



LIVRE TROIS

3

Activités, Structures et Responsabilité Sociale 2007



The step beyond

Le Rapport annuel 2007 complet d'EADS est composé de :



LIVRE 1

**FACE AUX DÉFIS,
DES RÉSULTATS**
Panorama 2007

Gouvernance et Responsabilité
Ensemble. Relever les défis.
Obtenir des résultats.
Présentation de l'activité 2007
Au cœur d'EADS
Informations utiles



LIVRE 2

**ÉTATS FINANCIERS ET
GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 2007**
Document d'Enregistrement – Partie 1 :

Facteurs de risque
Actif net, situation financière, résultats
Gouvernement d'entreprise



LIVRE 3

**ACTIVITÉS, STRUCTURES ET
RESPONSABILITÉ SOCIALE 2007**
Document d'Enregistrement – Partie 2 :

Informations sur les activités d'EADS
Éthique et responsabilité sociale (CSR)
Renseignements de caractère général
sur la Société et son capital social

www.eads.com

La version en ligne du Rapport annuel 2007
est disponible à l'adresse

 www.reports.eads.com

Activités, Structures et Responsabilité Sociale

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT EADS

PARTIE 2

Activités, Structures et Responsabilité Sociale (LIVRE 3)

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

Le présent Document d'Enregistrement a été préparé en conformité avec l'Annexe I du Règlement (CE) n° 809/2004, déposé en anglais auprès de et approuvé le 24 avril 2008 par l'Autoriteit Financiële Markten (« **AFM** ») en sa qualité d'autorité compétente en vertu de la loi néerlandaise relative au contrôle des marchés de valeurs mobilières (la *Wet op het financieel toezicht*) (telle que modifiée), prise en application de la Directive 2003/71/CE. Le Document d'Enregistrement se compose de deux parties, qui doivent se lire conjointement : (i) le présent document, intitulé « **Activités, Structures et Responsabilité Sociale** » (Document d'Enregistrement, Partie 2) et (ii) le document intitulé « **États financiers et Gouvernement d'Entreprise** » (Document d'Enregistrement, Partie 1). Le présent Document d'Enregistrement ne peut être utilisé à l'appui d'une opération financière et considéré comme faisant partie d'un prospectus en vertu de la Directive 2003/71/CE que s'il est complété par une note relative aux valeurs mobilières et par un résumé approuvés par l'AFM.

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

Activités, Structures et Responsabilité Sociale

1 INFORMATIONS SUR LES ACTIVITÉS D'EADS

2 ÉTHIQUE ET RESPONSABILITÉ SOCIALE (CSR)

3 RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL CONCERNANT
LA SOCIÉTÉ ET SON CAPITAL SOCIAL

4 ENTITÉ RESPONSABLE
DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT

États Financiers et Gouvernement d'entreprise

(LIVRE 2)

SOMMAIRE NON ACTIF - REPORTEZ-VOUS AU "LIVRE 2"

FACTEURS DE RISQUE	7		
1. Risques liés aux marchés financiers	8		
2. Risques liés aux activités d'EADS	10		
3. Risques juridiques	16		
4. Risques industriels et liés à l'environnement	18		
1 ACTIF NET - SITUATION FINANCIÈRE - RÉSULTATS	19		
1.1 Discussion et analyse par la Direction de la situation financière et des résultats d'exploitation	20		
1.1.1 INFORMATIONS	20		
Cours de change	20		
Notations	20		
1.1.2 VUE D'ENSEMBLE	20		
1.1.2.1 Évolutions importantes en 2006 et 2007 : programmes et restructuration	21		
1.1.2.2 Tendances	22		
1.1.3 CONSIDÉRATIONS, RÈGLES ET ESTIMATIONS COMPTABLES CRITIQUES	23		
1.1.3.1 Le périmètre de consolidation et ses variations	23		
1.1.3.2 Avantages du personnel — IAS 19	24		
1.1.3.3 Engagements de retraite au Royaume-Uni	24		
1.1.3.4 Ajustements de la juste valeur	25		
1.1.3.5 Tests de valeur des actifs	26		
1.1.3.6 Frais de recherche et développement	26		
1.1.3.7 Comptabilisation dans les États financiers des transactions en devises faisant l'objet de couvertures	26		
1.1.3.8 Conversion des états financiers établis en monnaies étrangères	27		
1.1.3.9 Comptabilisation dans les États Financiers des transactions de financement des ventes	28		
1.1.3.10 Provisions pour pertes à terminaison	29		
1.1.4 ÉVALUATION DES PERFORMANCES DE LA DIRECTION	29		
1.1.4.1 Carnet de commandes	29		
1.1.4.2 Utilisation de l'EBIT*	31		
1.1.4.3 Niveau de l'EBIT* par Division	32		
1.1.5 RÉSULTATS D'EXPLOITATION D'EADS	35		
Revenus consolidés	35		
		Coûts des ventes consolidés	38
		Frais de vente et d'administration consolidés	38
		Frais de recherche et développement consolidés	38
		Autres produits et charges consolidés	38
		Part consolidée des résultats des sociétés mises en équivalence et des autres produits liés aux participations	39
		Charges financières consolidées	39
		Autre résultat financier consolidé	39
		Impôts sur les bénéficiaires consolidés	40
		Participations minoritaires consolidées	40
		Bénéfice net consolidé (Perte) (Bénéfice / (perte) de l'exercice imputable aux actionnaires de la société-mère)	40
		Bénéfice par action (BPA)	40
		1.1.6 VARIATIONS DU TOTAL DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS (PARTICIPATIONS MINORITAIRES COMPRISES)	41
		La norme IAS 39 – Impact sur les AOCl	42
		Impact sur les AOCl des ajustements de change	42
		1.1.7 LIQUIDITÉ ET FONDS PROPRES	43
		1.1.7.1 Flux de trésorerie	43
		1.1.7.2 Trésorerie et équivalents de trésorerie consolidés et valeurs mobilières de placement	45
		1.1.7.3 Dettes financières consolidées	46
		1.1.7.4 Financement des Ventes	46
		1.1.8 ACTIVITÉS DE COUVERTURE	51
		1.1.8.1 Cours de change	51
		1.1.8.2 Taux d'intérêt	52
		1.2 États financiers	53
		1.2.1 EADS N.V. ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS (IFRS)	54
		Règles de présentation	59
		Notes annexes aux comptes de résultat consolidés établis selon les normes IFRS	73
		Notes annexes aux bilans consolidés selon les normes IFRS	83
		Notes annexes au tableau de flux de trésorerie consolidés établis selon les normes IFRS	103
		Autres notes annexes aux états financiers consolidés établis selon les normes IFRS	105
		Notes annexes aux comptes consolidés – Périmètre de consolidation	130
		RAPPORT DES AUDITEURS	136
		Rapport sur les états financiers consolidés	136
		Rapport sur les autres vérifications légales et réglementaires	137
		1.2.2 ÉTATS FINANCIERS STATUTAIRES	138
		1.3 Honoraires des auditeurs	148
		1.4 Informations sur les auditeurs	149

SOMMAIRE NON ACTIF - REPORTEZ-VOUS AU "LIVRE 2"

2 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 151**2.1 Direction et contrôle 155**2.1.1 CONSEIL D'ADMINISTRATION, *CHAIRMAN*
ET *CHIEF EXECUTIVE OFFICER* 156

