

Nous avons les atouts pour réussir.



PANORAMA EADS 2008



The step beyond

EADS 2008 en bref



LE GROUPE EADS	II
LES DIVISIONS	IV
LES PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PRODUITS	VI
L'ANNÉE 2008	XII
L'ACTION EADS	XIV
EADS DANS LE MONDE	XVI
L'ORGANIGRAMME D'EADS	XVIII

Nous avons les atouts pour réussir

Nos effectifs et nos technologies pionnières font d'EADS un leader de l'industrie aéronautique, spatiale et de défense. *Airbus* capte régulièrement près de la moitié du marché des avions de plus de 100 sièges. Tirant parti du savoir-faire commercial d'*Airbus*, *Airbus Military* développe des avions pour des missions spéciales et assure la gestion du programme d'avion de transport A400M. *Eurocopter* est le premier hélicoptériste mondial. *Astrium* est le leader européen des programmes spatiaux. La division *Défense & Sécurité* fournit des solutions complètes de systèmes et fait également partie des principaux partenaires du consortium Eurofighter ; elle compte aussi parmi les parties prenantes de MBDA, fournisseur de systèmes de missiles. Grâce à nos managers, ingénieurs et scientifiques talentueux, le Groupe est en mesure de fournir des technologies de pointe, une excellence scientifique et un leadership dans les grands programmes, ce qui lui confère un avantage concurrentiel, tout en lui permettant de concevoir et développer les produits et les services dont le monde a besoin. Les innovations d'EADS participent à la croissance économique, la sécurité, la performance environnementale, ce qui est source de valeur pour l'ensemble de nos parties prenantes.



LA SOLIDITÉ DES RÉSULTATS EN 2008 a été soutenue par l'excellente performance opérationnelle et la capacité de résistance affichée dans un contexte économique mondial difficile. EADS se trouve dans une position robuste pour affronter la crise.

LE GROUPE EADS

		2008	2007	2006
Chiffre d'affaires ¹⁾	M€	43 265	39 123	39 434
Résultat opérationnel (EBIT) * ¹⁾	M€	2 830	52	399
Résultat net ²⁾	M€	1 572	-446	99
Bénéfice par action ²⁾	€	1,95	-0,56	0,12
Dividende par action	€	0,20 ³⁾	0,12	0,12
Position de trésorerie nette ¹⁾	M€	9 193	7 024	4 229
Prises de commandes ^{1) 4)}	M€	98 648	136 799	69 018
Carnet de commandes ^{1) 4)}	M€	400 248	339 532	262 810
Effectifs		118 349	116 493	116 805



Le **CHIFFRE D'AFFAIRES** a progressé de 11 %, à 43,3 milliards d'euros, reflétant la solide croissance des activités de l'ensemble du Groupe.

L'**EBIT** (résultat opérationnel) de 2,8 milliards d'euros s'explique par des améliorations réalisées dans toutes les Divisions.

La **TRÉSORERIE NETTE** a atteint le niveau sans précédent de 9,2 milliards d'euros grâce à un flux de trésorerie disponible plus soutenu que prévu.

Le **CARNET DE COMMANDES** a progressé de 18 % pour atteindre le chiffre record de 400,2 milliards d'euros. Le niveau remarquable des prises de commandes, qui se situent à 98,6 milliards d'euros, démontre l'attrait des produits EADS.

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

¹⁾ MBDA a été consolidé à hauteur de 37,5 % en 2008 et en 2007, contre 50 % en 2006. Les chiffres de 2006 n'ont pas été retraités. Pour parvenir à une base comparable, il convient d'intégrer les impacts suivants liés au changement de périmètre de consolidation sur les données de 2006 : -418 millions d'euros sur le chiffre d'affaires de l'exercice 2006 ; -30 millions d'euros sur l'EBIT* de l'exercice 2006 ; -249 millions d'euros sur la position de trésorerie nette de l'exercice 2006 ; -329 millions d'euros sur les prises de commandes de l'exercice 2006 ; -1 691 millions d'euros sur le carnet de commandes de l'exercice 2006.

²⁾ EADS continue d'employer le terme « Résultat net ». Celui-ci est identique au bénéfice pour la période imputable aux actionnaires de la société mère, selon les normes IFRS.

³⁾ Résolution soumise à l'Assemblée générale des actionnaires de 2009.

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



A350 XWB

AIRBUS est l'un des leaders de l'aéronautique mondiale. L'attention portée à ses clients, son savoir-faire commercial, sa position de leader technologique et ses capacités de production permettent à l'avionneur européen de remporter entre 40 et 60 % des commandes d'appareils de plus de 100 sièges.

(M€)	2008	2007	Variation
Chiffre d'affaires	27 453	25 216	+9 %
EBIT	1 790	-881	-
Prises de commandes	82 041	117 323	-30 %
Carnet de commandes	344 818	283 829	+21 %
En nombre d'appareils			
Livraisons	483	453	+7 %
Carnet de commandes	3 715	3 421	+9 %



A330 MRTT

Tirant parti du savoir-faire commercial d'Airbus, **AIRBUS MILITARY** (anciennement Avions de Transport Militaire) développe des avions pour des missions militaires ou de sécurité, telles que le ravitaillement en vol ou la patrouille maritime. Airbus Military est également responsable du programme européen d'avion de transport militaire lourd A400M.

(M€)	2008	2007	Variation
Chiffre d'affaires	2 759	1 140	+142 %
EBIT	-16	-155	-
Prises de commandes	5 083	784	+548 %
Carnet de commandes	22 269	19 932	+12 %



EC120

EUROCOPTER est le premier constructeur d'hélicoptères au monde, avec une part de marché supérieure à 50 % des ventes d'hélicoptères civils et parapublics ainsi qu'une solide croissance de l'activité militaire.

(M€)	2008	2007	Variation
Chiffre d'affaires	4 486	4 172	+8 %
EBIT	293	211	+39 %
Prises de commandes	4 855	6 584	-26 %
Carnet de commandes	13 824	13 455	+3 %



ATV (Véhicule de transfert automatique)

ASTRIUM est le principal groupe spatial européen et le troisième mondial. La Division, leader dans la fourniture de satellites, de lanceurs et de services spatiaux, joue également un rôle phare dans les programmes spatiaux institutionnels et militaires en Europe.

(M€)	2008	2007	Variation
Chiffre d'affaires	4 289	3 550	+ 21 %
EBIT	234	174	+ 34 %
Prises de commandes	3 294	4 492	- 27 %
Carnet de commandes	11 035	12 895	- 14 %



Eurofighter

La division **DÉFENSE & SÉCURITÉ** constitue le principal pôle des activités de défense et de sécurité d'EADS. Elle dispose d'un large portefeuille de plates-formes (dont les activités d'EADS dans le programme Eurofighter) d'activités systèmes de missiles, de systèmes de défense et de communication, d'électronique de défense et de services.

(M€)	2008*	2007*	Variation
Chiffre d'affaires	5 668	5 392	+ 5 %
EBIT	408	345	+ 18 %
Prises de commandes	5 287	7 460	- 29 %
Carnet de commandes	17 032	17 836	- 5 %



ATR 72 - 500

AUTRES ACTIVITÉS regroupe l'activité avions turbopropulseurs, aviation légère et la conversion des avions passagers en cargos, les activités aérostructures et sièges d'avions, ainsi que les activités gérées aux États-Unis. Ainsi, les Unités opérationnelles ATR, EADS EFW, EADS Sogerma, Socata et EADS North America sont classées dans la catégorie « Autres activités ».

(M€)	2008*	2007*	Variation
Chiffre d'affaires	1 528	1 407	+ 9 %
EBIT	80	84	- 5 %
Prises de commandes	1 895	1 963	- 3 %
Carnet de commandes	3 364	2 740	+ 23 %

* Au 1^{er} janvier 2008, la consolidation d'EADS North America a été modifiée par le transfert de certaines parts d'activités de la division Défense & Sécurité aux Autres activités. Néanmoins, les composantes phares des activités de chacune sont demeurées au sein de leurs Divisions respectives. Les données au titre de l'exercice 2007 et au 31 décembre 2007 ont été retraitées en conséquence. Pour l'exercice 2008, le chiffre d'affaires d'EADS North America se compose principalement du chiffre d'affaires réalisé au titre de la maîtrise d'œuvre assurée dans le cadre du programme LUH.



A380 L'avion le plus performant au monde

L'**A380** à double pont est l'avion le plus spacieux et le plus performant au monde. Doté de 525 sièges, il offre à ses passagers un niveau de confort inégalé. L'A380 a été conçu pour procurer un avantage économique et environnemental aux compagnies aériennes en abaissant les coûts par passager, tout en augmentant les capacités sur les vols long-courriers.

Famille A320 La référence mondiale

La famille **A320** monocouloir est le plus grand succès commercial jamais enregistré par un avion de ligne. L'A320 répond aux besoins des compagnies aériennes à la recherche d'un aménagement optimal de cabine, d'une meilleure prise en charge des bagages et du fret, d'un maximum de souplesse en service sur les vols court- et moyen-courriers et d'une réduction des coûts d'exploitation.



A350 XWB La réponse à la demande des compagnies aériennes

L'**A350 XWB** est le dernier-né d'Airbus. Il répond à la demande des compagnies aériennes souhaitant disposer d'une famille de long-courriers de capacité moyenne à fuselage large, ce qui apporte aux passagers un confort supplémentaire. De plus, ce fuselage est en fibre de carbone, donc plus léger : l'A350 XWB relève ainsi le double défi de la hausse des prix du carburant et du respect de l'environnement.

A330|A340 Une polyvalence à toute épreuve

Grâce à sa polyvalence, la famille **A330/A340** permet d'assurer des vols moyen- ou long-courriers. À partir d'une même cellule, six configurations sont disponibles, avec deux ou quatre réacteurs. Le biréacteur A330 est conçu pour une optimisation du rapport revenus/coûts d'exploitation sur les vols régionaux. Le quadriréacteur A340 offre lui une souplesse inégalée pour les vols long-courriers.





AIRBUS MILITARY



A400M Conçu pour les opérations difficiles

L'**A400M** a été conçu pour satisfaire les exigences opérationnelles les plus élevées. Destiné à remplacer les flottes vieillissantes d'appareils de transport militaire lourd actuellement en service dans le monde, il possède une charge utile et un volume deux fois plus importants que l'avion qu'il remplacera.

A330 MRTT Un ravitaillement en vol innovant

Doté d'une grande capacité d'emport de carburant, l'**A330 MRTT** est le leader mondial des avions ravitailleurs en vol. Il a été sélectionné par les forces aériennes en Australie, au Moyen-Orient, au Royaume-Uni et aux États-Unis. Le ravitaillement en carburant s'opère par un nouveau système de perche caudale de grande capacité, offrant une meilleure maîtrise que les systèmes existants. Cet avion est un dérivé de la famille Airbus A330/A340.



CN-235 | C-295 Leader mondial du transport de troupes

Le **CN-235** et le **C-295** sont des avions de transport militaire moyens. Turbopropulsés, ils ont la capacité de se poser sur des pistes courtes ou non goudronnées. Leaders mondiaux dans leur catégorie, ils sont en service auprès d'un très grand nombre de forces aériennes dans le monde.





EUROSTAR 3000 *Le dernier-né des satellites de communication*

L'**Eurostar 3000** est un satellite de télécommunications géostationnaire modulaire de nouvelle génération, pouvant accepter des charges utiles supérieures. Dernier-né de la série Eurostar qui a déjà fait ses preuves, il jouit d'une réputation exceptionnelle en matière de fiabilité et de performance en orbite. La série Eurostar est mise à jour en permanence grâce au développement et à l'intégration de nouvelles technologies.

ARIANE 5 *Puissance et fiabilité*

Ariane 5 est la fusée la plus puissante de la gamme Ariane. Sa version la plus récente peut emporter jusqu'à dix tonnes en orbite, répondant ainsi à l'évolution du marché commercial et aux besoins gouvernementaux. Ariane 5 a déjà démontré toute sa fiabilité et sa souplesse d'utilisation.



PARADIGM *Opérateur télécom pour les forces armées*

Paradigm est le premier fournisseur commercial au monde de communications militaires par satellite. Dans le cadre du programme Skynet 5, Paradigm fournira des communications sécurisées à l'armée britannique jusqu'en 2020 au minimum. Conclu dans le cadre d'un partenariat public-privé, le contrat Skynet 5 de 3,6 milliards de livres sterling fait l'objet d'un financement privé.

COLUMBUS et ATV *La contribution de l'Europe à la Station spatiale internationale*

Le laboratoire spatial **Columbus** et l'**ATV**, véhicule de transfert automatique de ravitaillement, ont été lancés avec succès début 2008.



MBDA Apporter innovation et excellence technologique

MBDA, leader mondial des systèmes de missiles, peut se prévaloir d'un long héritage d'innovation et d'excellence technologique. L'ASTER 30 SAMP/T, missile longue portée sol-air de nouvelle génération, fait partie des systèmes de missiles les plus modernes. Meteor est un missile air-air de nouvelle génération, d'une portée supérieure à 100 kilomètres avec une vitesse dépassant Mach 4.



EUROFIGHTER L'avion de combat de dernière génération

Eurofighter est l'avion de combat multi-rôle le plus moderne aujourd'hui en production. Extrêmement maniable, il est optimisé pour intervenir dans le cadre d'opérations de combat air-air ou air-sol, et est doté de capacités réseau. L'Eurofighter, en cours de livraison en Europe, possède un solide carnet de commandes. Des procédures d'appels d'offres sont actuellement en cours en Inde, en Grèce et en Suisse.

DRONE Surveiller l'ennemi

Dans le domaine des drones, la division Défense & Sécurité d'EADS est la seule en Europe capable de fournir de petits comme de grands systèmes. En 2008, l'étude de réduction des risques pour le programme de drones « **Advanced UAV** » s'est poursuivie afin d'identifier les exigences de la France, de l'Allemagne et de l'Espagne pour un nouveau système de renseignement, de surveillance et de reconnaissance. La Division a également livré à l'armée de l'air française le drone SIDM (de moyenne altitude et longue endurance), déjà opérationnel en Afghanistan.



SOLUTIONS DE SÉCURITÉ Répondre aux menaces

La sécurité est une préoccupation croissante à l'échelle mondiale. La nature multiple de ces menaces et les différentes organisations en charge de la sécurité exigent des systèmes intégrés. La division Défense & Sécurité propose donc des solutions permettant de gérer la sécurité aux frontières terrestres et maritimes, d'apporter des réponses en cas de crise ou de situation d'urgence, ainsi que d'assurer la protection des infrastructures et des populations. Les solutions de **radio mobile professionnelle (PMR)** de DS permettent également aux organismes en charge de la sécurité de communiquer en toute efficacité, fiabilité et sécurité.



EC225 | 725 **Les dernières technologies pour plus d'efficacité**

L'**EC225/725** utilise le dernier rotor et les dernières technologies en matière de résistance aux conditions climatiques pour les hélicoptères de 11 tonnes. L'EC225 sert au transport pour les plates-formes pétrolières et gazières off-shore, pour les personnalités ainsi qu'aux services de recherche et de secours. Son jumeau militaire, l'EC725, est utilisé par l'armée de terre et l'armée de l'air françaises. Sa technologie permet de réduire les coûts d'exploitation et de maintenance des rotors, tout en permettant aux appareils de voler dans des conditions de froid extrême.

NH90 **La référence de la polyvalence**

Hélicoptère militaire, le NH90 a été développé comme un hélicoptère multirôle adapté à la fois au transport tactique (version TTH) et à des missions navales (version NFH). Doté de technologies de pointe, il est rapidement devenu l'hélicoptère militaire tactique de référence.



EC135 et EC145 **L'innovation au service des clients**

Hélicoptères biturbines légers et polyvalents, l'**EC135** et l'**EC145** intègrent les dernières technologies pour permettre une exploitation optimisée. Equipés de rotors innovants, ils offrent une manœuvrabilité remarquable et un fonctionnement exceptionnellement silencieux, dépourvu de secousses. Des variantes ont été spécialement conçues pour le transport des personnalités, ainsi que pour les interventions de police et de secours.



FAMILLE ÉCUREUIL **Un hélicoptère haute performance**

L'**Écureuil**, qui peut transporter jusqu'à sept passagers, est réputé pour ses performances élevées, sa sécurité et ses faibles coûts d'exploitation. Le recours intensif aux matériaux composites, sa capacité d'emport et sa cabine spacieuse ont fait de lui un hélicoptère très recherché pour accomplir un large éventail de missions.



TIGRE Une efficacité redoutable

Motorisé par deux turbines, le **Tigre** est un hélicoptère de combat air-air et d'appui-feu de moyen tonnage. Sa faible détectabilité (visuelle, radar et infrarouge) et son système d'armement lui garantissent une efficacité maximale sur le champ de bataille.

Autres activités

ATR La réponse pour les vols régionaux

Les avions turbopropulseurs **ATR** ont la capacité d'atterrir sur les pistes courtes et bénéficient d'une consommation de carburant relativement faible. La famille ATR comprend l'ATR42-500 (50 passagers) et une version de plus grande capacité, l'ATR 72-500 (70 passagers). Ces deux avions assurent des vols régionaux, avec de faibles coûts passager-kilomètre et une fiabilité à toute épreuve.



EFW Des avions-cargos dotés de tous les atouts d'un Airbus

EFW (Elbe Flugzeugwerke GmbH) est le centre de compétences d'EADS pour la conversion des appareils Airbus de transport de passagers en avions-cargo. Ces derniers disposent de tous les atouts d'Airbus : standardisation de la flotte et commandes de vol électriques.



EADS NORTH AMERICA

EADS North America est une société américaine d'aéronautique, d'espace et de défense en plein essor, qui contribue à hauteur de plus de 10 milliards de dollars par an à l'économie locale. Entre autres programmes, EADS North America est notamment responsable de la livraison du nouvel hélicoptère utilitaire léger UH-72A à l'armée américaine.

1^{ER} FÉVRIER **Essais de carburants de substitution par l'A380**

L'Airbus A380 est devenu le premier avion commercial au monde à utiliser un carburant de synthèse liquide dérivé du gaz. Ce vol d'essai de trois heures reliant Filton, au Royaume-Uni, à Toulouse marque la première étape d'un programme visant à évaluer l'impact environnemental des carburants de substitution.

7 FÉVRIER **Décollage réussi pour le laboratoire spatial européen**

À bord de la navette spatiale américaine Atlantis, le laboratoire Columbus – contribution européenne à la Station spatiale internationale – a été placé en orbite terrestre. Construit par Astrium pour le compte de l'Agence spatiale européenne, Columbus inaugure une nouvelle dimension de la recherche dans l'espace.

24 FÉVRIER **Le nouvel EC175 dévoilé**

L'EC175, le nouvel hélicoptère civil de sept tonnes d'Eurocopter, a été lancé à l'occasion du salon Heli-Expo 2008. Conçu en partenariat avec le groupe chinois, Harbin Aviation Industry, l'EC175 intègre les technologies les plus récentes. Le vol inaugural est prévu pour 2009, et la certification de type de l'Agence européenne de la sécurité aérienne (EASA) est attendue en 2011.

27 MARS **Signature du contrat AirTanker**

AirTanker, le consortium dirigé par EADS, a signé un contrat de 27 ans avec le ministère britannique de la Défense portant pour la fourniture de capacités de ravitaillement en vol à la Royal Air Force (RAF). À compter de 2011, ce programme FSTA assurera le ravitaillement en vol de la RAF avec 14 appareils dérivés de l'Airbus A330-200.

22 AVRIL **Rachat de PlantCML par EADS North America**

EADS a annoncé l'acquisition de la société californienne PlantCML, fournisseur majeur de services et solutions de réponse aux appels d'urgence en Amérique du Nord. Cette acquisition permettra à EADS de développer fortement ses ventes de solutions de radio mobile professionnelle sur le marché américain, en plein essor.

26 JUIN **Sortie d'usine du premier avion de transport militaire A400M**

À l'occasion d'une cérémonie présidée par Sa Majesté le Roi d'Espagne, Juan Carlos I^{er}, le premier exemplaire complet d'un A400M a quitté la chaîne d'assemblage final de Séville.

17 JUILLET **Plus de 40 milliards de dollars de commandes à Farnborough**

Airbus a annoncé des contrats d'une valeur de 40,5 milliards de dollars pour 256 appareils lors du Salon aéronautique de Farnborough, au Royaume-Uni. DAE Capital et Etihad Airways y ont passé des commandes majeures.

28 SEPTEMBRE **Inauguration par Airbus de la première chaîne d'assemblage final en Chine**

Airbus a officiellement ouvert sa première chaîne d'assemblage final hors d'Europe, à Tianjin en Chine, lors d'une cérémonie en présence du Premier ministre chinois. Le premier A320 devrait sortir des chaînes mi-2009.

29 SEPTEMBRE **Mission « Jules Verne » accomplie**

L'ATV (véhicule de transfert automatique de ravitaillement) « Jules Verne », qui s'était arrimé à la Station spatiale internationale (ISS) en avril, a procédé avec succès à sa dernière manœuvre avant de se désintégrer, comme prévu, dans les hautes couches de l'atmosphère. Conçu et construit par Astrium pour le compte de l'Agence spatiale européenne, ce véhicule avait approvisionné l'ISS.

25 OCTOBRE **Premier anniversaire pour l'A380**

L'A380 a fêté le premier anniversaire de sa mise en service. À fin 2008, 13 appareils avaient été livrés à Singapore Airlines, Qantas et Emirates. En un an, la flotte d'A380 en service a effectué plus de 2 200 vols commerciaux, a transporté près d'un million de passagers et a totalisé 21 000 heures de vol.

16 DÉCEMBRE **Livraison du 50^e hélicoptère UH-72A**

EADS North America a livré son 50^e hélicoptère utilitaire léger Lakota UH-72A à l'armée américaine. Depuis sa mise en service en 2007, les excellentes performances de l'UH-72A et sa fiabilité lui ont permis d'attirer d'autres forces militaires aux États-Unis. La marine américaine a commandé cinq UH-72A supplémentaires.

23 DÉCEMBRE **Contrat historique au Brésil**

Le gouvernement brésilien a commandé 50 hélicoptères EC725 à un consortium formé d'Eurocopter et de sa filiale brésilienne Helibras. Ces hélicoptères de 11 tonnes permettront aux forces armées brésiliennes d'assurer des missions extrêmement variées.



