprise Européen ont ainsi affirmé leur conviction du rôle essentiel de la « Corporate Social Responsibility » (CSR) dans le succès du Groupe à long terme.

Les fédérations européenne et internationale de la métallurgie (Fédération Européenne de la Métallurgie, F.E.M. et Fédération Internationale de la Métallurgie, F.I.O.M., respectivement) s'associent à ces principes et sont cosignataires de l'accord.

Les principes énoncés dans l'Accord-Cadre International sont conformes aux règles générales des conventions de l'OIT, aux Directives de l'OCDE régissant les entreprises multinationales et aux principes du Pacte Mondial des Nations Unies, signé par EADS en octobre 2003 ; en outre, ils sont respectueux du Code éthique d'EADS.

Ils traitent de l'égalité des chances, de l'absence de discrimination à l'embauche, des conditions de travail et de la protection de l'environnement. Ils condamnent le recours au travail des enfants, reconnaissent les principes de liberté d'association et la protection des droits syndicaux.

EADS attend de tous ses fournisseurs qu'ils reconnaissent et appliquent les principes de cet accord-cadre.

Présentation des conventions collectives/accords signés avec les syndicats/les comités d'entreprise depuis 2000

Les accords de Groupe traitent des sujets suivants :

- mise en place d'un Comité d'Entreprise Européen⁽³⁾ ;
- associer le personnel aux performances économiques du Groupe⁽⁴⁾ ;
- l'Accord-Cadre International.

- En Allemagne, des accords s'appliquant au personnel de la classification « tarif » ont été conclus et portent notamment sur les sujets suivants : congés payés, prime de Noël, arrêts maladie, départ en préretraite, accord avec le Comité d'entreprise en matière d'intéressement, de police d'assurance, du plan de retraite de la Société, de prime de départ anticipé, de plans de suggestions, d'équilibre entre la vie de famille et le travail, de personnes handicapées et de compte épargne-temps.
- En France, des accords de Groupe ont été conclus et portent notamment sur les sujets suivants : emplois, droit syndical et dialogue social, préretraite, gestion de la deuxième moitié de la carrière, couverture des frais de santé, Comité National France et coordinateurs syndicaux, égalité et mixité professionnelle, temps de travail, formation tout au long de la carrière, nouveau cadre pour la prévoyance.
- En Espagne, un accord collectif a été conclu et couvre différents sujets en matière de temps de travail et d'organisation du travail, de prestations sociales telles que l'aide aux enfants des salariés, les transports collectifs, les départs en retraite, l'assurance-vie, les crédits, la prime de départ, la cantine et l'aide aux associations de travailleurs.

Il convient de souligner que des accords collectifs peuvent être signés au niveau des Unités Opérationnelles sur des questions directement liées à leurs périmètres sociaux spécifiques.

2.5 Citoyenneté

2.5.1 Maintenir un dialogue ouvert avec les parties prenantes d'EADS

2.5.1.1 Politique

« EADS figure parmi les plus grandes entreprises d'Europe. À ce titre, nous sommes conscients de nos obligations et souhaitions apporter notre contribution au contexte culturel, éducatif et social des pays dans lesquels nous exerçons nos activités. En particulier, EADS vise à renforcer les partenariats pour conduire des projets avec les universités et les centres de recherche, notamment par l'intermédiaire de la Fondation pour la Recherche EADS. EADS doit s'efforcer de maintenir un dialogue avec les parties prenantes et d'apporter des réponses claires aux demandes de clarification, dans les limites de ses obligations. »

2.5.1.2 Organisation

Les contributions d'EADS revêtent différentes formes : sponsoring, donations ou partenariats. Dans toutes ses implantations, EADS participe à diverses activités, conférences ou institutions intervenant dans des domaines sociaux, éducatifs, culturels ou sportifs. Dans la plupart des cas, ces initiatives sont lancées par des établissements d'EADS en contact permanent avec les parties prenantes concernées.

(3) Accord en date du 23 octobre 2000 relatif à la mise en place d'un Comité d'entreprise européen et de ses sous-comités pour l'information et la consultation du personnel conclu entre EADS N.V. et les représentants du personnel.

(4) Accord de Groupe en date du 29 juin 2004 relatif à l'intéressement (*success sharing*) au sein du Groupe EADS N.V. conclu entre la Direction des Ressources Humaines et le Comité d'entreprise européen d'EADS N.V.

EADS a toutefois mis en place des règles en matière de donations (sous la responsabilité du Secrétariat Général d'EADS) et de sponsoring (sous la responsabilité de la Direction de la Communication d'EADS) qui définissent des critères dans l'attribution de contributions à des projets.

Ces règles fixent également certains seuils au-delà desquels ces activités doivent être communiquées, respectivement, au Secrétaire Général ou à la Direction de la Communication et être approuvées au niveau des CEOs.

2.5.1.3 Performance et meilleures pratiques

Sponsoring et donations

En 2006, EADS a contribué à hauteur d'environ 2 millions d'euros à des projets sociaux, culturels, sportifs ou éducatifs. Une attention particulière est donnée aux initiatives relatives au secteur industriel et aux projets à vocation scientifique. Ce chiffre n'inclut cependant pas les contributions à la Fondation d'Entreprise pour la Recherche d'EADS ni celles à la FIDAMC en Espagne.

EADS contribue également à des activités humanitaires par le biais de donations, de dons de matériel ou par la fourniture de moyens de transport aériens lorsque cela est nécessaire. EADS a, entre autres, signé un partenariat à long terme, en France, en Allemagne et en Espagne, avec « Aviation sans Frontières » (« ASF »), une organisation humanitaire qui assure le transport aérien, notamment, d'enfants gravement malades. En 2006,

ASF France a ainsi acheminé le dix-millième enfant pour qu'il soit opéré en France.

EADS encourage aussi ses salariés qui participent, à titre individuel, et de manière active et responsable, à des initiatives locales contribuant au développement général des communautés locales.

Dialogue avec les parties prenantes

EADS est toujours prêt à prêter une oreille attentive aux critiques et reçoit toute remarque constructive. Le Groupe s'efforce de maintenir un dialogue ouvert avec toute partie prenante, véritablement en quête d'informations supplémentaires sur les activités, les installations et la politique de CSR d'EADS.

Afin de donner l'information la plus précise possible à ses parties prenantes et actionnaires, le Groupe interagit de manière active avec les principales agences de notation extra-financière. EADS cherche à améliorer, en permanence, la façon d'intégrer toujours plus la CSR dans ses activités quotidiennes. Conformément à cet objectif, l'analyse faite par ces agences contribue aux efforts d'EADS pour évaluer les points forts et les points faibles du Groupe et souligner les éléments éventuellement manquants dans le reporting CSR. Ces agences donnent également une indication du positionnement d'EADS par rapport à ses pairs au sein du secteur de l'aéronautique, de l'espace et de la défense, secteur qui se situe actuellement en deçà des autres secteurs en termes de reporting CSR.

2.5.2 Prendre en compte les intérêts des communautés dans la stratégie mondiale d'EADS

2.5.2.1 Politique

- « EADS est fière de vendre ses produits et de fournir ses services à un nombre croissant de pays grâce à la confiance procurée par sa réputation mondialement reconnue.
- EADS est consciente de sa responsabilité en tant que société d'envergure internationale en matière de diffusion de pratiques saines au sein de relations d'affaires internationales, favorisant le développement d'une mondialisation équilibrée et équitable bénéficiant à tous les pays.
- EADS encourage la coopération avec les industries locales chaque fois que cela est possible afin de soutenir le développement des connaissances et des compétences.
- EADS soutient les initiatives locales de promotion de projets axés sur la responsabilité sociale de l'entreprise. »

2.5.2.2 Organisation

Une fonction dénommée Développement Industriel Mondial (*Global Industrial Development* ou « **GID** ») est en charge de la conception et de la mise en œuvre de la Stratégie Industrielle Mondiale d'EADS (*Global Industrial Strategy*). Cette fonction, créée à la fin 2005, se compose d'une équipe au niveau Groupe et d'un réseau au niveau des Divisions.

L'organisation d'EADS d'ensemble s'efforce de mettre en œuvre la mondialisation en adéquation parfaite avec la politique d'EADS. Son principal moteur consiste à établir, autant que possible, des partenariats industriels à long terme qui se traduisent par des bénéfices équilibrés entre EADS et son partenaire local.

2.5.2.3 Performance et meilleures pratiques

En 2006, EADS a réalisé des percées majeures en termes de mondialisation. EADS a, entre autres, préparé le terrain afin d'améliorer considérablement les empreintes industrielles en Inde et en Chine.

Le Technology Centre d'EADS en Inde devrait ouvrir ses portes en 2008, à Bangalore. Il abritera conjointement filiales et fournisseurs d'EADS qui mènent des activités d'ingénierie, de développement logiciel et de publications techniques. Cela représentera la création de jusqu'à 2000 postes sur les 10 prochaines années.

Eurocopter a démarré le développement conjoint, aux côtés d'un partenaire chinois, de l'EC 175, un nouvel hélicoptère

polyvalent. Dans le même temps, Airbus prépare l'installation d'une chaîne d'assemblage final d'A320 dans la province de Tianjin, qui devrait entrer en service en 2008.

Ces jalons posés en Inde et en Chine confirment l'engagement du Groupe EADS en faveur de la mondialisation de son empreinte industrielle dans des pays stratégiques, par le biais d'une association gagnant-gagnant avec des partenaires locaux. Parallèlement aux bénéfices qu'EADS entend retirer de son accès durable à ces marchés et à des ressources très compétentes dans des domaines d'activité spécifiques, le pays bénéficie, pour sa part, du développement de son industrie aéronautique et spatiale locale, avec la création de centaines d'emplois dans des activités centrales telles que l'ingénierie et l'assemblage final des avions.

3

RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL CONCERNANT LA SOCIÉTÉ ET SON CAPITAL SOCIAL

Sommaire

3.1	Description générale de la Société	96	3.3	Répartition du capital et des droits de vote	110
3.1.1	Nom commercial, dénomination sociale et siège social	96	3.3.1	Répartition du capital	110
3.1.2	Forme juridique	96	3.3.2	Relations avec les principaux actionnaires	112
3.1.3	Droits applicables	96	3.3.3	Forme des actions	117
3.1.4	Date de constitution et durée de la Société	100	3.3.4	Modifications de la répartition du capital social depuis la constitution de la Société	118
3.1.5	Objet social	100	3.3.5	Personnes exerçant le contrôle de la Société	119
3.1.6	Registre du Commerce et des Sociétés	100	3.3.6	Organigramme simplifié du Groupe	119
3.1.7	Consultation des documents juridiques	101	3.3.7	Rachat par la Société de ses propres actions	121
3.1.8	Exercice social	101			
3.1.9	Répartition statutaire des bénéfices	101	3.4	Dividendes	125
3.1.10	Assemblées Générales	102	3.4.1	Dividendes et distributions en numéraire versés depuis la création d'EADS	125
3.1.11	Déclarations des participations	104	3.4.2	Politique de distribution de dividendes d'EADS	125
3.1.12	Offre publique obligatoire	105	3.4.3	Délai de prescription des dividendes	126
			3.4.4	Régime fiscal	126
3.2	Renseignements de caractère général concernant le capital social	107	3.5	Rapport annuel sur les communications sociétaires et financières	128
3.2.1	Modification du capital social ou des droits attachés aux actions	107			
3.2.2	Capital social émis	108			
3.2.3	Capital social autorisé	108			
3.2.4	Titres donnant accès au capital social de la Société	108			
3.2.5	Évolution du capital social émis depuis la constitution de la Société	109			

3.1 Description générale de la Société

3.1.1 Nom commercial, dénomination sociale et siège social

Nom commercial : EADS

Siège (statutaire zetel) : Amsterdam

Dénomination sociale : European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V.

Téléphone : +31 20 655 48 00

Siège social : Le Carré, Beechavenue 130-132, 1119 PR, Schiphol-Rijk, Pays-Bas

Télécopie : +31 20 655 48 01

3.1.2 Forme juridique

La Société est une société anonyme de droit néerlandais (*naamloze vennootschap*).

De par ses activités internationales, la Société est soumise aux dispositions prévues par les législations en vigueur de chacun des pays où elle exerce ses activités.

3.1.3 Droits applicables

La Société est régie par le droit néerlandais, en particulier le Livre 2 du Code Civil néerlandais, ainsi que par ses statuts (les « **Statuts** »). Les actions de la Société sont admises aux négociations mais ne sont pas cotées au segment de marché à Euronext Amsterdam.

La Société est soumise à diverses dispositions de la loi néerlandaise relative au contrôle des marchés financiers (*Wet op het financieel toezicht*) (la « **WFT** »). Celles-ci sont résumées ci-dessous.

Conformément à l'article 5 :60 de la WFT, certaines personnes ayant des fonctions de Direction au sein de la Société et, le cas échéant, les personnes ayant des liens personnels étroits avec elles (collectivement les « **Personnes initiées** », telles que définies ci-dessous) doivent informer l'autorité néerlandaise des marchés financiers (*Autoriteit Financiële Markten* (l'« **AFM** »)) de toutes les opérations réalisées pour leur propre compte sur les actions de la Société ou autres instruments dérivés qui leur sont liés. En principe, le non-respect des obligations de la WFT est une infraction passible de sanctions pénales et administratives aux Pays-Bas.

En particulier, les « **Personnes initiées** » comprennent (i) les membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif de la Société, (ii) certains dirigeants, (iii) les personnes ayant des liens personnels étroits avec l'une des personnes mentionnées en (i) et (ii) (y compris leurs conjoints, enfants à charge et autres parents partageant le même toit), et (iv) les personnes morales, les trusts ou sociétés de personnes dont les fonctions de Direction sont assurées par des personnes mentionnées en (i), (ii) ou (iii) ou qui sont directement ou indirectement contrôlées par une telle personne ou encore qui ont été établies en faveur d'une telle personne ou dont les intérêts économiques sont substantiellement équivalents à ceux de cette personne.

Conformément au droit néerlandais, EADS a adopté des règles internes spécifiques en matière de délit d'initié (les « **Règles relatives au délit d'initié** ») dans le but de garantir la confidentialité des informations sensibles sur la Société, la transparence des négociations sur les titres EADS et la conformité des règles de la Société applicables aux opérations sur titres EADS avec les règles régissant les opérations sur titres applicables aux Pays-Bas, en France, en Allemagne et en Espagne (pour des exemples d'obligations d'information des

membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif applicables aux Pays-Bas, en Allemagne, en Espagne et en France, voir « 3.1.11 – Obligations de déclaration des membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif d'EADS »). En application des Règles relatives au Délit d'Initié, (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 sont soumises à des obligations d'information spécifiques auprès du Compliance Officer de la Société et auprès d'autorités de marchés compétentes pour certaines opérations. La version mise à jour des Règles relatives au Délit d'Initié entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2007 est disponible sur le site Internet de la Société.

Le Conseil d'administration d'EADS a nommé le *Chief Operating Officer* en charge des Finances de la Société, Hans Peter Ring, Compliance Officer. Les principales responsabilités de ce dernier sont de veiller à l'application des Règles relatives au Délit d'Initié et de rendre compte à l'AFM.

Conformément à l'article 5:59, alinéa 7, de la WFT, la Société est tenue de conserver une liste de toutes les personnes qui travaillent pour elle en vertu d'un contrat de travail ou de toute autre manière, qui sont susceptibles d'avoir accès à des informations privilégiées. Le droit français, allemand et espagnol impose des obligations équivalentes.

En outre, ses actions étant admises aux négociations de marchés réglementés en France, en Allemagne et en Espagne, la Société est soumise aux lois et règlements applicables dans ces trois pays, dont l'essentiel des dispositions en matière d'information du public est résumé ci-dessous.

3.1.3.1 Obligations d'information périodique

En vertu de la Directive 2004/109/CE sur l'harmonisation des obligations de transparence concernant l'information sur les émetteurs dont les valeurs mobilières sont admises à la négociation sur un marché réglementé (la « **Directive Transparence** »), EADS est tenue de communiquer certaines informations périodiques et permanentes (les « **Informations Réglementées** »). La date d'expiration de la mise en œuvre de la Directive Transparence par les États membres de l'Union européenne était le 20 janvier 2007.

En vertu de la Directive Transparence, EADS doit diffuser les Informations Réglementées à l'échelle paneuropéenne de sorte qu'il soit possible d'y accéder rapidement et selon des modalités non discriminatoires. Afin de mener à bien cette exigence, EADS peut avoir recours aux services d'un diffuseur professionnel. Les Informations Réglementaires doivent

également être transmises simultanément auprès des autorités de marché compétentes. EADS devra ensuite s'assurer que ces Informations Réglementées restent publiquement disponibles pendant une période de cinq ans au minimum.

Enfin, la Directive Transparence prévoit la mise en place d'un mécanisme d'archivage centralisé des Informations Réglementées, qui doit être officiellement mis en place par l'État membre où siège l'émetteur.

Réglementation néerlandaise

Selon la Directive Transparence, le contrôle d'EADS relève de l'État membre où est établi son siège social, à savoir les Pays-Bas. Par ailleurs, l'autorité de marché unique compétente en dernier ressort pour contrôler le respect par EADS de ses obligations en la matière sera l'autorité de marché compétente aux Pays-Bas, l'AFM.

À la date du présent document, les Pays-Bas ont mis en place des dispositions relatives aux obligations déclaratives relatives à l'acquisition ou la cession de participations et de pourcentages de droits de vote importants détenus par les actionnaires (voir « 3.1.11 – Déclarations des participations ») mais pas en ce qui concerne les autres obligations déclaratives.

Dès lors que la Directive Transparence sera pleinement transposée aux Pays-Bas, EADS sera soumise à un certain nombre d'obligations périodiques d'information, parmi lesquelles :

- la publication d'un rapport financier, comprenant un rapport d'audit établi par un auditeur externe, au plus tard quatre mois après la fin de chaque exercice ;
- la publication d'un rapport financier semestriel, couvrant les six premiers mois de l'exercice, au plus tard deux mois après la fin du semestre concerné ; et
- la publication d'informations financières trimestrielles.

Parallèlement aux obligations prévues par la Directive Transparence, l'article 5:15 de la WFT, qui transpose la Directive CE 2003/71 en date du 4 novembre 2003, prévoit que la Société peut établir un document d'enregistrement dont l'objet est de fournir des informations de nature juridique et financière relatives à la Société (actionnariat, activités, Direction, événements récents, évolution possible et autres informations financières). Dans la pratique, le document d'enregistrement de la Société peut être utilisé comme prospectus, sous réserve qu'il soit complété par une note relative aux valeurs mobilières et par un résumé approuvés par l'AFM. Ce document d'enregistrement est déposé pour approbation auprès de l'AFM avant d'être mis à la disposition du public.