2.1.2 COMITÉ D'AUDIT 166

2.1.3 COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS
ET DES NOMINATIONS 167

2.1.4 COMITÉ STRATÉGIQUE 167

2.1.5 COMITÉ EXÉCUTIF 168

2.1.6 SYSTÈMES DE CONTRÔLE INTERNE
ET DE GESTION DES RISQUES 170

2.1.6.1 Vue d'ensemble 170

2.1.6.2 Système de gestion des risques 171

2.1.6.3 Système de contrôle interne 171

2.1.6.4 Procédures de gestion
par le système de contrôle interne 172**2.2 Intérêts des Administrateurs
et des principaux dirigeants 176**2.2.1 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES EN NATURE
ACCORDÉS AUX ADMINISTRATEURS
ET AUX PRINCIPAUX DIRIGEANTS 176

2.2.1.1 Principes généraux 176

2.2.1.2 Rémunération des membres du Conseil
d'administration 176

2.2.1.3 Rémunération des membres du Comité Exécutif 178

2.2.2 RÉMUNÉRATIONS À LONG TERME ACCORDÉES
AU *CHIEF EXECUTIVE OFFICER* 180

2.2.3 CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES 180

2.2.4 PRÊTS ET GARANTIES ACCORDÉS
AUX ADMINISTRATEURS 180**2.3 Plans de participation et d'intéressement
en faveur des salariés 180**2.3.1 PLANS DE PARTICIPATION ET D'INTÉRESSEMENT
ACTUELS EN FAVEUR DES SALARIÉS 180

2.3.2 PLANS D'ACTIONNARIAT SALARIÉ 181

2.3.2.1 Plan d'actionnariat salarié 2000 181

2.3.2.2 Plan d'actionnariat salarié 2001 181

2.3.2.3 Plan d'actionnariat salarié 2002 181

2.3.2.4 Plan d'actionnariat salarié 2003 182

2.3.2.5 Plan d'actionnariat salarié 2004 182

2.3.2.6 Plan d'actionnariat salarié 2005 182

2.3.2.7 Plan d'actionnariat salarié 2007 183

2.3.3 PLANS DE RÉMUNÉRATION À LONG TERME 183

3 CALENDRIER FINANCIER 189Calendrier prévisionnel de communication
financière pour 2008 190

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT | PARTIE 2

Activités, Structures et Responsabilité Sociale

(LIVRE 3)

1	INFORMATIONS SUR LES ACTIVITÉS D'EADS	7	2.2	Croissance durable	61
1.1	Présentation du Groupe EADS	8	2.2.1	QUALITÉ DES PRODUITS ET SATISFACTION DES CLIENTS	61
1.1.1	APERÇU GÉNÉRAL	8	2.2.1.1	Politique	61
1.1.2	AIRBUS	13	2.2.1.2	Organisation	61
1.1.3	AVIONS DE TRANSPORT MILITAIRE	23	2.2.1.3	Performance et meilleures pratiques	61
1.1.4	EUROCOPTER	27	2.2.2	SOUTIEN ET PROTECTION DE L'INNOVATION	63
1.1.5	DÉFENSE & SÉCURITÉ	31	2.2.2.1	Stratégie d'innovation	63
1.1.6	ASTRIUM	38	2.2.2.2	Protection de l'innovation : Propriété Intellectuelle	67
1.1.7	AUTRES ACTIVITÉS	44	2.2.3	GESTION DES FOURNISSEURS : FAVORISER UNE RELATION MUTUELLEMENT BÉNÉFIQUE AVEC LES FOURNISSEURS D'EADS	68
1.1.8	PARTICIPATIONS	46	2.2.3.1	Politique	68
1.1.9	ASSURANCES	47	2.2.3.2	Organisation	68
1.1.10	PROCÉDURES JUDICIAIRES ET ARBITRALES	48	2.2.3.3	Performance et meilleures pratiques	69
1.1.11	INCORPORATION PAR RÉFÉRENCE	48	2.3	Protection de l'environnement	72
1.2	Développements récents	49	2.3.1	POLITIQUE	72
2	ÉTHIQUE ET RESPONSABILITÉ SOCIALE (CSR)	51	2.3.2	ORGANISATION	72
2.1	Éthique des Affaires	54	2.3.3	PERFORMANCE ET MEILLEURES PRATIQUES	73
2.1.1	PRATIQUE ÉTHIQUE DES AFFAIRES	54	2.4	Ressources Humaines : relation employeur-salarié	76
2.1.1.1	Politique	54	2.4.1	EFFECTIFS ET ORGANISATION DU TRAVAIL	77
2.1.1.2	Organisation	55	2.4.2	ORGANISATION DES RESSOURCES HUMAINES	78
2.1.1.3	Performance et meilleures pratiques	56	2.4.3	POLITIQUES ET PERFORMANCES EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES	78
2.1.2	RÈGLES D'EXPORTATION	57	2.4.3.1	Hygiène et sécurité : fournir un lieu de travail sécurisé aux salariés et sous-traitants d'EADS	78
2.1.2.1	Politique	57	2.4.3.2	Attention portée aux salariés et au savoir-faire d'EADS	79
2.1.2.2	Organisation	57	2.4.3.3	Diversité : l'engagement d'assurer l'égalité des chances à tous les salariés d'EADS	79
2.1.2.3	Performance et meilleures pratiques	58	2.4.3.4	Développement de carrière : gestion efficace des compétences et des savoir-faire	82
2.1.3	RESPECT DE LA LÉGISLATION APPLICABLE À L'ENSEMBLE DES ACTIVITÉS D'EADS	58	2.4.3.5	Relations avec les salariés : un dialogue proactif	84
2.1.3.1	Politique	58	2.5	L'Entreprise citoyenne	86
2.1.3.2	Organisation	59	2.5.1	MAINTENIR UN DIALOGUE OUVERT AVEC LES PARTIES PRENANTES D'EADS	86
2.1.3.3	Performance et meilleures pratiques	59	2.5.1.1	Politique	86
2.1.4	RÈGLES DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	60	2.5.1.2	Organisation	86
2.1.4.1	Politique	60	2.5.1.3	Performance et meilleures pratiques	86
2.1.4.2	Organisation	60	2.5.2	PRENDRE EN COMPTE LES INTÉRÊTS DES COMMUNAUTÉS DANS LA STRATÉGIE MONDIALE D'EADS	87
			2.5.2.1	Politique	87
			2.5.2.2	Organisation	87
			2.5.2.3	Performance et meilleures pratiques	87