7 février



1^{er} février



24 février



27 mars



26 juin



28 septembre



22 avril



17 juillet



29 septembre



25 octobre



16 décembre

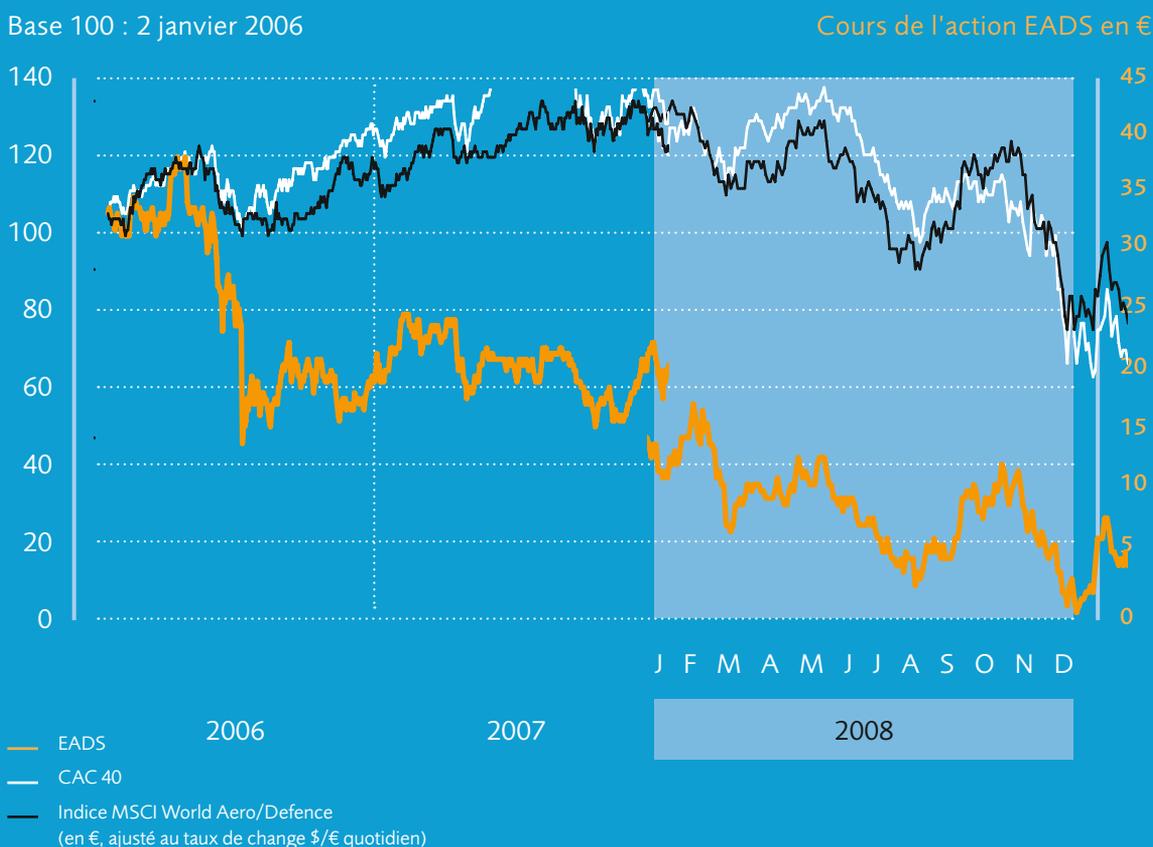


23 décembre

EN 2008, L'ACTION EADS A CONNU D'IMPORTANTES FLUCTUATIONS À MESURE QUE LE RALENTISSEMENT ÉCONOMIQUE S'ÉTENDAIT AUX MARCHÉS BOURSIERS.

Deux éléments ont principalement influencé la performance de l'action : le taux de change euro/dollar et l'effet de la crise sur Airbus – pénalisé par des reports et annulations de commandes, ainsi que par les besoins de financement de ses clients. La volatilité des cours du pétrole (le baril a perdu 74 % par rapport à son record de juillet) et les difficultés rencontrées par certains grands programmes (développement de l'A400M et montée en puissance de l'A380) ont, elles aussi, influé sur l'évolution du cours du titre. Néanmoins, la solidité des flux de trésorerie et la position de trésorerie nette, conjuguées à la vigueur du carnet de commandes, ont montré une certaine capacité de résistance du Groupe. Au 31 décembre 2008, l'action EADS clôturait à 12,03 euros, en baisse de 45 % par rapport à fin 2007, dans le sillage de la chute de 43 % accusée par le CAC 40.

Évolution du cours de l'action
au 31 décembre 2008 (cours de clôture)



PROFIL

Code ISIN NL0000235190

Nombre d'actions émises au 31 décembre 2008 : 814 769 112

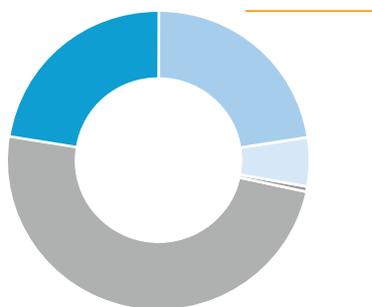
Plus haut atteint en 2008 à la Bourse de Paris : 21,35 € le 2 janvier

Plus bas atteint en 2008 à la Bourse de Paris : 9,55 € le 16 octobre

Pour plus d'informations sur EADS, consulter le site www.eads.com.

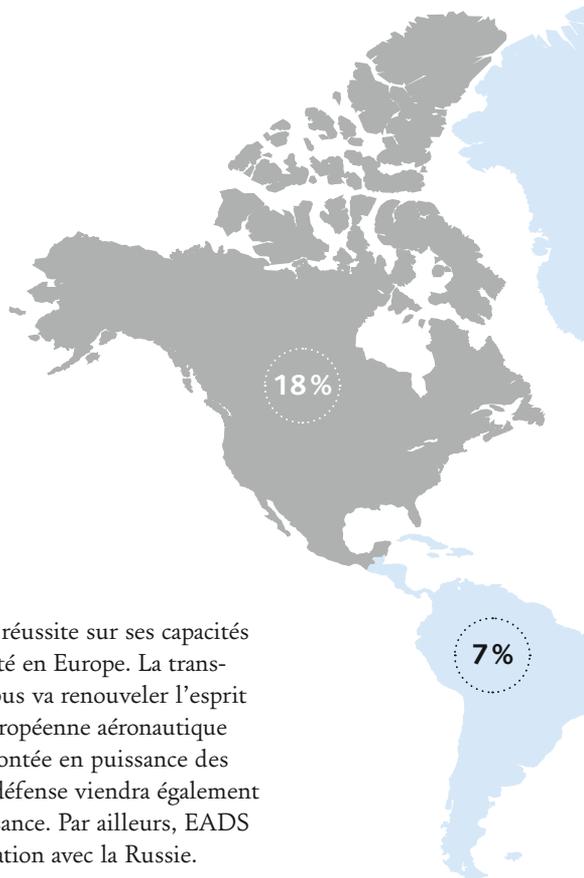


Structure de l'actionariat au 31 mars 2009



- 22,50 % **Sogade** (Lagardère et Sogepa, société holding détenue par l'État français)
- 22,50 % **Daimler***
- 5,49 % **SEPI** (société holding détenue par l'État espagnol)
- 0,39 % **Actions propres**
(actions sans droit économique ni droit de vote)
- 49,12 % **Investisseurs institutionnels, individuels et salariés d'EADS** + les actions détenues par l'État français hors du « contractual partnership »

* Le 9 février 2007, Daimler a conclu un accord avec un consortium d'investisseurs privés et publics, en vertu duquel Daimler a réduit indirectement de 7,5 % sa participation au capital d'EADS. Ce changement n'affecte nullement les droits de vote de Daimler.



● EUROPE
44 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE

		2008
Chiffre d'affaires	Mds €	18,9
Achats	Mds €	28,4
Prises de commandes	Mds €	23,4
Effectifs		112 948

EADS appuie sa réussite sur ses capacités et sa compétitivité en Europe. La transformation d'Airbus va renouveler l'esprit de l'industrie européenne aéronautique et spatiale. La montée en puissance des programmes de défense viendra également soutenir la croissance. Par ailleurs, EADS élargit sa coopération avec la Russie.

● AMÉRIQUE DU NORD
18 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE

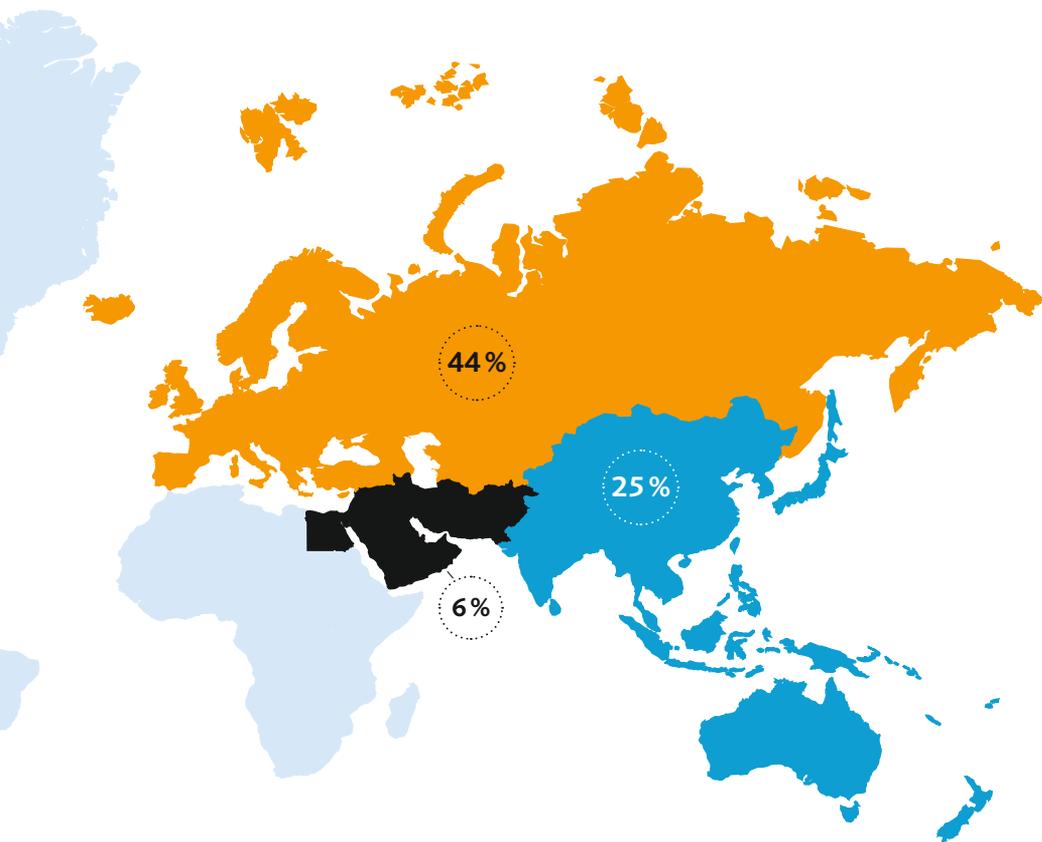
		2008
Chiffre d'affaires	Mds €	7,8
Achats	Mds €	7,9
Prises de commandes	Mds €	4,4
Effectifs		3 217

En Amérique du Nord, EADS est un fournisseur et partenaire industriel des secteurs de la défense et de la sécurité intérieure, de l'aviation commerciale, des télécommunications et des services. Le Groupe a été retenu pour fournir de grands programmes d'équipement aux forces armées et aux garde-côtes américains. EADS réalise des volumes d'achats significatifs et de plus en plus importants en Amérique du Nord, en matière de moteurs, de systèmes et d'équipements, en s'appuyant sur le savoir-faire des sociétés américaines du secteur aéronautique et spatial.

● ASIE-PACIFIQUE
25 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE

		2008
Chiffre d'affaires	Mds €	10,7
Achats	Mds €	0,4
Prises de commandes	Mds €	29,2
Effectifs		1 254

Au sein de la région Asie-Pacifique, les pays tels que la Chine, l'Inde et la Corée du Sud font partie des priorités. Sur des projets tels que l'EC175, le développement de l'hélicoptère KHP ou la mise en place de la chaîne d'assemblage final de la famille A320 en Chine, EADS s'est associé à des partenaires locaux très qualifiés, conjuguant capacités industrielles et savoir-faire commercial. EADS se doit d'assurer une présence citoyenne sur ces marchés, afin de prendre part à leur croissance à moyen terme.



● **MOYEN-ORIENT**
6 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE

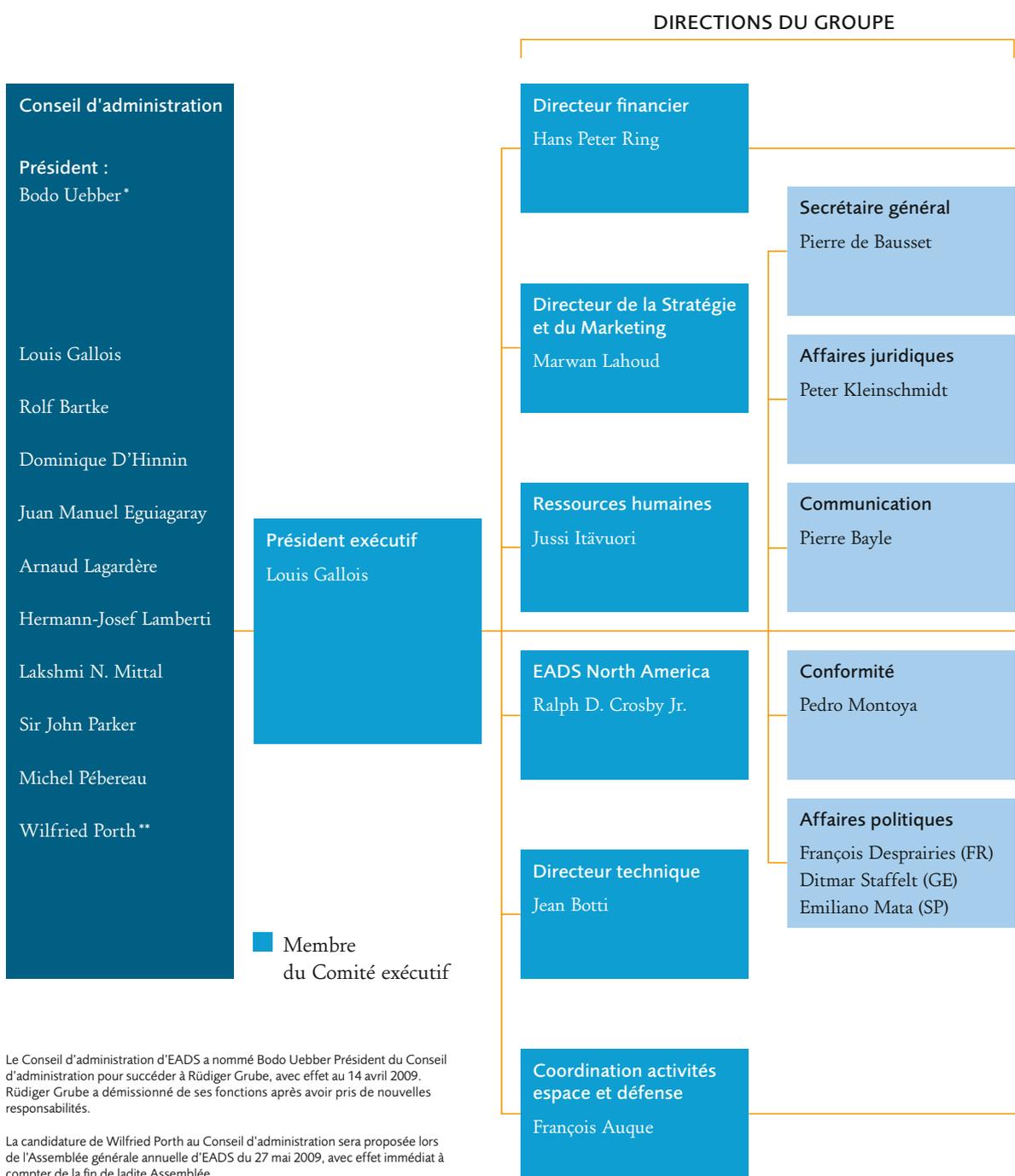
		2008
Chiffre d'affaires	Mds €	2,5
Achats	Mds €	0,06
Prises de commandes	Mds €	28,9
Effectifs		312

Le Moyen-Orient est un marché phare pour EADS. Toutes les Divisions y ont consolidé leur présence ou réalisé des percées significatives dans de nouveaux domaines, tels que la surveillance des frontières ou les avions ravitailleurs. Dans l'aviation commerciale, la quasi-totalité des grandes compagnies de la région ont choisi Airbus pour développer et moderniser leurs flottes et sont d'importants clients pour l'A380 et l'A350 XWB.

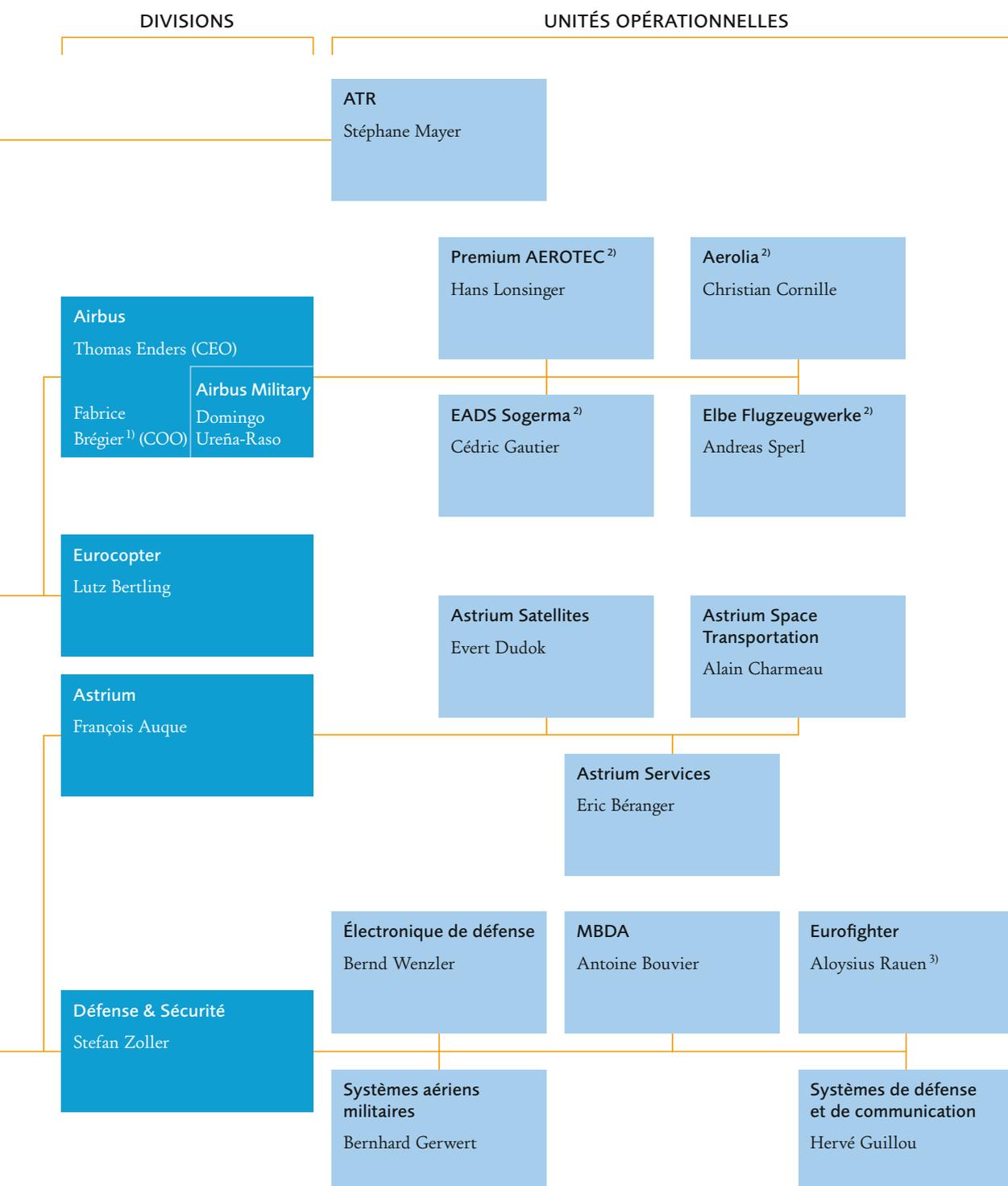
● **RESTE DU MONDE**
7 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE

		2008
Chiffre d'affaires	Mds €	3,4
Achats	Mds €	0,2
Prises de commandes	Mds €	12,7
Effectifs		618

Les immenses succès commerciaux remportés par EADS dans les régions du monde en pleine croissance constituent un tremplin pour la poursuite de l'internationalisation du Groupe. Tous les efforts d'approvisionnement visent l'ouverture aux marchés les plus attractifs et le développement de la base industrielle du Groupe. L'Amérique latine est une région économique dynamique qui offre de nombreuses opportunités commerciales et industrielles pour l'ensemble des activités d'EADS. L'Afrique du Sud fait partie des partenaires associés au programme A400M.



Le Conseil d'administration fixe de manière active la mission et les priorités stratégiques du Groupe, qui sont ensuite réalisées sous la direction du **Président exécutif**. Ce dernier lance les principales initiatives opérationnelles que les Directions du Groupe et les Divisions mettent en pratique.



Les quatre Divisions du Groupe – Airbus, Eurocopter, Astrium et Défense & Sécurité – s’attachent à répondre aux besoins précis de leurs clients respectifs, tandis que les Directions du Groupe veillent à améliorer l’offre de la Société par un échange optimal de l’information, le partage des technologies et l’échange de bonnes pratiques professionnelles.

¹⁾ Directeur général délégué (COO) et membre du Comité exécutif d'EADS, responsable d'une mission permanente à l'échelle du Groupe, pour l'amélioration de la performance opérationnelle d'EADS.

²⁾ Filiale détenue à 100 % par EADS, dont la gestion a été déléguée à Airbus.

³⁾ Jusqu'au 30 avril 2009 ; son successeur sera nommé par les actionnaires d'Eurofighter GmbH.

Nous

GOVERNANCE ET RESPONSABILITÉ

- 03 Lettre du Président du Conseil d'administration
- 04 Le Conseil d'administration
- 06 Gouvernement d'entreprise
- 08 Message du Président exécutif
- 10 Le Comité exécutif
- 12 Entretien avec le Directeur financier
- 14 Stratégie

avons

- 16 Les succès d'EADS

les atouts

- 24 Une solide position sur les marchés internationaux

pour réussir.

PRÉSENTATION DE L'ACTIVITÉ 2008

- 34 Marchés et perspectives
- 39 Une organisation plus rationnelle
- 40 Airbus
- 46 Eurocopter
- 48 Astrium
- 50 Défense & Sécurité

AU CŒUR D'EADS

- 54 Innovation
 - 56 Éco-efficience
 - 58 Ressources humaines
 - 60 Achats
 - 62 Éthique et Compliance
-
- 64 Glossaire
 - 66 Adresses
 - 68 Information actionnaires

Nous



sommes un acteur majeur d'un marché porteur d'avenir. Le monde a besoin de produits aéronautiques, spatiaux et de défense afin d'offrir un cadre sûr et favorable au développement de nos sociétés. Nous définissons les standards de qualité et d'innovation. Nous développons des produits et des technologies au service d'un monde plus respectueux de l'environnement et plus sécurisé.