En outre, conformément à l'article 5:24 de la WFT transposant également la Directive CE 2003/71, la Société est tenue de publier, au moins une fois par an, la liste de certains documents sociaux et financiers, ou d'autres informations qu'elle a publiées ou rendues publiques au cours des douze derniers mois, accompagnés des dispositions précisant où lesdits documents peuvent être obtenus (voir « 3.5 Rapport annuel sur les communications sociétaires et financières »).

Réglementation française

La Directive Transparence ayant été transposée en France le 20 janvier 2007, EADS n'est plus tenue de se conformer à certaines obligations d'information en vertu des dispositions du Règlement Général de l'Autorité des marchés financiers (l'« AMF »).

Conformément à l'obligation prévue par la Directive Transparence visant à une diffusion des Informations Réglementées à l'échelle paneuropéenne, EADS est tenue d'assurer en France, de manière simultanée, une information identique à celle qu'elle diffuse à l'étranger.

Réglementation allemande

La Directive Transparence ayant été transposée en Allemagne le 20 janvier 2007, EADS n'est plus tenue de se conformer à certaines obligations d'information en vertu de la législation allemande, notamment la loi boursière Allemande (*Börsengesetz*) et la Réglementation boursière allemande (*Börsenzulassungsverordnung*).

Les actions de la Société étant admises aux négociations de l'*Amtlicher Markt* (et, plus précisément, au sous-segment de marché de l'*Amtlicher Markt* : le *Prime Standard*) de la Bourse de Francfort, la Société est soumise aux obligations consécutives à sa cotation décrites ci-dessous. La Société fait également partie du MDAX, l'indice des valeurs des moyennes capitalisations de *Deutsche Börse AG*.

En vertu des alinéas 62 et 63 de la réglementation boursière (*Börsenordnung*) de la Bourse de Francfort, l'admission de la Société au *Prime Standard* de l'*amtlicher Markt* lui impose de publier de comptes annuels consolidés, ainsi que de rapports trimestriels.

Par ailleurs, compte tenu de son admission au *Prime Standard* de l'*amtlicher Markt*, la Société est tenue de mettre à jour un calendrier prévisionnel de sa communication financière en début de chaque exercice. La Société est également tenue de tenir une réunion d'analystes au moins une fois par an, en plus de la conférence de presse sur les résultats annuels.

Sous réserve de certaines dérogations, la Société est tenue de solliciter l'admission aux négociations de l'*amtlicher Markt* de la

Bourse de Francfort des actions qu'elle pourrait émettre ultérieurement, conformément au paragraphe 69 de la réglementation boursière allemande.

Réglementation espagnole

À la date du présent document, la Directive Transparence n'a pas encore été transposée en Espagne. Par conséquent, sous réserve de la transposition de cette directive, EADS reste soumise aux réglementations décrites ci-dessous.

En application de l'arrêté ministériel du 18 janvier 1991, la Société est tenue de communiquer à la *Comisión Nacional del Mercado de Valores* (la « CNMV ») et aux autorités boursières espagnoles compétentes (ces autorités étant chargées de les communiquer au marché) les informations pertinentes relatives à sa situation financière pour chaque semestre, lesdites informations relatives aux périodes closes respectivement aux 30 juin et 31 décembre devant respectivement être communiquées, au plus tard, les 1^{er} septembre et 1^{er} mars. Si, après cette communication, les comptes annuels établis par le Conseil d'administration présentent des divergences par rapport aux informations semestrielles arrêtées au 31 décembre, le Conseil d'administration est tenu de publier ces divergences dans les dix jours de bourse qui suivent. La CNMV a accordé à EADS une dispense de l'obligation de publier toute information trimestrielle de nature économique ou financière.

En vertu de l'article 35 de la loi espagnole 24/1988, du 28 juillet 1988 relative aux Bourses de valeurs, telle que modifiée (la « **Loi espagnole sur les Bourses de Valeurs** ») et de l'arrêté EHA/3050/2004 du 15 septembre 1988, la Société est tenue de fournir des informations détaillées portant notamment, sans y être limité, sur le nombre et le montant des opérations effectuées avec une partie liée dans le cadre des informations semestrielles qu'elle doit déposer auprès de la CNMV et des Bourses espagnoles, sans préjudice des informations comprises dans le Rapport annuel sur le gouvernement d'entreprise (le « **Rapport Annuel sur le Gouvernement d'Entreprise** ») qu'elle doit déposer pour chaque exercice auprès de la CNMV, conformément à l'arrêté 3722/2003 du 26 décembre 2003 du ministère de l'Économie (l'« **Arrêté Ministériel** »).

Conformément à la Loi espagnole sur les Bourses de Valeurs, la Société est tenue de fournir des informations détaillées sur les opérations effectuées avec (i) les administrateurs, si elles sortent du cadre des activités normales de la Société ou des conditions normales de marché ; et (ii) toute partie liée, et dont le montant est significatif ou qui doivent être portées à la connaissance du public.

Ces informations figurent dans le Document d'Enregistrement d'EADS.

3.1.3.2 Obligations d'information permanente

Selon les dispositions de la Directive Transparence, les Informations Réglementées incluent notamment toute information privilégiée telle que définie à l'article 6 de la Directive 2003/6/CE sur les opérations d'initiés et les manipulations de marché (la « **Directive Abus de Marché** »). Ces informations doivent être diffusées à l'échelle paneuropéenne (voir introduction à la section « 3.1.3.1 Obligations d'information périodique »).

On entend par information privilégiée une information à caractère précis qui n'a pas encore été rendue publique et qui concerne, directement ou indirectement, un ou plusieurs émetteurs d'instruments financiers ou un ou plusieurs instruments financiers et qui, si elle était rendue publique, serait susceptible d'influencer de façon sensible le cours des instruments financiers concernés ou sur le cours des instruments financiers dérivés qui leur sont liés.

Une information privilégiée doit être communiquée aux marchés dès que possible. Toutefois, un émetteur peut décider, sous sa propre responsabilité, de différer la publication d'informations privilégiées afin de ne pas porter atteinte à ses intérêts légitimes sous réserve que cette omission ne risque pas d'induire le public en erreur et que l'émetteur soit en mesure d'assurer la confidentialité de ladite information.

Réglementation néerlandaise

Dès la transposition intégrale de la Directive Transparence en droit néerlandais, EADS communiquera et diffusera toute information privilégiée à l'échelle paneuropéenne, en vertu des obligations prévues par la loi en question, qui n'a pas encore été adoptée aux Pays-Bas.

Réglementation française

Depuis la transposition de la Directive Transparence dans le Règlement général de l'AMF (le « **Règlement Général de l'AMF** ») le 20 janvier 2007, les obligations en vigueur en France concernant la publication d'informations privilégiées conformément à l'Article 223-1 et suivants du Règlement Général ne s'appliquent plus à EADS.

Toutefois, toute information privilégiée, telle que définie ci-dessus, sera diffusée en France par le biais de la diffusion paneuropéenne, tel que cela sera mis en œuvre par la loi néerlandaise transposant la Directive Transparence, de manière à assurer simultanément en France une information équivalente à celle qui est diffusée à l'étranger.

Réglementation allemande

Depuis la transposition de la Directive Transparence dans la loi allemande le 20 janvier 2007, les obligations en vigueur en Allemagne concernant la publication d'informations privilégiées conformément à la Section 15 de la Loi sur les bourses de valeurs mobilières (*Wertpapierhandelsgesetz*) ne s'appliquent plus à EADS.

Toutefois, toute information privilégiée, telle que définie ci-dessus, sera diffusée en Allemagne par le biais de la diffusion paneuropéenne, tel que cela sera mis en œuvre par la loi néerlandaise transposant la Directive Transparence, de manière à assurer simultanément en Allemagne une information équivalente à celle qui est diffusée à l'étranger.

Réglementation espagnole

Les dispositions suivantes s'appliquent à la Société, mais pourraient être modifiées après la transposition de la Directive Transparence en Espagne.

En application de l'article 82 de la loi espagnole 24/1988 du 28 juillet 1988 relative aux bourses de valeurs, la Société est tenue de publier, dès que possible, tout fait ou décision susceptible d'avoir une incidence significative sur le cours de ses actions. La CNMV doit être informée, dans les plus brefs délais et de la manière la plus efficace possible, de tout événement significatif ainsi survenu, avant que celui-ci ne soit communiqué à des tiers ou divulgué par tout autre moyen de publication et, dans tous les cas, dès que le fait en question est connu, que la décision concernée a été prise ou que le contrat correspondant a été exécuté, selon le cas applicable. Dès lors que les circonstances le permettent, l'événement en question doit être notifié à la CNMV après la clôture des marchés le jour de l'annonce afin d'éviter d'affecter le cours des actions de la Société pendant la séance de bourse en question. Par ailleurs et en application de l'article 117 de la loi espagnole sur les marchés boursiers, la Société doit faire état, dans le détail, de tout événement significatif sur son site Internet. Dans certains cas, la CNMV peut autoriser l'émetteur à ne pas rendre publiques des informations qui seraient susceptibles d'affecter ses intérêts légitimes.

En application du Décret Royal 1333/2005 du 11 novembre 2005 (le « **Décret Royal MAD** »), la Société est tenue de veiller à ce que les informations pertinentes soient communiquées simultanément à toutes les catégories d'investisseurs des États Membres de l'Union européenne dans lesquels elle est admise à la cote.

En vertu de la loi espagnole sur les marchés boursiers, de l'Arrêté Ministériel et de la Circulaire 1/2004 du 17 mars 2004 de la CNMV (la « **Circulaire** »), la Société est tenue :

- (i) de disposer d'un règlement de son Conseil d'administration, qui doit être déposé auprès de la CNMV et publié sur le site Internet de la Société ;
- (ii) de déposer auprès de la CNMV une description des dispositions pertinentes du droit néerlandais et des Statuts qui concernent la conduite des assemblées d'actionnaires et de publier cette description sur son site Internet ;
- (iii) de posséder un site Internet contenant obligatoirement, au minimum, les informations prévues dans l'Arrêté Ministériel et la Circulaire ;
- (iv) de déposer chaque année auprès de la CNMV un rapport sur le gouvernement d'entreprise de la Société (le

« **Rapport Annuel sur le Gouvernement d'Entreprise** ») comprenant les informations énoncées dans l'Arrêté Ministériel et la Circulaire ;

- (v) s'agissant des dispositions de tout pacte d'actionnaire relatives à l'exercice des droits de vote lors des assemblées d'actionnaires ou aux restrictions ou conditions applicables à la libre négociabilité des actions ou des obligations convertibles, (a) dès lors que la Société est partie au pacte d'actionnaires en question, de communiquer ces dispositions à la CNMV qui les publiera ensuite en tant qu'événement significatif ; (b) de publier ces dispositions sur le site Internet de la Société, à moins que la Société en soit dispensée par la CNMV et (c) d'exposer le contenu de ces dispositions dans le Rapport annuel sur le Gouvernement d'Entreprise.

3.1.4 Date de constitution et durée de la Société

La Société a été constituée le 29 décembre 1998 pour une durée indéterminée.

3.1.5 Objet social

Conformément à l'article 2 des Statuts, l'objet social de la Société est de détenir, coordonner et gérer des participations ou autres intérêts, ainsi que de financer et d'assumer des obligations, d'octroyer des sûretés et/ou de garantir les dettes

d'entités juridiques, de groupements, d'associations à but commercial et d'entreprises impliqués dans :

- (a) l'industrie aéronautique, la défense, l'espace et/ou les communications ; ou
- (b) des activités qui sont complémentaires ou accessoires ou qui contribuent aux dites industries.

3.1.6 Registre du Commerce et des Sociétés

La Société est immatriculée auprès de la Chambre de commerce d'Amsterdam (*Handelsregister van de Kamer van Koophandel en Fabrieken voor Amsterdam*) sous le n° 24288945.

3.1.7 Consultation des documents juridiques

Les Statuts en langue néerlandaise peuvent être consultés auprès de la Chambre de Commerce d'Amsterdam.

En application de l'article 57 du décret français n° 84-406 du 30 mai 1984, une copie certifiée conforme de la traduction française des Statuts a été déposée au Greffe du Tribunal de Commerce de Paris. Elle peut également être consultée au siège social d'EADS en France (37, boulevard de Montmorency, 75016 Paris, Tél. : 01 42 24 24 24). En cas de modification des Statuts, une traduction française certifiée et mise à jour des

Statuts sera déposée au Greffe du Tribunal de Commerce de Paris et sera disponible au siège social d'EADS en France.

En Allemagne, les Statuts sont disponibles au siège social d'EADS en Allemagne (81663 Munich, Allemagne, Tél. : 00 49 89 60 70).

En Espagne, les Statuts peuvent être consultés à la CNMV et au siège social d'EADS en Espagne (Avda. Aragón 404, 28022 Madrid, Espagne, Tél. : 00 34 91 585 70 00).

3.1.8 Exercice social

L'exercice social de la Société commence le 1^{er} janvier et se termine le 31 décembre de chaque année.

3.1.9 Répartition statutaire des bénéfices

3.1.9.1 Dividendes

Le Conseil d'administration détermine la part des bénéfices de la Société qui sera affectée aux réserves. Le solde du bénéfice distribuable sera à la disposition de l'assemblée des actionnaires.

L'assemblée des actionnaires peut décider, sur proposition du Conseil d'administration, que tout ou partie d'une distribution aux actionnaires sera effectuée sous forme d'actions de la Société et non en numéraire.

La décision de distribuer un dividende, un acompte sur dividende ou d'opérer une autre distribution au profit des actionnaires est portée à leur connaissance dans un délai de sept jours suivant cette décision. Les dividendes dont la distribution a été décidée doivent être versés dans un délai de quatre semaines suivant la date de la décision, à moins que le Conseil d'administration ne propose que ce versement ait lieu à une

autre date et que l'assemblée des actionnaires n'approuve cette proposition.

Les dividendes, acomptes sur dividendes et autres sommes distribuées sur des actions sont versés par voie de virement bancaire ou sur les comptes désignés par écrit à la Société par ou pour le compte des actionnaires au plus tard 14 jours après leur annonce.

3.1.9.2 Liquidation

En cas de dissolution et de liquidation de la Société, les actifs restant après paiement de l'ensemble des dettes et des dépenses liées à la liquidation seront répartis entre les détenteurs d'actions en proportion de leurs droits respectifs dans le capital de la Société.

3.1.10 Assemblées Générales

3.1.10.1 Convocation aux Assemblées

Les actionnaires se réunissent en Assemblée Générale aussi souvent que le Conseil d'administration le juge nécessaire ou à la demande d'actionnaires détenant, individuellement ou collectivement, 10 % au moins de l'ensemble du capital social émis de la Société.

Le Conseil d'administration est tenu de publier la convocation à l'assemblée des actionnaires dans au moins un quotidien de diffusion nationale néerlandais, un quotidien de diffusion internationale et au moins un quotidien de diffusion nationale dans chacun des pays dans lesquels les actions de la Société sont cotées. Cette publication doit être effectuée au moins 15 jours avant la date de l'assemblée, sans compter le jour de la publication, et doit contenir l'ordre du jour des questions soumises à l'assemblée ou indiquer que l'ordre du jour peut être consulté par les actionnaires dans les locaux de la Société ou en tout autre lieu mentionné dans la convocation.

L'Assemblée Générale annuelle de la Société se tient dans un délai de six mois à compter de la fin de l'exercice social.

Les Assemblées Générales se tiennent à Amsterdam, La Haye, Rotterdam ou *Haarlemmermeer* (aéroport de Schiphol). Le Conseil d'administration pourra décider qu'il sera possible de participer aux Assemblées Générales des actionnaires grâce à des moyens de communication électronique ou vidéo, à partir des lieux indiqués dans la convocation.

Le Conseil d'administration est tenu d'annoncer la date de l'Assemblée Générale annuelle des actionnaires au moins deux mois avant la date de celle-ci. Toute demande émanant d'un ou plusieurs actionnaires représentant collectivement au moins 1 % du capital social émis de la Société (ou des actions représentant une capitalisation boursière totale de 50 millions d'euros) et visant à l'inscription de certains points à l'ordre du jour de l'Assemblée Générale annuelle des actionnaires, doit être satisfaite par le Conseil d'administration si elle lui a été présentée au moins six semaines avant la date prévue de l'assemblée sauf si, de l'avis du Conseil d'administration, des intérêts importants de la Société prévalent sur l'inscription de ces points à l'ordre du jour.

3.1.10.2 Conditions de participation aux assemblées

Tout détenteur d'une ou plusieurs actions peut participer aux Assemblées Générales, soit en personne, soit moyennant une procuration écrite, peut également y prendre la parole et y voter conformément aux Statuts (voir « 3.1.10.4 Conditions d'exercice du droit de vote »).

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 pour chaque action.

En ce qui concerne les actionnaires détenant leurs actions sous forme nominative, la convocation à l'Assemblée Générale qui leur est adressée par le Conseil d'administration peut prévoir que les actionnaires autorisés à participer, prendre la parole et voter à ladite assemblée sont ceux apparaissant sur le registre des actionnaires à une date (indiquée dans la convocation) antérieure à la date de l'assemblée, et non à la date de l'assemblée elle-même.

Toute personne qui est 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 (voir « 3.1.10.1 Convocations aux assemblées ») de manière à ce que la (les) personne(s) agissant en qualité de Président(s) de l'assemblée soi(en)t convaincue(s) que cette personne participe correctement à l'assemblée, sera réputée présente ou représentée à l'assemblée, autorisée à voter et prise en compte dans le calcul du quorum.

Pour pouvoir participer à l'assemblée des actionnaires et exercer leur droit de vote, les détenteurs d'actions au porteur et ceux qui tirent de ces actions les droits précités, sont tenus de déposer leurs certificats d'actions ou les documents attestant de leurs droits, contre récépissé, aux lieux déterminés par le Conseil d'administration et indiqués dans la convocation.

L'avis de convocation doit également indiquer la date limite de dépôt des certificats d'actions et des documents attestant des droits susmentionnés. Cette date ne peut être antérieure de moins de cinq jours ouvrés, mais ne peut en aucun cas être antérieure au septième jour précédant l'assemblée.

Les titulaires d'actions sous forme nominative doivent informer par écrit le Conseil d'administration, dans le délai indiqué aux deux phrases précédentes, de leur intention de participer à l'assemblée.

Les titulaires d'actions faisant l'objet d'une inscription sur le registre des actionnaires tenu à Amsterdam ont la faculté 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. à cet effet, conformément aux instructions fournies par la Société dans l'avis de convocation. À cette fin, 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.