3 RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL CONCERNANT LA SOCIÉTÉ ET SON CAPITAL SOCIAL 89

3.1	Description générale de la Société	90
3.1.1	NOM COMMERCIAL, DÉNOMINATION SOCIALE ET SIÈGE SOCIAL	90
3.1.2	FORME JURIDIQUE	90
3.1.3	DROIT APPLICABLE	90
3.1.3.1	Obligations d'information périodique	91
3.1.3.2	Obligations d'information permanente	92
3.1.4	DATE DE CONSTITUTION ET DURÉE DE LA SOCIÉTÉ	93
3.1.5	OBJET SOCIAL	94
3.1.6	REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIÉTÉS	94
3.1.7	CONSULTATION DES DOCUMENTS JURIDIQUES	94
3.1.8	EXERCICE SOCIAL	94
3.1.9	RÉPARTITION STATUTAIRE DES BÉNÉFICES	94
3.1.9.1	Dividendes	94
3.1.9.2	Liquidation	95
3.1.10	ASSEMBLÉES GÉNÉRALES	95
3.1.10.1	Convocation aux Assemblées	95
3.1.10.2	Conditions de participation aux assemblées	95
3.1.10.3	Conditions de majorité et de quorum	96
3.1.10.4	Conditions d'exercice du droit de vote	96
3.1.11	DÉCLARATION DES PARTICIPATIONS	97
3.1.12	OFFRES PUBLIQUES OBLIGATOIRES	98
3.1.12.1	Directive OPA	98
3.1.12.2	Loi néerlandaise	98
3.1.12.3	Statuts	99
3.2	Renseignements de caractère général concernant le capital social	100
3.2.1	MODIFICATION DU CAPITAL SOCIAL OU DES DROITS ATTACHÉS AUX ACTIONS	100
3.2.2	CAPITAL SOCIAL ÉMIS	100
3.2.3	CAPITAL SOCIAL AUTORISÉ	101
3.2.4	TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ	101
3.2.5	ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL ÉMIS DEPUIS LA CONSTITUTION DE LA SOCIÉTÉ	102
3.3	Répartition du capital et des droits de vote	103
3.3.1	RÉPARTITION DU CAPITAL	103
3.3.2	RELATIONS AVEC LES PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	105
3.3.3	FORME DES ACTIONS	110
3.3.4	ÉVOLUTION DE L'ACTIONNARIAT DE LA SOCIÉTÉ DEPUIS SA CRÉATION	111

3.3.5	PERSONNES EXERÇANT LE CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ	112
3.3.6	ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE	112
3.3.7	RACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DES SES PROPRES ACTIONS	114
3.3.7.1	Droit néerlandais et informations relatives aux programmes de rachat d'actions	114
3.3.7.2	Réglementation française	114
3.3.7.3	Réglementation allemande	114
3.3.7.4	Réglementation espagnole	115
3.3.7.5	Descriptif du programme de rachat d'actions devant être autorisé par l'assemblée des actionnaires du 26 mai 2008	115
3.4	Dividendes	118
3.4.1	DIVIDENDES ET DISTRIBUTIONS EN NUMÉRAIRE VERSÉS DEPUIS LA CRÉATION D'EADS	118
3.4.2	POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES D'EADS	118
3.4.3	DÉLAI DE PRESCRIPTION DES DIVIDENDES	118
3.4.4	RÉGIME FISCAL	119
3.5	Rapport annuel sur les communications sociétaires et financières	120

4 ENTITÉ RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT 121

4.1	Entité Responsable du Document d'Enregistrement	122
4.2	Attestation de l'entité assumant la responsabilité du Document d'Enregistrement	122
4.3	Politique en matière d'informations	122
4.4	Engagements de la Société en matière d'informations	123
4.5	Changements significatifs	123

Informations sur les activités d'EADS

1

1.1	Présentation du Groupe EADS	8
1.1.1	APERÇU GÉNÉRAL	8
1.1.2	AIRBUS	13
1.1.3	AVIONS DE TRANSPORT MILITAIRE	23
1.1.4	EUROCOPTER	27
1.1.5	DÉFENSE & SÉCURITÉ	31
1.1.6	ASTRIUM	38
1.1.7	AUTRES ACTIVITÉS	44
1.1.8	PARTICIPATIONS	46
1.1.9	ASSURANCES	47
1.1.10	PROCÉDURES JUDICIAIRES ET ARBITRALES	48
1.1.11	INCORPORATION PAR RÉFÉRENCE	48
1.2	Développements récents	49

1.1 Présentation du Groupe EADS

1.1.1 APERÇU GÉNÉRAL

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

Avec un chiffre d'affaires consolidé de 39,1 milliards d'euros en 2007, EADS est le leader européen de l'industrie de l'aéronautique, de l'espace et de la défense, et occupe le second rang au niveau mondial. En termes de parts de marché, EADS compte parmi les deux premiers fabricants d'avions commerciaux, d'hélicoptères civils, de lanceurs commerciaux et de systèmes de missiles. C'est également l'un des principaux fournisseurs d'avions militaires, de satellites et d'électronique de défense. En 2007, EADS a réalisé environ 77 % de son chiffre d'affaires total dans le domaine civil et 23 % dans le domaine militaire.

Aperçu général de l'année 2007

2007 a été une nouvelle année de succès commerciaux pour EADS. Avec des prises de commandes record de 136,8 milliards d'euros, grâce aux excellentes performances d'Airbus et d'Eurocopter. Ainsi, le carnet de commande d'EADS atteint le niveau historique de 339,5 milliards d'euros à fin 2007. Chez Airbus, l'année aura été marquée par la livraison du 5000^e avion et par la livraison du premier A380 à Singapore Airlines, première compagnie aérienne à exploiter cet appareil.

Franchissant une étape importante de son développement, EADS a considérablement simplifié sa structure de direction en 2007. Le Groupe est désormais dirigé par un seul *Chairman* et par un seul *Chief Executive Officer*. L'indépendance du Conseil d'administration a été renforcée par l'arrivée de nouveaux administrateurs n'appartenant pas au Groupe. À l'avenir, le Conseil d'administration cherchera à améliorer ses processus de prise de décision tout en augmentant sa transparence vis-à-vis des parties prenantes.

Malgré ces succès, EADS a dû faire face en 2007 à des défis industriels majeurs concernant des programmes fondamentaux de développement de nouveaux appareils. Des délais ont été annoncés dans les programmes A400M et NH90, Airbus continuant de son côté à être confrontée à des difficultés dans la montée en production de l'A380. Les retards annoncés du programme A400M se traduiront par un décalage de six à douze mois de la livraison du premier avion. Les surcoûts et autres charges liées à ce retard se sont élevés à 1,4 milliards d'euros en 2007.

La faiblesse persistante du dollar américain rend d'autant plus essentiel le programme de restructuration « Power8 » lancé par Airbus au début de 2007. Airbus a déjà pris plusieurs mesures pour la mise en œuvre de ce plan, avec notamment la sélection de candidats à la reprise de six sites de fabrication d'aérostructures. Alors que le plan Power8 ayant été conçu sur la base d'un taux de change de 1,35 dollar pour 1 euro, la nouvelle baisse du dollar par rapport à l'Euro va obliger EADS à prendre des mesures additionnelles pour faire face à cette nouvelle situation.

En 2007, l'environnement commercial d'EADS a été caractérisé par une nouvelle excellente année pour l'industrie aéronautique. Les perspectives du marché restent toutefois incertaines. Le dollar américain a atteint son plus bas niveau historique face à l'euro. Cette situation crée un handicap pour les sociétés européennes face à leurs concurrents, alors même que la hausse des prix du pétrole fragilise la marge de manœuvre des clients d'EADS. En matière de défense, les budgets d'équipement restent soumis à de fortes pressions. Toutefois, de nouvelles initiatives de la part des autorités publiques, en vue de renforcer leurs capacités de défense et à accroître la sécurité intérieure pour lutter contre des menaces croissantes, sont susceptibles de créer des opportunités à long terme. Une évolution similaire est attendue dans le domaine de l'espace. Les industriels espèrent que la conférence ministérielle de l'Agence Spatiale Européenne prévue en novembre 2008 se traduira par une relance du marché. Les activités spatiales commerciales restent soumises à de fortes pressions liées au prix.