« Le Conseil d'administration est déterminé à aider la Direction à améliorer la valeur d'EADS sur le long terme. »

Rüdiger Grube

PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

RÜDIGER GRUBE



CHERS ACTIONNAIRES,

Les décisions majeures prises en 2007 modifiant la gouvernance de notre Groupe commencent à porter leurs fruits. EADS a gagné en unité, en efficacité et peut se concentrer sur ses priorités. Les résultats financiers de 2008 reflètent non seulement la solidité de la performance opérationnelle, mais également les progrès accomplis en termes de responsabilité et d'orientation stratégique. EADS a ainsi retrouvé sa capacité à aller de l'avant. Au nom de l'ensemble du Conseil d'administration, je tiens à remercier tous ceux qui ont contribué à cette réussite commerciale en 2008 et qui ont restauré la rentabilité du Groupe.

Aussi brillants soient-ils, ces résultats appartiennent désormais au passé et nous devons nous concentrer sur les défis d'aujourd'hui. Les résultats du Groupe attestent de sa capacité de résistance dans un climat économique incertain. Les temps difficiles invitent à la prudence dans les décisions d'investissement et à poursuivre les efforts pour gagner en efficacité opérationnelle. Dans ce contexte, le Conseil d'administration suit de très près l'évolution et l'exécution des grands programmes d'EADS. Comme à son habitude, le Conseil d'administration s'est engagé à aider la Direction à améliorer la valeur de la Société à long terme.

Au cours de l'année écoulée, la Direction a mis en place, à l'échelle du Groupe, la feuille de route stratégique baptisée Vision 2020, définie fin 2007 par notre Président exécutif, Louis Gallois. La conjoncture actuelle souligne également l'importance du programme récent de transformation d'Airbus, *Power8*, ainsi que du programme de changement et d'intégration, *Future EADS*. Le Conseil d'administration apporte son soutien entier à la réalisation de ces initiatives menées par notre Président exécutif expérimenté. Le Conseil reçoit régulièrement des comptes rendus sur l'avancement de ces programmes.

Afin de consolider la compétitivité mondiale d'EADS et de renforcer les principes d'éthique et de *compliance* du Groupe, le Conseil d'administration a approuvé la mise en place d'une nouvelle structure dédiée à la *compliance* au niveau du Groupe et a nommé son directeur. L'introduction d'un système d'alerte est une mission phare du nouveau Directeur dont l'action est supervisée par le Comité d'audit.

Le Conseil d'administration a mené une auto-évaluation en 2008. Les administrateurs s'y sont révélés satisfaits de la capacité du Conseil d'administration à travailler en équipe et à remplir ses missions au mieux des intérêts d'EADS. S'appuyant sur leurs atouts respectifs, tous les administrateurs ont apporté une contribution décisive dans l'analyse des effets des turbulences économiques et de la crise financière en cours. Je suis convaincu que, fort de ce large éventail de compétences et d'expériences, qui lui permet d'envisager les situations sous différents angles, le Conseil possède une meilleure appréhension des événements qu'auparavant.

Alors que nous partageons avec la Direction d'EADS la conviction que le Groupe est bien placé pour poursuivre sa croissance et devenir le leader de dimension mondiale tel que défini par la Vision 2020, le Conseil d'administration a décidé de ralentir provisoirement le rythme des fusions-acquisitions de la Société en 2008. Une décision prise afin de préserver la trésorerie, primordiale dans un contexte de faible visibilité.

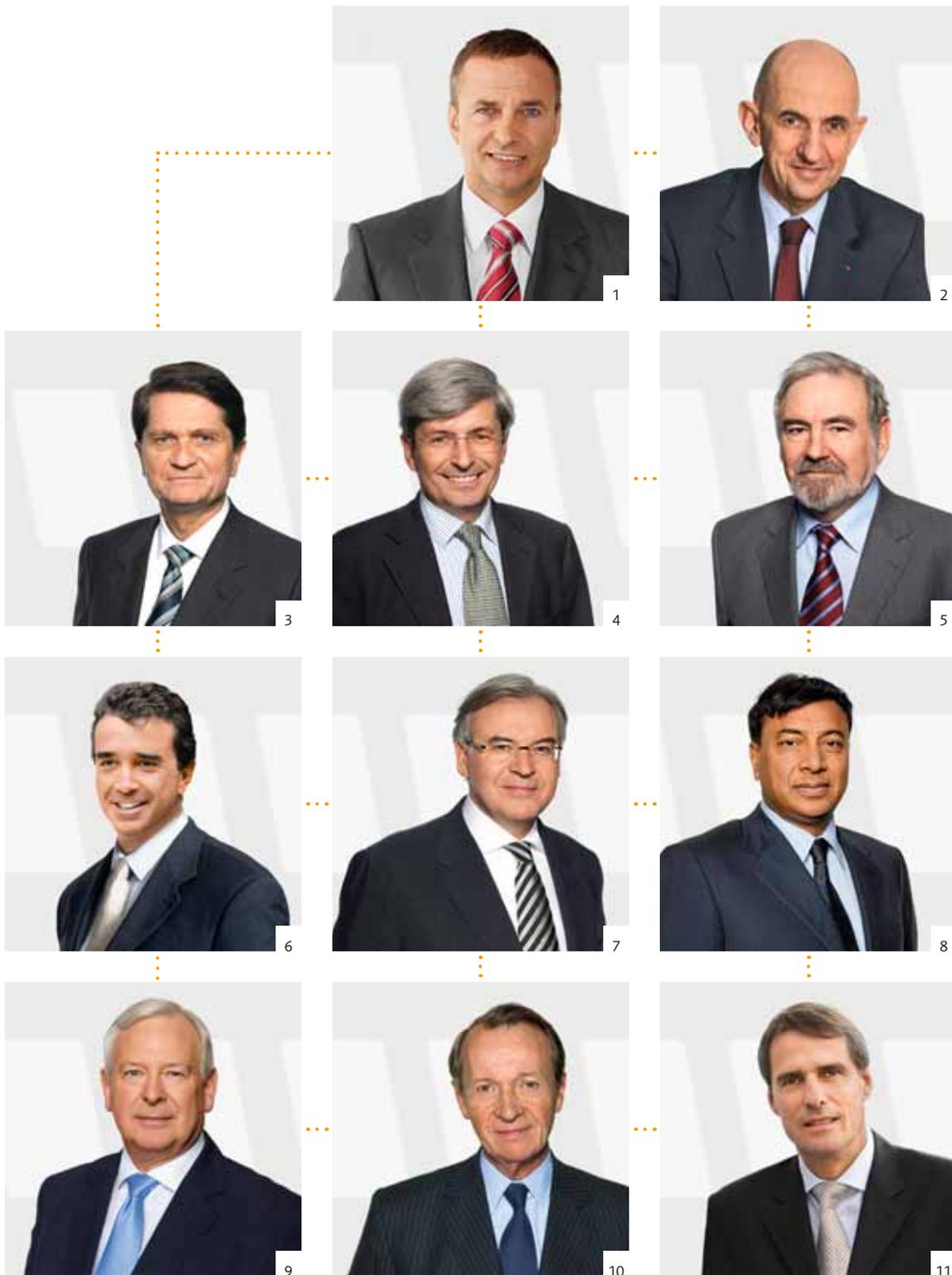
La plus grande prudence s'impose désormais. L'amélioration de la performance opérationnelle et la solidité des flux de trésorerie du Groupe ont fait croître le bénéfice par action à 1,95 euro. Cela permet au Conseil d'administration de proposer à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires le versement d'un dividende de 0,20 euro par action. Ce dividende est un geste de reconnaissance envers la fidélité de nos actionnaires et atteste de notre confiance dans la solidité à moyen terme du Groupe ainsi que dans ses perspectives à long terme. Je n'ai, pour ma part, aucun doute sur la capacité d'EADS à relever les défis considérables qui l'attendent, notamment grâce à la motivation sans faille de ses salariés et dirigeants.



Rüdiger Grube
Président du Conseil d'administration

 **BODO UEBBER** a succédé à Rüdiger Grube en tant que Président du Conseil d'administration d'EADS avec effet au 14 avril 2009, date à laquelle M. Grube a démissionné de cette fonction en raison de ses nouvelles responsabilités en tant que Président de Deutsche Bahn.

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION au 14 avril 2009



1 BODO UEPPER* (49 ANS)**Président du Conseil d'administration d'EADS**

M. Bodo Uebber est membre du Directoire de Daimler AG depuis 2003. Il est actuellement responsable de la finance, du contrôle de gestion, des achats Groupe et de Daimler Financial Services. En 2001, il est nommé membre du Directoire et Directeur financier de Daimler Services AG et occupe, à partir de 2003, les fonctions de Président du Directoire de Daimler Financial Services AG ainsi que de membre suppléant du Directoire de Daimler AG. Il a occupé, avant cette date, divers postes dans la finance chez DASA AG, Dornier Luftfahrt et MTU Aero Engines GmbH. M. Uebber est titulaire d'un diplôme d'ingénieur et d'économie de l'Université technique de Karlsruhe.

2 LOUIS GALLOIS (65 ANS)**Président exécutif d'EADS**

M. Louis Gallois est Président exécutif d'EADS depuis le mois d'août 2007, après avoir occupé le poste de co-Président exécutif d'EADS, et de Président-directeur général d'Airbus depuis 2006. Il a été auparavant Président-directeur général de la SNECMA, P-dg d'Aérospatiale et Président de la SNCF. Il a débuté sa carrière en occupant diverses fonctions au sein du ministère de l'Économie et des Finances, du ministère de la Recherche et de l'Industrie et du ministère de la Défense. M. Gallois est diplômé d'HEC et ancien élève de l'ENA.

3 ROLF BARTKE (62 ANS)**Président du Conseil d'administration de Kuka AG**

M. Rolf Bartke est Président du Conseil d'administration de Kuka AG. Il était Directeur de la division « Vans » de DaimlerChrysler AG de 1995 à 2006. Il était auparavant le Directeur général de Mercedes-Benz, responsable de la planification et des projets liés aux véhicules commerciaux, du développement des véhicules commerciaux, du marketing et de la planification des ventes pour Unimog et MB-trac. Il a débuté sa carrière en 1976 en tant que Responsable des agents commerciaux d'Unimat GmbH à Düsseldorf. M. Bartke est titulaire d'un doctorat en génie industriel de l'Université de Karlsruhe.

4 DOMINIQUE D'HINNIN (49 ANS)**Directeur financier de Lagardère SCA**

M. Dominique D'Hinnin est Directeur financier de Lagardère SCA depuis 1998. Il rejoint Lagardère en 1990 en qualité de chargé de mission auprès du Président du Comité financier du Groupe. Puis, il occupe différents postes au sein du Groupe, d'abord en tant que Directeur de l'audit interne, ensuite comme Directeur financier d'Hachette Livre en 1993, avant d'être nommé Vice-Président exécutif de Grolier Inc. aux États-Unis. M. D'Hinnin est ancien élève de l'École Normale Supérieure et Inspecteur des Finances.

5 JUAN MANUEL EGUIAGARAY UCELAY (63 ANS)**Directeur des Études à la Fundación Alternativas**

M. Juan Manuel Eguigaray Ucelay est Directeur des Études au groupe de travail basé à Madrid de la Fundación Alternativas. Il a été ministre espagnol de la Fonction publique (de 1991 à 1993) et ministre de l'Industrie et de l'Énergie (de 1993 à 1996). Il a démissionné du Parlement en 2001. De 1970 à 1982, il a enseigné l'économie à l'Université Deusto de Bilbao. M. Eguigaray Ucelay est diplômé d'économie, diplômé en droit et titulaire d'un doctorat de l'Université Deusto.

6 ARNAUD LAGARDÈRE (48 ANS)**Managing Partner de Lagardère SCA**

M. Arnaud Lagardère est associé commandité et Président de Lagardère depuis 2003. Il est gérant de Lagardère depuis 1998. En 1999, il devient Président de Lagardère Media et de Lagardère Active. Il assumait auparavant la fonction de Président exécutif de Grolier Inc. aux États-Unis, responsable des activités émergentes et des supports électroniques pour Matra et Vice-Président du Conseil de surveillance de la Banque Arjil. Il débute sa carrière en 1986 en qualité de Directeur général de MMB, société holding de Hachette et Europe 1. Arnaud Lagardère est diplômé en économie de l'Université Paris Dauphine.

7 HERMANN-JOSEF LAMBERTI (53 ANS)**Membre du Directoire de Deutsche Bank AG**

Depuis 1999, M. Hermann-Josef Lamberti siège au Directoire de Deutsche Bank AG, dont il est actuellement le Directeur de la Performance opérationnelle. À partir de 1985, il occupe différents postes à responsabilités chez IBM en Europe et aux États-Unis, dans les domaines du contrôle de gestion, du développement des ventes du marketing et de la gestion de la marque. En 1997, il est nommé Président du Directoire d'IBM Allemagne. Il a démarré sa carrière chez Touche Ross à Toronto en 1982, avant d'entrer chez Chemical Bank à Francfort. M. Lamberti a suivi des études d'administration des entreprises à l'Université de Cologne et de Dublin. Il est titulaire d'un Master.

8 LAKSHMI N. MITTAL (58 ANS)**Président-directeur général d'ArcelorMittal**

M. Lakshmi N. Mittal est Président-directeur général d'ArcelorMittal. Il a fondé la Mittal Steel Company en 1976 et a guidé son développement avec, comme point culminant, la fusion avec Arcelor, conclue en 2006, qui a permis de fonder la plus grande entreprise sidérurgique du monde. Il est largement reconnu pour le rôle préminent qu'il a joué dans la restructuration de l'industrie sidérurgique mondiale. M. Mittal possède plus de 30 ans d'expérience dans la sidérurgie et les secteurs connexes. Son expertise a été reconnue par un très grand nombre de prix et de distinctions.

9 SIR JOHN PARKER (66 ANS)**Président de National Grid**

Sir John Parker est Président de National Grid et fait partie du Comité des administrateurs non dirigeants de la Banque d'Angleterre. Il est co-Président de Mondi et Président adjoint de DP World (Dubai), ainsi qu'administrateur non dirigeant de Carnival Cruise Line Group. Sir John Parker fait également partie du Conseil consultatif international de Citigroup et est Président honoraire de l'Université de Southampton. Au cours de sa carrière, il a exercé diverses fonctions dans l'ingénierie, les chantiers navals et le secteur de la défense. Il a été notamment 25 ans Président exécutif d'Harland & Wolff et au sein du Groupe Babcock International. Il a étudié l'architecture navale et l'ingénierie mécanique au College of Technology de la Queens University, à Belfast.

10 MICHEL PÉBEREAU (67 ANS)**Président du Conseil d'administration de BNP Paribas**

M. Michel Pébereau est Président du Conseil d'administration de BNP Paribas depuis 2003. Il a présidé l'opération de fusion qui a donné naissance à BNP Paribas en 2000, devenant alors Président-directeur général. En 1993, il a été nommé P-dg de la Banque Nationale de Paris, qu'il a privatisée. Il assumait auparavant les fonctions de P-dg du Crédit Commercial de France. Il débute sa carrière en 1967 à l'Inspection Générale des Finances. En 1970, il rejoint la Direction du Trésor où il occupe de nombreuses fonctions de haut rang. M. Pébereau est ancien élève de l'ENA et de l'École Polytechnique.

11 WILFRIED PORTH (50 ANS)****Membre du Directoire de Daimler AG**

M. Wilfried Porth est membre du Directoire de Daimler AG depuis avril 2009 où il est responsable des ressources humaines et des relations sociales de la Société. Depuis 2006, il occupait le poste d'Executive Vice-Président de MB Van, après avoir été le Président-directeur général de Mitsubishi Fuso Truck & Bus Corp. Il a auparavant exercé différentes fonctions d'ingénieur et d'encadrement au sein du groupe Daimler dont plusieurs expériences internationales. M. Porth possède un diplôme d'ingénieur de l'Université de Stuttgart.

* Le Conseil d'administration d'EADS a nommé Bodo Uebber Président du Conseil d'administration pour succéder à Rüdiger Grube, avec effet au 14 avril 2009. Rüdiger Grube a démissionné de ses fonctions après avoir pris de nouvelles responsabilités en tant que Président de Deutsche Bahn.

** La candidature de Wilfried Porth au Conseil d'administration sera soumise au vote de l'Assemblée générale annuelle d'EADS du 27 mai 2009, avec effet immédiat à compter de la fin de ladite Assemblée.

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE



STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT

Au 31 mars 2009

- 22,50 % **Sogead** (Lagardère et Sogepa, société holding détenue par l'État français)
- 22,50 % **Daimler***
- 5,49 % **SEPI** (société holding détenue par l'État espagnol)
- 0,39 % **Actions auto-détenues** (actions sans droit économique ni droit de vote)
- 49,12 % **Investisseurs institutionnels, individuels et salariés d'EADS** + les actions détenues par l'État français hors du « contractual partnership »

* Le 9 février 2007, Daimler a conclu un accord avec un consortium d'investisseurs privés et publics en vertu duquel Daimler a réduit indirectement de 7,5 % sa participation au capital d'EADS. Ce changement n'affecte nullement les droits de vote de Daimler.

RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration s'est réuni neuf fois en 2008. Il a été régulièrement tenu informé de l'évolution de la situation par des rapports d'activité présentés par le Président exécutif, comprenant des calendriers prévisionnels et des plans stratégiques et opérationnels. Le taux moyen de participation aux réunions a été de 80 %.

Parmi les sujets qui ont fait l'objet de discussions soutenues et les actions autorisées lors de ces réunions du Conseil d'administration figurent : la stratégie d'EADS (notamment dans le domaine des fusions-acquisitions et de l'environnement concurrentiel), les questions majeures liées aux activités telles que les efforts de rétablissement des programmes A380 et A400M, la mise en œuvre du programme *Future EADS* et du programme *Power8 Plus*, l'avancement du programme A350, les mises à jour régulières des programmes restants, l'approbation des budgets et des plans opérationnels, les projets de réorganisation, les résultats financiers et les prévisions du Groupe, ainsi que la création d'une nouvelle organisation dédiée aux questions de conformité.

Le Conseil d'administration a également abordé le sujet des ressources humaines tels que la qualification des dirigeants, leurs objectifs, leur performance et leur rémunération.

Du point de vue structurel, le Conseil d'administration a appuyé les décisions de rationaliser le Groupe (intégration de la division Avions de transport militaire dans Airbus sous le nom d'Airbus Military ; coordination entre les divisions Astrium et Défense & Sécurité afin de bénéficier de synergies techniques et commerciales entre ces Divisions).

Pour finir, le Conseil d'administration a eu des discussions nourries sur l'impact de la crise économique et financière sur EADS.

ÉVALUATION DES PERFORMANCES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'auto-évaluation du Conseil d'administration pour l'année 2008 a été conduite en interne, à partir de discussions individuelles menées avec chaque administrateur pour discuter du rôle du Conseil d'administration et de son efficacité. L'évaluation a conclu que le Conseil d'administration est généralement satisfait de sa capacité à travailler en équipe et à traiter des affaires importantes au mieux des intérêts de la Société. En d'autres termes, après 16 mois de fonctionnement, le Conseil d'administration a gagné en maturité, en particulier dans la prise en charge des problèmes liés à la crise actuelle. La diversité de compétences et d'expériences qu'il regroupe et la priorité donnée à l'ordre du jour sont les principales améliorations relevées par le Conseil d'administration. Les conclusions de l'évaluation seront encore débattues, et des propositions visant à améliorer l'information et l'articulation entre les comités et le Conseil seront formulées ultérieurement. Les améliorations continues du gouvernement d'entreprise et de la gestion du Groupe restent des sujets prioritaires.

LE COMITÉ D'AUDIT

Le Comité d'audit s'est réuni à cinq reprises en 2008, avec un taux de participation moyen de 75 %, aux fins d'examiner les résultats de 2007 ainsi que les résultats du premier semestre de 2008 de la Société, les examens financiers trimestriels et des sujets comme la gestion du risque d'entreprise et la compliance.

LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS

Le Comité des rémunérations et des nominations s'est réuni à quatre reprises en 2008, avec un taux de participation moyen de 94 %. Outre la formulation de recommandations au Conseil d'administration sur les principales nominations au sein du Groupe, le Comité des rémunérations et des nominations a examiné la politique de rémunération (régimes de retraite compris), le paiement des primes au titre de 2007, les plans de rémunération à long terme et d'actionnariat salarié pour 2008-2009, ainsi que les salaires des membres du Comité exécutif en 2008.

LE COMITÉ STRATÉGIQUE

Le Comité stratégique s'est réuni à quatre reprises en 2008. En plus d'approuver la Charte du Comité Stratégique, il a surveillé la mise en place de la feuille de route stratégique Vision 2020 d'EADS, examiné l'évolution du cours du titre du Groupe, conseillé le Conseil d'administration sur les projets de fusions et d'acquisitions et étudié le programme *Power8 Plus* ainsi que le mouvement de consolidation à l'échelle européenne.

COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION au 14 avril 2009

COMITÉ D'AUDIT

HERMANN-JOSEF LAMBERTI (PRÉSIDENT)

DOMINIQUE D'HINNIN

SIR JOHN PARKER

ROLF BARTKE

COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS

SIR JOHN PARKER (PRÉSIDENT)

DOMINIQUE D'HINNIN

HERMANN-JOSEF LAMBERTI

WILFRIED PORTH*

COMITÉ STRATÉGIQUE

BODO UEBBER (PRÉSIDENT)

LOUIS GALLOIS

ARNAUD LAGARDÈRE

MICHEL PÉBEREAU

WILFRIED PORTH*

* Sous réserve de la nomination de M. Porth au Conseil d'administration lors de l'Assemblée générale annuelle d'EADS du 27 mai 2009.



Pour de plus amples informations sur ce sujet, veuillez vous reporter à la rubrique Gouvernement d'entreprise sur le site www.eads.com ou vous reporter au

DOCUMENT
D'ENREGISTREMENT 2008

« Notre Groupe se construit un modèle de leadership mondial à long terme. »

Louis Gallois

PRÉSIDENT EXÉCUTIF



LOUIS GALLOIS

**CHERS ACTIONNAIRES, CHERS SALARIÉS,
CHERS CLIENTS ET CHERS FOURNISSEURS,**

EADS a souvent été présenté, par le passé, comme une société particulière en proie à ses propres complexités dans un contexte de croissance mondiale. Aujourd'hui, face à une situation de récession, la capacité de résistance de notre Société et sa stabilité financière sont mises en avant. Nous avons les atouts pour envisager avec confiance notre avenir.

L'année dernière, les niveaux records de livraisons ont contribué à la croissance du chiffre d'affaires et du résultat net. Le chiffre d'affaires a augmenté à 43,3 milliards d'euros, et le résultat net du Groupe a dépassé le milliard et demi d'euros. Ces bons résultats enregistrés en 2008 ne doivent cependant pas nous aveugler. En effet, nos clients, nos propres activités commerciales et l'ensemble de la chaîne de valeur connaissent des difficultés dans un environnement économique dégradé. Nous sommes déterminés à épauler autant que possible nos fournisseurs afin de les aider à affronter les conséquences de ces turbulences.

L'activité aéronautique civile a toujours été cyclique, nous sommes donc préparés à gérer les effets de ces cycles ; c'est aussi la raison pour laquelle notre plan stratégique Vision 2020 a pour ambition d'augmenter la part des activités de défense, d'espace et de services, de nature moins cyclique. Les défis économiques actuels confortent donc le bien-fondé de la Vision 2020. Des avancées concrètes ont été réalisées en 2008, notamment avec l'externalisation des principales activités d'aérostructures et l'acquisition de PlantCML aux États-Unis. Notre Vision 2020 est une vision en action qui demeure d'actualité, même si la crise nous oblige à nous concentrer sur la croissance organique, car nous avons choisi de préserver la solidité de notre bilan plutôt que de saisir des opportunités de croissance externes.