Compte tenu des changements récents qui ont modifié la loi néerlandaise, le Conseil d'administration proposera une modification des statuts de la Société lors de la prochaine Assemblée Générale annuelle qui se tiendra le 4 mai 2007 de manière à ce que les statuts incluent la possibilité pour EADS de (i) fixer une « date d'enregistrement » à laquelle les personnes autorisées à participer et à voter en Assemblée des actionnaires sont enregistrées à ces fins indépendamment des personnes inscrites sur le registre des actionnaires à la date de l'assemblée et (ii) de proposer des moyens de convocation, de participation et de vote électroniques en Assemblée Générale. La mise en place de ces moyens électroniques dépendra de la disponibilité des moyens techniques disponibles et des pratiques du marché.

3.1.10.3 Conditions de majorité et de quorum

Toutes les résolutions sont adoptées à la majorité simple des votes exprimés sauf lorsque les Statuts ou le droit néerlandais exigent une majorité qualifiée. Aucun quorum n'est requis pour aucune assemblée d'actionnaires. Le droit néerlandais impose une majorité qualifiée pour l'adoption de certaines résolutions, notamment en cas de réduction du capital, de suppression des droits préférentiels de souscription à l'occasion d'émissions d'actions, d'opérations de fusions ou de scissions. L'adoption de ces résolutions requiert une majorité des deux tiers des votes exprimés dans l'hypothèse où le quorum de 50 % des actions et des droits de vote y attachés ne serait pas atteint lors de l'assemblée (ou une majorité simple dans le cas contraire). Par

ailleurs, les résolutions visant à modifier les Statuts ou à dissoudre la Société ne peuvent être adoptées que par une majorité d'au moins deux tiers des votes valablement émis lors d'une assemblée des actionnaires, quel que soit le quorum atteint.

Les bénéficiaires d'un nantissement ayant pour objet des actions, ainsi que les usufruitiers, n'ayant pas droit de vote, ne sont pas autorisés à assister aux Assemblées Générales, ni à y prendre la parole. Les détenteurs d'actions grevées d'un nantissement ainsi que les nus-proprétaires d'actions démembrées qui n'ont pas de droit de vote, peuvent assister aux Assemblées Générales et y prendre la parole.

3.1.10.4 Conditions d'exercice du droit de vote

Lors d'une Assemblée Générale, chaque actionnaire est titulaire d'une voix par action détenue.

Tout actionnaire dont les actions sont grevées d'un nantissement ou d'un usufruit disposera des droits de vote attachés à ces actions sauf dispositions contraires de la loi ou des Statuts ou, en cas d'usufruit, si l'actionnaire a transmis ses droits de vote à l'usufruitier. Conformément aux Statuts et sous réserve de l'accord préalable du Conseil d'administration, le bénéficiaire d'un nantissement ayant pour objet des actions de la Société pourra se voir reconnaître le droit de vote au titre desdites actions nanties.

L'Article 25 (alinéas 2 et 3) des Statuts d'EADS stipule que « le droit de vote peut être accordé à un usufruitier. Le droit de vote peut être accordé au bénéficiaire d'un nantissement, sous réserve de l'accord préalable du Conseil d'administration. Lors d'une Assemblée Générale d'actionnaires, un vote ne sera pas considéré comme valable s'il est effectué par rapport à une action détenue par la Société ou l'une de ses filiales, ni dans le cas d'une action pour laquelle la Société ou l'une de ses filiales détient les certificats de dépôt. Les usufruitiers et bénéficiaires d'un nantissement ayant pour objet des actions de la Société ne sont cependant pas exclus de tout droit de vote à la condition que le droit d'usufruit ou le nantissement ait été accordé avant que l'action ne soit détenue par la Société ou l'une de ses filiales. »

3.1.11 Déclarations des participations

Selon les dispositions de la WFT, toute personne qui procède, directement ou indirectement, à l'acquisition ou à la cession d'une fraction du capital ou des droits de vote de la Société ayant pour effet que la participation en capital ou en droits de vote de ladite personne dans la Société atteint, dépasse ou devient inférieure à certains seuils, est tenue de notifier dans les plus brefs délais cette participation à l'AFM au moyen d'un formulaire standard. Les seuils prévus par la WFT sont les suivants : 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 30 %, 40 %, 50 %, 60 %, 75 % et 95 %. Une fois par année civile, tout détenteur d'une participation en capital ou en droits de vote de 5 % ou plus dans la Société doit renouveler sa déclaration afin de refléter les changements intervenus dans sa participation en terme de pourcentage en capital ou en droits de vote, y compris ceux qui peuvent découler de changements dans le capital social émis. L'AFM publie sur son site Internet (www.afm.nl) l'ensemble des déclarations qui lui sont ainsi adressées.

Afin de se conformer à ces règles de notification prévues par la WFT, le Conseil d'administration proposera, lors de la prochaine Assemblée Générale annuelle devant se tenir le 4 mai 2007, de modifier les statuts de la Société afin d'y faire figurer l'obligation pour les actionnaires d'informer les autorités compétentes lorsqu'ils franchissent les seuils en capital social et/ou en droits de vote d'EADS établis à 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 30 %, 40 %, 50 %, 60 %, 75 % et 95 %. Les Statuts de la Société prévoiront également une obligation de notification auprès d'EADS en cas de franchissement desdits seuils. Auparavant, ces seuils étaient fixés à 5 %, 10 %, 25 %, 33 1/3 %, 50 %, 66 2/3 % et au-delà.

Depuis la transposition de la Directive Transparence en droit allemand le 20 janvier 2007, EADS n'est plus tenue de publier un avis concernant les changements intervenus dans les droits de vote en vertu de la loi sur les bourses de valeurs mobilières (*Wertpapierhandelsgesetz*).

Jusqu'à la transposition de la Directive Transparence en Espagne, la Société est tenue d'informer la CNMV et les Bourses espagnoles de toute notification de participations dépassant les seuils susmentionnés qu'elle reçoit.

Les Statuts imposent également à toute personne, acquérant directement ou indirectement, seule ou avec des tiers avec lesquels elle agit de concert, plus d'un dixième du capital social émis ou des droits de vote de la Société, d'informer la Société si

elle envisage (i) de procéder à des achats ou à des cessions d'actions de la Société au cours des 12 mois à venir (ii) de continuer ou de cesser d'acquérir des actions ou des droits de vote de la Société ; (iii) d'acquérir le contrôle de la Société ; ou (iv) de demander la désignation d'un administrateur au Conseil d'administration de la Société. La Société communiquera à l'AMF toute information reçue à ce sujet.

L'AMF a indiqué qu'elle publiera un avis relatif à toute communication ainsi reçue. La CNMV et les Bourses espagnoles publieront toutes les notifications ainsi reçues⁽⁵⁾.

Le non-respect de l'obligation légale de notification d'un changement de seuil de participation prévu par la WFT constitue une infraction pénale passible de sanctions pénales et administratives ainsi que de sanctions civiles, comprenant la suspension des droits de vote.

Obligation de déclaration pour les membres du Conseil d'administration et du Comité Exécutif d'EADS

Déclaration des participations

Outre les obligations de la WFT relatives aux déclarations des participations, les membres du Conseil d'administration doivent informer l'AFM du nombre d'actions détenues dans EADS et des droits qui y sont attachés⁽⁶⁾, qu'ils détiennent en propre ou qui sont détenues par une entité qu'ils contrôlent, dans les deux semaines qui suivent leur nomination aux fonctions d'administrateurs, que ces participations atteignent ou non les seuils de déclarations spécifiés. Par conséquent, chaque membre du Conseil d'administration est tenu de communiquer à l'AMF tout changement du nombre d'actions EADS et des droits de vote qui y sont attachés.

La Société est tenue d'informer l'AMF, l'Autorité fédérale allemande de supervision des opérations financières, la CNMV et les Bourses espagnoles de toute déclaration de participations des administrateurs concernant des actions de la Société qu'elle reçoit. La CNMV et les Bourses espagnoles publieront toutes les notifications ainsi reçues. Par ailleurs, la Société est tenue de mettre à jour les informations contenues sur son site Internet qui sont relatives aux actions détenues par les administrateurs⁽⁷⁾.

(5) Ces dispositions peuvent être affectées lors de la transposition de la Directive Transparence en Espagne.

(6) Dans ce contexte, le terme « actions » s'entend comme comprenant notamment les certificats d'actions et les droits émanant d'un contrat d'acquisition d'actions ou de certificats d'actions et, plus précisément les options d'achat, les bons de souscription et les obligations convertibles. De la même manière, le terme « droits de vote » s'entend comme comprenant les droits de vote actuels ou sous-jacents (par exemple, les droits de vote pouvant naître de l'exercice des options d'achat, bons de souscription ou obligations convertibles).

(7) Ces dispositions sont susceptibles d'être modifiées dès la transposition de la Directive Transparence en Espagne.

Déclarations des opérations effectuées sur les actions émises par la Société

En vertu de l'article 5:60 de la WFT, certaines personnes exerçant des fonctions de Direction au sein de la Société (c'est-à-dire les membres du Conseil d'administration et du Comité Exécutif d'EADS) et, le cas échéant, les personnes qui leur sont étroitement liées doivent communiquer à l'AFM toutes les opérations réalisées pour leur propre compte sur les actions de la Société ou autres produits dérivés ou instruments financiers qui leur sont liés. Ces personnes sont tenues de communiquer à l'AFM ces opérations dans les cinq jours de bourse sauf si le montant total des opérations ainsi effectuées au cours d'une année civile est inférieur à 5 000 euros.

En application de l'alinéa 15a de la Loi allemande sur les bourses de valeurs mobilières (*Wertpapierhandelsgesetz*), les personnes exerçant des fonctions de Direction au sein de la Société (c'est-à-dire les membres du Conseil d'administration et du Comité Exécutif d'EADS), ou les personnes qui leur sont étroitement liées, doivent publier les opérations sur les actions de la Société ou instruments financiers et, en particulier, les opérations sur instruments dérivés effectuées pour leur propre compte. Ces personnes devront notifier dans un délai de cinq jours de bourse ces opérations à la Société et à l'Autorité fédérale allemande de supervision des opérations financières, à moins que le montant cumulé de toutes les opérations réalisées au cours d'une année civile ne soit inférieur à 5 000 euros. Depuis la transposition de la Directive Transparence dans la loi allemande le 20 janvier 2007, EADS n'est plus tenue de publier

ces notifications sur son site Internet ni dans un journal allemand économique et financier de diffusion national.

En vertu de la loi espagnole, EADS est tenue d'informer la CNMV et les Bourses espagnoles des déclarations d'opérations sur titres qu'elle reçoit, qui ont été effectuées par les membres du Conseil d'administration sur les actions EADS et les instruments dérivés qui leur sont liés, en application du droit régissant la Société (à savoir le droit néerlandais). Toutefois, ces obligations pourraient être modifiées dès la transposition de la Directive Transparence en Espagne.

En application des articles 223-22 à 223-25 du Règlement Général de l'AMF, les membres du Conseil d'administration, les personnes exerçant des fonctions de Direction au sein de la Société et ayant régulièrement accès à des informations privilégiées sur la Société (membres du Conseil d'administration et du Comité Exécutif) et, le cas échéant, toutes les personnes ayant des liens personnels étroits avec ces personnes, sont tenues de communiquer par voie électronique, à l'AMF, dans un délai de cinq jours de négociation suivant leur réalisation, toutes les opérations sur titres de la Société effectuées par ces personnes à moins que le montant cumulé de toutes les opérations ainsi réalisées au cours d'une année civile ne dépasse pas 5 000 euros. L'AMF rend cette information publique sur son site Internet. Par ailleurs, la Société est tenue d'établir, mettre à jour et communiquer à l'AMF une liste détaillée des personnes occupant des fonctions de Direction au sein de la Société et ayant régulièrement accès à des informations privilégiées sur la Société.

3.1.12 Offre publique obligatoire

3.1.12.1 Directive concernant les offres publiques d'acquisition

La Directive 2004/25/CE concernant les offres publiques d'acquisition (la « **Directive OPA** ») établit les principes qui déterminent l'allocation des droits applicables à EADS. Ceux-ci se rapportent aux règles en vigueur aux Pays-Bas et à celles de l'État membre de l'Union européenne où se trouve l'autorité compétente qui doit être choisie par EADS parmi les différentes autorités de contrôle des marchés sur lesquels ses actions sont admises à la cote.

Pour EADS, les questions relatives à la contrepartie offerte en cas d'offre, en particulier le prix, ainsi que les questions ayant trait à la procédure d'offre, notamment les informations sur la décision prise par l'offrant de faire une offre, au contenu du document d'offre et la divulgation de l'offre seront traités conformément aux règles de l'État membre de l'autorité

compétente, telle qu'elle sera désignée par EADS à une date ultérieure.

Pour EADS, la loi néerlandaise s'appliquera à toutes les questions relatives à l'information qui doit être fournie au personnel d'EADS, et les questions relevant du droit des sociétés, notamment le pourcentage des droits de vote qui donne contrôle et les dérogations à l'obligation de lancer une offre ainsi que les conditions dans lesquelles le Conseil d'administration d'EADS peut entreprendre une action susceptible de faire échouer l'offre, les règles applicables et l'autorité compétente.

Il est prévu que la Directive OPA soit bientôt transposée dans le droit néerlandais, ce qui aura un impact sur les obligations établies ci-dessous.

3.1.12.2 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 (au sens de la WMZ) des actions ou des droits de vote lui donnant le contrôle d'au moins 33 1/3 % du capital social émis de la Société, cette (ces) personne(s) sera (seront) alors tenue(s) de lancer une offre publique inconditionnelle portant sur 100 % du capital de la Société ou encore 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 admises aux négociations d'un marché réglementé.

Conformément à l'article 16 des Statuts, au cas où, dans un délai de deux mois à compter de la notification à la Société d'une participation supérieure ou égale à 33 1/3 % du capital ou des droits de vote de la Société, une telle offre ne serait pas lancée (ou au cas où elle ne serait 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 de la Société confirmant l'obligation de déposer l'offre publique, toute(s) personne(s) tenue(s) de faire une offre devra(ont), dans le délai fixé par l'avis du Conseil d'administration, procéder à l'échange du pourcentage des actions qu'elle(s) détient(en)t au-delà de 33 1/3 % du capital social émis de la Société (le « **Pourcentage Excédentaire** ») contre des certificats de dépôt émis par la *Stichting Administratiekantoor EADS* (la « **Fondation** »). À compter de la date indiquée dans l'avis 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 dépôts 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 (composé des deux administrateurs indépendants et d'un des deux Chief Executive Officers d'EADS) estimait que cela serait nécessaire afin d'assurer le respect des dispositions des Statuts relatives au dépôt d'une offre publique obligatoire.

L'obligation de lancer une offre publique ne s'applique pas dans les cas suivants :

(i) transfert d'actions à la Société elle-même ou à la Fondation ;

- (ii) 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 décrites ci-dessus s'appliquent lorsque les actions sont détenues pour le compte de personnes agissant en violation des dispositions des articles 15 et 16 des Statuts décrits ci-dessus ;
- (iii) transfert ou 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 ;
- (iv) cession d'actions entre parties à un accord tel que visé dans la définition donnée dans la WMZ à la notion de « parties agissant de concert » si l'accord est conclu avant le 31 décembre 2000 (tel que modifié, complété ou remplacé par un nouvel accord par admission d'une ou plusieurs nouvelles parties ou par exclusion d'une ou plusieurs parties), cette dérogation ne s'appliquant pas à une nouvelle partie qui détient, seule ou avec ses filiales et/ou sociétés du même groupe, au moins 33 1/3 % des actions ou droits de vote de la Société ; cette dérogation vise à dispenser les parties au Participation Agreement (voir « 3.3.2 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 une offre obligatoire en cas de cession d'actions entre elles ;
- (v) transfert par un actionnaire en faveur d'une filiale dont il détient une participation de plus de 50 % ou par un actionnaire d'une société qui détient plus de 50 % du capital dudit actionnaire cédant.

Il est prévu que la Directive OPA soit bientôt transposée en droit néerlandais, ce qui pourra modifier les obligations établies ci-dessus.

3.1.12.3 Réglementation espagnole

Jusqu'à la transposition de la Directive OPA en Espagne, les dispositions suivantes s'appliquent à la Société :

La législation boursière espagnole contient certaines dispositions qui s'appliquent lorsqu'un investisseur acquiert, directement ou indirectement, certains pourcentages du capital social d'une société dont les actions sont admises aux négociations d'une bourse espagnole, car ils sont considérés comme étant significatifs. Ces dispositions, figurant à l'article 1^{er} du Décret Royal 1197/1991 du 26 juillet 1991 relatif aux offres publiques d'acquisition, modifié par le Décret Royal 432/2003 du 11 avril 2003, prévoient que ledit investisseur devra déposer une offre publique portant sur les pourcentages suivants : (a) 10 % du capital au moins si l'investisseur acquiert 25 % des actions ou autres instruments financiers (droits de souscription,

obligations convertibles, bons de souscription ou tout autre instrument financier similaire susceptible de donner un droit direct ou indirect à cet investisseur de souscrire ou d'acquérir des actions) ou un seuil qui, sans atteindre ce pourcentage, permet la nomination d'un nombre d'administrateurs qui, avec les administrateurs déjà en place, le cas échéant, représente plus de 1/3 et moins de la moitié plus un du total des administrateurs de la société cible ou, si l'investisseur détient déjà entre 25 % et 50 % et envisage d'acquérir 6 % supplémentaire dans les 12 mois qui suivent, et (b) 100 % du capital si l'investisseur atteint ou dépasse le seuil de 50 % ou un seuil qui, sans atteindre ce pourcentage, permet de nommer un nombre d'administrateurs qui, avec les administrateurs déjà en place, le cas échéant, représente plus de la moitié du total des administrateurs de la société cible. Compte tenu des différences entre les seuils figurant à l'article 1^{er} du Décret Royal 1197/1991 et ceux contenus à l'article 15 des Statuts d'EADS (qui, en résumé, exige en principe le dépôt d'une offre publique sur 100 % du capital lorsqu'un actionnaire détient, seul ou de concert, directement ou indirectement un nombre d'actions ou de droits de vote supérieur à 33 1/3 % du capital social ou des droits de vote d'EADS, tel que décrit au ci-dessus), *Sociedad*

Estatal de Participaciones Industriales (« SEPI »), actionnaire minoritaire d'EADS, étant d'avis que le Décret Royal 1197/1991 ne s'applique pas à EADS dans la mesure où il s'agit d'une société de droit néerlandais cotée dans trois pays différents (Espagne, France et Allemagne) et dont les statuts contiennent des dispositions prévoyant l'obligation de déposer une offre publique obligatoire en cas de franchissement à la hausse du seuil de 33 1/3 % du capital social ou des droits de vote, a interrogé au nom d'EADS, la CNMV sur cette question, laquelle a confirmé par écrit que cette question n'est pas envisagée par le Décret Royal ci-dessus mentionné et qu'en conséquence, ce Décret Royal n'est pas applicable à EADS.