2007 a été une nouvelle année record pour Airbus aussi bien en termes de commandes que de livraisons. Bénéficiant notamment du dynamisme des compagnies d'Asie-Pacifique, de l'Inde et du Moyen-Orient, Airbus a engrangé 1 458 commandes brutes, battant ainsi son précédent record de 2005 (1 111 avions). La demande est restée soutenue également en Europe et aux États-Unis, où les compagnies à bas coûts et les compagnies traditionnelles modernisent et développent leurs flottes. Trente-trois nouvelles commandes brutes ont été enregistrées pour l'A380, aussi bien de compagnies renouvelant leur confiance dans l'appareil en passant des commandes supplémentaires que de nouveaux clients. Au total, 189 A380 figurent au carnet de commande à fin 2007. L'A350 XWB a fait l'objet de 290 commandes fermes de la part de 12 clients. Le marché a donc bien accueilli les modifications apportées à la conception de ce nouvel avion. Airbus a livré 453 avions en 2007, soit 19 avions de plus qu'en 2006.

La division Avions de Transport Militaire a souffert de retards en 2007 dans la production de l'A400M, qui est un avion de transport de grande capacité représentant le programme phare de la Division. Ces difficultés ont porté une ombre sur les autres activités et ont eu un impact négatif sur les performances financières de la Division ATM. Malgré l'adoption de mesures correctrices telle que le changement l'équipe de direction, la redistribution des responsabilités et la réduction de la chaîne de commande, EADS continue de devoir faire face à de nombreux défis pour que le premier vol puisse avoir lieu à l'été 2008 et que le calendrier de livraison révisé soit tenu.

L'activité d'avions à turbopropulseurs de moyenne capacité de la Division ATM aura en revanche donné toute satisfaction cette année. Onze avions C-295 ont été commandés par des forces aériennes allant de la Pologne à la Colombie. Le ministère de l'intérieur espagnol a commandé deux avions CN-235 pour des missions de patrouille des frontières, les garde-côtes américains commandant cinq CN-235 supplémentaires pour leur programme Deepwater. L'Arabie Saoudite a rejoint la liste des clients du ravitailleur A330 MRTT, avec une commande de trois avions en décembre (cette commande sera enregistrée sur l'exercice 2008). Le consortium AirTanker, dont EADS détient 40 %, a lancé un appel d'offres visant à lever environ 2,2 milliards de livres pour le financement de la fabrication de quatorze A330 MRTT dans le cadre du programme britannique FSTA de ravitailleurs en vol.

En 2007, Eurocopter a maintenu son rang de leader en réalisant plus de 50 % du marché civil en termes de livraisons et en réalisant une forte croissance de son carnet de commandes militaires. Eurocopter a battu son record de nouvelles commandes : 802 hélicoptères ont été commandés cette année, ce qui porte à 13 milliards d'euros le montant du carnet de commandes à fin 2007. Les ventes ont été tirées par le secteur pétrolier, les commandes parapubliques et les commandes d'hélicoptères NH90 et Tigre. Sur le plan industriel, la direction a entrepris une réorganisation des moyens de production afin de préparer une nouvelle augmentation des cadences, après une première augmentation de 76 % des livraisons sur les trois dernières années (de 279 à 488 hélicoptères). Le programme d'hélicoptère militaire polyvalent de taille moyenne NH90 a fait l'objet d'une remise à niveau. La production du NH90 a augmenté, mais le nombre de versions de cet hélicoptère s'est avéré un facteur de grande complexité. Pour répondre à ce défi, la gestion du programme a été restructurée afin de simplifier les méthodes, de clarifier les responsabilités et d'accroître la réactivité des équipes. La version du NH90 destinée aux armées de terre a été livrée à l'Australie, à la Suède et à l'Italie en 2007.

La division Défense & Sécurité a enregistré en 2007 une commande de 72 avions de combat Eurofighter de la part de l'Arabie Saoudite. MBDA a renforcé de son côté sa position

parmi les leaders mondiaux des systèmes de missiles. Des succès importants ont été remportés dans la sécurité, en particulier sur le marché de la sécurité des communications, avec plus de 35 nouveaux contrats dans le domaine des systèmes de radio numériques, et sur le marché de la sécurité globale. La division Défense & Sécurité a obtenu plusieurs contrats très importants sur le marché de l'intégration de systèmes. Le Qatar a confié à EADS la construction de son système de bouclier national de protection. Des avancées significatives ont été réalisées dans des domaines offrant un important potentiel de croissance, tels que les drones. En Allemagne, le ministère de la défense a confié à la division Défense & Sécurité le programme de recherche et de technologie du drone Agile en environnements réseau-centriques, afin d'analyser et de perfectionner les technologies de support et les concepts opérationnels. L'Allemagne, l'Espagne et la France ont également confié à EADS une étude de réduction du risque portant sur un drone de reconnaissance et de surveillance.

Enfin, après plusieurs années d'innovation et d'amélioration de son efficacité opérationnelle, Astrium a vu ses efforts récompensés en 2007 par un carnet de commande bien rempli et une augmentation de son EBIT*. Des progrès importants ont été accomplis par Paradigm dans le cadre de son projet phare « Skynet 5 », avec le lancement de deux des trois satellites de communications sécurisées prévus par le contrat. À partir de 2008, EADS devrait donc pouvoir offrir au ministère de la défense du Royaume-Uni des services de communication sécurisés grâce à l'utilisation du réseau Skynet 5. Astrium Satellites et Astrium Space Transportation ont également gagné en 2007 une part importante de leurs marchés respectifs. Astrium Space Transportation a notamment fabriqué cette année six lanceurs lourds Ariane 5 destinés aux satellites de dix tonnes, Arianespace signant en outre une commande préliminaire portant sur la livraison de 35 lanceurs Ariane 5 à partir de 2010. Le programme Galileo, système européen de navigation par satellite, a été réorganisé et devrait pouvoir ainsi être de retour sur la bonne voie.

Stratégie

Afin de maximiser la valeur pour ses actionnaires, la Direction d'EADS vise à positionner EADS comme un leader sur les grands marchés de l'aérospatiale et de la défense. Au-delà des mesures prises pour relever les défis opérationnels actuels, EADS entend continuer à privilégier la création de valeur pour ses clients en leur offrant des solutions innovantes dans le domaine des produits comme des services. Les objectifs à long terme d'EADS sont les suivants :

- *Améliorer l'équilibre du portefeuille d'activité entre Airbus et les autres activités d'EADS.* Airbus représente 64,5 % du chiffre d'affaires consolidé d'EADS en 2007. Le Groupe est

* Résultat avant intérêts et impôts, amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

donc exposé aux cycles du transport aérien, aux risques financiers et contraintes des programmes d'avions et aux fluctuations du dollar. EADS s'est donc fixé pour objectif de renforcer la contribution des autres Divisions au chiffre d'affaires consolidé du Groupe, tout en maintenant la parité avec Boeing sur le marché des avions commerciaux. EADS cherchera notamment à augmenter la part de chiffre d'affaires réalisée par les activités de défense et de sécurité, qui sont moins cycliques et plus prévisibles. Dans ce domaine, EADS mettra l'accent sur le renforcement de sa présence sur le marché des plateformes, des systèmes et de l'électronique de défense. Le Groupe envisagera toutes les possibilités pour réaliser cette croissance, en particulier grâce à des acquisitions ciblées et des partenariats aux États-Unis et en Asie, afin d'améliorer sa position concurrentielle globale et de développer son portefeuille de produits ;