Forts d'un carnet de commandes de 400 milliards d'euros, nous abordons l'avenir avec dynamisme et nous gérons le présent avec la plus grande vigilance. Nous surveillons de près l'évolution de nos marchés, nous suivons également attentivement la situation de nos clients et de nos fournisseurs. Nous avons, préventivement, décidé d'ajuster les cadences de production d'Airbus. En outre, la solidité de notre carnet de commandes dans la défense et les activités institutionnelles nous garantissent une certaine stabilité et protection.

Les difficultés rencontrées avec le programme d'avion de transport militaire A400M nous ont amenés à prendre des mesures énergiques. Nous avons conscience des conséquences que les retards de ce programme entraînent pour nos clients, en particulier pour ceux ayant des opérations extérieures en cours. Nous avons pris des engagements pour répondre à leurs besoins, mais nous sommes également convaincus que les difficultés de ce programme ne seront surmontées que dans le cadre d'une véritable coopération.

Afin d'améliorer l'efficacité de la gestion de ce programme, nous avons intégré la division Avions de transport militaire au sein d'Airbus. Il s'agit d'une étape importante dans le cadre de notre programme d'intégration *Future EADS*. Cette initiative, récemment lancée, entend créer une organisation plus rationnelle, en s'appuyant sur l'élan de transformation initié il y a deux ans afin de consolider la rentabilité et l'efficacité de notre organisation.

En effet, dans le cadre du programme *Power8*, plus de la moitié de l'objectif d'économies fixé à 2,1 milliards d'euros d'ici à 2010 a déjà été confirmée. Nous avons par ailleurs lancé le programme *Power8 Plus*, qui cible 1 milliard d'euros d'économies supplémentaires à l'horizon 2012 au niveau du Groupe. Je pense que les leçons tirées de la refonte de notre Société ces deux dernières années nous permettront de surmonter la récession actuelle, et que notre Groupe en ressortira plus intégré, plus performant et plus efficace. Nous sommes mieux préparés que jamais pour relever les défis des prochaines années.

Notre Groupe se construit – et ce depuis sa création – un modèle de leadership mondial à long terme qui repose sur la compétitivité, la qualité de ses salariés et la maîtrise technologique. C'est la raison pour laquelle notre niveau d'investissement en R&D, déjà ambitieux, continue d'augmenter, malgré la crise. Nous préparons l'avenir avec prudence, sans perdre de vue l'immense responsabilité d'EADS en termes de mobilité, de sécurité, de développement durable et de progrès technologiques. Je me projette au-delà de la crise actuelle en toute confiance. Le Groupe étant à présent mieux armé et plus résistant, la crise pourrait être l'occasion pour EADS de se renforcer. J'ai pleinement confiance dans ce que notre Société, ses dirigeants et ses salariés peuvent accomplir. Pour toutes ces raisons, EADS est une entreprise de valeur.



Louis Gallois
Président exécutif

LE COMITÉ EXÉCUTIF

LOUIS GALLOIS

Président exécutif

M. Gallois a été nommé à cette fonction en août 2007, après avoir été co-Président exécutif d'EADS et Président d'Airbus depuis 2006. Il a travaillé près de 20 ans dans différents ministères au sein du gouvernement français, avant de devenir Président-directeur général de la SNECMA, P-dg d'Aérospatiale et Président de la SNCF. M. Gallois est diplômé d'HEC et ancien élève de l'ENA.



HANS PETER RING

Directeur financier

M. Ring est Directeur financier d'EADS depuis 2002, Directeur général délégué en 2005 et Directeur financier d'Airbus en 2007, dans le cadre d'une double fonction. Il est nommé Vice-Président responsable du contrôle de gestion de DASA en 1996, puis d'EADS. Auparavant, il était Directeur financier et membre du Conseil d'administration de Dornier Luftfahrt. Il est titulaire d'un diplôme en gestion des entreprises de l'Université d'Erlangen-Nuremberg.



THOMAS ENDERS

Directeur d'Airbus

M. Enders est Directeur d'Airbus depuis août 2007. Il était depuis 2005 co-Président exécutif d'EADS. De 2000 à 2005, il a été Directeur de la division Systèmes de défense et de sécurité d'EADS. Il occupait auparavant le poste de Directeur du développement d'entreprise et de la technologie chez DASA, qu'il a rejoint en 1991. M. Enders est titulaire d'un doctorat de l'Université de Bonn.



STEFAN ZOLLER

Directeur de la division Défense & Sécurité

M. Zoller a été nommé à ce poste en 2005 après avoir occupé plusieurs postes de direction au sein de la Division depuis 2000. Il avait assumé auparavant diverses responsabilités chez DASA, Daimler, Dornier et Senstar/Canada. M. Zoller est diplômé de l'Université de Tübingen et titulaire d'un doctorat.

FABRICE BRÉGIER

Directeur général délégué d'Airbus et Responsable de la Performance opérationnelle d'EADS

M. Brégier est Directeur général délégué d'Airbus depuis 2006, et est également en charge de la Performance opérationnelle d'EADS. Il devient Président-directeur général d'Eurocopter en 2003. Il exerçait avant cette date la fonction de Président de MBDA. M. Brégier a rejoint Matra Défense en 1993 en tant que Président des GIE Apache MAW et Eurodrone. Il est ancien élève de l'École Polytechnique et de l'École des Mines.

RALPH D. CROSBY JR.

Directeur d'EADS North America

M. Crosby est Directeur d'EADS North America depuis 2002. Il siège au Conseil de surveillance d'American Electric Power et de la Ducommun Corporation. M. Crosby est diplômé de l'Académie militaire des États-Unis, de l'Institut Supérieur des Études Internationales de Genève et de l'Université de Harvard.

FRANÇOIS AUQUE

Directeur d'Astrium,
Coordination espace et défense

M. Auque a été nommé à ce poste en 2000 après avoir exercé la fonction de Directeur financier d'Aérospatiale et de Directeur général en charge des satellites. Il a débuté sa carrière dans le groupe Suez et à la Cour des Comptes. M. Auque est diplômé d'HEC, de l'IEP de Paris, et est ancien élève de l'ENA.

**JEAN BOTTI**

Directeur technique

M. Botti a été nommé Directeur technique en 2006. Il travaillait auparavant chez General Motors où il occupait la fonction de responsable de la technologie puis de Directeur de l'activité Powertrain chez Delphi. Il a débuté sa carrière en 1978 en tant qu'ingénieur produit chez Renault. M. Botti est diplômé de l'INSA Toulouse, titulaire d'un MBA de l'Université de Central Michigan ainsi que d'un doctorat du Conservatoire des Arts et Métiers. Il est également membre de la SAE.

**MARWAN LAHOUD**

Directeur de la Stratégie et du Marketing

M. Lahoud a été nommé à ce poste en juin 2007. Il assumait avant cette date la fonction de Président de MBDA. Il a participé à la fusion d'Aérospatiale avec Matra, puis à la création d'EADS. Au sein d'EADS, il a occupé les fonctions de Vice-Président Fusions-Acquisitions. M. Lahoud est ancien élève de l'École Polytechnique et diplômé de l'École Nationale Supérieure de l'Aéronautique et de l'Espace.

**LUTZ BERTLING**

Directeur d'Eurocopter

M. Bertling a été nommé en 2006 à ce poste dont il était responsable pour l'Allemagne depuis un an. Il a rejoint Eurocopter en 2003 en qualité de Directeur des programmes gouvernementaux, après avoir travaillé dans la division Défense & Sécurité. Il a occupé avant cette date divers postes au sein de DaimlerChrysler Rail Systems et de l'Université de Brunswick. Il est titulaire d'un doctorat en ingénierie de l'Université de Brunswick.

**DOMINGO UREÑA-RASO**

Directeur d'Airbus Military

M. Ureña-Raso a été nommé à ce poste en février 2009. Il était auparavant responsable des programmes *Power8* et *Future EADS*. Depuis 1989, il a occupé différentes fonctions, au sein de CASA, d'EADS PZL, de la division Défense & Sécurité et chez Airbus. M. Ureña-Raso est diplômé de l'Université polytechnique de Madrid et de l'ESSEC à Paris ; il est également titulaire d'un MBA de l'*International Board of Social Sciences* (UNESCO).

**JUSSI ITÄVUORI**

Directeur des Ressources humaines

M. Itävuori a rejoint EADS en 2001 à ce poste et a été nommé membre du Comité exécutif en 2003. En 1982, il est nommé Directeur des ressources humaines chez KONE Corporation et devient membre du Comité exécutif de KONE Corporation en 1995. M. Itävuori est diplômé en économie de la *Vaasa School of Economics* en Finlande et a été pilote dans l'armée de l'air.

« Par la gestion active des performances, nous aidons les Divisions à identifier des opportunités de création de valeur, puis à les concrétiser. »

Hans Peter Ring

ENTRETIEN AVEC LE DIRECTEUR FINANCIER

En tant que Directeur financier d'EADS, que pensez-vous des résultats financiers de 2008 ?

Nous sommes fiers de la solidité de nos résultats de l'exercice, en particulier de la bonne santé de notre trésorerie, grâce à l'excellent travail de nos équipes dans toutes les Divisions. Nous avons indéniablement tenu nos promesses dans les activités de défense, spatiales et hélicoptères. Nous savons cependant que rien n'est parfait et nous avons conscience que l'A400M, mais également l'A380, vont encore nécessiter une grande attention et une vigilance de notre part avant que ces programmes ne se déroulent comme prévu.

Ces bons résultats appartiennent au passé et ne peuvent faire oublier les défis auxquels EADS est aujourd'hui confronté ?

Il est vrai que si l'on se projette en 2009 et au-delà, nous devons faire face à un certain nombre de défis. Mais c'est une source de motivation supplémentaire.

On observe notamment un décalage entre le scénario macroéconomique de la récession et la position record de notre carnet de commandes à fin 2008. Pour bien comprendre cet écart, nous suivons de très près les évolutions macroéconomiques et leurs impacts sur le trafic aérien, tout en gérant activement nos plans de livraisons, grâce à nos contacts étroits avec les compagnies aériennes. Cette double analyse doit nous permettre d'anticiper au mieux nos cadences de production.

Le Groupe a lancé plusieurs chantiers pour être plus efficace. À court terme, cet effort peut-il vous aider à surmonter les turbulences économiques ?

Nous sommes en train de mettre en place un groupe intégré. Ce n'est pas facile mais il y a de réelles avancées ! Avec *Power8*, nous avons amorcé, chez Airbus, un processus de réorganisation et d'intégration, désormais étendu à l'ensemble du Groupe, avec *Power8 Plus*. Nous faisons un pas supplémentaire avec *Future EADS* pour améliorer l'intégration du Groupe et de ses Directions. De mon point de vue, cela permettra de soutenir et de stimuler la performance financière.

En quoi la fonction financière peut-elle contribuer au développement à long terme de l'efficacité dans le Groupe ?

Une part importante du travail de mon équipe consiste à gérer activement les performances et la trésorerie. Ces deux missions ont un rôle à jouer dans la dynamique de gains d'efficacité et d'économies que nous venons d'évoquer. Par la gestion active des performances, nous aidons les Divisions à identifier des opportunités de création de valeur, puis à les concrétiser. Ainsi, nous participons à la réalisation des objectifs du Groupe, notamment aux objectifs stratégiques fixés par notre Vision 2020. À chacun de ces grands objectifs est associé un indicateur de performance. Lorsque c'est possible, nous devons aussi nous comparer à nos pairs, ce qui implique la mise en place de références fiables.



Revenons à l'intégration, concrètement, comment travaillez-vous avec les Divisions ?

La mise en œuvre de Vision 2020 exige un partenariat actif avec les Divisions. Nous ne voulons pas inhiber la créativité de nos équipes de ventes et de nos ingénieurs. Mais il est incontestable que la Direction financière doit s'assurer de manière active que les nouveaux contrats anticipent et minimisent le risque encouru par EADS. Cela présuppose de savoir poser les bonnes questions, de définir des critères de performance réalistes et de partager les responsabilités avec nos clients et fournisseurs. Il est très important, à ce titre, d'éviter les contrats à prix fixe.

Nous avons donc décidé de créer un processus plus intégré qui, premièrement, relie la Direction financière du Groupe directement aux différents Directeurs financiers des Unités opérationnelles, afin d'assurer une remontée permanente de l'information. Deuxièmement, ce processus associe les ambitions stratégiques de Vision 2020 à des actions concrètes. Enfin, il me permet de m'engager directement avec mon réseau de directeurs financiers sur des mesures d'optimisation des performances en « temps réel ».



HANS PETER RING

Entre la nécessité d'investir et l'obligation d'une gestion prudente de la trésorerie dans une telle période d'incertitudes, quel est le bon équilibre ?

EADS entend maintenir une approche conservatrice de son bilan, car nous estimons que c'est la meilleure façon d'affronter les risques actuels, tout en conservant une certaine souplesse financière.

À ce jour, EADS n'a aucun besoin de refinancement. Le Groupe détenait 13,7 milliards d'euros de trésorerie brute à fin 2008 et un endettement total limité à 4,5 milliards d'euros. Nous disposons en outre d'une marge de manœuvre financière conséquente, qui comprend une facilité de crédit non tirée de 3 milliards d'euros. Cette facilité de crédit auprès de 36 banques ne s'accompagne d'aucune restriction. Par ailleurs, il nous reste 1,5 milliard d'euros disponibles dans le cadre de notre programme d'EMTN (*Euro Medium-Term Note*) de 3 milliards d'euros.

Parallèlement, nous veillons à protéger scrupuleusement notre trésorerie par une gestion rigoureuse et prudente et un suivi vigilant de la santé financière du système bancaire.

Comment gérez-vous le risque financier ?

Notre politique de couverture nous garantit une protection appréciable contre la volatilité du dollar américain. Par ailleurs, si nous sommes prêts à apporter un soutien financier à nos clients, nous ne le ferons qu'avec précaution et discernement. Nous accorderons ainsi des financements en fonction des volumes de trafic annoncés par les compagnies aériennes et de leur rentabilité. De plus, notre politique consiste à vendre notre exposition au risque dès que le marché le permet. En 2008, notre niveau de financement client est le plus bas depuis 20 ans.

Vous constatez donc que nous nous efforçons de stabiliser notre trésorerie afin de conserver une solide position de liquidité. Toutes ces mesures contribuent à protéger nos capacités d'investissement, ce qui nous permet de continuer à investir à long terme dans nos principaux programmes.

Vision 2020 en action

STRATÉGIE

Avec Vision 2020, EADS suit à présent une feuille de route claire pour les années à venir. Les défis économiques actuels soulignent le bien-fondé de nos objectifs à long terme.

PARTAGER DES OBJECTIFS À LONG TERME

À l'initiative de son Président exécutif Louis Gallois, EADS a traduit sa vision stratégique dans une feuille de route, baptisée Vision 2020. Ce projet qui préfigure l'avenir d'EADS a été présenté au Conseil d'administration en janvier 2008. Depuis, il s'est transformé en un plan d'actions mis en application par chaque Division.

MAINTENIR LE CAP À TRAVERS LA TEMPÊTE

L'instabilité du climat économique actuel valide notre stratégie à long terme qui vise à renforcer l'équilibre et la capacité de résistance d'EADS.

Plus que jamais, nous visons les objectifs suivants pour y parvenir :

➤ **un meilleur équilibre entre l'aviation commerciale et les autres activités du Groupe.** L'aviation commerciale est par nature une activité gourmande en capitaux et très cyclique, qui se double d'une grande sensibilité aux fluctuations des taux de

change du dollar. En 2008, l'aviation commerciale a représenté 63 % du chiffre d'affaires du Groupe. Notre objectif est d'augmenter la part des activités de nos autres Divisions, notamment dans la défense et les activités institutionnelles afin d'atteindre l'équilibre (50 - 50).

➤ **un meilleur équilibre entre plates-formes et services.** Grâce à une solide base de clientèle pour ses plates-formes et systèmes de pointe, EADS est en mesure de développer des services associés à forte valeur ajoutée, qui représentent une activité non cyclique particulièrement rentable. Notre objectif est que les services représentent 25 % de notre chiffre d'affaires d'ici à 2020, contre 10 % à ce jour.

➤ **un meilleur équilibre entre nos racines européennes et notre présence mondiale.** Pour conquérir de nouveaux marchés et avoir accès à des ressources technologiques, ainsi qu'à des approvisionnements à bas coûts libellés dans différentes devises, il faut élargir l'ancrage international du Groupe. EADS a ainsi l'ambition d'avoir 20 % de ses salariés et 40 % des ses approvisionnements hors d'Europe.

En outre, EADS s'est fixé pour objectif de devenir une entreprise véritablement éco-efficace. Le Groupe est déterminé à démontrer une attitude responsable dans ce domaine et à faire valoir sa performance environnementale comme un avantage concurrentiel.

Atteindre ces objectifs va nécessiter **d'importants moyens technologiques et des ressources humaines conséquentes**. EADS continuera à produire les meilleures technologies européennes, tout en favorisant une plus grande mobilité et une diversification des nationalités au sein des équipes.

UNE VISION EN ACTION

La mise en œuvre de Vision 2020 a déjà permis d'atteindre des objectifs significatifs en 2008 :

- **se recentrer sur le cœur de métier.** Les principales activités d'aérostructures ont été réorganisées avec la formation d'Aerolia en France et de Premium AEROTEC en Allemagne. Nous avons finalisé la cession du site de Filton (Royaume-Uni) et de Laupheim (Allemagne), ainsi que 70 % du capital d'EADS Socata.
- **améliorer l'efficacité.** Nous avons dépassé les objectifs fixés par *Power8*. Les programmes *Power8 Plus* et *Future EADS* ont été lancés afin de renforcer davantage la rentabilité et améliorer l'efficacité de notre organisation.
- **renforcer la gestion des programmes.** En 2008, le Groupe a livré 12 A380 comme prévu et rempli ses objectifs de développement concernant l'A350 XWB. La production d'Ariane 5 est montée en puissance conformément aux prévisions. Tous les hélicoptères LUH ont été livrés à l'armée américaine, en avance sur le calendrier prévu.
- **poursuivre l'internationalisation du Groupe.** EADS a procédé à l'acquisition de PlantCML aux États-Unis qui intervient dans le domaine des réseaux sécurisés. Le Groupe a également construit une nouvelle chaîne d'assemblage final d'A320 en Chine. En partenariat avec Northrop Grumman, EADS a remporté l'appel d'offres pour la fourniture d'avions ravitailleurs à l'armée de l'air américaine.
- **élargir le portefeuille de services.** Le Groupe a élaboré une feuille de route ambitieuse pour chacune de ses Divisions, qui accorde la plus grande priorité aux services à forte valeur ajoutée.

LES PRIORITÉS DE 2009

NOUS ALLONS :

NOUS ADAPTER au ralentissement des marchés civils, en accordant la priorité aux programmes qui génèrent des économies et de la trésorerie. Nous allons accentuer le recentrage sur notre cœur de métier et étendre notre présence sur les marchés de la défense, de la sécurité et des services.

METTRE EN PLACE une organisation plus intégrée et plus efficace grâce au programme *Future EADS*.

REDÉFINIR les contrats A400M dans le cadre de négociations menées avec nos clients et fournisseurs afin de parvenir à un meilleur équilibre. Le Groupe procède également à la mise en place d'une nouvelle organisation pour le programme A400M au sein d'Airbus.

FAIRE PREUVE d'excellence dans la prestation de ses activités, toutes Divisions et tous programmes confondus.

ACCOMPLIR des progrès significatifs dans la croissance organique de nos activités de services, et réaliser des acquisitions si les marchés financiers et notre position de trésorerie nous le permettent.

POURSUIVRE nos efforts d'internationalisation, en privilégiant deux axes : les États-Unis et l'Asie.

PROGRESSER vers l'éco-efficace, en développant des produits éco-efficaces.

CONSERVER et faire évoluer les compétences et qualifications clés.

RENFORCER la communication interne et associer plus étroitement les salariés aux succès de la Société.

PROMOUVOIR l'innovation et réduire les délais de mise en œuvre.

NOUS

avons



des produits et des services qui repoussent les limites. Nos avions volent plus loin avec moins d'émissions. Nos systèmes de sécurité garantissent une meilleure sécurité du public lors de grands rassemblements. EADS construit des hélicoptères capables de voler dans des conditions extrêmes. Le Groupe figure donc parmi les leaders mondiaux du développement et de la construction d'avions de ligne, d'hélicoptères, de satellites et autres produits critiques.

PERMETTRE À TOUS LES SALARIÉS DU GROUPE DE DONNER LE MEILLEUR D'EUX-MÊMES.
LES SALARIÉS D'EADS ET LEURS COMPÉTENCES CONSTITUENT NOTRE ATOUT LE PLUS PRÉCIEUX.



Les remarquables compétences de nos **salariés à la motivation sans faille** sont les moteurs de la réussite du Groupe. EADS s'appuie sur ce savoir-faire pour nourrir sa croissance. Chacun au sein d'EADS est invité à profiter des **programmes de formation et de développement qui lui sont proposés**. Experts techniques ou managers, tous se verront proposer un **parcours de carrière structuré et motivant**. Ainsi le Groupe améliore constamment la qualité de ses effectifs, pour leur plus grand bénéfice et celui de ses clients.

*7 081 nouveaux salariés d'EADS en 2008.
Parmi les nouvelles recrues, 25 % sont
des femmes. 44 % des effectifs du Groupe
possèdent un diplôme universitaire.*



DES TECHNOLOGIES INNOVANTES DES IDÉES POUR AMÉLIORER LE MONDE DE DEMAIN



En tant que **leader mondial du secteur aéronautique, spatial et de la défense**, EADS met au point des technologies qui définissent l'avenir de l'aéronautique. À l'instar des commandes de vol électriques qui ont révolutionné l'aéronautique commerciale, le Groupe s'est fixé comme priorité d'inventer des produits « éco-efficients » pour un monde plus propre. Année après année, nous continuons de déposer **un nombre considérable de brevets pour des technologies révolutionnaires**.

*1 088 dépôts de brevets en 2008 –
une progression de 40 % en deux ans.*



TIRER PARTI DE NOS SYNERGIES

PAR UNE INTÉGRATION INTELLIGENTE, LE GROUPE EST PLUS
QUE LA SIMPLE SOMME DE SES DIFFÉRENTES COMPOSANTES.



Dans l'ensemble du Groupe, nous travaillons ensemble pour obtenir des résultats. Grâce à cette collaboration, nous partageons budgets et savoir-faire, ce qui nous donne une longueur d'avance avec des technologies pionnières dans des domaines tels que la performance environnementale et le développement de techniques majeures de gestion, comme les processus rationalisés. Par des achats conjoints, le Groupe parvient à sécuriser ses approvisionnements en matières premières à des prix compétitifs. Cette priorité donnée à la collaboration est également synonyme d'opportunités de carrière qu'EADS est en mesure d'offrir à ses ingénieurs talentueux.