En outre, la CNMV, en réponse à une question émanant de certains actionnaires d'EADS, a indiqué dans une lettre en date du 19 juin 2000, que le Décret Royal 1197/1991 en date du 26 juillet 1991 relatif aux offres publiques d'acquisition ne s'applique pas aux cessions intervenant dans le cadre des pactes entre les actionnaires d'EADS, dès lors que ces cessions interviennent dans le cadre de ces pactes et que ces derniers demeurent en vigueur.

3.2 Renseignements de caractère général concernant le capital social

3.2.1 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 au nombre d'actions qu'ils détiennent leur permettant de souscrire à toute nouvelle émission d'actions, sauf en ce qui concerne les actions émises en échange d'un apport autre qu'en numéraire et les 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 « 3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires ».

L'assemblée des actionnaires a le pouvoir d'émettre des actions. Elle peut également autoriser le Conseil d'administration, pour une période ne dépassant pas cinq ans, à émettre des actions et à fixer les modalités et conditions de ces émissions.

L'assemblée 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 autoriser le Conseil d'administration à limiter ou supprimer de tels droits pour une période qui ne peut dépasser cinq ans. Toutes les résolutions relatives à ces questions doivent être approuvées à la majorité des deux tiers des votes exprimés lors de l'assemblée des actionnaires si moins de la moitié du capital émis est présent ou représenté à ladite assemblée.

Une résolution sera soumise à l'assemblée annuelle des actionnaires d'EADS, devant se tenir pour le 4 mai 2007, visant à autoriser le Conseil d'administration à émettre des actions dans la limite de 1 % du capital social autorisé de la Société, à attribuer des droits de souscription d'actions ainsi qu'à fixer les modalités et conditions des émissions d'actions. Cette autorisation est valable jusqu'à la date de l'assemblée annuelle des actionnaires de 2009 incluse et ce, également dans le cas où les droits de souscription seraient exercés après cette date. D'autres résolutions seront soumises à cette assemblée annuelle

des actionnaires, visant à autoriser le Conseil à limiter ou supprimer les droits préférentiels de souscription jusqu'à la date de l'assemblée annuelle des actionnaires de 2009 incluse.

L'assemblée des actionnaires peut réduire le capital social émis par annulation d'actions ou par diminution de leur valeur

nominale et modification corrélative des Statuts, cette dernière requérant l'approbation d'une majorité des deux tiers des votes exprimés lors de l'Assemblée Générale. Lors de l'Assemblée Générale des actionnaires qui se tiendra le 4 mai 2007, il sera proposé d'annuler un maximum de 4 568 405 actions.

3.2.2 Capital social émis

Au 31 décembre 2006, le capital social émis de la Société s'élève à 815 931 524 euros, divisé en 815 931 524 actions d'une valeur nominale de 1 euro chacune.

3.2.3 Capital social autorisé

Au 31 décembre 2006, le capital social autorisé de la Société s'élève à 3 milliards d'euros divisé en 3 000 000 000 actions d'une valeur nominale de 1 euro chacune.

3.2.4 Titres donnant accès au capital social de la Société

À l'exception des options de souscription d'actions EADS (voir « Partie 1/2.3.3 Plans de rémunération à long terme »), il n'existe aucun titre 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 2006 étaient exercées :

Capital social potentiel d'EADS	Nombre d'actions	Pourcentage de dilution de capital	Nombre de droits de vote	Pourcentage de dilution de droits de vote*
Nombre total d'actions EADS émises au 31 décembre 2006	815 931 524	96,34 %	807 427 380	96,30 %
Nombre total d'actions d'EADS qui seraient émises par suite de l'exercice des options de souscription d'actions	31 028 689	3,66 %	31 028 689	3,70 %
Total : capital social potentiel d'EADS	846 960 213	100 %	838 456 069	100 %

(*) L'effet dilutif potentiel issu de l'exercice de ces options de souscription d'actions sur le capital et les droits de vote pourrait être limité par les programmes de rachat d'actions de la Société et en cas d'annulation ultérieure des actions rachetées. Voir « 3.3.7.1 Droit néerlandais et informations relatives aux programmes de rachat d'actions ».

3.2.5 Évolution du capital social émis depuis la constitution de la Société

Date	Nature de l'opération	Valeur nominale par action	Nombre d'actions émises/annulées	Prime d'émission*	Nombre total d'actions émises à l'issue de l'opération	Montant total du capital social à l'issue de l'opération
29 décembre 1998	Constitution	NLG 1 000	100	-	100	NLG 100 000
3 avril 2000	Conversion en €	€1	50 000	-	50 000	€50 000
8 juillet 2000	Émission d'actions en rémunération des apports d'Aérospatiale Matra, Dasa AG et SEPI	€1	715 003 828	€1 511 477 044	715 053 828	€715 053 828
13 juillet 2000	Émission d'actions dans le cadre de l'introduction en bourse de la Société	€1	80 334 580	€1 365 687 860	795 388 408	€795 388 408
21 septembre 2000	Émission d'actions aux fins de l'offre aux salariés effectuée dans le cadre de l'introduction en bourse de la Société	€1	11 769 259	€168 300 403	807 157 667	€807 157 667
5 décembre 2001	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés (note d'opération visée par la COB** le 13 octobre 2001 sous le N° 01-1 209)	€1	2 017 894	€19 573 571,80	809 175 561	€809 175 561
4 décembre 2002	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés (note d'opération visée par la COB le 11 octobre 2002 sous le N° 02-1081)	€1	2 022 939	€14 470 149,33	811 198 500	€811 198 500
5 décembre 2003	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés (note d'opération visée par la COB le 25 septembre 2003 sous le N° 03-836)	€1	1 686 682	€19 363 109,36	812 885 182	€812 885 182
20 juillet 2004	Annulation d'actions décidée par l'assemblée annuelle des actionnaires du 6 mai 2004	€1	5 686 682	-	807 198 500	€807 198 500
3 décembre 2004	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés (note d'opération visée par l'AMF le 10 septembre 2004 sous le N° 04-755)	€1	2 017 822	€34 302 974	809 216 322	€809 216 322
En 2004	Émission d'actions suite à l'exercice d'options accordées aux salariés***	€1	362 747	€6 133 436	809 579 069	€809 579 069
25 juillet 2005	Annulation d'actions décidée par l'Assemblée Générale annuelle des actionnaires du 11 mai 2005	€1	1 336 358	-	808 242 711	€808 242 711
29 juillet 2005	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés (note d'opération visée par l'AMF le 4 mai 2005 sous le N° 05-353)	€1	1 938 309	€34 618 198,74	810 181 020	€810 181 020
En 2005	Émission d'actions suite à l'exercice d'options accordées aux salariés***	€1	7 562 110	€144 176 031,61	817 743 130	€817 743 130
20 juillet 2006	Annulation d'actions décidée par l'Assemblée Générale annuelle des actionnaires du 4 mai 2006	€1	6 656 970	-	811 086 160	€811 086 160
En 2006	Émission d'actions suite à l'exercice d'options accordées aux salariés***	€1	4 845 364	€89 624 589	815 931 524	€815 931 524

(*) Les coûts, nets d'impôts, liés à l'introduction en bourse de la Société en juillet 2000 ont été imputés sur la prime d'émission à hauteur de €55 849 772.

(**) Ancienne appellation de l'Autorité des *markets financiers* (l'« AMF »).

(***) Pour des informations sur les plans d'options de souscription d'actions dans le cadre desquels ces options de souscription d'actions ont été consenties aux salariés d'EADS, voir « Partie 1/2.3.3 Plans de rémunération à long terme ».

3.3 Répartition du capital et des droits de vote

3.3.1 Répartition du capital

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

Dans le présent document, le terme « Réalisation » fait référence à la réalisation en juillet 2000 des apports effectués par Aérospatiale Matra, Dasa AG et SEPI au profit d'EADS dans le but de regrouper leurs activités au sein de celle-ci.

L'expression « Actions Indirectes EADS » désigne les actions EADS détenues par DaimlerChrysler AG (« **DaimlerChrysler** »), SEPI et la Société de Gestion de l'Aéronautique, de la Défense et de l'Espace (« **SOGEADE** »), pour lesquelles EADS Participations B.V. exerce l'ensemble des droits de vote attachés, ainsi que 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 SOGEADE et reflétant, par transparence, leur participation respective dans SOGEADE.

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

Au 31 décembre 2006, le capital d'EADS est détenu à 22,47 % par Dasa AG, filiale de DaimlerChrysler Luft- und Raumfahrt Holding AG (« **DCLRH** »), elle-même filiale à 93,85 % de DaimlerChrysler. SOGEADE, société en commandite par actions de droit français dont le capital est détenu à 50 % par SOGEPA (société détenue par l'État français) et à 50 % par Désirade (société par actions simplifiée de droit français dont le capital est intégralement détenu par Lagardère), détient 29,96 % du capital d'EADS. Ainsi, DaimlerChrysler et SOGEADE

détiennent, à parité, 52,43 % du capital d'EADS qu'elles contrôlent conjointement au travers d'un *contractual partnership* de droit néerlandais (le « **Contractual Partnership** »). SEPI (société holding de l'État espagnol), qui est associée du *Contractual Partnership*, détient 5,48 % du capital d'EADS. Le public (y compris les salariés d'EADS) et la Société détiennent respectivement 40,99 % et 1,04 % du capital social d'EADS. L'État français (l'« **État** ») détient directement 0,06 % de son capital social, cette participation étant soumise à certaines dispositions spécifiques.

Le 8 juillet 2004, DaimlerChrysler a annoncé avoir placé sur le marché (dans le cadre d'une opération de couverture) l'ensemble de ses actions EADS (soit 22 227 478 actions EADS) représentant, à cette date, 2,73 % du capital et 2,78 % des droits de votes d'EADS, à l'exception des Actions Indirectes EADS. Ainsi, DaimlerChrysler ne détient directement aucune action EADS à la date du présent document.

Le 11 novembre 2005, Dasa AG a transféré sa participation totale dans EADS à sa filiale détenue à 100 %, DaimlerChrysler Luft- und Raumfahrt Beteiligungs GmbH & Co. KG (« **DC KG** »). Toutefois, en novembre 2006, DC KG a retransféré à DASA AG l'intégralité de sa participation dans EADS.

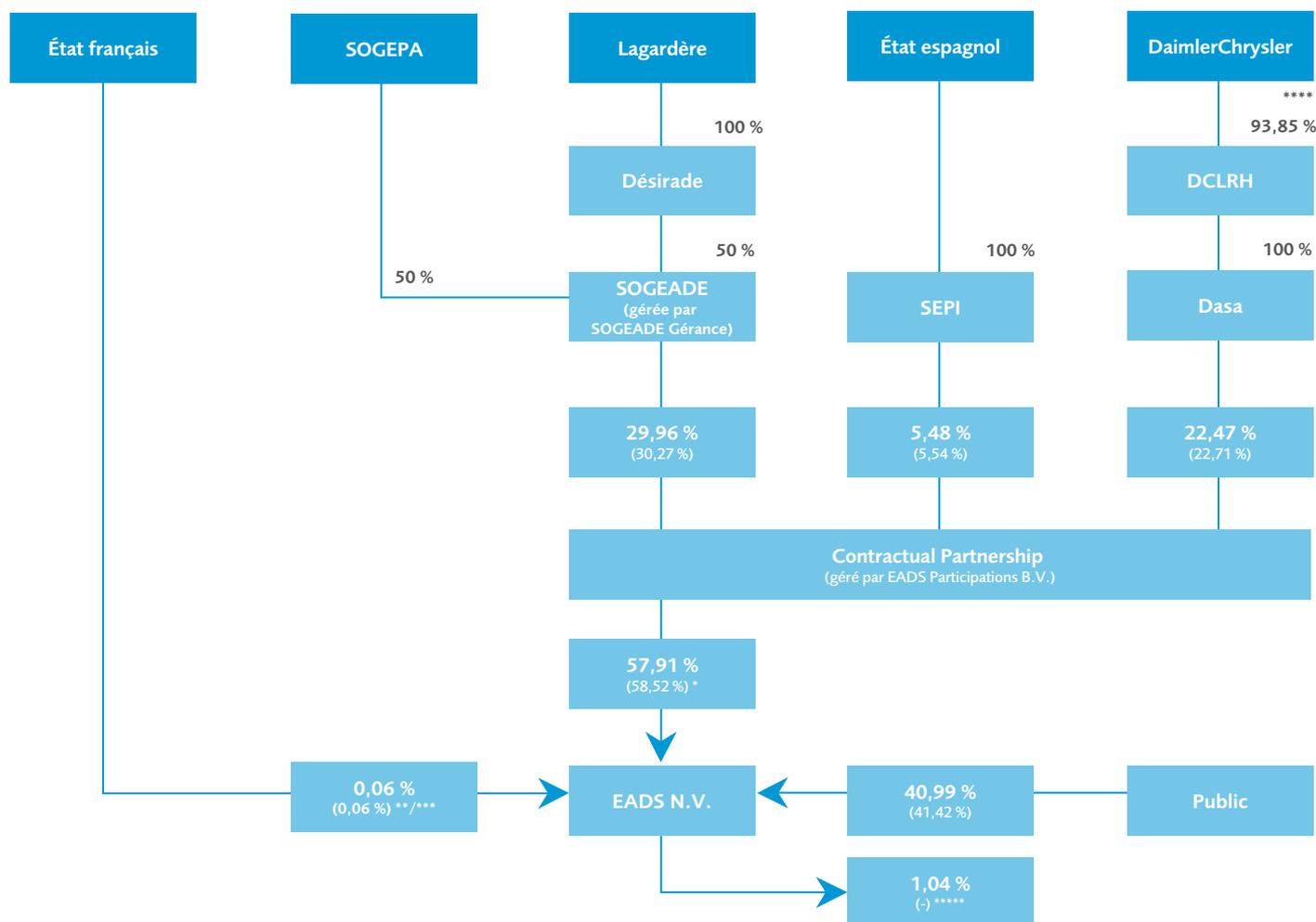
Le 4 avril 2006, DaimlerChrysler et Lagardère ont annoncé la réduction de façon coordonnée de 7,5 % de leurs participations respectives dans EADS.

Le 8 septembre 2006, la Société a été informée de l'acquisition de 41 050 0705 actions EADS par la Banque russe du commerce extérieur (« **JSC Vneshtorgbank** »), soit 5,02 % du capital social d'EADS à cette date.

Le 9 février 2007, DaimlerChrysler a conclu un accord avec un consortium d'investisseurs privés et publics en vertu duquel DaimlerChrysler s'engage à réduire de 7,5 % sa participation au capital d'EADS. Pour plus d'informations sur cette opération, voir « 1.2 Développements Récents ».

Le schéma ci-dessous décrit la répartition du capital d'EADS au 31 décembre 2006 (% du capital/droits de vote) avant exercice des options de souscription d'actions EADS en circulation. Voir « Partie 1/2.3.3 Plans de rémunération à long terme »

RÉPARTITION DU CAPITAL D'EADS AU 31 DÉCEMBRE 2006



(*) EADS Participations B.V. s'est vue consentir un nantissement sur ses actions EADS par SOGEADE, DaimlerChrysler et SEPI (qui conservent la propriété de ces actions) et exerce les droits de vote relatifs à ces actions.

(**) L'État exerce les droits de votes attachés à ces actions EADS (l'État ayant placé ses actions auprès de la Caisse des dépôts et consignations) dans le même sens qu'EADS Participation B.V. exerce les droits de vote regroupés au sein du Contractual Partnership.

(***) Actions détenues par l'État 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.

(****) DCLRH est détenue à 93,85 % par DaimlerChrysler, la quasi-totalité du solde étant la propriété de la ville de Hambourg.

(*****) Au 31 décembre 2006, la Société détient, directement ou indirectement par le biais d'une autre société dans laquelle elle détient, directement ou indirectement, plus de 50 % du capital social, 8 504 144 actions propres. Les actions autodétenues 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 « Partie 1/2.2.1 Rémunérations et avantages en nature accordés aux administrateurs et principaux dirigeants ».

Environ 1,72 % du capital social et 1,74 % des droits de vote de la Société sont détenus par les salariés d'EADS.

Pour plus d'informations sur les modifications de l'actionnariat depuis le 31 décembre 2006, voir également « 1.2 Développements Récents ».

3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires

Les principaux contrats régissant les relations entre les fondateurs d'EADS sont le **Participation Agreement** conclu à la date de Réalisation entre DaimlerChrysler, Dasa AG, Lagardère, SOGEPA, SOGEADE et SEPI, ainsi qu'un contrat de droit néerlandais régissant le *Contractual Partnership* conclu entre SOGEADE, Dasa AG, SEPI et EADS Participations B.V. (le « **Contractual Partnership Agreement** ») qui reprend certaines conditions du *Participation Agreement* et d'autres accords (notamment un pacte d'actionnaires (le « **Pacte d'Actionnaires SOGEADE** ») conclu à la date de Réalisation entre SOGEPA et Lagardère et un accord entre l'État français, DaimlerChrysler et DCLRH). EADS Participations B.V. est une société à responsabilité limitée de droit néerlandais (*besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid*) qui intervient en qualité de gérant (Managing Partner) du *Contractual Partnership*. Les Actions Indirectes EADS détenues par DaimlerChrysler, SOGEADE 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 nanties (y compris le droit d'assister aux assemblées d'actionnaires et d'y prendre la parole) conformément aux dispositions du *Contractual Partnership Agreement*.

Ces contrats contiennent notamment des dispositions relatives :

- à la composition des Conseils d'administration d'EADS, d'EADS Participations B.V. et de SOGEADE Gérance (gérant commandité de SOGEADE) ;
- aux restrictions affectant le transfert des actions EADS et SOGEADE ;
- aux droits de préemption et de sortie conjointe de DaimlerChrysler, SOGEADE, SOGEPA et Lagardère ;
- aux défenses contre des prises de participation hostiles ;
- aux conséquences d'un changement de contrôle de DaimlerChrysler, SOGEADE, Lagardère, SOGEPA ou SEPI ;
- à une promesse d'achat consentie par SOGEADE en faveur de DaimlerChrysler portant sur les actions EADS détenues par cette dernière, exerçable dans certains cas ;
- à des droits spécifiques de l'État en ce qui concerne certaines décisions stratégiques relatives, notamment, à l'activité missiles balistiques d'EADS ;
- à certaines limitations relatives à la participation de l'État 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 DaimlerChrysler et par SOGEADE (compte tenu des propositions faites par Lagardère en ce qui concerne les administrateurs désignés par SOGEADE). Sauf accord contraire, DaimlerChrysler et SOGEADE désignent, chacune, quatre administrateurs ainsi qu'un Chairman et un *Chief Executive Officer* parmi les administrateurs qu'elles ont désignés. En outre, bien que SEPI n'ait plus le droit de désigner un administrateur depuis le 8 juillet 2003, le Conseil d'administration d'EADS Participations B.V. a décidé, sur la base d'une proposition de DaimlerChrysler et SOGEADE, de proposer à l'assemblée des actionnaires d'EADS Participations B.V. qui s'est tenue le 11 mai 2005 la nomination d'un administrateur espagnol supplémentaire, portant ainsi à neuf le nombre total d'administrateurs.