- *Accroître la rentabilité.* EADS a pris une première série de mesures afin de rétablir sa rentabilité, notamment des actions portant sur l'amélioration du contrôle interne, la réduction de l'intensité capitalistique, le renforcement de la gestion des projets et de la gestion du risque et la rationalisation de l'organisation industrielle. EADS compte focaliser d'avantage son développement sur ses activités de cœur de métier. Cet objectif implique une évolution du modèle d'entreprise du Groupe et une redistribution des ressources encore affectées à des activités historiques non stratégiques. L'optimisation de l'allocation des ressources et le recentrage sur les segments d'activité les plus rentables permettront à EADS d'offrir une rentabilité attrayante à ses actionnaires et de financer les initiatives de développement du Groupe ;
- *Développer l'offre de services.* Historiquement, la croissance d'EADS est due à la vente de produits et de solutions à la pointe de la technologie. Cet aspect du modèle d'entreprise continuera à contribuer à la croissance du Groupe. Le développement du nouvel avion A350 XWB en est un bon exemple. En parallèle, la Direction met l'accent sur le développement de la présence d'EADS sur le marché des services à forte valeur ajoutée. Ce marché n'est pas cyclique par nature et présente d'excellentes opportunités de croissance durable. Son développement sera tiré par la croissance rapide de la flotte d'avions civils et militaires livrés par EADS, qui devront faire l'objet d'un soutien pendant toute la durée de leur cycle de vie, et par l'accélération de la tendance des clients du secteur public et de la défense à externaliser certaines fonctions essentielles. EADS compte offrir des services à forte valeur ajoutée concernant à la fois les plateformes et les systèmes de communication, y compris le soutien aux produits, le soutien aux systèmes et l'externalisation des missions, notamment le soutien intégré à la logistique, les essais et la simulation, la formation et les opérations de remise à niveau ;
- *Devenir un groupe industriel véritablement global.* Une proportion très importante des fournisseurs, des usines et du

personnel d'EADS est située en Europe, alors que la majorité du chiffre d'affaires du Groupe est réalisée dans d'autres régions. EADS compte mettre en œuvre une stratégie industrielle à long terme pour corriger ce déséquilibre, afin de conserver son accès à certains marchés et à certaines technologies, d'optimiser ses coûts et de se protéger contre une recrudescence de la volatilité du dollar américain. Le Groupe compte donc développer sa présence industrielle sur certains marchés clés en dehors d'Europe, y compris aux États-Unis, en Chine et en Inde. EADS envisage en particulier s'implanter fermement sur le plan industriel et commercial aux États-Unis, afin de se développer sur le premier marché mondial de la défense et de la sécurité intérieure. Une étape importante a été franchie au début de l'année 2008, l'U.S. Air Force ayant sélectionné l'avion KC-45A proposé par Northrop Grumman comme nouveau ravitailleur en vol. Cet avion est dérivé de l'A330 MRTT. Voir « 1.2 — Développements récents » ;

- *Continuer à innover.* L'innovation, en termes de produits, de technologie, de fabrication et d'offre aux clients, définira l'avenir du Groupe. Avec le raccourcissement des cycles de développement et l'émergence de nouveaux concurrents sur l'ensemble de ses marchés, EADS doit maintenir son excellence technologique et couvrir un large spectre de compétences afin de garantir sa position de leader sur ces marchés. EADS utilisera les plus récents outils numériques de conception et d'ingénierie afin de rester à la pointe de la technologie. L'objectif du Groupe est de réduire les délais de développement de ses nouvelles plates-formes et d'accélérer le rythme de mise à jour de ses technologies clés, de manière à éviter de se faire distancer par des concurrents ;
- *Assurer la protection de l'environnement.* EADS cherche à anticiper les défis environnementaux afin de tenir son engagement de succès économique dans le respect de l'environnement. La plupart des sites d'EADS ont obtenu la certification environnementale ISO 14001. Airbus est la première entreprise du secteur aéronautique à avoir été certifiée non seulement au titre de ses sites européens, mais également au titre de l'ensemble des processus-produits. Plus propre, plus silencieux, plus respectueux de l'environnement, l'A380 définit les nouvelles normes d'excellence environnementale dans le transport aérien. EADS entend prendre de nouvelles initiatives pour faire de l'efficacité environnementale un avantage compétitif à long terme.

Organisation des activités d'EADS

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

Airbus

Airbus est l'un des deux principaux fournisseurs au monde d'avions commerciaux d'une capacité de plus de 100 sièges. Depuis sa création en 1970 et jusqu'au 31 décembre 2007, Airbus a reçu 8 438 commandes d'avions de la part d'environ 290 clients répartis à travers le monde. Sa part de marché des livraisons annuelles mondiales est passée de 15 % en 1990 à 51 % en 2007. Au 31 décembre 2007, le carnet de commandes d'Airbus, soit 3 421 avions, représentait environ 80 % des commandes mondiales d'EADS. Les commandes brutes de la Division se sont élevées à 1 458 avions en 2007. Après prise en compte des annulations, le nombre de commandes nettes s'établit à 1 341 avions. Airbus a enregistré un chiffre d'affaires de 25,2 milliards d'euros en 2007, soit 64,5 % du chiffre d'affaires consolidé d'EADS. Voir « 1.1.2 — Airbus ».

Avions de Transport Militaire

La division Avions de Transport Militaire (la « **Division ATM** ») produit et vend des avions destinés à des missions spéciales, dérivés de plates-formes existantes et consacrés à des tâches spécifiques dans le domaine militaire ou celui de la sécurité, telles que le ravitaillement en vol, la surveillance maritime ou la chasse anti-sous-marins. La Division ATM est responsable du projet A400M d'avion de transport européen militaire de grande capacité. Elle assure également le développement, la construction et la commercialisation d'Avions de Transport Militaire légers et de moyenne capacité. Enfin, la Division ATM conçoit et fabrique des éléments d'aérostructure. Elle a enregistré un chiffre d'affaires de 1,1 milliard d'euros en 2007, soit 2,9 % du chiffre d'affaires consolidé d'EADS. Voir « 1.1.3 — Avions de Transport Militaire ».

Eurocopter

Par sa filiale Eurocopter, EADS est l'un des premiers constructeurs mondiaux d'hélicoptères civils et militaires. La Direction anticipe une augmentation importante des ventes sur le marché militaire, compte tenu du lancement des livraisons de l'hélicoptère de transport militaire NH90 et de l'hélicoptère d'attaque Tigre, de l'important carnet de commande de la Division, et de l'augmentation de la demande à l'exportation sur les marchés internationaux de la défense et de la sécurité du territoire. En 2007, Eurocopter a maintenu son rang de leader en effectuant plus de 50 % des livraisons mondiales d'hélicoptères civils et en enregistrant une forte croissance de son carnet de commandes militaires. Eurocopter a réalisé un chiffre d'affaires de 4,2 milliards d'euros en 2007, soit 10,7 % du chiffre d'affaires consolidé d'EADS. Voir « 1.1.4 — Eurocopter ».