Tous ces atouts se conjuguent pour conférer au Groupe un avantage concurrentiel unique.



NOUS AVONS LES

atouts



Les besoins des pays développés et des économies émergentes augmentent. Nos produits – et notre implantation internationale – nous permettent de répondre à leur demande. Les carnets de commandes du Groupe nous assurent déjà plusieurs années d'activités pour l'avenir.

DES MARCHÉS DE CROISSANCE À LONG TERME
S'ILS NE SONT PAS PROTÉGÉS CONTRE LES ALÉAS ÉCONOMIQUES,
NOS MARCHÉS ONT FAIT PREUVE DE RÉSISTANCE SUR LE LONG TERME.
LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE PERMET D'AUGMENTER LA PART
DE BUDGETS DÉDIÉS AU TRANSPORT ET À LA SÉCURITÉ.



Au fur et à mesure que le pouvoir économique se décale vers l'Est, on observe, en Chine et en Inde, une augmentation de la demande à moyen terme de transport aérien. Sans compter qu'il existe encore un grand nombre de pays en développement, de moindre taille, qui connaissent également un enrichissement croissant.

Selon les Nations Unies, 27 pays sont émergents ou potentiellement émergents, totalisant une population de trois milliards d'individus.

Parallèlement, la demande à moyen terme de nos produits et services devrait rester en croissance dans les pays développés. Aux États-Unis, par exemple, les commandes d'avions de transport de passagers devraient être plus de deux fois supérieures à celles de la Chine d'ici à 2026¹⁾.

¹⁾ Source : Prévisions d'Airbus sur le marché mondial 2007-2026



DEMANDE CONSTANTE POUR LES PRODUITS D'EADS

MÊME EN TEMPS DE CRISE, NOTRE MONDE EN PLEINE MUTATION A RÉGULIÈREMENT BESOIN D'AVIONS, DE SYSTÈMES DE DÉFENSE ET DE SÉCURITÉ, AINSI QUE D'ENGINES SPATIAUX QUI LUI PERMETTRONT DE RELEVER DE NOUVEAUX DÉFIS.



La demande d'avions de ligne et d'hélicoptères plus modernes et économes en carburant est en plein essor. Le monde, avec des interconnexions croissantes, exige **davantage de communications par satellite** et une **plus grande sécurité**. EADS est en mesure de répondre à l'ensemble de ces défis, comme en atteste la solidité de ses carnets de commandes en 2008.



SOLIDITÉ DES RÉSULTATS FINANCIERS DE 2008 : UNE PROTECTION CONTRE LES TEMPS DIFFICILES
CARNET DE COMMANDES RECORD ET SOLIDITÉ DU BILAN SONT LES GARANTS DE LA STABILITÉ
DU GROUPE DANS UN CONTEXTE ÉCONOMIQUE MONDIAL FRAGILISÉ.

Notre carnet de commandes a augmenté de 18 %, pour atteindre le chiffre record de 400 milliards d'euros.

*1 572 millions d'euros
de résultat net en 2008*

- Position de trésorerie nette record, qui a augmenté de 7 milliards d'euros à fin 2007 à **9,2 milliards d'euros**.
- Flux de trésorerie disponible supérieur aux prévisions, à 2,6 milliards d'euros.
- Les excellentes performances portent l'EBIT à **2,8 milliards d'euros**.
- La solidité de la demande de nos produits et services a fait augmenter le chiffre d'affaires de 11 %, à **43,3 milliards d'euros**.



NOUS AVONS LES ATOUTS

pour

réussir.



Une vision claire.

Une stratégie qui conjugue anticipation
et pragmatisme.

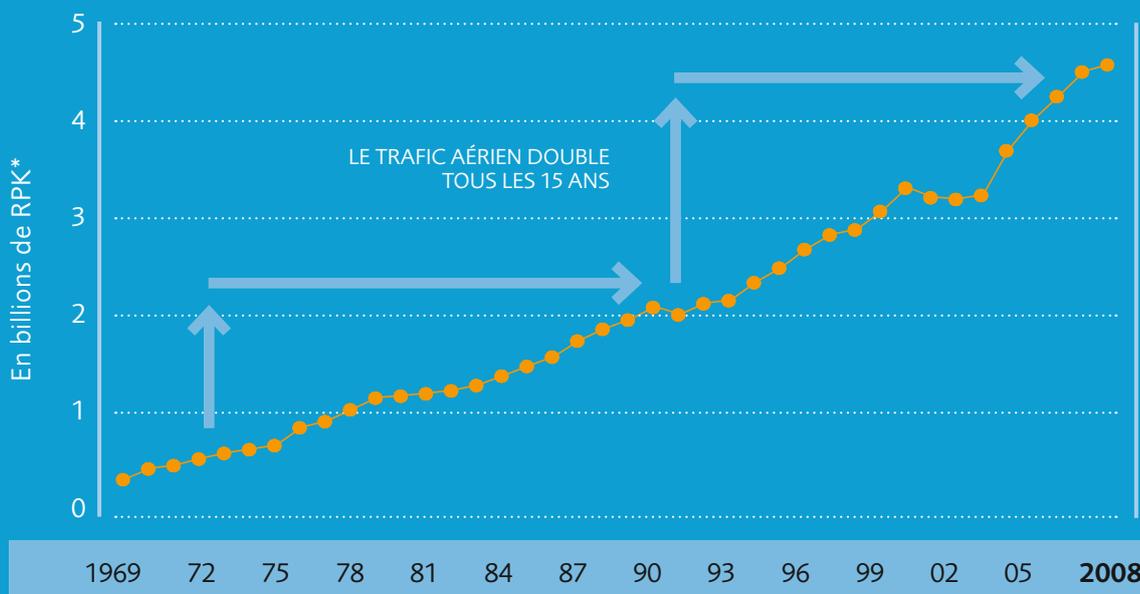
Une équipe expérimentée et dévouée.

Une marge de manœuvre.

Marchés et perspectives

Le trafic aérien étant fortement lié à l'évolution économique, on observe un repli prononcé des trafics passagers et fret. Dans la défense, la sécurité et l'espace, le rôle du secteur public permet d'amortir les effets du ralentissement.

Le trafic aérien, un marché de croissance avéré



Source : ICAO, Airbus

* Revenu par passager-kilomètre

Le trafic passagers a considérablement diminué à la fin de 2008, limitant la croissance générale du trafic aérien pour l'année à 1,6 % à peine. Ce chiffre est à comparer aux 7,4 % de hausse enregistrée en 2007.



Après un début d'année relativement soutenu, les fluctuations des prix du pétrole et des taux de change ont généré des turbulences au second semestre 2008. Parallèlement, la crise du crédit a fortement pesé sur l'environnement macro-économique.

L'impact global de la crise est encore difficile à évaluer car plusieurs éléments sont sans précédent. La croissance du trafic aérien ayant tendance à répliquer la croissance économique, le ralentissement actuel a plombé le transport aérien et le trafic de passagers et constitue une menace significative à court terme.

Dans le secteur public, les effets de la crise sont moins apparents et devraient s'échelonner dans le temps. Actuellement, les États dopent leurs budgets afin de stimuler leurs économies. À moyen terme, ils seront donc peut-être confrontés à des choix difficiles quant à leurs priorités en matière d'investissement. En tout état de cause, les dépenses en matière de défense sont étroitement liées aux tensions géopolitiques et aux besoins de sécurité. Par ailleurs, la nature à long terme des contrats de défense et spatiaux réduit d'autant leur sensibilité par rapport à l'économie.

Au-delà des tensions économiques, le secteur de l'aéronautique, de l'espace et de la défense doit mettre l'accent sur sa performance environnementale. Le développement de carburants de substitution et l'intégration des économies émergentes dans les chaînes d'approvisionnement constituent deux des principaux défis.

AVIATION COMMERCIALE

Après plusieurs années de croissance, le trafic aérien a commencé à marquer le pas début 2008 avant de s'effondrer au dernier trimestre. Le trafic de fret, qui est un solide indicateur à terme de la croissance économique, a plongé de 22,6 % en décembre tandis que le trafic international de passagers reculait de 4,6 %¹⁾. La région Asie-Pacifique dont le marché de l'aviation affichait encore récemment la plus forte progression s'est repliée de manière plus prononcée que toutes les autres régions du monde, avec un trafic passagers en recul de 9,7 % en décembre et un fret qui a cédé 26 %.

Dans l'ensemble, le trafic passagers a très modestement augmenté de 1,6 % en 2008, accusant ainsi une forte chute par rapport à la hausse de 7,4 % enregistrée en 2007. Sur l'année entière, le trafic de fret a reculé de 4 %, contre une augmentation de 4,3 % en 2007.

Les compagnies aériennes ont perdu 8 milliards de dollars en 2008²⁾ en raison de la baisse du trafic et des prix élevés du kérosène, qui ont culminé aux environs de 180 dollars le baril pendant l'été. Pour 2009, les prévisions anticipent une nouvelle perte de 2,5 milliards d'euros sur la base d'un carburant à 60 dollars le baril.

Alors que les constructeurs aéronautiques jouissent de carnets de commandes records (plus de 8 000 avions début 2009), le recul du nombre de passagers et les pertes financières ont amené certaines compagnies aériennes à reporter leurs livraisons d'avions.

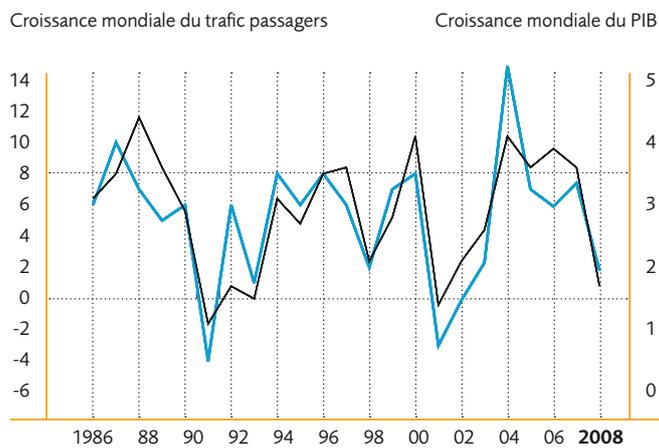
¹⁾ L'International Air Transport Association (IATA) est la source de toutes les données sur le trafic aérien (ces chiffres n'incluent pas certaines compagnies aériennes à bas prix).

²⁾ IATA, mars 2009.

Les drones sont en train de devenir des outils indispensables aux opérations de reconnaissance.



Le trafic aérien est étroitement corrélé au produit intérieur brut (PIB) (en %)



Source : Global Insight, IATA, OMC, FMI, Airbus

— Croissance mondiale du trafic passagers

— Croissance mondiale du PIB

Les compagnies aériennes rencontrent en effet des difficultés à financer leurs commandes, la crise du crédit ayant poussé certaines banques à la faillite alors que d'autres ont fortement réduit l'octroi de prêts. Les avionneurs pourraient ainsi être amenés – directement ou indirectement – à fournir le financement.

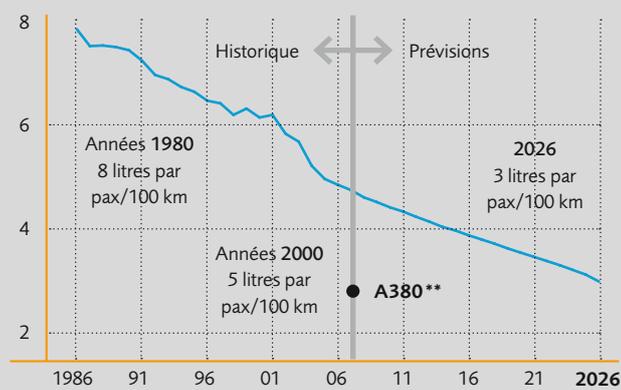
La crise actuelle accélérera la restructuration des compagnies aériennes. Les « compagnies à bas coûts » ont en effet connu une expansion rapide ces dernières années. Elles doivent désormais s'adapter à la conjoncture, même si certaines d'entre elles récupèrent des passagers des compagnies traditionnelles. Malgré les difficultés actuelles, la croissance du trafic aérien devrait se maintenir à long terme. Airbus évalue la demande mondiale pour les 20 prochaines années à 23 385 avions de plus 100 de sièges afin de répondre à la croissance du trafic aérien, qui devrait progresser de 4,9 % en rythme annuel³⁾.

À plus long terme, le transport aérien devrait connaître de profonds changements technologiques et opérationnels. Déjà, les constructeurs développent des appareils plus légers à l'aérodynamique améliorée. Les principaux motoristes testent des systèmes de propulsion bien plus efficaces. Ces essais en cours visent à lancer des avions très économes en carburant. La simplification des systèmes de contrôle aérien et l'amélioration des procédures d'exploitation des aéroports doivent permettre de réduire de moitié les émissions de gaz d'ici à 2020, conformément aux objectifs définis par le Conseil consultatif pour la recherche aéronautique en Europe (ACARE)⁴⁾.

³⁾ Source : Airbus Global Market 9, 2007-2026

⁴⁾ Réduction de 50 % des émissions de CO₂ ; réduction de 80 % des émissions de NO_x ; réduction de 50 % du bruit externe ; conception, fabrication, maintenance et élimination en fin de vie des produits dans des conditions respectueuses de l'environnement.

Consommation moyenne de carburant de la flotte mondiale d'avions de transport de passagers (consommation de carburant (litres/100 RPK*)

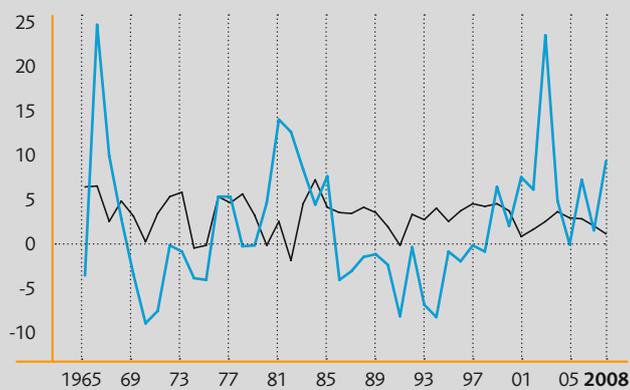


Source : Airbus.

* RPK: Revenu par passager-kilomètre

** Sur la base d'une pleine capacité

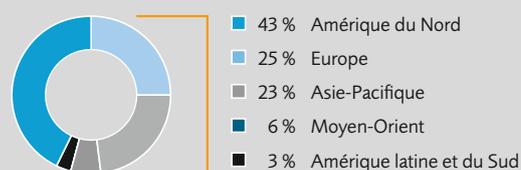
Croissance du PIB réel aux États-Unis et croissance des dépenses réelle de défense aux États-Unis (en %)



Source concernant le budget du ministère de la Défense américain : Livre vert exercice 2009, ministère de la Défense américain et analyse EADS
Source concernant le PIB des États-Unis : Département américain du Commerce

- Variation en % du budget du ministère de la Défense américain – en dollars, après ajustement pour tenir compte de l'inflation
- Variation en % du PIB américain réel

Marché de la sécurité mondiale en 2008



Source : Frost & Sullivan.

DÉFENSE

D'avantage liés aux tensions géopolitiques et aux besoins de sécurité qu'aux tendances économiques, les investissements en matière de défense devraient rester relativement stables à court terme, même si le ralentissement mondial rend cette hypothèse plus aléatoire. Ces investissements constituent un moyen efficace de soutenir la base industrielle d'un pays et de promouvoir des emplois hautement technologiques.

Les États-Unis représentent de loin le plus important marché de défense, avec 50 % des dépenses mondiales. Les dépenses liées aux opérations ont plus que triplé entre 2000 et 2008, à 663,8 milliards de dollars en 2008. En raison des incertitudes qui entourent actuellement les dépenses militaires aux États-Unis, il est difficile d'évaluer avec précision leur évolution à long terme.

Dans la région Asie-Pacifique, les budgets de défense ont régulièrement augmenté. L'Inde a lancé un processus de modernisation de ses forces armées. Son budget progresse annuellement de 7 % et devrait atteindre 36 milliards de dollars d'ici à 2013.

Dans le monde, les appareils militaires représentent la majeure partie des budgets d'approvisionnement. Ainsi, les hélicoptères et les drones devraient notamment faire l'objet de dépenses importantes au cours des dix prochaines années. Les états-majors manifestent le souhait de remplacer leurs hélicoptères achetés dans les années 1960 et 1970, et les drones sont devenus indispensables aux missions de surveillance et de reconnaissance.

Aujourd'hui, les armées se voient fréquemment impliquées dans des conflits asymétriques et des opérations « non combattantes » telles que des opérations de maintien de la paix. Par conséquent, les forces de défense concentrent leurs dépenses sur des équipements leur permettant un déploiement rapide, un engagement de précision, des systèmes d'information tactique améliorés et la coopération entre différentes forces.

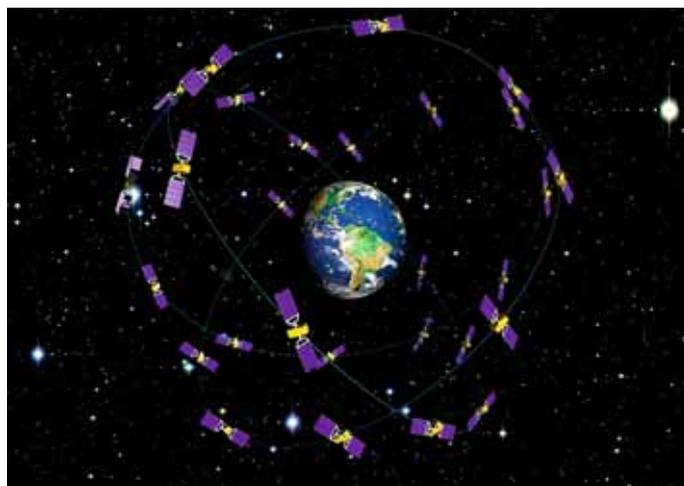
Le modèle de financement de la défense évolue sans cesse, la tendance étant aux partenariats à long terme et à l'externalisation complète des services basés sur des capacités, qui se transforment progressivement en services complets de support et autres services gérés.

SÉCURITÉ

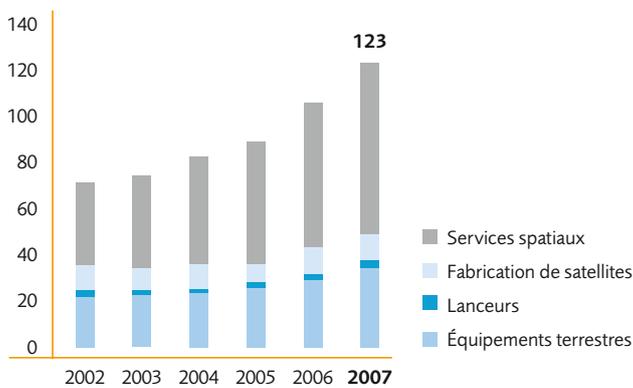
Le terrorisme demeurant, dans de nombreuses régions du monde, la principale menace pour la sécurité publique, le secteur de la sécurité connaît une croissance rapide et une forte expansion géographique. La priorité est donnée aux technologies et à l'intégration des systèmes, permettant d'améliorer la protection des populations civiles, des infrastructures critiques et du transport aérien.

La complexité des solutions de sécurité augmente et les clients exigent la possibilité d'intégrer des systèmes plus vastes. Aux États-Unis, les dépenses du ministère de la Sécurité intérieure

Lors de la conférence interministérielle de l'Agence spatiale européenne de novembre 2008, une augmentation du budget de l'Agence de 2,5 % par an jusqu'en 2013 a été confirmée.



Chiffre d'affaires mondial par activité spatiale (en milliards de \$)



Source : Satellite Industry Association (juin 2008)

continuent d'augmenter régulièrement, tout comme en Europe, dans la région Asie-Pacifique, au Moyen-Orient et dans plusieurs pays en développement.

En Europe, le Programme européen de recherche sur la sécurité (*European Security Research Programme*) a été doté d'un budget de 1,4 milliard d'euros destiné au développement de technologies de sécurité sur la période 2007-2013. Ce projet vise précisément à protéger les citoyens européens de menaces telles que le terrorisme, les catastrophes naturelles et la criminalité.

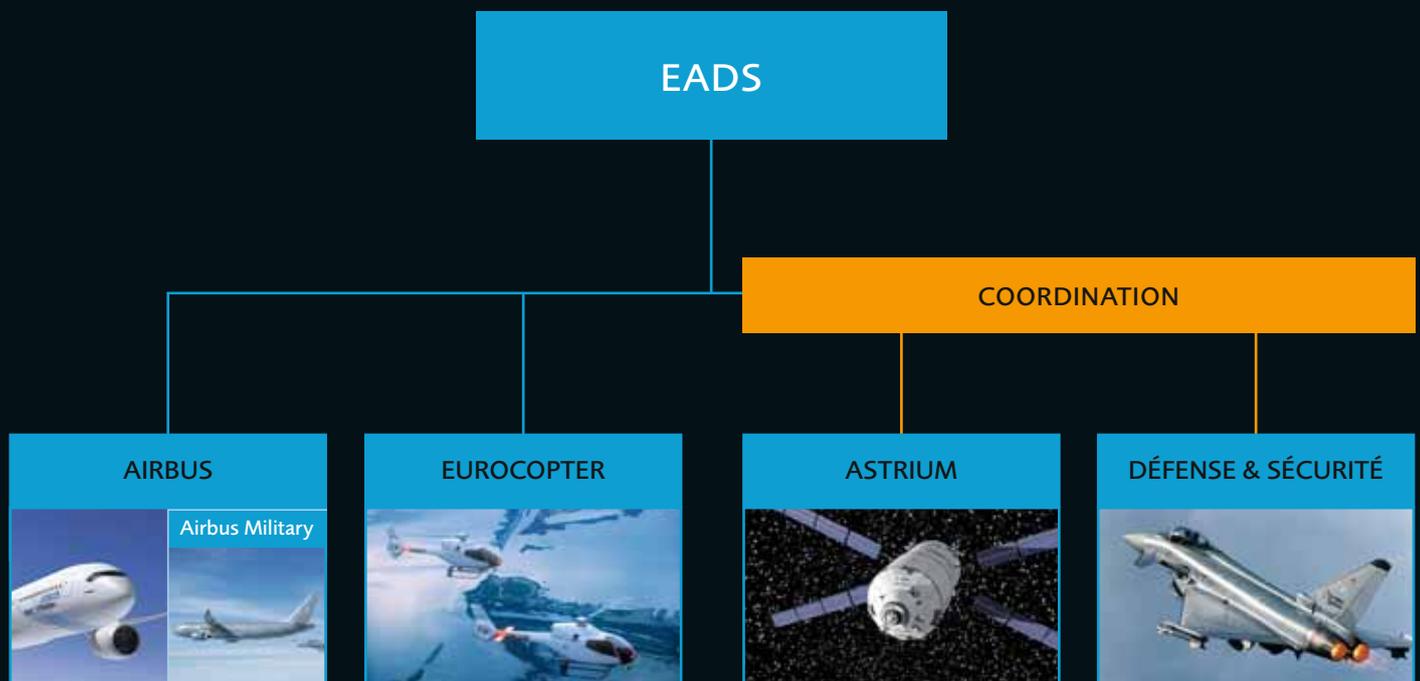
ESPACE

La conférence interministérielle de l'Agence spatiale européenne de novembre 2008 a confirmé le budget, qui progressera au rythme annuel de 2,5 % entre 2009 et 2013. Cette croissance ne tient pas compte des grands programmes de l'Union européenne, tels que *Global Monitoring for Environment and Security (GMES)* ou Galileo, qui disposent de budgets indépendants, ni de l'effort propre des pays européens.