Cette structure confère à DaimlerChrysler et SOGEADE des droits égaux en matière de nomination de la majorité des administrateurs du Conseil d'administration d'EADS Participations B.V. L'ensemble des décisions du Conseil d'administration d'EADS Participations B.V. doit recueillir le vote favorable d'au moins six administrateurs, sauf pour certaines questions particulières qui sont soumises à l'accord préalable et unanime de DaimlerChrysler et de SOGEADE.

Transfert d'actions EADS

Pour la période commençant à la date de Réalisation et se terminant le 1^{er} juillet 2003 (la « **Période de Blocage** »), des restrictions avaient été apportées aux droits de DaimlerChrysler, SOGEADE, SEPI, Lagardère, SOGEPA et de l'État français de céder des actions EADS.

À l'issue de la Période de Blocage, le 1^{er} juillet 2003, chacune des sociétés DaimlerChrysler, SOGEADE, SEPI, Lagardère et Sogepa a le droit de céder ses actions EADS sur le marché, sous réserve du respect des conditions suivantes :

- si l'une des parties entend céder l'une quelconque de ses actions EADS, elle sera tenue de céder en priorité ses actions autres que ses Actions Indirectes EADS avant d'exercer son droit de céder ses Actions Indirectes EADS dans le respect des dispositions indiquées ci-dessous ;
- en cas de cession d'Actions Indirectes EADS, DaimlerChrysler (dans le cas d'une cession par SOGEADE), SOGEADE (dans le cas d'une cession par DaimlerChrysler)

ou SOGEADE et DaimlerChrysler (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 détenues par les parties concernées ;

- toute cession d'Actions Indirectes EADS par SOGEPA ou Lagardère est soumise à un droit de préemption en faveur de Lagardère ou SOGEPA, selon le cas. Au cas où ce droit de préemption ne serait pas exercé, les Actions Indirectes EADS peuvent être cédées (a) à un tiers identifié sous réserve de l'accord de Lagardère ou de Sogepa (selon le cas) ainsi que de DaimlerChrysler, et (b) si cet accord ne peut être obtenu, les Actions Indirectes EADS pourront être vendues sur le marché sous réserve du droit de préemption de DaimlerChrysler visé ci-dessus ;
- Lagardère et SOGEPA disposeront d'un droit proportionnel de sortie conjointe en cas de cession de leurs Actions Indirectes EADS ;
- 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. Les parties se consulteront à cette fin avant toute cession de ce type.

Contrôle d'EADS

Dans l'hypothèse où un tiers à l'encontre duquel DaimlerChrysler ou SOGEADE formulerait des objections (un « **Tiers Hostile** ») viendrait à détenir dans EADS une participation 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** ») et, sauf dans l'hypothèse où une Offre Hostile (telle que définie ci-dessous) aurait été effectuée par le Tiers Hostile ou jusqu'à ce que DaimlerChrysler et SOGEADE 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* feront usage de tous leurs moyens de contrôle et d'influence dans EADS afin d'éviter que ledit Tiers Hostile n'accroisse ses droits ou pouvoirs au sein d'EADS.

À l'issue de la Période de Blocage, le 1^{er} juillet 2003, les parties au *Participation Agreement* pourront accepter une offre, qu'elle soit sous forme d'offre publique ou autrement, d'un Tiers Hostile qui ne serait pas acceptable par DaimlerChrysler ou par SOGEADE (une « **Offre Hostile** ») sous réserve du respect des dispositions

imposant notamment à la partie désireuse de l'accepter, d'offrir en premier ses actions EADS à DaimlerChrysler et/ou SOGEADE, auquel cas ces derniers 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 DaimlerChrysler, SOGEADE ou Lagardère alors qu'un Tiers Hostile est actionnaire et acquéreur d'actions EADS sur le marché, est soumise à un droit de préemption de, respectivement, SOGEADE, DaimlerChrysler et SOGEPA. En cas de cession par Lagardère, et si Sogepa n'exerce pas son droit de préemption, DaimlerChrysler bénéficie alors à son tour d'un tel droit.

Dissolution du Contractual Partnership et d'EADS Participations B.V.

Le *Contractual Partnership* et EADS Participations B.V. seront dissous et mis en liquidation en cas de survenance de certains événements (chacun représentant un « **Événement de Résiliation** ») en ce compris :

- si le nombre des Actions Indirectes EADS détenues par DaimlerChrysler ou par SOGEADE vient à représenter moins de 10 % du nombre total d'actions EADS, sauf dans le cas où la différence entre les participations de DaimlerChrysler et SOGEADE (calculées en pourcentage représenté par le nombre d'Actions Indirectes EADS détenues par chacune d'entre elles par rapport au nombre total d'actions EADS) est inférieure ou égale à 5 %, auquel cas la dissolution et la liquidation n'interviendront que si les Actions Indirectes EADS détenues par DaimlerChrysler ou par SOGEADE représentent 5 % ou moins du nombre total d'actions EADS ;
- si, en cas de changement de contrôle de Lagardère, de SOGEPA, de SOGEADE ou de DaimlerChrysler, aucune notification d'offre d'acquisition par un tiers des actions SOGEADE ou des Actions Indirectes EADS détenues par la partie faisant l'objet du changement de contrôle (la « **Partie Objet du Changement** ») (la Partie Objet du Changement entendant accepter ladite offre) n'a été effectuée conformément au *Participation Agreement* (voir paragraphe ci-dessous « Changement de Contrôle ») dans un délai de 12 mois à compter de la survenance du changement de contrôle (l'absence de notification d'une offre d'acquisition d'un tiers des Actions Indirectes EADS détenues par SEPI en cas de changement de contrôle de cette dernière ne donne pas lieu à une dissolution du *Contractual Partnership* ou d'EADS Participations B.V. mais entraîne la perte par SEPI de ses principaux droits ou obligations au titre du *Participation Agreement* ou du *Contractual Partnership Agreement*).

En cas de survenance d'un Événement de Résiliation, la société EADS Participations B.V. doit cesser toute activité non nécessaire à sa liquidation ou à celle du Contractual Partnership.

Changement de contrôle

Le Participation Agreement prévoit notamment que si (a) Lagardère ou SOGEPA fait l'objet d'un changement de contrôle et DaimlerChrysler en fait la demande (b) SOGEADE fait l'objet d'un changement de contrôle et DaimlerChrysler en fait la demande (c) DaimlerChrysler fait l'objet d'un changement de contrôle et SOGEADE en fait la demande (d) SEPI fait l'objet d'un changement de contrôle et DaimlerChrysler ou SOGEADE en fait la demande, alors :

- (i) la partie faisant l'objet du changement de contrôle déploiera ses meilleurs efforts afin d'assurer la vente de ses actions SOGEADE (si la partie faisant l'objet du changement de contrôle est Lagardère ou SOGEPA) ou de ses Actions Indirectes EADS (si la partie faisant l'objet du changement de contrôle est DaimlerChrysler, SOGEADE ou SEPI) en faveur d'un tiers acquéreur à des conditions de marché. Lorsque la partie faisant l'objet du changement de contrôle est Lagardère ou SOGEPA, le tiers acquéreur sera nommé avec l'accord de DaimlerChrysler, accord qui ne pourra pas être indûment refusé ;
- (ii) s'il est reçu une offre d'acquisition par un tiers des actions SOGEADE détenues par Lagardère ou SOGEPA ou des Actions Indirectes EADS détenues par DaimlerChrysler, SOGEADE ou SEPI, selon le cas, et si la partie faisant l'objet du changement de contrôle entend accepter cette offre, celle-ci sera immédiatement notifiée à (a) DaimlerChrysler dans le cas d'un changement de contrôle affectant Lagardère ou SOGEPA, (b) SOGEADE dans le cas d'un changement de contrôle affectant DaimlerChrysler, (c) DaimlerChrysler dans le cas d'un changement de contrôle affectant SOGEADE, ou (d) DaimlerChrysler ou SOGEADE dans le cas d'un changement de contrôle affectant SEPI (la partie recevant la notification visée aux points (a), (b), (c) ou (d) étant ci-après dénommée la « **Partie ne Faisant pas l'Objet du Changement** »). La Partie ne Faisant pas l'Objet du Changement aura un droit prioritaire d'acquisition des actions SOGEADE ou des Actions Indirectes EADS offertes à la vente, au prix offert par le tiers. Concernant le point (d), si DaimlerChrysler et SOGEADE demandent l'une et l'autre à ce que SEPI trouve un tiers acquéreur, chacune d'entre elles pourra alors acquérir les Actions Indirectes EADS détenues par SEPI proportionnellement au nombre d'Actions Indirectes EADS détenues par chacune d'elles. Si la Partie ne Faisant pas l'Objet du Changement ne déclare pas son intention d'acquérir les actions SOGEADE ou les Actions Indirectes

EADS dans un délai de 30 jours à compter de la date de l'offre, la Partie Objet du Changement sera tenue de céder lesdites actions SOGEADE ou Actions Indirectes EADS au tiers aux conditions de son offre initiale.

Le tiers acquéreur ne pourra être ni un concurrent d'EADS, de SOGEADE ou de DaimlerChrysler (selon le cas), ni un membre du Groupe ayant pris le contrôle de la Partie Objet du Changement.

Cas de défaillance autres qu'un changement de contrôle

Le Participation Agreement prévoit certaines mesures dans des cas de défaillance (autres qu'un changement de contrôle), et notamment en cas de cessation de paiement ou de violation substantielle du Participation Agreement. En particulier, s'il survient un cas de défaillance en ce qui concerne DaimlerChrysler, SOGEADE ou SEPI, la partie non-contrevenante (à savoir respectivement SOGEADE, DaimlerChrysler ou encore SOGEADE et DaimlerChrysler agissant conjointement) bénéficiera de la part de la partie contrevenante d'une promesse de vente portant sur ses actions EADS ainsi que sur sa participation dans EADS Participations B.V. Si ce cas de défaillance survient en ce qui concerne Lagardère ou SOGEPA, cette partie sera tenue de faire ses meilleurs efforts pour céder sa participation dans le capital de SOGEADE à un tiers acheteur, et ce à des conditions de marché et de bonne foi (ledit acheteur ne pouvant être un concurrent d'EADS ou de DaimlerChrysler). En cas de cession par Lagardère, le tiers acheteur devra être désigné par SOGEPA avec l'accord de DaimlerChrysler (ledit accord ne pouvant être refusé de façon déraisonnable). En cas de cession par SOGEPA, DaimlerChrysler devra marquer son accord sur cette cession (ledit accord ne pouvant être refusé de manière déraisonnable).

Droits et engagements spécifiques de l'État français

L'État français, qui n'est pas partie au Participation Agreement, a conclu un contrat séparé, régi par le droit français, avec DaimlerChrysler et DCLRH en date du 14 octobre 1999 (tel que modifié) en application duquel :

- l'État français s'engage à ne pas détenir, à travers SOGEPA, SOGEADE et EADS Participations B.V., une participation dans EADS dépassant 15 % de la totalité du capital social émis d'EADS ;
- l'État français s'engage à ce que ni lui ni aucune entreprise publique ne détienne directement aucune action EADS ;
- abstraction faite, dans l'un et l'autre de ces cas (i) des actions EADS actuellement détenues par l'État français après des distributions gratuites effectuées à certains anciens

actionnaires d'Aérospatiale Matra à la suite de la privatisation de cette dernière intervenue en juin 1999 et qui devront être vendues sur le marché ; (ii) des actions détenues par SOGEPa ou par l'État français et pouvant être cédées ou acquises conformément aux dispositions du Participation Agreement ou du Pacte d'actionnaires SOGEADE (voir ci-dessous) ; et (iii) des actions acquises exclusivement à des fins d'investissement.

Par ailleurs, en vertu d'un accord conclu entre EADS et l'État français (le « **Contrat de Missiles Balistiques** »), EADS a concédé à l'État français (a) un droit de veto et une promesse de vente sur l'activité de missiles balistiques, ladite promesse pouvant être exercée dans le cas où (i) un tiers non affilié aux groupes DaimlerChrysler et/ou Lagardère acquerrait, à titre direct ou indirect, seul ou de concert, plus de 10 % ou tout multiple de 10 % du capital ou des droits de vote d'EADS ou (ii) il serait envisagé de céder, après la résiliation du Pacte d'actionnaires SOGEADE, les actifs ou actions de sociétés exerçant les activités de missiles balistiques et (b) un droit de s'opposer au transfert desdits actifs ou desdites actions pendant la durée du Pacte d'actionnaires SOGEADE.

SOGEADE

SOGEADE est une société en commandite par actions de droit français dont le capital social est détenu à parité par SOGEPa et Désirade, société par actions simplifiée de droit français. Le capital social de Désirade étant détenu intégralement par Lagardère, Lagardère détient donc indirectement 50 % of SOGEADE.

L'associé gérant commandité de SOGEADE est SOGEADE Gérance, société par actions simplifiée de droit français.

Le Conseil d'administration de SOGEADE Gérance se compose de huit administrateurs, dont quatre désignés par Lagardère et quatre par Sogepa. Les décisions du Conseil d'administration de SOGEADE Gérance sont prises à la majorité simple des administrateurs, sauf pour les questions ci-dessous qui requièrent une majorité qualifiée de six administrateurs sur huit : (a) acquisitions ou cessions de participations ou d'actifs dont le montant individuel serait supérieur à 500 millions d'euros ; (b) accords stratégiques d'alliance et de coopération industrielle ou financière ; (c) augmentation de capital d'EADS portant sur un montant supérieur à 500 millions d'euros sans droit préférentiel de souscription ; (d) toute décision de cession ou d'affectation à titre de garantie des actifs relatifs à la capacité de maîtrise d'œuvre, de conception et d'intégration des missiles balistiques ou aux participations majoritaires dans les sociétés Cilas, Sodern, Nuclétudes et dans le GIE Cosyde. Les décisions visées au point (d) ci-dessus sont également régies par le Contrat de Missiles Balistiques (voir paragraphe ci-dessus - « Droits et engagements spécifiques de l'État français »).

Si, lors d'un vote du Conseil d'administration de SOGEADE Gérance portant sur ces questions, il n'est pas possible de réunir la majorité qualifiée de six administrateurs en raison du vote négatif d'au moins un des administrateurs désignés par Sogepa, les administrateurs désignés par SOGEADE au Conseil d'administration d'EADS Participations B.V. seront tenus de voter contre cette proposition. Cela signifie qu'en sa qualité d'actionnaire de Sogepa, l'État français pourra bloquer toutes décisions relatives à ces questions au sein d'EADS Participations B.V. et par voie de conséquence au sein d'EADS aussi longtemps que le Pacte d'actionnaires SOGEADE restera en vigueur.

L'actionariat de SOGEADE reflétera à tout moment les participations indirectes de l'ensemble des actionnaires de SOGEADE dans EADS.

Dans certains cas, et notamment en cas de changement de contrôle de Lagardère, cette dernière accordera une promesse de vente portant sur ses actions SOGEADE en faveur de toute tierce personne privée qui sera désignée par SOGEPa et approuvée par DaimlerChrysler. Cette promesse pourra être exercée pendant la durée du Pacte d'actionnaires SOGEADE sur la base du prix de marché des actions EADS.

Le Pacte d'actionnaires SOGEADE sera résilié si Lagardère ou SOGEPa cesse de détenir au moins 20 % du capital de SOGEADE, étant toutefois précisé que : (a) les dispositions relatives à la promesse de vente consentie par Lagardère telles que décrites ci-dessus resteront en vigueur aussi longtemps que le Participation Agreement restera en vigueur, (b) tant que SOGEPa détiendra au moins une action SOGEADE, elle conservera le droit de désigner un administrateur au sein de SOGEADE Gérance, dont l'approbation sera nécessaire pour toute décision de cession ou d'affectation à titre de garantie des actifs relatifs à la capacité de maîtrise d'œuvre, de conception et d'intégration de missiles balistiques ou aux participations majoritaires dans les sociétés Cilas, Sodern, Nuclétudes et dans le GIE Cosyde et (c) le Pacte d'actionnaires SOGEADE sera résilié en cas de dissolution de la société EADS Participations B.V. du fait de DaimlerChrysler. Dans ce dernier cas, les parties se sont engagées à négocier un nouveau pacte d'actionnaires sur la base du pacte d'actionnaires conclu entre elles en date du 14 avril 1999 relatif à la société Aérospatiale Matra, en tenant compte de leurs participations respectives dans SOGEADE à la date de la dissolution de la société EADS Participations B.V.

Promesse d'achat

Aux termes du Participation Agreement, SOGEADE consent à DaimlerChrysler une promesse d'achat portant sur les actions EADS de cette dernière, ladite promesse pouvant être exercée (i) en cas de situations de blocage résultant de l'exercice par SOGEPa de ses droits relatifs à certaines décisions stratégiques

(énumérées ci-dessus dans le cadre de la description de SOGEADE) autres que celles se rapportant à l'activité de missiles balistiques ou (ii) durant certaines périodes, sous réserve, dans l'un ou l'autre cas, que l'État détienne toujours une participation directe ou indirecte dans EADS. La promesse d'achat ne peut être exercée que sur la totalité des actions EADS détenues par DaimlerChrysler, à l'exclusion de tout exercice partiel.

Le prix d'exercice de la promesse d'achat sera calculé sur la base d'une moyenne des cours de bourse d'EADS.