Défense & Sécurité

La division Défense & Sécurité (division DS) intervient dans le domaine des solutions intégrées de défense et de sécurité, qui comprend notamment les systèmes de missiles, les avions de combat, l'électronique de défense, les communications militaires et la sécurité intérieure. Ses clients sont les armées et les forces de police de pays du monde entier. Outre sa participation active à la production de drones, son unité opérationnelle Systèmes Aériens Militaires est un important partenaire du consortium Eurofighter. La division DS est également un acteur de premier plan sur le marché de l'électronique de défense en Europe et joue un rôle significatif sur le marché des communications militaires sécurisées et cryptées. En 2007, la division DS a réalisé un chiffre d'affaires de 5,5 milliards d'euros, soit 14,0 % du chiffre d'affaires consolidé d'EADS. Voir « 1.1.5 — Défense & Sécurité ».

Astrium

Astrium conçoit, développe et fabrique des satellites, des infrastructures orbitales et des systèmes de lanceurs. Elle fournit en outre des services liés à l'espace. Astrium est le troisième fabricant mondial de systèmes spatiaux, derrière Boeing et Lockheed Martin, et le premier fournisseur européen de satellites, d'infrastructures orbitales, de lanceurs et de services connexes. Astrium se compose de trois Unités Opérationnelles : Astrium Satellites, Astrium Space Transportation, et Astrium Services. Astrium fournit également des services de lancement, par le biais des participations qu'elle détient dans Arianespace (lanceur Ariane 5), Starsem (lanceur Soyuz) et Eurockot (lanceur Rockot), ainsi que des services de télécommunications et d'observation de la Terre par satellite, au travers de filiales détenues à 100 % comme Paradigm Secure Communications et Infoterra, et d'entreprises communes comme Spot Image. En 2007, Astrium a enregistré un chiffre d'affaires de 3,6 milliards d'euros, soit 9,1 % du chiffre d'affaires consolidé d'EADS. Voir « 1.1.6 — Astrium ».

Participations

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

Synthèse des informations financières et opérationnelles

Les tableaux de synthèse présentés ci-dessous résument les données financières et opérationnelles d'EADS pour les trois derniers exercices.

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2007, 2006 ET 2005, PAR DIVISION

	Exercice clos le 31 décembre 2007		Exercice clos le 31 décembre 2006		Exercice clos le 31 décembre 2005	
	Montant en milliards d'€	En pourcentage*	Montant en milliards d'€	En pourcentage*	Montant en milliards d'€	En pourcentage*
Airbus	25,2	63,8 %	25,2	62,5 %	22,2	64,3 %
Avions de Transport Militaire	1,1	2,9 %	2,2	5,5 %	0,8	2,2 %
Eurocopter	4,2	10,5 %	3,8	9,4 %	3,2	9,3 %
Défense & Sécurité**	5,5	13,8 %	5,9	14,6 %	5,6	16,4 %
Astrium	3,6	9,0 %	3,2	8,0 %	2,7	7,8 %
Chiffre d'affaires total des Divisions	39,5	100 %	40,3	100 %	34,5	100 %
Autres activités	1,3		1,3		1,1	
Siège social / Consolidation***	(1,7)		(2,1)		(1,4)	
Total	39,1		39,4		34,2	

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

(**) MBDA est consolidée par intégration proportionnelle : 37,5 % en 2007, 50 % en 2006 et 2005. Voir « Partie 1/1.1 Discussion et analyse par la Direction de la situation financière et des résultats d'exploitation ».

(***) Revenus du siège et éliminations intra-groupe.

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ DES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2007, 2006 ET 2005, PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	Exercice clos le 31 décembre 2007		Exercice clos le 31 décembre 2006		Exercice clos le 31 décembre 2005	
	Montant en milliards d'€	En pourcentage*	Montant en milliards d'€	En pourcentage*	Montant en milliards d'€	En pourcentage*
Europe	17,4	44,4 %	17,1	43,6 %	13,6	39,7 %
Amérique du Nord	7,9	20,3 %	9,4	23,9 %	9,0	26,4 %
Asie / Pacifique	8,8	22,6 %	7,9	19,9 %	7,7	22,6 %
Reste du monde**	5,0	12,7 %	5	12,6 %	3,9	11,3 %
Total	39,1	100 %	39,4	100 %	34,2	100 %

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

(**) Y compris Moyen-Orient.

PRISES DE COMMANDES CONSOLIDÉES ENREGISTRÉES AU COURS DES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2007, 2006 ET 2005, PAR DIVISION

	Exercice clos le 31 décembre 2007		Exercice clos le 31 décembre 2006		Exercice clos le 31 décembre 2005	
	Montant en milliards d'€	En pourcentage*	Montant en milliards d'€	En pourcentage*	Montant en milliards d'€	En pourcentage*
Prises de commandes**						
Airbus***	117,3	86 %	53,4	77 %	78,3	84 %
Avions de Transport Militaire	0,8	1 %	1,6	2 %	1,8	2 %
Eurocopter	6,6	5 %	4,9	7 %	3,5	4 %
Défense & Sécurité****	7,5	5 %	5,2	8 %	6,7	7 %
Astrium	4,5	3 %	4,4	6 %	2,3	3 %
Prise de commandes des Divisions	136,7	100 %	69,5	100 %	92,6	100 %
Autres activités	1,7		1,5		1,9	
Siège social / Consolidation	(1,6)		(1,9)		(2)	
Total	136,8		69,1		92,6	

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

(**) Hors options.

(***) Sur la base des prix de catalogue pour les activités « avions civils ».

(****) MBDA est consolidée par intégration proportionnelle : 37,5 % en 2007, 50 % en 2006 et 2005. Voir « Partie 1/1.1 – Discussion et analyse par la Direction de la situation financière et des résultats d'exploitation ».

CARNET DE COMMANDES CONSOLIDÉ AUX 31 DÉCEMBRE 2007, 2006 ET 2005*

	Exercice clos le 31 décembre 2007		Exercice clos le 31 décembre 2006		Exercice clos le 31 décembre 2005	
	Montant en milliards d'€	En pourcentage**	Montant en milliards d'€	En pourcentage**	Montant en milliards d'€	En pourcentage**
Carnet de commandes***						
Airbus****	283,8	81 %	210,1	77 %	202,0	77 %
Avions de Transport Militaire	19,9	6 %	20,3	8 %	21,0	8 %
Eurocopter	13,5	4 %	11,0	4 %	10,0	4 %
Défense & Sécurité*****	17,9	5 %	17,6	6 %	18,5	7 %
Astrium	12,9	4 %	12,3	5 %	10,9	4 %
Carnet de commande des Divisions	348,0	100 %	271,3	100 %	262,4	100 %
Autres activités	2,4		2,3		2,1	
Siège social / Consolidation	(10,9)		(10,8)		(11,3)	
Total	339,5		262,8		253,2	

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

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

(***) Hors options.

(****) Sur la base des prix de catalogue pour les activités « avions civils ».

(*****) MBDA est consolidée par intégration proportionnelle : 37,5 % en 2007, 50 % en 2006 et 2005. Voir « Partie 1/1.1 Discussion et analyse par la Direction de la situation financière et des résultats d'exploitation ».