Le secteur des satellites commerciaux subit les pressions liées au ralentissement de l'économie et à la concurrence sur les prix, ce qui pourrait influencer les perspectives à court terme des lanceurs et des satellites. Néanmoins, l'application pratique de la technologie des satellites permet le développement de nouvelles activités commerciales pour le secteur spatial. L'imagerie liée à l'observation de la Terre de même que les communications par satellite sécurisées constituent d'importants réservoirs de croissance.

Une organisation plus rationnelle

Le plan *Future EADS* doit permettre des économies et une plus grande efficacité grâce à des services partagés, une meilleure intégration des fonctions de support et une organisation plus rationnelle du Groupe. Dans ce cadre, le Conseil d'administration a décidé d'intégrer la division Avions de transport militaire dans Airbus, afin de simplifier la gestion du programme A400M et d'optimiser les ressources. Par ailleurs, pour garantir une plus grande cohérence vis-à-vis de leurs clients communs et développer des synergies commerciales, techniques et stratégiques, les divisions Astrium et Défense & Sécurité seront dotées d'une coordination formelle.



Airbus

Airbus a réalisé un nombre record de livraisons en 2008. Avec un carnet de commandes d'un niveau historique et une refondation en bonne voie, l'avionneur est prêt à affronter les défis économiques actuels.



L'A320 est le plus grand succès commercial d'un avion de ligne.



La Direction introduit avec succès des processus de production plus rationnels.



L'A380 a bouclé sa première année en service, près d'un million de passagers ont volé à bord de ce fleuron de l'aviation.

Airbus

(M€)	2008	2007	Variation
Chiffre d'affaires	27 453	25 216	+9 %
EBIT	1 790	-881	-
Prises de commandes	82 041	117 323	-30 %
Carnet de commandes	344 818	283 829	+21 %
En nombre d'appareils			
Livraisons	483	453	+7 %
Carnet de commandes	3 715	3 421	+9 %

AVIATION COMMERCIALE

En 2008, Airbus a réalisé des livraisons records, étoffé son carnet de commandes et dépassé ses objectifs de réduction des coûts.

483 appareils ont été livrés, soit 30 de plus qu'en 2007. Ainsi en 2008, Airbus a augmenté ses livraisons pour la sixième année consécutive.

Le carnet de commandes d'Airbus comptait 3 715 appareils à fin 2008, soit une valeur de 438 milliards de dollars (prix catalogue) ou l'équivalent de six années de production. Les prises de commandes ont été soutenues, l'avionneur ayant reçu 777 commandes nettes d'une valeur d'environ 100 milliards de dollars (prix catalogue), ce qui représente une part de marché mondiale de 54 %. La solidité de son carnet de commandes confère à Airbus une flexibilité face à d'éventuelles demandes de rééchelonnement de livraisons de ses clients.

Reflétant la hausse des livraisons, le chiffre d'affaires a progressé en 2008 de 9 %, à 27,5 milliards d'euros en 2008 (2007 : 25,2 milliards d'euros). La Division enregistre un EBIT de 1 790 millions d'euros grâce à la fois à un chiffre d'affaires en hausse et aux économies du programme *Power8*. En 2007, une perte de 881 millions d'euros avait été comptabilisée en raison de charges exceptionnelles plus importantes dues au retard du programme A400M, au plan *Power8* et au lancement de l'A350 XWB.

DONNER NAISSANCE À UNE ORGANISATION PLUS EFFICACE

Les coûts ont nettement diminué, grâce au programme *Power8* qui continue d'améliorer l'efficacité de la Division. Dépassant ses objectifs pour la deuxième année consécutive, ce programme a généré environ 1,3 milliard d'euros d'économies, soit plus de la moitié de l'objectif de 2,1 milliards d'euros à l'horizon 2010. *Power8 Plus* prévoit 650 millions d'euros d'économies supplémentaires d'ici à 2012.

Grâce à une nouvelle structure, une rationalisation des processus et une gestion de trésorerie prudente, *Power8* a nettement réduit la base de coûts d'Airbus. *Power8 Plus* prévoit d'aller plus avant dans la réduction des coûts via notamment une augmentation de la production dans les pays à bas coûts.

La cession de certains sites d'aérostructures a représenté une étape majeure de *Power8*. Ainsi, les sites de Laupheim (Allemagne) et Filton (Royaume-Uni) ont été respectivement cédés à Diehl/Thales et GKN. Parallèlement, les nouvelles sociétés d'aérostructures détenues à 100 % par EADS, Aerolia en France et Premium AEROTEC en Allemagne, sont devenues opérationnelles en décembre 2008. Airbus sera ainsi plus à même de se concentrer sur son cœur de métier d'architecte et d'intégrateur d'avions.

Parallèlement à *Power8*, Airbus continue d'étendre son implantation industrielle. La chaîne d'assemblage final de l'A320 à Tianjin, en Chine, a été inaugurée en septembre 2008. Elle permettra de garantir un accès au marché chinois en plein essor, tout en bénéficiant des compétences des ingénieurs de ce pays.

La nouvelle chaîne de production d'A320 à Tianjin, en Chine, permettra de sécuriser l'accès à l'un des marchés les plus prometteurs du monde.



A350 XWB, L'ACTEUR INCONTOURNABLE DE DEMAIN

Dernier-né de la famille des long-courriers d'Airbus, l'A350 XWB a d'ores et déjà reçu 478 commandes nettes de la part de 29 clients depuis son lancement il y a deux ans. En 2008, il a encore réussi à séduire 16 clients et engrangé 163 commandes nettes, ce qui représente une part de marché de 64 % dans sa catégorie.

Le développement de l'A350 XWB a bien avancé. Ayant passé avec succès le gel de sa définition en décembre 2008, son architecture est désormais arrêtée. L'introduction de l'« Outil de planification unifié » en avril 2008 a favorisé le franchissement de cette étape. De plus, Airbus dispose, pour la première fois, d'une maquette numérique et d'outils uniques pour l'ensemble des travaux sur l'A350 XWB, aussi bien pour les équipes d'Airbus que pour celles des sous-traitants.

Tous les grands partenaires sous-traitants sont désormais associés au projet, les principaux lots pour le fuselage central et les ailes ayant été attribués. Conformément à la nouvelle politique fournisseurs, ces lots représentent une charge de travail plus importante qu'auparavant car les fournisseurs, impliqués plus en amont du projet, assument des responsabilités accrues.

PREMIER ANNIVERSAIRE DE LA MISE EN SERVICE DE L'A380

Douze A380 ont été livrés en 2008, conformément aux objectifs. La montée en cadence de la production se poursuivra en 2009 à mesure qu'Airbus finalisera le passage à la production *Wave 2*.

Près d'un million de passagers ont volé sur l'A380, qui dessert d'ores et déjà sept itinéraires internationaux majeurs et relie quatre continents. Avec cet appareil, les compagnies aériennes bénéficient de réductions de coûts d'exploitation d'environ 20 %. De nouvelles opportunités de croissance s'ouvrent aux opérateurs aériens : un A380 peut remplacer deux avions de plus petite taille, réduisant ainsi les coûts, l'occupation de l'espace aérien, le bruit et les émissions.

L'A380 comptait un total de 198 commandes provenant de 16 clients à fin 2008, dont neuf nouvelles commandes, ce qui représente 75 % de part de marché sur ce segment.

Airbus anticipe un marché de 1 700 avions dans cette catégorie au cours des 20 prochaines années, à mesure que les enjeux de performance environnementale gagneront en importance.

DES COMMANDES ROBUSTES SUR L'ENSEMBLE DE LA GAMME

En 2008, la famille A320 a enregistré 472 commandes nettes, ce qui porte le carnet de commandes à environ 2 600 appareils.

Pour maintenir sa position dans la gamme des avions monocouloir, l'A320 est constamment amélioré. Ainsi, la cabine a été allégée et sa luminosité améliorée. L'appareil peut désormais être converti en avion-cargo et sa durée de service prolongée de 10 à 20 ans, grâce à un programme qui prévoit des intervalles d'entretien plus espacés. L'année 2008 a également été marquée par les vols d'essais de l'A320 équipé de nouvelles *winglets* conçues pour réduire la résistance à l'air.



Avec 80 commandes d'A350 XWB, la compagnie Qatar Airways est devenue le principal client de ce nouvel avion.

Airbus a augmenté la production de ses appareils monocouloir, pour atteindre le chiffre record de 36 appareils par mois. Initialement fixée à plus de 38 avions par mois, la montée en cadence a été interrompue en décembre 2008 compte tenu de la conjoncture économique et sera ajustée à la baisse en 2009. Airbus contrôle en permanence les besoins de ses clients afin d'adapter sa production en fonction des besoins.

La famille des long-courriers A330/A340 a remporté 138 commandes nettes. L'A330 a enregistré sa millième vente, ce qui porte le carnet de commandes combiné du programme A330/A340 aux environs de 1 500 unités. La production des modèles A330/A340 à Toulouse a atteint un record, avec huit appareils par mois. Le dernier-né de la famille, l'avion-cargo A330-200, se rapproche de l'assemblage final, avec un vol inaugural prévu en 2009.

La gamme Airbus Corporate Jetliner a remporté un franc succès, enregistrant 23 commandes fermes (14 avions monocouloir et un record de neuf appareils à large fuselage).

PRÉPARER LES TECHNOLOGIES DE DEMAIN À LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

Airbus a poursuivi ses efforts de recherche et développement dans les nouvelles technologies de rupture. La Direction met notamment l'accent sur la performance environnementale. Une série de vols d'essai a permis de tester la nouvelle architecture *Geared Turbofan* de Pratt & Whitney ; ce réacteur de nouvelle génération offre la capacité de réduire considérablement la consommation de carburant. Airbus a également été le premier avionneur à faire voler des avions avec des carburants de substitution et des piles à combustible.

Le démarrage officiel de l'initiative technologique conjointe de l'Union européenne, *Clean Sky*, marque une avancée importante, dans laquelle Airbus et Saab seront responsables du démonstrateur technologique d'avions intelligents. Les objectifs de ce programme sont étroitement liés à trois des quatre défis environnementaux fixés par le Conseil consultatif pour la recherche aéronautique en Europe (ACARE) : réduire la consommation de carburant et les émissions de CO₂ de 50 %, réduire les bruits perçus à l'extérieur de 50 % et réduire les émissions de NO_x de 80 % d'ici à 2020.

Afin d'améliorer la performance opérationnelle future des avions et du trafic aérien, l'UE a retenu Airbus pour participer au projet SESAR (*Single European Sky ATM Research*) visant à réorganiser la gestion du trafic aérien en Europe d'ici à 2020. Ce projet permettra de tripler la capacité du trafic aérien, de multiplier la sécurité par dix et de réduire l'impact environnemental de chaque vol de 10 %.

Avions de transport militaire

(M€)	2008	2007	Variation
Chiffre d'affaires	2 759	1 140	+142 %
EBIT	-16	-155	-
Prises de commandes	5 083	784	+548 %
Carnet de commandes	22 269	19 932	+12 %

La première cellule d'A400M a quitté la chaîne d'assemblage final de Séville en juin 2008.



AIRBUS MILITARY (ANCIENNE DIVISION AVIONS DE TRANSPORT MILITAIRE)

Afin de simplifier l'organisation et d'exploiter les synergies avec Airbus, EADS a annoncé, en décembre 2008, son intention d'intégrer la division Avions de transport militaire au sein d'Airbus, donnant ainsi naissance à Airbus Military. Cette intégration renforcera en particulier la gestion de l'ambitieux programme de transport militaire A400M, qui a été retardé en 2008.

Ce rapprochement est intervenu à l'issue d'une année au cours de laquelle la division Avions de transport militaire a remporté d'importantes commandes, notamment pour son avion ravitailleur. Son chiffre d'affaires a augmenté de plus de 140 %, à 2,8 milliards d'euros (2007 : 1,14 milliard d'euros), grâce au passage à la méthodologie comptable de début de contrat pour le programme A400M, pénalisé par des retards, ainsi qu'à la hausse des ventes d'avions ravitailleurs.

L'EBIT s'est amélioré en conséquence, avec une perte limitée à -16 millions d'euros, après une perte de 155 millions d'euros en 2007. Une nouvelle fois, l'activité Avions ravitailleurs a joué un rôle significatif. Une part de ce résultat revient également à la gamme d'avions à turbo-propulsion moyens-légers et à un crédit d'impôt lié au programme A400M.

Le dynamisme de la demande d'avions ravitailleurs d'Airbus s'est traduit par une augmentation du carnet de commandes de plus de 25 %, à plus de 23 milliards d'euros. La Division a ainsi remporté quelque 5 milliards d'euros de nouvelles commandes. À travers le monde, quatre armées ont commandé un total de 25 avions ravitailleurs.

L'avion de transport et de ravitaillement en vol multirôle (MRTT ou *Multi-Role Tanker Transport*) d'Airbus s'est vu octroyer quatre des cinq appels d'offres lancés à travers le monde. Le MRTT confirme ainsi son statut d'avion ravitailleur le plus sophistiqué et le plus performant. Parmi les commandes d'A330 MRTT figurent les 14 appareils commandés dans le cadre du programme britannique d'avions ravitailleurs stratégiques (*Future Strategic Tanker Aircraft*), les trois unités commandées par les Émirats Arabes Unis et trois autres de l'Arabie Saoudite. Par ailleurs, le KC-45 de Northrop Grumman/EADS, basé sur l'A330 MRTT, a été sélectionné en avril 2008 par l'armée de l'air américaine pour remplacer les avions ravitailleurs KC-135 vieillissants. Cette commande a toutefois été annulée en septembre, dans l'attente d'une redéfinition de l'appel d'offres par la nouvelle administration américaine.

Le développement des avions ravitailleurs progresse. Le premier des A330 MRTT destinés à l'Australie a testé avec succès ses réservoirs auxiliaires de carburant lors de vols effectués en décembre. Il sera livré courant 2009. Par ailleurs, la perche caudale de ravitaillement a été finalisée à la suite de plusieurs contacts réalisés en vol. Sa production en série démarrera en 2009.

Dans la gamme des avions à turbo-propulsion moyens-légers, les garde-côtes américains ont commandé trois nouveaux CN-235 de patrouille maritime, portant le nombre d'appareils achetés à 11. De plus, la marine mexicaine a commandé deux CN-235. La Division a également enregistré des commandes pour trois CN-235 et trois C-212.



Le CN-235 est un avion de transport militaire moyen, en service auprès d'un grand nombre de forces armées dans le monde.

RETARDS DE L'A400M : NOUVELLE APPROCHE PROPOSÉE

En 2008, le programme A400M a accusé de nouveaux retards. Le premier vol a été différé essentiellement en raison de l'indisponibilité du régulateur numérique du moteur (FADEC).

La Direction travaille actuellement avec le consortium des motoristes afin de confirmer une date pour le premier vol. Le système de turbo-propulsion de l'A400M a été spécifiquement conçu pour satisfaire aux exigences opérationnelles les plus strictes.

En intégrant la division Avions de transport militaire au sein d'Airbus, le Conseil d'administration d'EADS a renforcé la gestion du programme A400M. Airbus Military a proposé une nouvelle approche, notamment un nouveau calendrier et certains changements techniques, aux clients de lancement européens¹⁾. S'agissant du calendrier, une première livraison devrait normalement intervenir environ trois ans après le premier vol d'essai.

La première cellule A400M a quitté la chaîne d'assemblage final de Séville en juin 2008, lors d'une cérémonie présidée par Sa Majesté le roi d'Espagne, Juan Carlos I.

L'A400M compte un total de 192 commandes, dont 180 émanent des clients européens de lancement, huit de l'Afrique du Sud et quatre de la Malaisie.

¹⁾ Les clients de lancement européens (Allemagne, France, Espagne, Royaume-Uni, Turquie, Belgique, Luxembourg) sont les membres de l'Organisation Conjointe de Coopération en matière d'Armement (OCCAR), l'organisme constitué au niveau européen dans le but d'organiser les achats conjoints dans l'armement.

PERSPECTIVES

Comme la plupart des secteurs, le transport aérien subit les effets de la récession économique. Airbus prévoit donc un recul de ses commandes en 2009.

Les priorités d'Airbus pour l'année qui s'annonce s'articulent selon quatre axes : maintenir un dialogue étroit avec les clients ; anticiper leurs besoins ; gérer le carnet de commandes avec la plus grande rigueur et protéger la trésorerie.

La Direction cherchera en outre à convenir d'une nouvelle approche pour l'A400M avec les clients de lancement, tout en confirmant une nouvelle date pour un premier vol et en arrêtant un calendrier précis avec le consortium des motoristes.

Grâce à son carnet de commandes bien rempli et à la rationalisation de son organisation due à Power8, Airbus jouit d'une position solide face à une période difficile pour les compagnies aériennes et le secteur aéronautique. À plus long terme, la demande pour des avions plus efficaces et plus performants sur le plan environnemental continuera d'augmenter. Sécuriser la compétitivité et l'emploi à long terme fait partie des objectifs prioritaires en 2009.

Eurocopter

La présence mondiale d'Eurocopter et ses atouts technologiques ont permis une nouvelle année de croissance significative, et le maintien du carnet de commandes à un niveau élevé.



L'EC135 est un hélicoptère biturbine léger et polyvalent qui offre une manœuvrabilité remarquable et un fonctionnement exceptionnellement silencieux, sans vibrations.



La cadence de production d'Eurocopter a quasiment doublé au cours des quatre dernières années, ce qui lui a permis de livrer 588 hélicoptères en 2008.



Le gouvernement brésilien a commandé 50 hélicoptères moyens EC725 pour ses forces armées, démontrant la valeur d'une présence locale de longue date.

(M€)	2008	2007	Variation
Chiffre d'affaires	4 486	4 172	+8 %
EBIT	293	211	+39 %
Prises de commandes	4 855	6 584	-26 %
Carnet de commandes	13 824	13 455	+3 %



Chiffre d'affaires par marché
(en % du chiffre d'affaires externe)

■ 45 % Activités civiles
■ 55 % Activités de défense

En 2008, Eurocopter a réalisé la deuxième meilleure année de son histoire en termes de commandes ainsi qu'un record de livraisons. Grâce à sa présence industrielle mondiale et à sa technologie fonctionnelle, Eurocopter a également conservé sa première place sur le marché mondial des hélicoptères civils en nombre d'unités livrées.

La réorganisation en profondeur des chaînes de production et l'inauguration de nouvelles usines ont permis à la Division de livrer 588 appareils en 2008. La cadence de production a augmenté de plus de 20 % par rapport à 2007 et a quasi doublé au cours des quatre dernières années.

Le chiffre d'affaires a augmenté de 7,5 %, à 4,5 milliards d'euros (2007 : 4,2 milliards d'euros). L'EBIT a progressé à 293 millions d'euros (2007 : 211 millions d'euros). Une hausse de 44 % des frais de recherche et développement autofinancés ainsi que les fluctuations de change défavorables ont pénalisé la marge opérationnelle.

Les efforts de R&D se sont essentiellement concentrés sur le nouvel hélicoptère civil moyen EC175, développé conjointement avec des partenaires chinois, et sur de nouvelles améliorations, notamment en matière de sécurité.

ÉQUILIBRE DU CARNET DE COMMANDES

Eurocopter a engrangé 4,9 milliards d'euros de commandes (2007 : 6,6 milliards d'euros) pour 715 nouveaux appareils ainsi que des services après-vente. Les prises de commandes ont été bien équilibrées, les hélicoptères de série générant 59 % des commandes, les

services et le support 35 % et le développement et autres activités 6 %. Les activités militaires ont représenté 36 % des commandes, les activités civiles 64 %. 64 % de l'activité ont été réalisés à l'export.

En fin d'année, le carnet de commandes s'élevait à 13,8 milliards d'euros (2007 : 13,5 milliards d'euros), soit l'équivalent de 1 515 hélicoptères ou environ trois années de production au rythme actuel. Les annulations, en nombre limité, se sont cantonnées au marché civil.

Aux États-Unis, l'armée américaine a commandé 44 hélicoptères Lakota UH-72A. 50 des 123 Lakota commandés par les forces américaines ont déjà été livrés, dont le premier appareil sorti de la nouvelle chaîne d'assemblage final située dans le Mississippi.

L'annonce, en décembre dernier, de la signature par le gouvernement brésilien d'un accord portant sur l'acquisition de 50 nouveaux hélicoptères moyens EC725 pour les forces armées du pays souligne l'ampleur de l'implantation internationale d'Eurocopter. La Société opère en effet au Brésil depuis plus de 30 ans par l'intermédiaire de sa filiale Helibras.

CROISSANCE DES SERVICES

Conformément à l'objectif de 50 % des ventes provenant des services d'ici à 2020, les investissements dans les services ont nettement augmenté, surtout dans la simulation de vols. De plus, le nombre de contrats de services *power-by-the-hour* a progressé de 20 %. En 2008, Eurocopter a racheté Motorflug, spécialiste allemand de la maintenance.

PERSPECTIVES

En cette période d'incertitudes, Eurocopter dispose d'un carnet de commandes important et diversifié avec une clientèle commerciale, du transport d'affaires, du secteur du pétrole et du gaz, de clients parapublics et militaires. De plus, la croissance du marché militaire devrait se poursuivre à mesure que les pays industrialisés renouvellent leurs flottes d'hélicoptères vieillissants et que les pays émergents consolident leurs forces de défense.

La Direction suit de près la crise financière, en assurant la flexibilité de la production et en entretenant des relations étroites avec les principaux clients.

La recherche et le développement continueront d'augmenter, Eurocopter garantissant ainsi son leadership technologique et préparant la prochaine génération d'hélicoptères.

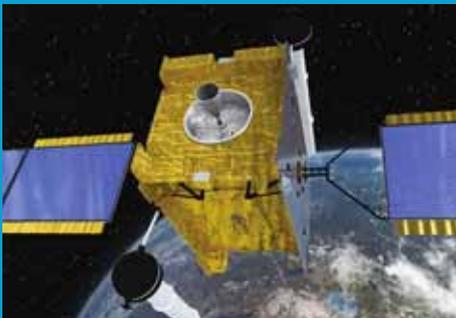
Sur le plan stratégique, le développement de la présence industrielle mondiale et des capacités de services se poursuivra.

Eurocopter a la plus grande confiance dans sa base de clientèle et continuera de renforcer ses atouts concurrentiels.

Astrium

Astrium a connu une croissance exceptionnelle, démontrant ainsi que ses succès en matière d'innovation ont contribué à lui forger une solide position concurrentielle, toutes activités confondues.

Dans le cadre de la nouvelle organisation, une coordination entre les divisions Astrium et Défense & Sécurité a été mise en place.