En cas d'exercice par DaimlerChrysler de la promesse d'achat qui lui est consentie par SOGEADE, cette dernière acquerra les actions EADS auprès de DaimlerChrysler. Toutefois, Lagardère a le droit d'exiger de SOGEPA de se substituer à SOGEADE aux fins de l'acquisition des actions EADS de DaimlerChrysler à la suite de l'exercice par cette dernière de sa promesse d'achat. DaimlerChrysler a d'ores et déjà accepté cette faculté de substitution. Au cas où Lagardère n'exercerait pas cette faculté de substitution, Lagardère devrait fournir sa quote-part du financement nécessaire à cette acquisition. SOGEPA s'engage à fournir sa quote-part du financement correspondant à ses droits dans SOGEADE. Au cas où Lagardère déciderait de ne pas participer au financement, (a) SOGEPA s'oblige à se substituer à SOGEADE aux fins de l'acquisition des actions cédées par DaimlerChrysler du fait de l'exercice par cette dernière de sa promesse d'achat et (b) SOGEPA ou Lagardère pourra demander la mise en liquidation de SOGEADE et d'EADS Participations B.V. ainsi que la résiliation du Pacte d'actionnaires SOGEADE (nonobstant les clauses de résiliation du Pacte d'actionnaires SOGEADE décrites ci-dessus au paragraphe « SOGEADE »). Dans ce cas, Lagardère sera libre de procéder à la vente de ses actions sur le marché ou par cession de bloc à un tiers.

Nantissement d'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 aux termes du *Contractual Partnership Agreement* et du *Participation Agreement* SOGEADE, DaimlerChrysler et SEPI ont nanti leurs Actions Indirectes d'EADS en faveur de la société EADS Participations B.V. et des autres parties au *Contractual Partnership Agreement*.

Apports à EADS – Engagements Particuliers d'EADS

EADS s'est engagée à ne pas céder pendant une période de sept ans les actions qui lui ont été apportées par Aérospatiale Matra, Dasa AG et SEPI. Les contrats d'apport conclus par EADS, d'une part, et Aérospatiale Matra, Dasa AG et SEPI d'autre part, stipulent la possibilité pour EADS, si elle l'estime nécessaire, de céder ces actions, étant entendu qu'EADS

indemniserait alors, sur demande, Lagardère et SOGEPA (dans le cas d'une cession d'actions apportées par Aérospatiale Matra), Dasa AG ou SEPI, selon le cas, du montant des impôts effectivement supportés par ces sociétés (en ce compris par voie d'imputation sur des déficits existants) au titre de la plus-value correspondant à la différence entre la valeur des actions apportées à EADS au moment de l'apport et la valeur fiscale d'acquisition de ces actions, dans la mesure où cette plus-value a été reportée au moment de l'apport. Cette obligation d'indemnisation expirera après une période de sept ans à compter de la date de l'apport. Au cas où l'indemnisation bénéficierait à la fois à Lagardère, SOGEPA et Dasa AG, le Conseil d'administration d'EADS statuera sur le montant de l'indemnité au vu d'un rapport établi à cette fin et présenté par les deux administrateurs indépendants d'EADS. Le montant et les conditions de cette indemnisation seront portés à la connaissance de l'assemblée des actionnaires.

DADC

EADS détient 75 % des actions de DADC Luft- und Raumfahrt Beteiligungs AG (« DADC ») (les 25 % restants étant détenus par DCLRH). Le capital social de Dornier GmbH est détenu par DADC à hauteur de 97,1 % et par la famille Dornier à hauteur de 2,9 %. Lors des Assemblées Générales, DADC détient plus de 95,2 % des droits de vote de la société Dornier GmbH, la famille Dornier en détenant moins de 4,8 %. Les sociétés DADC et Dornier GmbH ont conclu un contrat de contrôle et de transfert des bénéfices et des pertes.

Un nombre considérable de résolutions d'Assemblées Générales de la société Dornier GmbH doivent réunir une majorité de 100 % des votes émis, et notamment les résolutions relatives à la dissolution de la société, à toute modification des statuts tendant à mettre fin aux droits des actionnaires minoritaires, à les limiter ou les affecter, à réduire le capital social, à la réalisation de fusions (à moins que Dornier GmbH soit l'entité absorbante), aux transferts de participations dans d'autres entreprises ou de branches complètes d'activités, à l'exception de transferts d'actifs en échange d'actions ou dans le cadre d'un apport en nature ou encore en faveur d'une société liée à DaimlerChrysler, ce qui est supposé être le cas si DaimlerChrysler contrôle de façon directe ou indirecte au moins 20 % du capital de ladite société. La même règle de majorité s'applique à tous les transferts de parts sociales de Dornier GmbH détenus par le Groupe DaimlerChrysler (y compris les sociétés associées à cette dernière) sous réserve de certaines exceptions incluant les transferts à d'autres sociétés du Groupe DaimlerChrysler (y compris les sociétés associées à cette dernière). En outre, la famille Dornier perçoit de Dornier GmbH un dividende garanti égal à 8,7 % ou 15 % (selon la nature des parts) du montant nominal de ses parts, majoré de tout crédit d'impôt attaché. Le dividende garanti est indexé.

DaimlerChrysler a garanti le paiement du dividende minimum aux actionnaires appartenant à la famille Dornier. En ce qui concerne le contrat de transfert des bénéfices et des pertes qui existe actuellement entre DADC et Dornier GmbH, les associés membres de la famille Dornier sont en droit de recevoir le paiement d'un montant au moins égal à celui auquel ils auraient eu droit en l'absence d'un tel contrat. En interne, DADC a repris la charge de cette garantie.

Le 30 novembre 1988, DaimlerChrysler et la famille Dornier ont conclu un contrat distinct tendant à renforcer les droits de DaimlerChrysler et, simultanément, tendant à protéger les intérêts économiques des associés minoritaires. Ces derniers peuvent notamment exiger que leurs parts de la société Dornier GmbH soient rachetées (i) en numéraire ; (ii) en échange d'actions DaimlerChrysler ; ou (iii) en échange d'actions d'une entité dans laquelle DaimlerChrysler exerce, directement ou indirectement, ses activités aérospatiales, par DaimlerChrysler ou par toute autre société liée à DaimlerChrysler et désignée par cette dernière. Le 29 mars 2000, DaimlerChrysler, DCLR, DADC, EADS Deutschland GmbH et Dasa AG ont conclu un accord aux termes duquel DaimlerChrysler est en droit de demander à DADC de racheter les parts sociales ainsi cédées par les associés membres de la famille Dornier. DaimlerChrysler remboursera à DADC tout montant supérieur à la valeur de marché des parts. Par ailleurs, DADC assumera certains autres droits et obligations relatifs à la protection des intérêts de la famille Dornier.

Le 29 décembre 2004, Silvius Dornier et DaimlerChrysler ont conclu un accord visant à transférer toutes les actions restantes de Dornier GmbH détenues par Silvius Dornier (3,58 %) à DaimlerChrysler ou à une autre société du Groupe DaimlerChrysler désignée par DaimlerChrysler. Cet accord vise également à éteindre tous les droits et les éventuelles réclamations de Silvius Dornier résultant de sa participation

dans Dornier GmbH ou s'y rapportant. Aucun autre actionnaire de la famille n'a exercé son droit de préemption dans le délai de trois mois lui permettant d'acquérir ces actions de sorte que la cession des titres Silvius Dornier a pris effet le 17 avril 2005. Aux termes de l'accord susmentionné entre DaimlerChrysler, DCLR, DADC, EADS Deutschland GmbH et Dasa AG (« *Handhabungsvereinbarung* »), DADC a présenté à DaimlerChrysler une offre irrévocable d'achat portant sur ces actions à la valeur du marché sous condition de leur cession effective à DaimlerChrysler. Cette offre a été acceptée par DaimlerChrysler et l'opération a été finalisée le 3 mai 2005.

Aux termes des accords conclus dans le cadre de la création d'EADS, DCLR s'est engagée à indemniser Lagardère (ou tout membre de son groupe) et SEPI. Cette indemnisation couvrira tous coûts, réclamations, demandes, frais, pertes ou responsabilités (autres qu'une perte que DCLR (ou un autre membre du Groupe DaimlerChrysler) ne peut prévoir) que chacun des bénéficiaires de l'engagement d'indemnisation pourrait encourir ou supporter à compter de la date de tels accords du fait de tout droit à réparation obtenu par tout associé de Dornier GmbH (autre que les membres du Groupe Dasa AG) ou dont un tel associé ferait la demande à l'encontre de Lagardère (ou tout membre de son groupe), de SEPI, du *Contractual Partnership*, d'EADS Participations B.V., de Dasa AG, d'EADS ou de toute entité apportée par, ou au nom de, DaimlerChrysler et devenant membre du Groupe, ou de tout membre du Groupe Dasa AG. Cette indemnisation ne s'appliquera également à EADS que dans la mesure où elle ne serait pas prévue dans les traités d'apport de Dasa à EADS.

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun conflit d'intérêt potentiel entre les devoirs, à l'égard de la Société, des administrateurs et leurs intérêts privés ou autres devoirs, autres que les relations entre la Société et ses principaux actionnaires telles que décrites à la section 3.3.2.

3.3.3 Forme des actions

Les actions EADS sont sous forme nominative ou sont, pour tout ou partie, des actions au porteur en cas de décision prise en ce sens par le Conseil d'administration.

Les actions sont inscrites dans le registre des actionnaires, sans qu'il soit émis de certificat. Cependant, il pourra être émis des

certificats pour tout ou partie des actions en cas de décision prise en ce sens par le Conseil d'administration. Les certificats d'actions seront émis sous la forme déterminée par le Conseil d'administration. Les actions nominatives seront numérotées de la manière déterminée par le Conseil d'administration.

3.3.4 Modifications de la répartition du capital social depuis la constitution de la Société

La Société a été constituée avec un capital autorisé de 500 000 florins néerlandais (« **NLG** »), composé de 500 actions d'une valeur nominale de 1 000 NLG chacune. Le souscripteur initial était Aérospatiale Matra, en faveur de laquelle 100 actions ont été émises le 29 décembre 1998. Par acte notarié signé en date du 28 décembre 1999, ces actions ont été transférées à Dasa AG.

Les modifications de l'actionnariat de la Société depuis son introduction en bourse se présentent comme suit (pour une description des modifications du capital social émis de la Société depuis sa constitution, voir « 3.2.5 Évolution du capital social émis depuis la constitution de la Société »).

Depuis le mois de juillet 2000, l'État français a distribué gratuitement 4 293 746 actions EADS à certains anciens actionnaires d'Aérospatiale Matra à la suite de la privatisation de cette dernière intervenue en juin 1999. La dernière distribution d'actions a eu lieu en juillet 2002.

Par ailleurs, en janvier 2001, l'État français et Lagardère ont cédé sur le marché l'ensemble de leurs actions EADS (respectivement 7 500 000 et 16 709 333 actions EADS) autres que leurs Actions Indirectes EADS (et, en ce qui concerne l'État, abstraction faite des actions EADS à distribuer aux anciens actionnaires d'Aérospatiale Matra, voir « 3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires – Droits et engagements spécifiques de l'État français ») qu'ils détenaient à la suite du non-exercice de l'option de sur-allocation accordée aux établissements introducteurs dans le cadre de l'introduction en bourse de la Société en juillet 2000 (y compris, dans le cas de Lagardère, les actions autres que ses Actions Indirectes EADS acquises auprès des Institutions Financières Françaises à l'issue de la période d'exercice de l'option de sur-allocation).

Le 8 juillet 2004, DaimlerChrysler a annoncé avoir placé sur le marché (dans le cadre d'une opération de couverture) l'ensemble de ses actions EADS (soit 22 227 478 actions EADS) représentant, à cette date, 2,73 % du capital et 2,78 % des droits de votes d'EADS, à l'exception des Actions Indirectes EADS.

Le 4 avril 2006, DaimlerChrysler et Lagardère ont annoncé qu'ils ont conclu simultanément des transactions visant à réduire de 7,5 % chacun leurs participations respectives dans EADS. DaimlerChrysler a conclu un accord de vente à terme d'environ 61 millions d'actions d'EADS avec un groupe de banques d'investissement. Le Groupe DaimlerChrysler a annoncé qu'il prêterait ces actions aux banques en prévision du règlement de la vente à terme. Lagardère a émis des obligations échangeables en actions. Les actions d'EADS livrables à l'échéance des obligations représenteront un volume d'un maximum 7,5 % du capital social d'EADS, soit environ 61 millions d'actions d'EADS.

Le 9 février 2007, DaimlerChrysler a conclu un accord avec un consortium d'investisseurs privés et publics en vertu duquel DaimlerChrysler s'engage à réduire de 22,5 % à 15 % sa participation dans le capital d'EADS. DaimlerChrysler a placé la totalité de sa participation de 22,5 % dans le capital d'EADS dans une nouvelle société dans laquelle le consortium d'investisseurs prendra une participation à hauteur d'un tiers du capital par l'intermédiaire d'une entité ad hoc, ce qui représentera une participation effective de 7,5 % dans le capital d'EADS. DaimlerChrysler a la possibilité de dissoudre la nouvelle structure ad hoc le 1^{er} juillet 2010 au plus tôt. En cas de dissolution de cette structure, DaimlerChrysler a le droit soit de remettre les actions EADS aux investisseurs, soit de leur verser une contrepartie en numéraire. En cas de remise des actions EADS, l'État allemand, l'État français et Lagardère par l'intermédiaire de SOGEADE, auront le droit de préempter ces actions afin de préserver l'équilibre franco-allemand. DaimlerChrysler continuera à contrôler les droits de vote de la totalité du bloc d'actions représentant 22,5 % du capital EADS.

Depuis la date de dépôt auprès de l'AFM du présent Document d'Enregistrement de la Société pour l'exercice 2005 (le 26 avril 2006), la Société a reçu un avis de franchissement de seuil indiquant que la banque JSC Vneshtorgbank détenait 41 050 705 actions au 8 septembre 2006. Au 31 décembre 2006, JSC Vneshtorgbank détenait ainsi 5,03 % du capital social de la Société.

Le tableau ci-dessous présente la répartition des actions émises et des droits de vote de la Société, avant exercice de toute option de souscription d'actions EADS en circulation

(voir « Partie 1/2.3.3 Plans de rémunération à long terme ») au cours des trois dernières années :

Actionnaires	Position au 31 décembre 2006			Position au 31 décembre 2005			Position au 31 décembre 2004		
	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions
Dasa AG	22,47 %	22,71 %	183 337 704	29,89 %	30,29 %	244 447 704	30,20 %	30,43 %	244 447 704
SOGEADE	29,96 %	30,27 %	244 447 704	29,89 %	30,29 %	244 447 704	30,20 %	30,43 %	244 447 704
SEPI	5,48 %	5,54 %	44 690 871	5,47 %	5,53 %	44 690 871	5,52 %	5,56 %	44 690 871
Sous-total Contractual Partnership	57,91 %	58,52 %	472 476 279	65,25 %	66,11 %	533 586 279	65,92 %	66,42 %	533 586 279
État français	0,06 %	0,06 %	502 746 (*)	0,06 %	0,06 %	502 746	0,06 %	0,06 %	502 746
Public	40,99 %	41,42 %	334 448 355 (**)	33,39 %	33,83 %	273 061 396	33,25 %	33,52 %	269 248 792
Rachat d'actions détenues en propre (***)	1,04 %	-	8 504 144	1,30 %	-	10 592 709	0,77 %	-	6 241 252
Total	100,00 %	100,00 %	815 931 524	100,00 %	100,00 %	817 743 130	100,00 %	100,00 %	809 579 069

(*) Actions détenues par l'État après distribution gratuite de 4 293 746 actions à certains anciens actionnaires d'Aérospatiale Matra à la suite de la privatisation de cette dernière en juin 1999. Toutes les actions actuellement détenues par l'État devront être cédées sur le marché.

(**) Comprendant les salariés d'EADS. Au 31 décembre 2006, les salariés d'EADS détenaient environ 1,72 % du capital social et 1,74 % des droits de vote.

(***) Les actions détenues par la Société elle-même ne sont pas assorties de droits de vote.

À la connaissance de la Société et sauf disposition contraire stipulée à la Partie « 3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires », les actions de la Société ne font l'objet d'aucun nantissement.

La Société a demandé que soit révélée l'identité des titulaires de titres au porteur identifiables (TPI) qui détiennent individuellement plus de 2 000 de ses actions. L'étude, qui s'est achevée le 29 décembre 2006, a permis l'identification de 1 590 actionnaires détenant un total de 296 788 586 actions

EADS (dont 9 566 454 actions détenues par Iberclear pour le compte des marchés espagnols et 36 606 433 actions détenues par Clearstream pour le compte du marché allemand).

La structure actuelle de l'actionnariat de la Société est présentée au diagramme du paragraphe « 3.3.1 Répartition du capital ».

Pour plus d'informations sur les modifications de l'actionnariat depuis le 31 décembre 2006, voir également « 1.2 Développements Récents ».

3.3.5 Personnes exerçant le contrôle de la Société

Voir « 3.3.1 Répartition du capital » et « 3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires ».