Relations entre EADS N.V. et le Groupe

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

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

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

Dans le cadre défini par EADS, chaque Division, chaque unité opérationnelle et chaque filiale assume la pleine et entière responsabilité de ses activités.

1.1.2 AIRBUS

Introduction et présentation

Airbus est l'un des deux principaux fournisseurs mondiaux d'avions commerciaux d'une capacité de plus de 100 sièges. Depuis sa création en 1970 et jusqu'au 31 décembre 2007, Airbus a reçu 8 438 commandes d'avions d'environ 290 clients répartis à travers le monde. Sa part de marché des livraisons annuelles à l'échelle mondiale est passée de 15 % en 1990 à 51 % en 2007. Airbus a enregistré un chiffre d'affaires de 25,2 milliards d'euros en 2007, soit 64,5 % du chiffre d'affaires consolidé d'EADS.

Pour la cinquième année consécutive, Airbus se situe au premier rang mondial en termes de livraisons d'avions, avec 453 avions livrés en 2007 contre 434 en 2006. Les commandes en données brutes reçues par la société portent sur 1 458 avions

en 2007 et 824 avions en 2008. Compte tenu des annulations, les prises de commandes fermes pour cette même année se sont élevées à 1 341 avions, contre 790 unités en 2006. Au 31 décembre 2007, le carnet de commandes d'Airbus, soit 3 421 avions, représentait environ 80 % du carnet de commandes mondial d'EADS.

L'année aura été marquée par la livraison du 5000^e avion fabriqué par Airbus et par la livraison du premier A380 à Singapore Airlines, compagnie de lancement de l'appareil. Airbus reste néanmoins confrontée à plusieurs défis, notamment la faiblesse persistante du dollar américain, la montée en cadence de l'A380 et les difficultés de production du programme A400M. D'un point de vue financier, les retards de production de l'A380 ont eu des incidences négatives sur

l'EBIT* d'Airbus (résultat opérationnel avant intérêts, impôt, amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels), qui est négatif de 1,2 milliards d'euros en 2007. Voir « Partie 1/1.1 – Discussion et analyse par la Direction de la situation financière et des résultats d'exploitation ».

Pour faire face à ces défis et financer ses programmes d'investissement, Airbus a lancé le programme de restructuration Power8 au début de 2007 (voir discussion ci-dessous).

Airbus SAS est une filiale à 100 % d'EADS.

Stratégie

L'objectif premier d'Airbus est de dégager des résultats solides dans la durée, tout en contrôlant sur le long terme de 40 % à 60 % du marché mondial des avions commerciaux. Pour atteindre cet objectif, Airbus concentre ses efforts sur les points suivants :

Construire une entreprise plus productive et plus cohérente

En vue de contrer la baisse persistante du dollar américain, l'augmentation de la pression de la concurrence et les charges financières liées aux retards des programmes A380 et A400M, et de faire face à ses besoins de financement, Airbus a lancé au début de l'exercice 2007 le programme s'étendant sur quatre années de restructuration, appelé Power8. Ce programme se décompose en plusieurs initiatives visant à faire d'Airbus une entreprise plus productive et plus cohérente. Ces initiatives sont les suivantes : faire passer le client en premier, accélérer la croissance, acheter intelligemment, produire au plus juste, réduire les frais de structure, optimiser la trésorerie, restructurer l'assemblage final, et recentrer le Groupe sur son cœur de métier. Prises dans leur ensemble, ces mesures visent à transformer le modèle d'entreprise d'Airbus et à développer un réseau mondial de partenaires. Cette transformation s'effectuera progressivement sur plusieurs années. Elle passe notamment par un développement du caractère global de l'implantation d'Airbus.

Dans le cadre de Power8, la Direction d'Airbus vise notamment à réduire fortement les coûts et à dégager de la trésorerie afin de générer 2,1 milliards d'euros de contribution à l'EBIT* à partir de 2010 et 5 milliards d'euros supplémentaires de trésorerie cumulée sur la période 2007-2010. Ces réductions de coûts devraient en grande partie être obtenues par la suppression de 10 000 de postes au sein des effectifs actuels d'Airbus (y compris parmi les salariés intérimaires et des sous-traitants en contrat sur site). Les mesures visant à réduire les frais de structure, et notamment les frais de personnel, se sont traduites en 2007 par une charge de restructuration de 624 millions d'euros. Voir « Partie 1/1.1 – Discussion et analyse par la Direction de la situation financière et des résultats d'exploitation ».

Plusieurs actions prévues par Power 8 ont déjà été déployées en 2007. Les huit Centres d'Excellence ont été réorganisés sous forme de quatre organisations véritablement transnationales ; l'ingénierie a été recentrée sur l'architecture des appareils et sur l'intégration, et diverses fonctions de soutien, telles que la finance et les Ressources Humaines, ont été centralisées. EADS et Airbus ont également sélectionnés les candidats à la reprise des six centres industriels qu'Airbus compte céder. Voir « Production – Organisation industrielle » et 1.2 « Développements récents ».

Développer une gamme de produits complète permettant de répondre aux besoins de la clientèle

Airbus cherche en permanence à développer de nouveaux produits répondant à l'évolution des besoins de la clientèle. Airbus s'est donc fixé plusieurs objectifs à court terme : (i) effectuer les livraisons de l'A380 de manière conforme au calendrier ; (ii) développer l'A350 XWB afin de proposer au marché une famille d'avions long-courriers de moyenne capacité de nouvelle génération ; (iii) offrir progressivement une série d'avions cargo recouvrant la gamme des avions Airbus existants, en développant l'A330-200F et en offrant la conversion en cargo des A320 version passagers ; (iv) améliorer de manière continue les modèles existants, afin de maintenir leur compétitivité sur le marché ; (v) pénétrer le marché militaire, en proposant de nouveaux avions tels que l'A400M ou en développant des avions militaires dérivés des versions civiles (comme par exemple le ravitailleur MRTA, dérivé de l'A330) ; réaliser les travaux de recherche nécessaires au développement d'un nouvel avion court/moyen-courrier.

Donner la priorité à certains marchés géographiques clés

Airbus souhaite développer sa présence globale et accroître sa part de marché dans des pays émergents fondamentaux tels que la Chine, la Russie et l'Inde. Airbus a donc lancé la mise en place d'une série de partenariats industriels internationaux et développe des relations stratégiques avec des partenaires industriels de premier plan.

C'est ainsi qu'Airbus a lancé la construction d'une ligne d'assemblage final des avions de la famille A320 à Tianjin (Chine) et signé un accord de principe prévoyant d'attribuer 5 % de la fabrication de l'A350 XWB à l'industrie aéronautique chinoise. En Russie, Airbus a formé une co-entreprise avec United Aircraft Corporation (UAC), Irkut et Elbe Flugzeugwerke GmbH (EFW) pour le développement en Russie et en Allemagne d'une activité de conversion des avions de la famille A320 en avions cargo. Airbus a également créé deux nouvelles filiales à 100 % à Bangalore (Inde) : Airbus Engineering Centre India (AECI) et Airbus Training India. AECI est le premier centre d'ingénierie offshore spécialisé dans la conception générale ; Airbus Training India assure la formation des pilotes et la formation à la maintenance. Enfin,

* Avant amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

Airbus a sélectionné en 2007 quatre sociétés indiennes en tant que fournisseurs de services d'ingénierie pour divers programmes d'avions.