Les satellites *Skynet 5* assurent les communications sécurisées du ministère de la Défense britannique.



Les programmes d'amélioration ont permis à Astrium de réaliser des gains d'efficacité considérables.



L'arrimage du véhicule de transfert automatique de ravitaillement d'EADS à la Station spatiale internationale a marqué une avancée scientifique majeure.

(M€)	2008	2007	Variation
Chiffre d'affaires	4 289	3 550	+21 %
EBIT	234	174	+34 %
Prises de commandes	3 294	4 492	-27 %
Carnet de commandes	11 035	12 895	-14 %



Chiffre d'affaires par marché
(en % du chiffre d'affaires externe)

- 65 % Activités civiles
- 35 % Activités de défense

Un effort d'innovation soutenu, une fiabilité à toute épreuve et une priorité absolue accordée à l'efficacité ont contribué cette année au succès d'Astrium, confortant ainsi sa position concurrentielle mondiale. Les contributions d'Astrium à la Station spatiale internationale (ISS) ont été placées en orbite en 2008. Les lanceurs Ariane 5 ont établi un nouveau record de lancements réussis, et des gains d'efficacité ont été réalisés dans l'ensemble de la Division.

Le chiffre d'affaires de la Division a progressé de 21 % à 4,3 milliards d'euros (2007 : 3,6 milliards d'euros) grâce aux performances de ses trois Unités opérationnelles : Satellites, Services et Transport spatial. L'EBIT a par conséquent progressé de 34 % à 234 millions d'euros (2007 : 174 millions d'euros). La marge opérationnelle a poursuivi sa progression des quatre dernières années, à 5,5 % (4,9 % en 2007), en dépit d'un effet de change défavorable et de la légère hausse des coûts de R&D. À fin 2008, le carnet de commandes atteint 11 milliards d'euros (fin 2007 : 12,9 milliards d'euros).

UNE CROISSANCE GÉNÉRALISÉE

L'Unité opérationnelle Transport spatial, maître d'œuvre de la contribution européenne à l'ISS, a enregistré une avancée technique historique, avec l'arrimage dans l'espace, début 2008, du laboratoire Columbus et du véhicule de transfert automatique de ravitaillement (ATV) à la station. La croissance de l'unité Transport spatial a été soutenue par Ariane 5 qui a remporté 13 commandes, soit plus de la moitié du marché accessible. Le lanceur a confirmé sa fiabilité, avec 28 lancements consécutifs réussis à son actif depuis 2003. Le missile balistique français M51 de nouvelle génération a réalisé ses derniers essais en vol.

L'Unité opérationnelle Satellites a conservé sa part de marché, avec sept commandes de satellites et le lancement de sept satellites de télécommunications et de deux satellites d'observation. L'Agence spatiale européenne a confié à Astrium la construction de trois satellites scientifiques majeurs ; le Chili et l'Espagne ont tous deux commandé un satellite d'observation. Deux satellites de télécommunication ont par ailleurs été commandés.

Astrium Services a atteint le stade de maturité. Le système de communications sécurisées Paradigm pour le ministère britannique de la Défense est pleinement opérationnel après la livraison du troisième et dernier satellite, *Skynet 5C*. Des programmes similaires en Allemagne et dans les Émirats Arabes Unis sont en cours. Un premier contrat de services a été signé avec le Pentagone aux États-Unis.

ACQUISITIONS COMPLÉMENTAIRES

Plusieurs acquisitions ont stimulé les perspectives de croissance de la Division. Ainsi, Astrium Services a acquis Imass Ltd, fournisseur britannique de solutions intégrées de géoinformation. Cette Unité opérationnelle a également porté de 40 % à 80 % sa participation dans Spot Image, société française propriétaire des droits commerciaux des images satellite du ministère français de la Défense. L'unité Satellites a par ailleurs racheté Surrey Satellite Technology Ltd, société britannique spécialisée dans la conception et la fabrication de petits et micro-satellites.

PERSPECTIVES

À fin 2008, les trois Unités opérationnelles de la Division bénéficiaient de perspectives solides et d'un carnet de commandes équivalent, en valeur cumulée, à trois années d'activité. La majorité de ses produits et services reposent sur des lignes d'activités arrivées à maturité technique, à l'instar d'Ariane 5 et d'Eurostar 3000.

Astrium prévoit de livrer le système de communications sécurisées Satcom BW au ministère allemand de la Défense en 2009. De surcroît, la Division attend que l'Agence spatiale européenne attribue les contrats pour le système de navigation par satellite Galileo, réorganisé après l'attribution en janvier 2009 du contrat de production des 35 prochains lanceurs Ariane 5.

La Direction table sur un maintien de la croissance rentable, avec une augmentation progressive de la marge opérationnelle à moyen terme, tout en étant attentive à l'évolution de la crise et à son impact éventuel.

Défense & Sécurité

La division Défense & Sécurité (DS) a apporté une solide contribution à la performance financière d'EADS grâce à sa croissance rentable et à une intégration réussie.

Dans le cadre de la nouvelle organisation, une coordination entre les divisions Astrium et Défense & Sécurité a été mise en place.



EADS est la seule société européenne de défense capable de fournir des drones de petite et de grande taille.

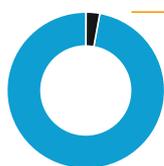


EADS s'est fixé des objectifs ambitieux pour augmenter ses activités dans le domaine de la sécurité, en tirant parti de la convergence croissante entre produits de défense et produits de sécurité.



L'Eurofighter est l'avion de combat le plus moderne actuellement en production.

(M€)	2008	2007	Variation
Chiffre d'affaires	5 668	5 392	+5 %
EBIT	408	345	+18 %
Prises de commandes	5 287	7 460	-29 %
Carnet de commandes	17 032	17 836	-5 %



Chiffre d'affaires par marché
(en % du chiffre d'affaires externe)

■ 3 % Activités civiles
■ 97 % Activités de défense

La croissance enregistrée sur un ensemble de programmes parvenus à maturité, ainsi que les gains de productivité obtenus grâce au regroupement de plusieurs sites, ont permis de générer une performance financière robuste. Le carnet de commandes s'est étoffé à l'export et dans des secteurs à forte croissance.

En 2008, le chiffre d'affaires a progressé de 5,1 % à 5,7 milliards d'euros (2007 : 5,4 milliards d'euros), stimulé par la contribution des activités radars, des services de systèmes militaires aériens et la consolidation de PlantCML en avril. La rentabilité grandissante des programmes arrivés à maturité, y compris les missiles, radars et services de MBDA destinés aux systèmes militaires aériens, a généré une hausse de 18 % de l'EBIT à 408 millions d'euros (2007 : 345 millions d'euros). La marge opérationnelle a progressé à 7,2 % (2007 : 6,4 %).

STABILITÉ DU CARNET DE COMMANDES

À fin 2008, le carnet de commandes s'établissait à 17 milliards d'euros (2007 : 17,8 milliards d'euros), avec une expansion vers des produits et services à forte croissance. Si les activités dans les missiles et les radars d'Eurofighter représentent l'essentiel des commandes, les systèmes de sécurité intérieure occupent une part croissante.

La livraison des 148 avions de combat multirôle de la Tranche 1 d'Eurofighter s'est achevée en 2008. La livraison des commandes à l'export pour l'Autriche progresse de manière satisfaisante, tout comme celle des 236 appareils de la Tranche 2 pour les nations partenaires. Des procédures d'appels d'offres officielles suivent actuellement leur cours en Inde, en Grèce et en Suisse, tandis que les négociations sur la Tranche 3 du programme Eurofighter progressent.

ÉQUILIBRE ENTRE PRODUITS ET INTÉGRATION DE SYSTÈMES

Les capacités en matière de sécurité ont connu une forte croissance. L'acquisition de PlantCML offre un accès au marché américain, où la nouvelle norme de radio numérique professionnelle (PMR) P25 pourra notamment être commercialisée. La Division développe actuellement son activité PMR TETRA, qui a permis d'assurer la sécurité lors des Jeux Olympiques de 2008.

L'installation de systèmes de sécurité intégrés a commencé au Qatar, dans d'autres pays du Moyen-Orient et pour le nouveau port de Tanger Med au Maroc. La polyvalence du système de sécurité maritime de Tanger Med permet à ce port de prendre en charge un large éventail de trafic passagers et conteneurs.

DS est le seul fournisseur européen capable de produire de petits comme de grands systèmes. L'étude de réduction des risques liés aux *Advanced UAV* s'est poursuivie avec l'identification des besoins des gouvernements français, allemand et espagnol. Les deux programmes français DRAC et SIDM sont entrés en phase de livraison. Des drones ont en outre été livrés à l'armée américaine.

L'unité Électronique de défense a signé un contrat sur la fourniture des radars pour le contrôle aérien des aérodromes militaires en Allemagne. Elle a également livré des systèmes de radar naval de moyenne portée TRS-3D à des clients tels que les garde-côtes américains et l'armée allemande.

EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

L'inauguration, en novembre, du Centre de systèmes militaires aériens de Manching (Bavière, Allemagne), regroupant plusieurs sites, a permis de réaliser des gains de productivité opérationnelle et des économies d'échelle dans certaines activités telles que les services.

PERSPECTIVES

En 2009, malgré un durcissement des conditions économiques, la Division cherchera à développer son implantation locale – y compris par des acquisitions – pour soutenir ses exportations.

La Direction cible un accroissement des activités de sécurité, notamment grâce à la convergence des produits de défense et de sécurité. La Division entend devenir le principal moteur des programmes européens et vise des objectifs ambitieux de croissance. Les investissements en recherche et technologie ont augmenté afin d'accélérer la croissance organique. Ces efforts portent surtout sur les drones, les radars de prochaine génération et le Centre de conception de systèmes.

AU CŒUR D'EADS

ÉQUILIBRER OBJECTIFS ET PRIORITÉS STRATÉGIQUES

Notre Groupe est au cœur d'un processus de transformation qui s'appuie sur notre Vision 2020. Pour y parvenir dans le cadre d'une démarche pérenne tant au plan commercial qu'environnemental, il est nécessaire d'équilibrer tout un ensemble de d'actions, telles que :

- bâtir un groupe d'envergure mondiale, tout en veillant à intégrer l'éthique à la culture d'entreprise et en nouant des relations profitables avec les fournisseurs ;
- devenir une entreprise aux performances environnementales, tout en restant à la pointe du développement des technologies aéronautiques, spatiales et de défense ;
- développer les talents en vue de l'avenir, tout en cultivant notre sens de la responsabilité sociale.

Innovation, performance environnementale, ressources humaines, achats, éthique et *compliance* sont autant de moteurs qui contribuent à notre évolution – dans l'intérêt de nos parties prenantes externes comme de nos salariés.

Innovation



Le *Corporate Technical Office (CTO)* a lancé des initiatives pour soutenir les objectifs stratégiques de la Vision 2020, tout en optimisant davantage la productivité de la recherche et technologie (R&T).

En 2008, le CTO d'EADS a introduit des mesures en faveur de la croissance durable d'EADS par le développement de technologies de pointe, notamment des technologies performantes dans le domaine environnemental. Parallèlement, il a continué d'améliorer l'efficacité de la Recherche et Technologie (R&T), des processus techniques et de la gestion de l'information.

RECHERCHE ET TECHNOLOGIE

Le CTO a lancé de nombreuses mesures nécessaires à la satisfaction des objectifs de R&T dans le cadre de la Vision 2020. Parmi ces mesures figurent la définition de feuilles de route pour certaines technologies phares, le lancement d'un groupe dédié aux technologies « vertes » au sein du Groupe, la planification du recrutement d'un nombre suffisant d'ingénieurs talentueux, l'amélioration de la gestion de la R&T, ainsi que des mesures pour inscrire ce budget dans la durée.

Les actions introduites ces dernières années afin d'améliorer la gestion de la R&T ont porté leurs fruits. EADS dispose désormais d'une équipe R&T dans l'ensemble de ses Divisions, qui applique une approche rationalisée visant à optimiser les synergies. Ainsi, les *EADS Innovation Works*, véritables laboratoires de recherche d'EADS, et la division Défense & Sécurité partagent de nouveaux locaux de recherche à Newport, au Royaume-Uni.

La Direction concentre désormais les dépenses de R&T sur les grands projets phares, en réduisant parallèlement le nombre de projets de moindre envergure. Afin d'optimiser autant que possible les ressources du budget R&T, EADS a continué de développer ses activités contractuelles avec les gouvernements européens. Par ailleurs, les objectifs des activités de R&T sont d'augmenter l'efficacité de 10 % à 15 %, et de réinvestir les capitaux ainsi libérés dans le développement technologique.

Afin de tirer parti des diverses compétences scientifiques et techniques, la collaboration internationale en matière de R&T a continué de s'étendre hors d'Europe. Les partenariats de recherche avec des établissements universitaires de premier plan se sont renforcés au Canada, en Inde, en Russie, à Singapour, en Chine et aux États-Unis.

Pour le Groupe dans son ensemble, 2008 a été une année significative en termes de développement technologique, avec des innovations notables, allant de la recherche sur les piles à combustible destinées à l'aviation commerciale aux essais de carburants de synthèse.

Le Groupe a déposé 1 088 demandes de brevet en 2008, contre 792 en 2006. Aux États-Unis, EADS s'est octroyé la quatrième place en termes de dépôts de brevets dans le secteur aéronautique et spatial, selon les chiffres du *Patent Board*. La Direction assure une promotion active des technologies brevetées par EADS auprès de sociétés appartenant à d'autres secteurs industriels.

PROGRAMMES D'AMÉLIORATION

L'ancien *Corporate Quality Office* a été rebaptisé *Corporate Quality and Business Improvement (QBI)* afin de refléter plus fidèlement son rôle. Le QBI joue un rôle essentiel dans l'amélioration de l'efficacité. Des techniques « rationnelles » sont introduites aux différents stades du développement des produits, de la fabrication et de la chaîne d'approvisionnement. Le programme d'amélioration baptisé *Black Belt* a permis en outre de réaliser chaque année des économies significatives.

Le programme PHENIX (*PLM Harmonisation Enhanced Integration and Excellence*) a été lancé avec l'objectif d'économiser plusieurs millions d'euros par an, en rationalisant les processus et les outils de conception et de fabrication des produits. PHENIX assure avec succès une meilleure intégration entre les composantes mécaniques, électriques et logicielles du développement de produits. Ce programme améliorera nettement la qualité de la conception des produits EADS à l'avenir.

GESTION DE L'INFORMATION

EADS a attribué au Directeur des systèmes d'information d'Airbus la responsabilité de cette fonction pour l'ensemble du Groupe, avec pour mission d'introduire des services informatiques partagés et d'intégrer les infrastructures informatiques. Ces mesures seront mises en œuvre dans le cadre du projet *EADS Global Information Management Services* (Services de gestion de l'information d'EADS à l'échelle mondiale).

PERSPECTIVES

Le CTO continuera d'introduire des mesures dans le sens de la stratégie de croissance durable inscrite dans la Vision 2020. Les *business plans* des Divisions du Groupe définissent l'orientation du développement technologique, des programmes d'amélioration et des infrastructures de gestion de l'information à venir.

Un plan opérationnel de R&T sur trois ans, aligné sur l'évolution et les budgets associés des technologies décisives, a été mis en place. Par ailleurs, les projets PHENIX et d'intégration de la gestion de l'information continueront d'être déployés, tout comme l'efficacité opérationnelle, érigée au rang de culture d'entreprise.

Éco-efficience



Afin d'ancrer rapidement la protection de l'environnement au cœur de ses processus industriels et de son modèle économique, EADS s'est doté d'une nouvelle politique en matière d'environnement et a lancé des actions ciblées pour améliorer son efficacité dans ce domaine.

En 2008, la volonté de mieux équilibrer la protection de l'environnement et la réussite économique est passée du statut d'objectif stratégique au rang de réalité opérationnelle. Après avoir présenté en 2007 le concept d'éco-efficience comme un des enjeux majeurs de la Vision 2020 à moyen terme, la Direction s'est fermement engagée dans la transformation du Groupe.

GUIDER LA TECHNOLOGIE ET L'INNOVATION DES PROCESSUS

Une nouvelle politique environnementale a établi un cadre permettant de gérer les opportunités et les risques liés à cette éco-efficience. Ce cadre inspirera le développement des technologies et des processus innovants qui sont destinés à minimiser l'impact environnemental d'EADS dans les années à venir.

Cette nouvelle politique représente la pierre angulaire du système de gestion de l'environnement d'EADS. Il s'agit d'appréhender les produits sur l'intégralité de leur cycle de vie et ainsi couvrir 100 % des aspects liés aux activités et produits du Groupe à travers le monde. Selon cette nouvelle politique, EADS s'engage à évaluer la performance environnementale de ses produits et activités afin de trouver la meilleure façon de les améliorer.

Dans le cadre de la gestion de ses activités de fabrication et de services, cette politique stipule également qu'EADS entend non seulement respecter les lois et réglementations applicables en la matière, mais élaborer en outre des normes environnementales avancées. En ce qui concerne ses produits, le Groupe s'efforce de parvenir à l'excellence environnementale par le biais des technologies. À ce titre, il mobilise des ressources supplémentaires pour ses activités de recherche, de conception et de développement de technologies et de produits respectueux de l'environnement.

Photo au centre :

Aerolia a mis au point une technique d'usinage mécanique pour les panneaux d'aérostructures en 3D, destinée à remplacer l'usinage chimique traditionnel. Ce processus innovant a considérablement réduit la consommation d'eau et d'énergie, sans entraîner d'émissions de gaz dangereux pour la couche d'ozone.

Afin de remplir les objectifs de sa politique environnementale, la Direction a élaboré une feuille de route qui fixe des objectifs détaillés de performance opérationnelle et produits jusqu'en 2020.

AVANCÉES ENVIRONNEMENTALES

Le Groupe a accompli d'énormes progrès dans la réduction de son impact sur l'environnement. Ainsi, fin 2008, environ 90 % des salariés d'EADS travaillaient dans des locaux répondant à des normes environnementales (ISO 14001 norme européenne EMAS (*Eco-Management & Audit Scheme*)). Le Groupe vise la certification ISO 14001 de 100 % de ses sites et produits.

Le Groupe cherche à réduire considérablement les émissions de carbone de ses avions, par lui-même ou aux côtés d'autres partenaires. Au niveau européen, EADS joue un rôle phare dans les projets européens *Clean Sky* et *Single European Sky ATM*. *Clean Sky* a pour ambition de développer des avancées technologiques dans l'industrie aéronautique et spatiale, alors que le programme *Single European Sky ATM* vise la création d'un système unifié de gestion du trafic aérien en Europe. À eux deux, ces programmes permettront de remplir les objectifs fixés par le Conseil consultatif pour la recherche aéronautique en Europe (ACARE) d'ici à 2020 : réduction de moitié des émissions de CO₂ par une diminution conséquente de la consommation de carburant ; réduction de 80 % des émissions de NO_x ; réduction de moitié du bruit externe. L'ACARE prévoit également l'introduction de produits dont le cycle de vie serait 100 % écologique.

En février, Airbus a réalisé un premier vol historique avec un carburant à base de GTL, obtenu par la conversion de gaz naturel en kérosène liquide. Un A380 a décollé de Filton au Royaume-Uni pour rallier Toulouse avec l'un de ses réacteurs alimenté au GTL. Ce carburant de substitution présente l'avantage d'une moindre teneur en soufre et des caractéristiques intéressantes pour la qualité de l'air. Ce vol a marqué la première étape du lancement d'études sur les carburants de substitution.

Enfin, le Groupe a poursuivi les études sur la conception de produits respectueux de l'environnement, tout au long de leur cycle de vie. Des évaluations de l'empreinte carbone ont été lancées conformément aux normes internationalement reconnues sur les gaz à effet de serre. Des leçons ont été tirées du projet PAMELA (*Process for Advanced Management of End-of-Life Aircraft*) finalisé en 2006. En procédant au démantèlement et à la déconstruction d'un A300, il a été possible de définir un modèle pour le recyclage à 85 % d'un avion en fin de vie.

EADS est également très impliqué dans les projets internationaux veillant au respect de réglementations émergentes telles que REACH (*Registration Evaluation Authorisation and Restriction of Chemicals*). Cette réglementation européenne sur l'enregistrement, l'évaluation, l'agrément et les restrictions imposés à certains produits chimiques préconise le remplacement des produits chimiques les plus dangereux par des produits de substitution.

Ressources humaines



Les Ressources humaines sont concentrées sur la formation des effectifs d'EADS, afin de les préparer à atteindre les objectifs stratégiques de Vision 2020. Les Ressources humaines cherchent notamment à renforcer l'implication des salariés et améliorer l'intégration au sein du Groupe.

Les Ressources humaines (RH) se préparent à l'internationalisation croissante des effectifs du Groupe, tout en renforçant la capacité d'EADS à attirer et développer les meilleurs talents à un moment où les experts aux compétences techniques se font plus rares.

Parallèlement, la fonction RH alimente le processus d'intégration, accroît l'efficacité opérationnelle et réduit les coûts par le biais des services partagés.

EADS traite les enjeux liés à sa responsabilité sociale comme la diversification internationale de ses salariés, en dépassant les obligations réglementaires en la matière. Un contrat a été signé en 2008 avec l'Université Paris-Dauphine visant à promouvoir la diversité.

GESTION DES COMPÉTENCES

En alliant l'analyse des compétences clés à long terme au développement individuel, la fonction RH a amélioré son approche de la gestion des compétences. Le recrutement, la formation et le développement des carrières mettent l'accent sur la satisfaction de critères en pleine évolution concernant les différents programmes, et se concentrent sur les compétences essentielles.

RECRUTEMENT ET DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE

EADS investit pour maintenir sa position parmi les employeurs les plus reconnus d'Europe chez les ingénieurs diplômés. Pour cela, la Société s'associe à des universités afin d'attirer les meilleurs talents et faciliter la collaboration technologique. Des accords ont ainsi été signés avec trois universités espagnoles. Les carrières des salariés sont gérées dans le cadre d'un processus structuré à l'échelle du Groupe, qui repose sur des entretiens annuels avec évaluation du potentiel et des performances. Ces entretiens sont suivis de conférences sur le développement par services et d'« analyses des salariés » au niveau des Divisions et du Groupe. Il existe à présent un processus commun et un outil électronique partagé de Ressources humaines pour gérer les performances et le développement au sein du Groupe.

Les programmes de développement des talents du Groupe préparent les futurs cadres à des missions dotées de responsabilités nouvelles et élargies. Un programme de développement du leadership au sein d'EADS, baptisé *Leadership 2020*, a été mis au point afin de créer une culture du management adaptée à la réalisation des objectifs de Vision 2020. Le taux de participation aux activités proposées par l'université du Groupe (*Corporate Business Academy*) est en progression.

MOBILITÉ INTERNATIONALE

La fonction RH a harmonisé les politiques traditionnelles en vigueur et a lancé une Politique commune de mobilité internationale d'EADS pour la gestion des expatriés du Groupe. Un centre de compétences dédié aux missions internationales sera mis en place en 2009.