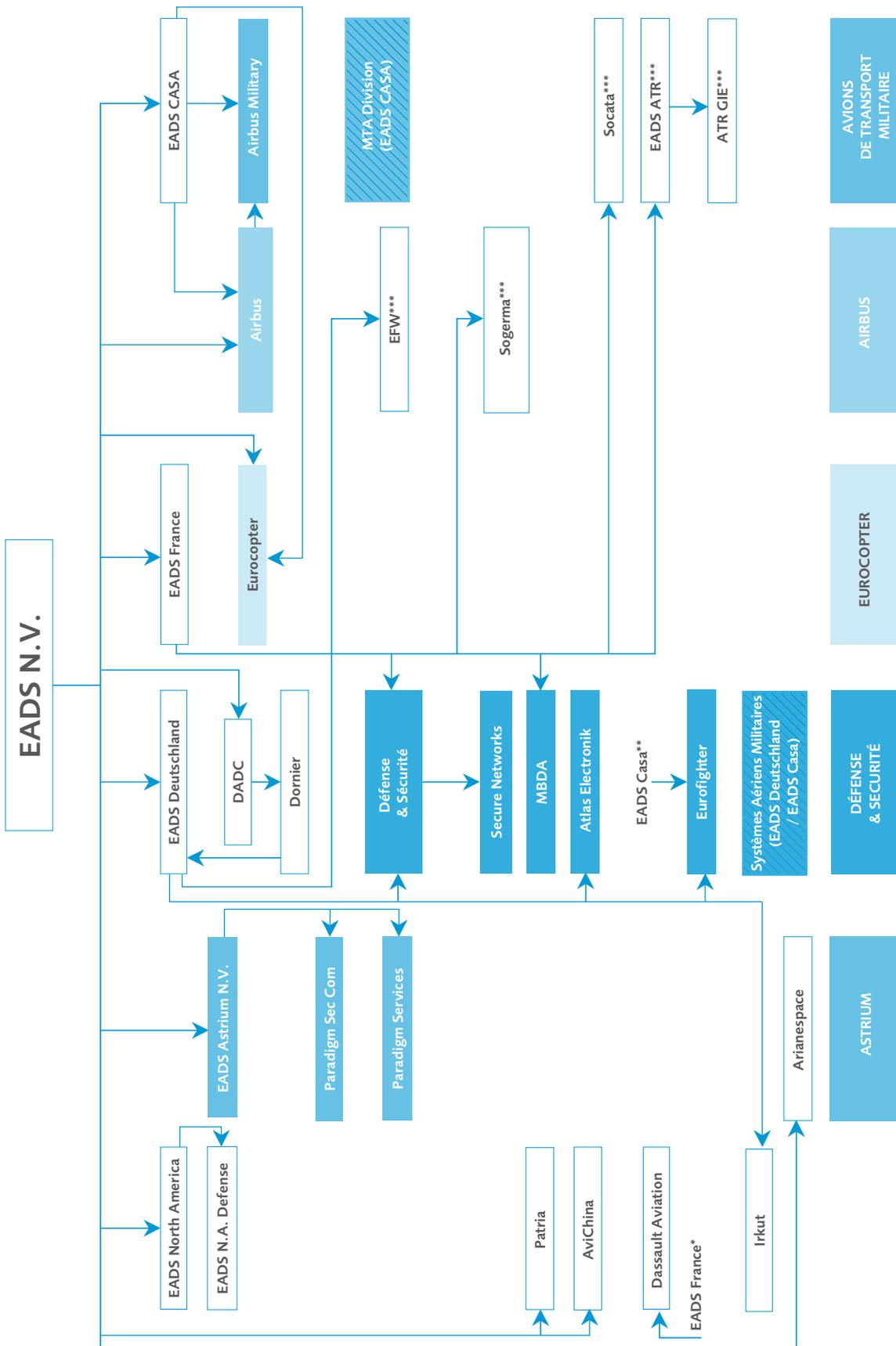
3.3.6 Organigramme simplifié du Groupe

Le tableau ci-dessous présente l'organigramme simplifié d'EADS, qui se compose de cinq Divisions et des principales Unités Opérationnelles. Les sociétés holdings intermédiaires ont été omises afin de simplifier la présentation. Les encadrés grisés représentent les Divisions (s'agissant de la Division MTA) ou les Unités Opérationnelles (s'agissant des Systèmes Militaires Aériens) qui font Partie des entités juridiques mentionnées entre parenthèses. Les cadres en couleur représentent des entités qui font partie de l'une des cinq

Divisions d'EADS. Les cadres en blanc représentent les sociétés holdings ou les participations détenues en dehors de l'une des cinq Divisions d'EADS et qui ne relèvent pas directement de la responsabilité d'un administrateur défini. Socata, EADS ATR, ATR GIE, EFW et Sogerma sont classées dans la catégorie « Autres activités » et ne font pas partie de l'une des cinq Divisions d'EADS. Voir « 1.1.1 Aperçu général - Organisation des activités d'EADS ».

ACTIONNAIRES PRINCIPAUX DU GROUPE EADS

(Organigramme simplifié)



(*) EADS détient sa participation dans Dassault Aviation par l'intermédiaire d'EADS France.

(**) La participation d'EADS dans Eurofighter est détenue à parité égale entre EADS Deutschland et EADS Casa.

(***) EFW, Sogerma ATR et Socata sont affectés à « Autres Activités ».

3.3.7 Rachat par la Société de ses propres actions

3.3.7.1 Droit néerlandais et informations relatives aux programmes de rachat d'actions

En application du Règlement Européen n° 2273/2003, la Société est soumise à certaines conditions s'agissant de la mise en œuvre de programmes de rachat d'actions et de communication financière y afférente, telles que décrites ci-dessous.

En vertu du droit civil néerlandais, la Société peut acquérir ses propres actions, sous réserve du respect de certaines dispositions du droit néerlandais et des Statuts de la Société, si (i) les fonds propres diminués des fonds nécessaires afin de procéder à l'acquisition ne sont pas inférieurs au total du montant du capital libéré et appelé et de toutes les réserves imposées par le droit néerlandais et (ii) la Société et ses filiales ne détiennent pas ou ne sont pas bénéficiaires du nantissement, au terme de ces opérations, d'un nombre total d'actions dont la valeur nominale totale est supérieure à un dixième du capital social émis. Le Conseil d'administration ne peut procéder à des rachats d'actions que s'il y en a été autorisé par une assemblée des actionnaires. Cette autorisation ne peut valoir que pour une période ne dépassant pas 18 mois.

Aucun droit de vote n'est attaché aux actions détenues par la Société. Les usufruitiers et bénéficiaires de nantissement d'actions détenues par la Société ne se voient toutefois pas privés de leurs droits de vote pour autant que le droit d'usufruit ou le nantissement ait été établi avant que l'action ne soit détenue par la Société.

L'assemblée annuelle des actionnaires d'EADS qui s'est tenue le 4 mai 2006 a autorisé le Conseil d'administration, par une résolution renouvelant l'autorisation préalablement donnée par l'assemblée annuelle des actionnaires d'EADS du 11 mai 2005, pour une période de 18 mois à compter de la date de ladite assemblée, à acquérir des actions de la Société par tous moyens, y compris par le biais de produits dérivés, sur tout marché boursier ou autrement, pour autant qu'à l'issue de cet achat, la Société ne détienne pas plus de 10 % de son capital émis, et ce à un prix qui ne soit pas inférieur à la valeur nominale des actions et qui ne soit pas supérieur au montant le plus élevé compris entre le prix de la dernière opération indépendante et le prix de l'offre indépendante actuelle la plus élevée sur la place boursière où l'achat est effectué.

Au mois de juillet 2006, la Société avait acheté un total de 15 161 114 de ses propres actions, dont 6 656 970 ont été annulées le 20 juillet 2006.

À la date du présent document, la Société avait acquis, au total, 8 680 253 de ses propres actions.

Une résolution sera soumise au vote de l'assemblée annuelle des actionnaires d'EADS convoquée pour le 4 mai 2007 afin de remplacer et annuler l'autorisation accordée par l'assemblée annuelle des actionnaires du 4 mai 2006 et d'autoriser le Conseil d'administration, pour une nouvelle période de 18 mois débutant à compter de la date de ladite assemblée, à acquérir des actions de la Société par tous moyens, notamment par le biais de produits dérivés, sur tout marché boursier ou autrement, pour autant que, compte tenu de ce rachat, qui ne peut être effectué à un prix qui ne peut-être ni inférieur à la valeur nominale ni supérieur au prix de la dernière opération indépendante ou, s'il est plus élevé, de l'offre indépendante actuelle la plus élevée sur la place où l'achat est effectué, la Société ne détienne pas plus de 10 % du capital social émis.

3.3.7.2 Réglementation française

Du fait de l'admission de ses actions aux négociations d'un marché réglementé en France, la Société est soumise à la réglementation résumée ci-dessous.

En application des articles 241-1 à 241-6 du Règlement Général de l'AMF, l'achat par une société de ses propres actions est subordonné à la publication d'un descriptif du programme de rachat de ses propres actions. Ce descriptif doit être publié avant la mise en place dudit programme de rachat d'actions.

En application des articles 631-1 à 631-4 du Règlement Général de l'AMF, une société ne peut réaliser d'opérations sur ses propres actions aux fins de manipuler le marché. Les articles 631-5 et 631-6 du Règlement Général de l'AMF définissent également les conditions de validité des interventions réalisées par une société sur ses propres actions.

Après avoir racheté ses propres actions, la Société est tenue de communiquer sur son site Internet, dans un délai d'au moins sept jours de négociation, des informations spécifiques sur ces rachats au public. La Société doit aussi publier un communiqué une fois par mois, reprenant toutes les informations mises en ligne sur son site Internet concernant ces rachats.

Également, la Société doit notamment communiquer à l'AMF, au moins une fois par mois, des informations relatives, notamment, à l'annulation de ces actions rachetées.

3.3.7.3 Réglementation allemande

En sa qualité d'émetteur étranger, la Société n'est pas soumise aux règles de droit allemand relatives aux opérations de rachat portant sur ses propres actions, ces dispositions ne s'appliquant qu'aux émetteurs allemands.

3.3.7.4 Réglementation espagnole

En sa qualité d'émetteur étranger, la Société n'est pas soumise aux règles de droit espagnol relatives aux opérations portant sur ses propres actions, ces dispositions ne s'appliquant qu'aux émetteurs espagnols.

Toutefois, en vertu des Règles de Conduite prises en application de la Loi espagnole sur les valeurs mobilières 24/1988 du 28 juillet 1988, la Société ne peut réaliser d'opérations sur ses propres actions aux fins de manipuler le marché.

3.3.7.5 Descriptif du programme de rachat d'actions qui sera autorisé par l'assemblée des actionnaires du 4 mai 2007

En application des articles 241-2 I et 241-3 III du Règlement Général de l'AMF, le descriptif du programme de rachat d'actions qui sera mis en place par la Société est présentée ci-dessous :

- **date de l'Assemblée Générale des actionnaires statuant sur l'autorisation du programme de rachat d'actions :** 4 mai 2007 ;
- **nombre d'actions EADS et pourcentage correspondant de capital social détenu directement et indirectement par la Société :** 8 680 253 actions représentant 1,06 % du capital social à la date du présent document ;
- **utilisation prévue des actions EADS détenues par la Société à la date du présent document :** la réduction du capital social par annulation de tout ou partie des actions rachetées, notamment afin d'éviter l'effet dilutif lié à certaines augmentations de capital en numéraire (i) qui ont été réservées ou qui seraient réservées aux salariés du Groupe EADS et/ou (ii) qui ont été réalisées ou qui seraient réalisées dans le cadre de l'exercice d'options de souscription d'actions attribuées à certains salariés du Groupe EADS : 8 680 253 actions.

Voir ci-dessous pour de plus amples informations sur les actions détenues par EADS à la date d'entrée en vigueur du Règlement (CE) N° 2273/2003 du 22 décembre 2003, le 13 octobre 2004 et toujours détenues par EADS à la date du présent document.

- **Objectifs du programme de rachat d'actions que la Société mettra en place (par ordre de priorité décroissante, sans incidence sur l'ordre effectif d'utilisation de l'autorisation de rachat d'actions qui sera déterminé en fonction des besoins et des opportunités) :**

- la réduction du capital social par annulation de tout ou partie des actions rachetées, notamment afin d'éviter l'effet dilutif lié à certaines augmentations de capital en numéraire (i) qui ont été réservées ou qui seraient réservées aux salariés du Groupe EADS et/ou (ii) qui ont été réalisées ou qui seraient réalisées dans le cadre de l'exercice d'options de souscription d'actions consenties à certains salariés du Groupe EADS, étant entendu que les actions autodétenues seront privées de droit de vote et de droit aux dividendes,

- la disposition d'actions permettant à la Société d'honorer des obligations liées :

(i) à des titres de créance convertibles en actions EADS,

(ii) à des programmes d'options de souscription d'actions des salariés ou autres allocations d'actions aux salariés du Groupe EADS,

- l'achat d'actions pour conservation et remise ultérieure à titre d'échange ou de paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe,

- la liquidité ou l'animation du marché secondaire des actions EADS qui serait réalisée dans le cadre d'un contrat de liquidité à conclure avec un prestataire de services d'investissement indépendant, conformément à la décision de l'AMF en date du 22 mars 2005 acceptant le recours à des contrats de liquidité reconnus en tant que pratique de marché admise par l'AMF ;

- **Procédure :**

- part maximale du capital social émis que la Société peut racheter : 10 %,

- nombre maximum d'actions que la Société se propose de racheter sur autorisation de l'Assemblée Générale des actionnaires : cette part de 10 % représenterait 81 602 573 actions du capital social émis de la Société qui comprend 816 025 734 actions à la date du présent document. Cette part maximum de 10 % représenterait 84 680 356 actions sur la base des 846 803 563 actions qui constituerait la totalité du capital social pleinement dilué de la Société après l'émission de 30 777 829 actions suite à l'exercice des options de souscription d'actions qui peuvent encore être exercées à la date du présent document, que le Conseil d'administration a décidé d'octroyer à certains salariés du Groupe EADS en 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005 et 2006,

- par ailleurs, les sommes consacrées au rachat des actions propres ne doivent pas, conformément au droit néerlandais, être supérieures aux éléments de capitaux propres qui sont par nature remboursables ou distribuables aux actionnaires. Les « éléments de capitaux propres remboursables ou distribuables aux actionnaires » doivent s'entendre des primes d'apports (afférentes à des apports en nature), des primes d'émission (afférentes à des apports en numéraire) et des autres réserves telles que détaillées dans les états financiers d'EADS, desquelles il convient de déduire la valeur de rachat des actions EADS autodétenues.

Au 31 décembre 2006, les montants respectifs de chacun de ces éléments des capitaux propres d'EADS qui sont remboursables ou distribuables par nature aux actionnaires s'élevaient à : 8 160 000 000 euros (primes d'apport), (742 000 000 euros) (autres postes de réserves) et (349 000 000 euros) (actions autodétenues), soit un montant total de 7 069 000 000 euros.

EADS se réserve le droit de mettre en œuvre son programme de rachat d'actions dans son intégralité et s'engage à ne pas dépasser, directement ou indirectement, le seuil de 10 % du capital social émis ni le montant de 7 069 000 000 euros pendant la durée du programme.

Enfin, EADS s'engage à maintenir, à tout moment, un flottant suffisant qui respecte les seuils fixés par Euronext Paris S.A.,

- les actions pourront être achetées ou vendues à tout moment (y compris en période d'offre publique) dans les limites autorisées par la réglementation boursière et par tous moyens, sans limiter la part du programme qui peut être réalisée par la vente ou l'achat de blocs d'actions et en incluant le recours à des options, des combinaisons d'instruments dérivés ou l'émission de valeurs mobilières donnant droit de quelque manière à des actions EADS dans les limites exposées dans la présente description. Par ailleurs, EADS aura recours aux options d'achat et aux swaps acquis dans le cadre des contrats conclus au cours du précédent programme de rachat d'actions (voir ci-dessous) et n'exclut pas la possibilité d'utiliser une structure d'opération similaire à celle utilisée dans le précédent programme de rachat d'actions afin de racheter ses actions.

La part des actions rachetées par voie d'utilisation de blocs de titres pourrait atteindre l'intégralité des actions devant être rachetées dans le cadre de ce programme.

Par ailleurs, en cas d'utilisation de produits dérivés, EADS veillera à ne pas employer de mécanismes qui augmenteraient de manière significative la volatilité du titre, en particulier dans le cadre d'options d'achat,

- caractéristiques des actions à racheter par la Société sur autorisation de l'Assemblée Générale des actionnaires :

actions EADS, société admise à la cote sur le marché Eurolist d'Euronext Paris S.A., sur l'Amtlicher Handel Markt de la Bourse de Francfort (« *Frankfurter Wertpapierbörse* ») et sur les Bourses de Madrid, Bilbao, Barcelone et Valence,

- DaimlerChrysler, DASA AG, l'État français, Lagardère, SEPI, SOGEADE et SOGEPa conserveront tous leurs droits, selon les circonstances, de vendre leurs actions EADS disponibles à EADS dans le cadre du présent programme de rachat,

- prix maximum d'achat par action : €70 ;

- **Durée du programme de rachat d'actions :** ce programme de rachat d'actions est valable jusqu'au 4 novembre 2008 inclus, c'est-à-dire à la date d'expiration de l'autorisation demandée à l'Assemblée Générale du 4 mai 2007. L'un des objectifs du rachat d'actions EADS envisagé dans le présent programme étant notamment lié à l'éventualité de l'exercice par des salariés du Groupe EADS des options de souscription d'actions qui leur ont été attribuées en 2000, 2001 et 2002, il est aujourd'hui envisagé (i) de poursuivre et renouveler ce programme jusqu'au 9 août 2012 (le 8 août 2012 étant la date jusqu'à laquelle un salarié du Groupe EADS peut exercer tout ou partie des options de souscription d'actions qui lui ont été attribuées en 2002) et (ii) qu'il soit demandé à ce titre à l'Assemblée Générale des actionnaires d'EADS de nouvelles autorisations jusqu'à cette date ;

- **Déclaration par la Société des opérations réalisées sur ses propres actions du 4 mai 2006 à la date du présent document :**

Pourcentage de capital social autodétenu directement et indirectement	1,06 %
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	7 993 328
Nombre d'actions détenues en portefeuille	8 680 253
Valeur comptable du portefeuille	158,45 m€
Valeur de marché du portefeuille	189,33 m€

Les 1 843 814 actions EADS détenues par EADS à la date d'entrée en vigueur, le 13 octobre 2004, du Règlement (CE) N° 2273/2003 du 22 décembre 2003 et toujours détenues par EADS à la date du présent document seront, par ordre de priorité décroissante, (i) soit annulées par une décision qui sera prise lors d'une Assemblée Générale d'EADS, en vertu du droit néerlandais afin de compenser l'effet dilutif lié à certaines augmentations de capital en numéraire réalisées au cours de l'exercice précédant cette Assemblée Générale, dans le cadre d'un plan d'actionnariat salarié et/ou de l'exercice des options de souscription d'actions attribuées à certains salariés du Groupe EADS, soit (ii) conservées afin de permettre notamment à la Société d'honorer certaines obligations décrites dans les objectifs du programme de rachat d'action décrits dans le présent document, soit (iii) remises ultérieurement à titre

d'échange ou de paiement dans le cadre d'une opération potentielle de croissance externe, soit encore (iv) cédées dans le cadre d'un contrat de liquidité conformément aux dispositions de l'Instruction AMF n° 2005-07.

Par ailleurs, il est envisagé de soumettre à l'Assemblée Générale annuelle d'EADS, qui se tiendra le 4 mai 2007, la décision d'annuler 4 568 405 actions rachetées afin de compenser l'effet dilutif lié à certaines augmentations de capital en numéraire réalisées au cours de l'exercice 2006 dans le cadre de l'exercice d'options de souscription d'actions attribuées à certains salariés

du Groupe EADS en 2000, 2001 et 2002 (à hauteur de 100 % des actions émises dans ce contexte).

À la date du présent document, EADS n'a conclu aucun contrat de liquidité avec un prestataire de services d'investissement indépendant dans le cadre de ce programme de rachat d'actions.

Dans le cadre de ce programme de rachat d'actions, EADS a recours à des instruments dérivés (voir ci-dessous). Le tableau suivant présente les caractéristiques de ces instruments dérivés (options d'achat).

	Flux bruts cumulés		Positions ouvertes à la date du présent document			
	Achats	Ventes/Transferts (Levées d'Options)	Position Ouverte à l'Achat		Position Ouverte à la Vente	
Nombre de Titres	650 953	-	Options d'achat achetées 8 804 774	Achats à terme	Options d'achat vendues	Ventes à termes
Échéance Maximum Moyenne*			9 août 2012	-	-	-
Cours Moyen de la Transaction*		-				
Prix d'Exercice Moyen		-	-	-	-	-
Total	€12 424 336	-				

(*) Voir « Partie 1/2.3.3 Plans de rémunération à long terme ».

Un programme de rachat d'actions est mis en œuvre depuis 2004 afin d'éviter l'effet dilutif lié aux augmentations de capital en numéraire, qui seraient réalisées dans le cadre de l'exercice des options de souscription d'actions qui ont été consenties à certains salariés du Groupe EADS en 2000, 2001 et 2002. Ce programme de rachat d'actions est mis en œuvre selon la méthode du delta neutre, en tant que mécanisme de rachat afin de compenser l'effet dilutif de ces plans d'options de souscription d'actions, et telle qu'approuvée par le Conseil d'administration dans ses décisions du 5 décembre 2002 et du 10 octobre 2003.

Dans le cadre de ce programme de rachat d'actions, EADS a conclu les contrats suivants : (i) des options d'achat permettant à EADS d'acquérir, auprès d'un établissement bancaire français de premier rang, un nombre d'actions EADS égal au nombre d'actions qui seront créées du fait de l'exercice des options de souscription d'actions consenties à certains salariés du Groupe EADS en 2000, 2001 et 2002, et (ii) des contrats de swap ayant pour objet l'ajustement périodique d'un montant en numéraire égal aux primes versées par EADS à un établissement bancaire français de premier rang dans le cadre de contrats d'options d'achat, et ce, en fonction de la méthode du delta neutre.

Dans le cadre de ces contrats, les options d'achat acquises par EADS auprès d'un établissement bancaire français de premier rang présentent les mêmes caractéristiques (en termes de prix d'exercice, de date d'exercice, de quantité et de date d'échéance) que les options de souscription d'actions consenties dans le

cadre des plans de 2000, 2001 et 2002. Si le cours des actions EADS augmente, l'établissement bancaire français de premier rang doit acheter un nombre d'actions EADS correspondant à la hausse du cours en fonction de la formule du delta neutre. Le montant total payé pour ces actions par l'établissement bancaire français de premier rang correspond à la charge financière supportée par EADS, telle que déterminée dans les montants variables du contrat de swap. En sens inverse, si le cours des actions EADS diminue, l'établissement bancaire français de premier rang doit vendre un certain nombre d'actions correspondant à la baisse du cours des actions selon la formule du delta neutre. Le montant total perçu par l'établissement bancaire français de premier rang sur la vente de ces actions correspond au produit financier reçu par EADS tel que déterminé dans les montants variables du contrat de swap. Dans ces conditions, le montant final dû au titre de l'achat des options d'achat n'est connu qu'au moment du paiement tel que déterminé en fonction du dernier montant variable du contrat de swap.

La structure de l'opération vise à couvrir l'effet dilutif et le risque de cours pour EADS liés à l'exercice des options de souscription d'actions attribuées à certains salariés du Groupe EADS en 2000, 2001 et 2002.

Dans ce cadre, EADS utilise les procédures de contrôle interne mises en place par la Société pour assurer la fiabilité de la gestion des risques associés à ces options d'achat et à ces swaps. Des procédures et des outils de reporting ont été mis en place,

une délégation de responsabilités et de pouvoirs est mise en place au sein du département Finance & Treasury qui conserve la responsabilité de l'ensemble des décisions et activités opérationnelles relevant de sa compétence. Les organes compétents au sein de l'organisation d'EADS doivent être informés de tous les risques, opérations et activités de nature significative.

D'un point de vue comptable, les options d'achat entrent dans la catégorie des instruments de capital dans la mesure où elles donnent lieu à un règlement physique des actions sous-jacentes (IAS 32.16). La comptabilisation initiale a donc conduit à une réduction des disponibilités par le montant des primes payées et à une réduction des capitaux propres pour un même montant. Chaque paiement variable effectué en application de la formule du delta neutre entraîne un ajustement de même montant dans

les disponibilités et les fonds propres afin de refléter les primes cumulées payées sur les options d'achat. Lors de l'exercice des options d'achat, EADS diminue sa trésorerie du montant payé (prix d'exercice multiplié par le nombre d'options) et déduit ses actions propres des capitaux propres. Les changements dans la valeur de marché des options d'achat ne sont pas pris en compte dans le compte de résultat. Toutes ces opérations sont donc neutres au regard du compte de résultat.

L'établissement bancaire français de premier rang s'est contractuellement engagé à respecter la réglementation en vigueur en matière d'encadrement des procédures de rachat applicables à EADS et notamment les dispositions des articles 241-1 à 241-6 et 631-1 et suivants du Règlement Général de l'AMF.

3.4 Dividendes

3.4.1 Dividendes et distributions en numéraire versés depuis la création d'EADS

Les distributions en numéraire versées aux actionnaires depuis la création de la Société sont détaillées ci-dessous :

Exercice social	Date de mise en paiement	Montant brut par action
2000	27 juin 2001	€0,50
2001	28 juin 2002	€0,50
2002	12 juin 2003	€0,30
2003	4 juin 2004	€0,40
2004	8 juin 2005	€0,50
2005	1 ^{er} juin 2006	€0,65

3.4.2 Politique de distribution de dividendes d'EADS

Compte tenu des circonstances exceptionnelles et des défis importants qui ont vu le jour au cours de l'exercice 2006 et qui ne sont pas liés au cycle économique du transport aérien commercial, le Conseil d'administration a unanimement décidé que le montant de la distribution en numéraire qui serait proposé devait être substantiellement réduit.

Bien que cette prise de position constitue un éloignement par rapport à la politique adoptée l'année dernière, le Conseil

d'administration ne recommande pas de mettre un terme à celle-ci, mais de la suspendre temporairement. Pour l'avenir, le Conseil d'administration d'EADS reste convaincu que la pérennité et la croissance des distributions constituent un objectif souhaité par les actionnaires, sous réserve de prendre en considération certains facteurs tels que la capacité de distribution d'EADS au vu de ses performances, ses priorités en matière d'utilisation de la trésorerie et ses perspectives d'avenir.

Afin de décider d'une distribution en numéraire ou non et, le cas échéant, de son ordre de grandeur, le Conseil d'administration a considéré la distribution de dividendes à la lumière de la liquidité et de la structure du capital d'EADS, mais aussi de l'opportunité d'accéder aux marchés de capitaux. Le Conseil a également tenu compte des informations détenues par la Direction sur les préoccupations des investisseurs et au sens qu'ils donnent à un versement de dividendes à la lumière de la performance du titre l'année passée. À l'issue de ce débat, les membres du Conseil ne sont finalement pas parvenus à un accord sur une proposition de distribution de dividendes.

En l'absence de proposition du Conseil d'administration et conformément au droit néerlandais et aux Statuts de la Société, les actionnaires présents à l'Assemblée Générale des actionnaires qui se tiendra le 4 mai 2007 peuvent proposer que les bénéfices de l'exercice 2006, à savoir 99 millions d'euros, soient portés en bénéfices non distribués ou distribués, en totalité ou en partie sous forme de dividendes. Une distribution totale des bénéfices de l'exercice 2006 représenterait un montant brut de 0,12 euro par action. Les propositions faites par les actionnaires seront soumises au vote lors de l'Assemblée Générale des actionnaires du 4 mai 2007.

3.4.3 Délai de prescription des dividendes

En vertu de l'article 31 des Statuts, le droit au paiement d'un dividende ou de toute autre forme de distribution votée par l'Assemblée Générale est prescrit cinq ans à compter de la date à laquelle ledit dividende est dû et exigible. Le droit au paiement

d'acomptes sur dividendes est prescrit cinq ans à compter de la date à laquelle le dividende sur lequel ledit acompte sera imputé est devenu dû et exigible.

3.4.4 Régime fiscal

Les descriptions ci-dessous constituent une analyse générale du droit fiscal néerlandais actuellement en vigueur. Elles se limitent aux incidences fiscales significatives pour un détenteur d'actions de la Société (les « **Actions** ») qui n'est pas ou qui n'est pas considéré comme étant un résident fiscal néerlandais au sens du droit fiscal néerlandais (un « **Actionnaire Non Résident** »). Certaines catégories de détenteurs d'actions de la Société peuvent être soumises à des règles spécifiques qui ne sont pas analysées ci-dessous et qui sont susceptibles d'avoir une incidence significativement différente de celle des règles générales étudiées ci-dessous. En cas de doute sur leur situation fiscale aux Pays-Bas et dans leurs États de résidence, les investisseurs sont invités à consulter leurs conseillers professionnels.

tant que capital pour les besoins des retenues à la source aux Pays-Bas. Les dividendes en actions payés par prélèvement sur la prime d'émission de la Société, reconnue comme du capital pour les besoins des retenues à la source aux Pays-Bas, ne seront pas soumis à cette retenue.

Un Actionnaire Non Résident peut bénéficier, le cas échéant, d'une exonération ou d'un remboursement partiel ou total de tout ou partie de la retenue à la source susmentionnée dans le cadre d'une convention préventive de double imposition conclue entre les Pays-Bas et le pays de résidence de l'Actionnaire Non Résident. Les Pays-Bas ont notamment conclu de telles conventions avec les États-Unis, le Canada, la Suisse, le Japon et presque tous les États membres de l'Union européenne.

Retenues à la source sur dividendes

En général, les dividendes payés par la Société sur ses Actions seront soumis à une retenue à la source aux Pays-Bas au taux légal de 15 %. Par dividendes, on entend dividendes en numéraire ou en nature, dividendes réputés distribués, remboursement de capital versé non reconnu comme capital pour les besoins des retenues à la source aux Pays-Bas et les boni de liquidation dépassant le capital versé moyen reconnu en

Retenue à la source en cas de vente ou de cession d'actions

Les produits tirés de la cession d'Actions ne seront pas soumis à retenue à la source aux Pays-Bas, à moins que la cession ou le transfert ne soit effectué(e) ou réputé(e) effectué(e) en faveur de la Société ou d'une de ses filiales directes ou indirectes. Un rachat ou une vente à la Société ou à une filiale directe ou

indirecte de la Société sera traité(e) comme un dividende et sera soumis, en principe, aux règles présentées au paragraphe « Retenues à la source sur dividendes » ci-dessus.

Impôts sur le revenu et sur les plus-values

Un Actionnaire Non Résident qui perçoit des dividendes distribués par la Société sur des Actions ou qui dégage une plus-value à l'occasion de la cession ou du transfert d'Actions ne sera pas soumis à la taxation du revenu ou des plus-values aux Pays-Bas à moins que :

- ce revenu ou cette plus-value soit imputable à une entreprise ou à une partie d'entreprise dirigée de manière effective aux Pays-Bas ou dont l'activité s'exerce par le biais d'un établissement stable (*vaste inrichting*) ou d'un représentant permanent (*vaste vertegenwoordiger*) aux Pays-Bas ;
- l'Actionnaire Non Résident ne soit pas une personne physique et qu'il détienne, directement ou indirectement, un intérêt substantiel (*aanmerkelijk belang*) ou considéré comme tel dans la Société et que cet intérêt ne fasse pas partie des actifs d'une entreprise ;
- l'Actionnaire Non Résident ne soit une personne physique et (i) qu'il détienne, directement ou indirectement, un intérêt substantiel (*aanmerkelijk belang*) ou un intérêt réputé tel dans la Société et que cet intérêt ne fasse pas partie des actifs d'une entreprise, ou encore (ii) que ce revenu ou cette plus-value ne soit reconnu(e) comme revenus d'activités diverses (*belastbaar resultaat uit verage werkzaamheden*) aux Pays-Bas, tels que définis dans la loi fiscale néerlandaise de 2001 (*Wet inkomstenbelasting 2001*).

De manière générale, un Actionnaire Non Résident ne détient d'intérêt substantiel dans le capital de la Société que s'il détient, seul ou avec certaines personnes, solidairement ou conjointement, directement ou indirectement, des Actions de la Société, ou le droit d'acheter des Actions de la Société, représentant au moins 5 % du capital social de la Société ou de l'une de ses catégories. Une participation substantielle est réputée exister si tout ou partie d'une participation substantielle a été aliéné(e) ou est réputé(e) avoir été aliéné(e) sous un régime de report d'imposition.

Droits de donation ou de succession

Aucun droit de succession ou donation ne sera prélevé aux Pays-Bas en cas de transfert d'actions par donation ou en cas de décès d'un Actionnaire Non Résident, à moins que :

- le transfert ne soit réalisé par ou pour le compte d'une personne qui, au moment de la donation ou du décès, est résident ou réputé résident des Pays-Bas ; ou
- les actions ne soient imputables à une entreprise ou à une partie d'entreprise dont la Direction effective se trouve aux Pays-Bas ou qui exerce ses activités par le biais d'un établissement stable ou d'un représentant permanent aux Pays-Bas.

Taxe sur la valeur ajoutée

Aucune taxe sur la valeur ajoutée n'est prélevée aux Pays-Bas sur les dividendes versés sur les Actions ou en cas de transfert des Actions.

Autres droits et taxes

Ne seront payés aux Pays-Bas aucun droit d'enregistrement, droit de transfert, impôt sur le capital, droit de timbre ou autre impôt ou droit analogue, autres que les frais de justice dus aux Pays-Bas dans le cadre de la mise en œuvre d'un jugement, de sa notification et/ou de l'application de voies d'exécution (y compris l'exequatur de jugements étrangers par les tribunaux des Pays-Bas) en ce qui concerne les dividendes sur les Actions ou le transfert des Actions.

Résidence

Un Actionnaire Non Résident ne deviendra pas résident ou ne sera pas réputé résident aux Pays-Bas du seul fait qu'il détient une Action ni du fait de l'exercice, de la notification et/ou de l'exécution de droits relatifs aux Actions.

3.5 Rapport annuel sur les communications sociétaires et financières

La liste des communiqués suivants comprend les publications obligatoires relatives aux informations privilégiées, qui peuvent être consultées sur le site Internet de la Société, à l'adresse www.eads.com :

Communiqué de Presse – Résultats du premier trimestre 2006	16 mai 2006
Communiqué de Presse – La révision du calendrier de livraison de l'A380 ne devrait pas influencer sur la perspective d'EBIT* 2006 d'EADS	13 juin 2006
Communiqué de Presse – Le Conseil d'administration nomme Louis Gallois Président exécutif (CEO) du Groupe aux côtés de Tomas Enders	2 juillet 2006
Communiqué de Presse – EADS confirme la fixation du prix pour la part de BAE Systems dans Airbus	2 juillet 2006
Communiqué de Presse – Résultats du premier semestre 2006	27 juillet 2006
Communiqué de Presse – EADS et Airbus finalisent la revue du programme A380	3 octobre 2006
Communiqué de Presse – Le Conseil d'administration d'EADS fait évoluer significativement sa structure de Direction	9 octobre 2006
Communiqué de Presse – Résultats d'EADS pour les neuf premiers mois	8 novembre 2006
Communiqué de Presse – EADS donne son feu vert à Airbus pour lancer l'A350XWB	1 ^{er} décembre 2006
Communiqué de Presse – Résultats Airbus 2006	17 janvier 2007
Communiqué de Presse – Résultats annuels d'EADS	9 mars 2007

Par ailleurs, EADS publie des communiqués dans le cadre de ses activités, lesquels sont également disponibles sur le site Internet de la Société, à l'adresse www.eads.com.

Cette partie constitue le Rapport annuel sur les communications sociétaires et financières en application de l'article 10 de la Directive 2003/71/CE.

4

ENTITÉ RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT

4.1	Entité responsable du Document d'Enregistrement	130
4.2	Attestation de l'entité assumant la responsabilité du Document d'Enregistrement	130
4.3	Politique en matière d'informations	130
4.4	Engagements de la Société en matière d'informations	131

4.1 Entité responsable du Document d'Enregistrement

EADS

4.2 Attestation de l'entité assumant la responsabilité du Document d'Enregistrement

La Société déclare qu'après avoir pris toutes les mesures raisonnables à cet effet, les informations contenues dans le présent Document d'Enregistrement sont, à la connaissance de la Société, conformes à la réalité et ne comprennent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

EADS est représentée par :

Thomas Enders
Chief Executive Officer

Louis Gallois
Chief Executive Officer

4.3 Politique en matière d'informations

Personnes assumant la responsabilité des informations :

M. Pierre de Bausset
*Senior Vice President Investor Relations
and Financial Communication*

EADS
81663 Munich
Allemagne
Téléphone : + 49 89 607 34113
Fax : + 49 89 607 34110
E-mail : ir@eads.com

Le site Internet, www.eads.com, fournit un grand nombre d'informations sur la Société, notamment le rapport du Conseil d'administration. En outre, et lors de la durée de validité du présent Document d'Enregistrement, il est possible de consulter des exemplaires des statuts d'EADS, du document de référence

déposé en français auprès de l'Autorité des marchés financiers le 19 avril 2005, du Document d'Enregistrement déposé auprès de et approuvé par l'AFM le 26 avril 2006, des états financiers consolidés (IFRS) et des états financiers d'EADS pour l'exercice clos le 31 décembre 2004, des états financiers consolidés (IFRS) et des comptes sociaux d'EADS pour l'exercice clos le 31 décembre 2005 avec les rapports des auditeurs respectifs pour les exercices clos les 31 décembre 2004 et 2005, au siège social d'EADS : European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V., Le Carré, Beechavenue 130-132, 1119 PR, Schiphol-Rijk, Pays-Bas, Siège social (statutaire zetel) : Amsterdam, Tél. : +31 20 655 48 00.

Des numéros gratuits sont à la disposition des actionnaires situés en France (0 800 01 2001), en Allemagne (00 800 00 02 2002) et en Espagne (00 800 00 02 2002). Une adresse électronique est réservée aux messages des actionnaires : ir@eads.com.

4.4 Engagements de la Société en matière d'informations

Les actions de la Société étant admises aux négociations du Marché Eurolist d'Euronext Paris S.A. (la « **Bourse de Paris** »), de l'*Amlicher Markt* (dans le sous-segment Prime Standard) du *Frankfurter Wertpapierbörse* (la « **Bourse de Francfort** ») et des bourses de Madrid, Bilbao, Barcelone et Valence (les « **Bourses**

espagnoles »), la Société est soumise à certaines lois et réglementations applicables en France, en Allemagne et en Espagne, dont les principales dispositions sont résumées en « 3.1.3 Droits applicables ».

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

EADS.COM

Ce document est aussi disponible
aux adresses suivantes :

European Aeronautic
Defence and Space Company
EADS N.V.

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

En Allemagne
81663 Munich - Allemagne

En Espagne
Avenida de Aragón 404
28022 Madrid - Espagne