DIALOGUE SOCIAL

La qualité du dialogue social a permis à Airbus d'obtenir de bons résultats malgré d'importants changements structurels, notamment à l'occasion de la vente et de la séparation de certains sites en France, en Allemagne et au Royaume-Uni.

EFFICACITÉ

Dans des domaines tels que les systèmes d'information des Ressources humaines et la paie, où des services partagés ont déjà été introduits, les réductions de coûts ont été supérieures à 30 %. Avec le lancement des Services de formation d'EADS (*EADS Learning Services*) et du centre de recrutement d'EADS (*EADS Recruitment Centre*), la mise en place de services partagés est en cours.

PERSPECTIVES

En 2009, les RH vont mettre en œuvre de nombreuses initiatives décidées en 2008, qui mettent en valeur le rôle des effectifs dans la stratégie Vision 2020. Il sera demandé aux collaborateurs du Groupe de répondre à une « Enquête d'implication » destinée à mettre les RH en alerte dans les domaines où l'encadrement des salariés peut être amélioré.

La mise en place de services partagés sera étendue au recrutement, et *EADS Learning Services* deviendra opérationnel à 100 %. Le centre de recrutement visera à réduire de moitié les délais d'embauche.

Un plan de recrutement et de développement conçu en fonction de la feuille de route stratégique de chacune des Divisions sera lancé, privilégiant le développement des compétences. Des politiques et organisations RH au niveau national seront déployées en Chine, en Inde et aux États-Unis.

Achats



En tant qu'acteurs du changement, les Achats contribuent de manière notable à satisfaire les objectifs stratégiques énoncés dans le cadre de Vision 2020 ainsi qu'à multiplier les synergies à travers le Groupe.

Les différentes directions Achats d'EADS ont œuvré en faveur des objectifs stratégiques de Vision 2020 afin d'optimiser les coûts totaux d'acquisition, de construire des réseaux solides de fournisseurs et d'internationaliser la base de fournisseurs.

Les Achats jouent en effet un rôle majeur dans la réalisation de ces objectifs, dans la mesure où les dépenses engagées dans ce domaine correspondent à près de 75 % du chiffre d'affaires. Ce pourcentage pourrait augmenter à mesure qu'EADS se concentrera sur son cœur de métier, à savoir les activités de conception, de commercialisation et d'assemblage.

RÉDUCTION DES COÛTS ET PROMOTION DE L'INTÉGRATION

Chez Airbus, le module *Smart Buying* contribue aux réductions de coûts prévues par le projet de transformation *Power8*, en remaniant la chaîne d'approvisionnement et en améliorant la logistique. Des efforts d'amélioration similaires sont en cours de déploiement dans les autres Divisions.

Les achats conjoints entre Divisions se sont multipliés, l'étendue d'EADS permettant de sécuriser les approvisionnements et de réduire les coûts. Tous les objectifs en ce sens ont été remplis.

Une partie du programme *Future EADS* visant à renforcer les synergies, tous les approvisionnements d'ordre général seront consolidés au niveau du Groupe. En 2009, une nouvelle organisation de « Services partagés des Achats », *EADS General Procurement Shared Services*, gérée par Airbus, fournira les biens et services généraux.

NOUER DES PARTENARIATS

Des étapes significatives ont été franchies avec la constitution de partenariats prévoyant le partage des risques, dans un but de consolidation et de renforcement de la chaîne d'approvisionnement.

EADS, en se recentrant sur son cœur de métier, a favorisé l'émergence de nouveaux partenaires majeurs, tant en France qu'au Royaume-Uni, dans la fabrication d'aérostructures. Les sites de production d'Airbus à Laupheim et Filton ont été respectivement cédés à Diehl/Thales et GKN. De plus, la formation des filiales

française et allemande de fabrication d'aérostructures, Aerolia et Premium AEROTEC, a préparé le terrain en vue de leur cession.

S'agissant de l'A350 XWB, EADS accorde des contrats de travail plus importants aux partenaires qui partagent avec le Groupe les investissements, les risques et les opportunités.

Dans l'ensemble du Groupe, 28 prestataires clés de services d'ingénierie ont été sélectionnés sur un *pool* d'environ 2 000 fournisseurs. Les accords ainsi conclus pourront profiter à toutes les Divisions.

INTERNATIONALISATION DES APPROVISIONNEMENTS

La direction des Achats a défini une feuille de route qui prévoit d'augmenter les approvisionnements réalisés hors d'Europe pour les porter de 25 % à 40 % d'ici à 2020, conformément à Vision 2020.

Des objectifs par pays ont été précisés pour chaque Division, l'accent étant mis sur les États-Unis, la Chine, l'Inde, la Russie, l'Europe de l'Est, l'Amérique latine et l'Afrique du Nord.

Un bureau des achats à Pékin ainsi qu'une filiale à Shanghai ont été ouverts pour faciliter les démarches auprès des fournisseurs en Chine.

PLANIFIER L'ÉCO-EFFICIENCE DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Avec l'aide de fournisseurs, nous nous sommes conformés à la première étape du règlement européen REACH (*Registration Evaluation Authorisation and Restriction of Chemicals*), qui vise à garantir la sécurité des produits chimiques.

Un projet d'amélioration de l'éco-efficience de la chaîne d'approvisionnement a été lancé en 2008. Ses objectifs, notamment ceux applicables aux fournisseurs, seront arrêtés en 2009.

PERSPECTIVES

La priorité immédiate des Achats consiste à surveiller et à gérer l'impact de la crise économique sur les fournisseurs. Un système d'alerte en cas de difficultés chez l'un de nos fournisseurs est en cours de développement.

Sur le plus long terme, les Achats mettront en place de nouveaux objectifs dans le cadre du programme Vision 2020 d'EADS. L'organisation de Services partagés des achats deviendra opérationnelle, et les objectifs d'éco-efficience du Groupe seront définis et communiqués aux fournisseurs. Par ailleurs, les progrès vont se poursuivre dans la mise en conformité avec les règlements environnementaux.

Les Achats évolueront vers un renforcement des relations avec les principaux interlocuteurs en ce qui concerne : la gestion du risque lié à la chaîne d'approvisionnement, le développement des fournisseurs, la performance environnementale et les pratiques en matière de responsabilité sociale.

Éthique et Compliance



Le premier forum Éthique et Compliance s'est tenu à Toulouse (France), le 4 février 2009.

EADS s'est publiquement engagé à faire preuve d'éthique, de conformité et de transparence. Sa Vision 2020 place ainsi la promotion des comportements éthiques au cœur des responsabilités du Groupe.

L'engagement en matière de compliance consiste à s'assurer que les activités du Groupe sont conduites dans le respect des lois et règlements, ainsi que des principes éthiques et des meilleures pratiques promus par le Groupe. Pour y parvenir, EADS estime que sa Direction, qui assume la responsabilité de sa compliance, doit pouvoir compter sur le soutien de ressources dédiées, afin de s'assurer que les opérations sont conduites dans le respect des règles applicables. Ces ressources doivent également être chargées du contrôle en la matière.

C'est pourquoi le Conseil d'administration a décidé, fin 2008, de nommer un Directeur Compliance (*Chief Compliance Officer*) responsable de la création d'une organisation indépendante intégrée pour l'ensemble du Groupe. En sa qualité de Directeur Compliance, Pedro Montoya est chargé de l'élaboration et de la mise en œuvre du programme Éthique et Compliance d'EADS, avec pour objectif la gestion optimale des risques afférents.

Le Directeur Compliance est placé sous la tutelle du Président exécutif. Son indépendance est garantie par son accès direct au Conseil d'administration et au Comité d'audit. Le Directeur Compliance peut compter sur le savoir-faire des *compliance officers* nommés par chacune des Divisions, ainsi que sur les *compliance officers* des directions du Groupe, tout en s'appuyant sur le réseau existant qui compte quelque 150 professionnels de la conformité répartis à travers le Groupe.

Le Président exécutif d'EADS a défini la mission et les objectifs du Directeur Compliance après concertation avec le Comité d'audit. Le Directeur Compliance rendra régulièrement compte au Conseil d'administration et au Comité d'audit de l'avancement de la mise en œuvre du programme afférent.

ENTRETIEN AVEC PEDRO MONTOYA, DIRECTEUR COMPLIANCE

Pourquoi est-il si important pour EADS de mettre en œuvre un programme Éthique et Compliance?

Pour préserver la compétitivité d'EADS et protéger le Groupe contre d'éventuels litiges, tout en atténuant les risques liés à l'éthique et la compliance. Il s'agit là d'un moyen de garantir que nous restons l'un des meilleurs fournisseurs au monde dans les secteurs de l'aéronautique, de l'espace et de la défense. Aux États-Unis, les autorités exigent, dans le cadre des procédures d'appels d'offres et dans les règlements sur les achats au niveau fédéral, que les entreprises candidates possèdent des programmes efficaces en matière d'éthique et de compliance. Si nous ne mettons pas en place des dispositifs adéquats, nos activités pourraient en être pénalisées. Nous devons également faire face à la mauvaise réputation du secteur de la défense, qui est injuste.

Nous menons également des efforts pour promouvoir une situation équitable pour tous à l'extérieur du Groupe. EADS a participé à la promotion de normes communes au sein de l'association européenne de notre secteur. Nous avons à présent entamé des discussions avec nos homologues américains afin de définir des standards similaires à l'échelle mondiale.

Vous vous dotez d'une organisation nouvelle. Doit-on en conclure que la compliance est un nouvel enjeu pour EADS ?

En aucune façon. Des procédures existent déjà depuis des années, à commencer par le contrôle des exportations, qui est une obligation légale dans le domaine de la défense. De plus, la lutte contre la corruption est considérée depuis longtemps comme une question essentielle dans notre secteur. Cela nous a déjà amenés, par le passé, à développer nos règles de commerce international. Cette nouvelle initiative d'EADS est le fruit de longues études et discussions au sein de la Direction. Dans l'optique de couvrir tous les risques liés à cet égard, nous nous dotons d'une organisation dédiée et indépendante à travers le Groupe, qui englobe les fonctions actuelles de contrôle des exportations et de commerce international. Dans le passé, nous n'avons peut-être pas mis suffisamment l'accent sur la sensibilisation de nos salariés aux questions d'éthique et de compliance. Or, il s'agit d'une thématique sur laquelle nos différentes parties prenantes exigent un tel engagement de notre part. Nous devons comprendre qu'il s'agit d'un enjeu dont la responsabilité incombe à chacun d'entre nous.

Quelles mesures spécifiques sont adoptées cette année ?

Une carte des risques liés à l'éthique et la compliance sera présentée au Comité d'audit. Nous élaborerons également un système d'alerte avant fin 2009. Nous nous efforçons en outre de mettre à jour le Code éthique d'EADS et ses principaux standards éthiques.

Glossaire

➤ ATV

Automated Transfer Vehicle – véhicule de transfert automatique chargé d’approvisionner la Station spatiale internationale en matériel scientifique, pièces détachées et carburant, ainsi qu’en nourriture, en oxygène et en eau. En tant que maître d’œuvre pour le compte de l’Agence spatiale européenne (ESA), Astrium est à la tête du programme ATV, élément clé de la contribution européenne à la Station spatiale internationale.

➤ BLACK BELT

Programme d’amélioration des compétences d’EADS.

➤ CLEAN SKY

Programme européen de recherche technologique destiné à assurer le développement durable du transport aérien.

CO₂

Dioxyde de carbone. Fait partie des principaux gaz à effet de serre.

CORPORATE BUSINESS ACADEMY

Université d’entreprise d’EADS.

COUVERTURE

Outil financier permettant de se prémunir contre les fluctuations défavorables des taux de change.

➤ EADS INNOVATION WORKS

Centre de recherche du Groupe.

EASA

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

EBIT OU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

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

ÉCO-EFFICIENCE OU PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

Décrit le juste équilibre permettant de conjuguer respect de l’environnement et réussite économique.

EMAS

Eco-Management & Audit System, Eco-Audit – certification européenne pour une meilleure qualité environnementale.

ESA/ASE

European Space Agency, Agence spatiale européenne.

➤ FLY-BY-WIRE

Système de commande de vol utilisant une transmission électrique plutôt que mécanique.

FUTURE EADS

Programme d’amélioration qui préconise une meilleure intégration transversale de l’ensemble des fonctions support.

➤ GMES

Global Monitoring for Environment & Security – Programme visant à fédérer et rationaliser les activités européennes d’observation de la Terre.

GOUVERNEMENT D’ENTREPRISE

Contrôle et surveillance d’une société afin de s’assurer que sa direction agit dans l’intérêt des parties prenantes, qu’elle ne prend aucun risque indu et respecte la législation en vigueur.

GUERRE ASYMÉTRIQUE

Conflit opposant des combattants aux caractéristiques différentes, par exemple, des forces armées conventionnelles à des terroristes.

➤ **ISO 14001**

Norme de certification de systèmes de management environnemental définie par l'Organisation internationale de normalisation (ISO). Les normes internationales permettent à un organisme d'identifier et de maîtriser l'impact environnemental de ses activités, produits et services, dans le but d'améliorer en permanence sa performance environnementale.

➤ **LCC OU LOW COST CARRIER**

Compagnie aérienne à bas prix.

LONG-COURRIERS

Avions permettant d'effectuer des vols supérieurs à 3 000 miles nautiques avec une charge utile complète en conditions normales de vol. Les avions long-courriers d'Airbus sont l'A330, l'A340, l'A380 et l'A350.

LUH

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

➤ **MONOCOULOIR**

Avion aménagé avec un seul couloir. Chez Airbus, la famille A320 est monocouloir.

MONTÉE EN PUISSANCE OU MONTÉE EN CADENCE

Processus consistant à augmenter le niveau de production d'un programme.

MRTT

Multi-Role Tanker Transport aircraft – avion de transport et de ravitaillement multirôle.

➤ **NO_x**

Groupe de gaz hautement réactifs, contenant tous de l'azote et de l'oxygène en quantités diverses et entraînant de nombreux effets sur la santé et sur l'environnement.

➤ **OCCAR**

Organisation Conjointe de Coopération en matière d'ARmement dont la mission consiste en une coopération européenne en matière d'armement.

➤ **PIB**

Produit intérieur brut – indicateur économique pour mesurer le niveau de production d'un pays.

POWER8

Programme de transformation destiné à restaurer la compétitivité d'Airbus.

POWER8 PLUS

Prolongement de *Power8* qui ne concerne plus seulement Airbus, mais s'étend à toutes les Divisions d'EADS.

➤ **R&T**

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

REACH

Règlement européen REACH (*Registration Evaluation Authorisation and Restriction of Chemicals*) sur l'enregistrement, l'évaluation, l'autorisation et les restrictions imposées aux substances chimiques. Son objectif est de remplacer les substances chimiques dangereuses par des substances moins dangereuses.

RPK

Revenu par passager-kilomètre – mesure le volume global de passagers des compagnies aériennes. On le calcule en multipliant le nombre de passagers par la distance parcourue.

➤ **SÉCURITÉ**

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

SERVICES PARTAGÉS

Directions centrales, telles que les Ressources humaines, dont les activités sont partagées au travers d'EADS.

SESAR

Single European Sky ATM Research – programme de recherche européen dont la mission est de donner naissance, d'ici à 2020, à un système unique de gestion du trafic aérien en Europe.

SKYNET 5

Programme destiné à fournir trois satellites de communications sécurisées pour le ministère de la Défense britannique.

➤ **UAV**

Unmanned Aerial Vehicle ou drone.

➤ **VERT, ÉCOLOGIQUE, PROPRE**

Respectueux de l'environnement.

Adresses

SIÈGES ADMINISTRATIFS

En France :

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

En Allemagne :

EADS
81663 Munich
Allemagne
Tél. +49 89 607 0

En Espagne :

EADS
Avenida de Aragón 404
28022 Madrid
Espagne
Tél. +34 915 85 70 00

SIÈGE SOCIAL

European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V.

P.O. Box 32008
2303 DA Leiden
Pays-Bas
Tél. +31 71 524 56 00

EADS UK

EADS UK Limited

111, The Strand
WC2R OAG Londres
Royaume-Uni
Tél. +44 207 845 84 00

EADS NORTH AMERICA

EADS North America, Inc.

1616 North Ft. Myer Drive,
Suite 1600
Arlington, VA 22209
États-Unis
Tel +1 703 236 33 00

AIRBUS

Airbus

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

Airbus Military

Avenida de Aragón 404
28022 Madrid
Espagne
Tél. +34 915 85 70 00

Premium AEROTEC

Haunstetter Str. 225
86179 Augsburg
Allemagne
Tél. +49 821 801 0

Aerolia

13, rue Marie Louise Dissart
31027 Toulouse cedex 3
France
Tél. +33 5 81 91 40 00

EADS EFW

Grenzstrasse 1
01109 Dresde
Allemagne
Tél. +49 351 8839 0

EUROCOPTER

Eurocopter

Aéroport International de
Marseille-Provence
13725 Marignane cedex
France
Tél. +33 4 42 85 85 85

ASTRIUM

Astrium

6, rue Laurent-Pichat
75216 Paris cedex 16
France
Tél. +33 1 77 75 80 00

Astrium Satellites

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

Astrium Space Transportation

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

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

Astrium Services

6, rue Laurent-Pichat
75216 Paris cedex 16
France
Tél. +33 1 77 75 80 00

DÉFENSE & SÉCURITÉ

Défense & Sécurité

Landshuter Strasse 26
85716 Unterschleissheim
Allemagne
Tél. +49 89 3179 0

EADS Military Air Systems

Rechliner Strasse
85077 Manching
Allemagne
Tél. +49 84 59 81 0

Eurofighter

Am Söldnermoos 17
85399 Hallbergmoos
Allemagne
Tél. +49 811 80 0

Defence and Communications Systems

Landshuter Strasse 26
85716 Unterschleissheim
Allemagne
Tél. +49 89 3179 0

Defence Electronics

Wörthstrasse 85
89077 Ulm
Allemagne
Tél. +49 731 392 0

MBDA

11, Strand
Londres WC2N 5RJ
Royaume-Uni
Tél. +44 20 7451 60 00

AUTRES ACTIVITÉS

EADS Sogerma

Aéroport International
20, Avenue Georges Barrès
33700 Mérignac
France
Tél. +33 5 56 55 40 00

ATR Avions de transport régional

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

**DIRECTION DE LA
STRATÉGIE ET DU
MARKETING D'EADS**

Tél. +33 1 42 24 24 24

Fax +33 1 42 24 26 19

**BUREAUX DE
REPRÉSENTATION**

Europe

Belgique, Bruxelles

Tél. +32 25 02 60 05

Fax +32 25 02 30 81

Grèce, Athènes

Tél. +30 210 69 83 871

Fax +30 210 69 83 870

Italie, Rome

Tél. +39 06 45 23 291

Fax +39 06 45 23 4006

Pologne, Varsovie

Tél. +48 22 627 05 28

Fax +48 22 627 05 35

Royaume-Uni, Londres

Tél. +44 207 845 8400

Fax +44 207 845 8401

Russie, Moscou

Tél. +7 495 797 53 67

Fax +7 495 797 53 66

Turquie, Ankara

Tél. +90 312 439 89 64

Fax +90 312 439 70 07

Afrique

**Afrique du Sud,
Johannesburg**

Tél. +27 11 256 79 00

Fax +27 11 256 79 11

Libye, Tripoli

Tél. +218 21 335 1026

Fax +218 21 335 1257

Asia

Australie, Sydney

Tél. +61 2 88 64 05 00

Fax +61 2 88 64 05 01

Chine, Pékin

Tél. +86 10 646 11 266

Fax +86 10 646 10 409

Corée du Sud, Séoul

Tél. +82 2 798 49 25

Fax +82 2 798 49 27

Inde, New Delhi

Tél. +91 11 4357 9000

Fax +91 11 4357 9024

Indonésie, Djakarta

Tél. +62 21 573 57 33

Fax +62 21 573 59 23

Malaisie, Kuala Lumpur

Tél. +60 3 2163 0233

Fax +60 3 2163 0211

Singapour, Singapour

Tél. +65 67 37 50 77

Fax +65 67 33 58 15

Taïwan, Taipei

Tél. +886 2 2712 15 94

Fax +886 2 2712 10 89

Thaïlande, Bangkok

Tél. +66 2 610 4300

Fax +66 2 610 4301

Vietnam, Hanoï

Tél. +84 4 943 68 85

Fax +84 4 943 68 72

Amérique latine

Bésil, São Paulo

Tél. +55 11 3093 2800

Fax +55 11 3093 2801

Chili, Santiago du Chili

Tél. +56 23 33 43 33

Fax +56 23 33 47 77

Mexique, Mexico

Tél. +52 55 47 77 51 00

Fax +52 55 47 77 32 74

Moyen-Orient

Arabie Saoudite, Riyad

Tél. +966 1 46 53 456

Fax +966 1 46 30 844

EAU, Abu Dhabi

Tél. +971 2 681 28 78

Fax +971 2 681 10 27

Égypte, Le Caire

Tél. +20 22 794 86 71

Fax +20 22 795 73 17

Oman, Mascate

Tél. +968 24 601 922

Fax +968 24 602 845

Qatar, Doha

Tél. +974 411 0752

Fax +974 411 0784

Amérique du Nord

Canada, Ottawa

Tél. +1 613 230 39 02

Fax +1 613 230 14 42

Information actionnaires

CALENDRIER FINANCIER :

Publication des résultats
annuels 2008 :
10 mars 2009

Publication des résultats du
premier trimestre 2009 :
12 mai 2009

Assemblée générale annuelle :
27 mai 2009, Amsterdam
(Pays-Bas)

Réunion d'information des actionnaires :
25 juin 2009, Paris
(France)

Publication des résultats du
premier semestre 2009 :
fin juillet 2009

Publication des résultats du troisième
trimestre 2009 :
mi-novembre 2009

RELATIONS INVESTISSEURS :

Appel gratuit

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

À partir des autres pays, les actionnaires
peuvent nous contacter au numéro suivant :
+33 1 45 30 85 82

EADS met à la disposition des actionnaires
une adresse électronique leur permettant
de poser des questions :
ir@eads.com

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



 WWW.REPORTS.EADS.COM

LE RAPPORT ANNUEL 2008 COMPLET D'EADS EST COMPOSÉ DE :



Livre 1

PANORAMA EADS 2008

Nous avons les atouts pour réussir.



Livre 2

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT 2008

Activités, Structure et
Responsabilité d'Entreprise

États financiers

Conception et production : HGB Hamburger Geschäftsberichte
Photos : p. VIII (Ariane 5, Columbus) ESA/NASA, p. 2, 8, 13: HSG Zander,
p. 4 (Lagardère) : Pool Bertolin Morin - IP3-MaxPPP; p. 19, p. 58: EADS,
Michael Lange | Rédaction : The Clerkenwell Consultancy | Impression : Kriechbaumer

 **Mixed Sources**
Product group from well-managed
forests, controlled sources and
recycled wood or fiber
www.fsc.org Cert no. GFA-COC-001511
© 1996 Forest Stewardship Council

WWW.EADS.COM



European Aeronautic Defence
and Space Company EADS N.V.
P.O. Box 32008
2303 DA Leyde
Pays-Bas

Pour plus d'informations, veuillez
consulter www.eads.com.

Ce document est aussi disponible
aux adresses suivantes :

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