Élargir l'offre de services à la clientèle

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

Marché

Caractère cyclique du marché et facteurs de développement

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

Ces dernières années, la Chine et l'Inde sont devenues des marchés très importants pour les constructeurs d'avions. D'après des estimations internes, ces pays constitueraient respectivement les deuxième et cinquième marchés les plus importants en termes de livraisons d'avions sur les vingt prochaines années. Airbus a donc cherché à renforcer ses liens commerciaux et industriels dans ces deux pays. C'est ainsi qu'Airbus et les autorités chinoises ont annoncé à la fin de l'année 2007 un nouvel accord avec CASGC (China Aviation Supplies Import and Export Group Corporation) portant sur la commande de 110 avions de la famille A320 et de quarante A330-200, qui seront exploités par des compagnies chinoises.

Le secteur des transporteurs à bas coûts et services réduits poursuit sa percée et devrait continuer à prendre de l'ampleur dans le monde, en particulier en Asie. Les avions monocouloir d'Airbus restent très populaires auprès de ces transporteurs. Certains d'entre eux ont commencé à s'intéresser au marché long-courrier, ce qui laisse présager une augmentation de la demande d'avions à double couloir d'Airbus. C'est ainsi qu'Air Asia, déjà client important d'Airbus sur le marché des monocouloirs, a passé en 2007 une commande de quinze avions A330-300 afin de lancer son activité long-courrier.

Croissance Globale. Sur le long terme, le marché des avions commerciaux pour le transport de passagers dépend principalement de la demande de transport aérien, elle-même fortement alimentée par la croissance économique ou celle du produit intérieur brut, les prix pratiqués et la croissance démographique. Le marché du transport aérien, mesuré en passagers kilomètres transportés, a ainsi augmenté chaque année, entre 1967 et 2000, sauf en 1991 en raison de la Guerre du Golfe, à un taux moyen annuel de 7,9 % sur la période. La demande de transport aérien a su se reprendre dans les années qui ont suivi les chocs successifs de 2001 (11 septembre, épidémie de SRAS en Asie), qui ont pesé sur la demande. Le marché s'est néanmoins rapidement redressé, avec plus de 36 % de croissance du trafic sur les six dernières années (sources : données de trafic 2001 de l'Organisation de l'aviation civile internationale, estimations Airbus pour le trafic mondial en 2007).

En 2007, Airbus a prévu que le trafic aérien international se développerait au rythme de 4,9 % par an sur la période 2007-2026. Airbus estime donc que le trafic de passagers, exprimé en passagers kilomètres transportés, devrait plus que doubler au cours des vingt prochaines années.

Caractère cyclique. Les acteurs du secteur, qui élaborent des projections à long terme, considèrent que la croissance du transport aérien est assurée dans la durée. Toutefois, le marché des avions se caractérise par un comportement cyclique lié à la volatilité de la rentabilité des compagnies aériennes et aux cycles de l'économie mondiale. Des événements ponctuels, tels que le 11 septembre et l'épidémie de SRAS, sont également susceptibles d'avoir un impact sur l'activité et d'aggraver tout ralentissement de l'économie. Les ralentissements cycliques de l'économie constatés par le passé se sont généralement traduits par une diminution des commandes et des livraisons d'avions. Ces périodes ont en général été suivies par des périodes durables de croissance des commandes et des livraisons. Ainsi, le nombre total d'avions commandés sur le segment des appareils de 100 sièges et plus est-il retombé à un bas de cycle de 524 appareils en 2003, avant de rebondir pour atteindre le niveau record de 2 881 appareils en 2007. Ce chiffre correspond d'ailleurs vraisemblablement au point haut du cycle actuel. Les commandes enregistrées lors du cycle de marché le plus récent ont été tirées en partie par les sociétés de location d'avions, qui souhaitent développer leurs portefeuilles, et par les compagnies aériennes qui souhaitent remplacer les appareils les moins efficaces de leurs flottes avec des avions de nouvelle génération tels que l'A350 XWB ou le Boeing 787. La plupart de ces avions seront livrés en 2013 et au-delà.

Les compagnies semblent être revenues aujourd'hui à une approche plus prudente en termes de commandes de nouveaux appareils. En effet, la hausse continue du carburéacteur continue à peser sur leur rentabilité, et les dates de livraison disponibles se situent au-delà de l'horizon habituel de

planification. Airbus suit l'évolution du marché de très près, afin de détecter tout signe d'affaiblissement de la demande.

Réglementation/Déréglementation. La réglementation (et la déréglementation) nationale et internationale de la desserte internationale par voie aérienne et des principaux marchés du transport aérien national a une incidence sur la demande d'avions commerciaux pour le transport de passagers. Les États-Unis ont déréglementé leur système de transport aérien en 1978. L'Europe a suivi en 1985. L'« accord de ciel ouvert » négocié récemment par l'Europe et les États-Unis entrera en vigueur en mars 2008. Il permettra à toute compagnie aérienne américaine ou européenne d'offrir sans restriction des vols entre toutes villes situées de part et d'autre de l'Atlantique. D'autres régions et d'autres pays déréglementent progressivement leurs marchés, notamment en Asie. Cette évolution devrait se poursuivre et permettre à la demande de se manifester, voire même la créer dans certains cas. Outre un accès élargi au marché, qui pouvait être limité auparavant, la déréglementation peut faciliter la création et le développement de nouvelles compagnies aériennes ou de nouveaux modèles de développement, comme cela a été le cas des compagnies à bas coûts et à services réduits, qui se sont développées sur tous les principaux marchés domestiques et régionaux depuis le début de la déréglementation, par exemple aux États-Unis et en Europe.

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

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

Comme d'autres acteurs du secteur, Airbus pense que les réseaux vont poursuivre leur extension, par l'augmentation des capacités sur les liaisons existantes et la mise en place de nouveaux itinéraires, qui se caractériseront essentiellement par

la présence d'au moins une ville de desserte principale au départ ou l'arrivée. Ces nouveaux marchés devraient offrir de bons débouchés au produit le plus récent d'Airbus, l'A350 XWB, conçu à leur intention. L'A380, entré en service récemment, permet de servir les marchés reliant les principaux hubs des compagnies aériennes, en général près de très grandes villes telles que Paris, Londres, New York ou Pékin, pour prendre quelques exemples. Airbus a identifié 32 villes remplissant les critères de son analyse de marché. Avec sa gamme complète de produits, de l'A318 à 107 sièges à l'A380 à 525 sièges, Airbus est bien positionné pour répondre aux exigences des marchés d'aujourd'hui et de demain.

Alliances. Le développement d'alliances mondiales entre les compagnies aériennes a renforcé le schéma de développement des réseaux aériens décrit ci-dessus. D'après les données publiées par la société de conseil aéronautique Airclaims (Royaume-Uni), plus d'un tiers de la flotte mondiale des jets commerciaux de plus de 100 sièges était exploitée par seulement 20 compagnies aériennes en janvier 2007. Dans les années 1990, les grandes compagnies aériennes ont commencé à conclure des alliances qui ont conféré à leurs membres un accès aux hubs et aux lignes des autres partenaires, ce qui leur permet de concentrer leurs investissements sur leurs propres hubs, tout en développant leur offre et leur accès au marché. Les compagnies ont également commencé à explorer diverses opportunités de fusion au cours des dernières années. Citons l'exemple de la fusion d'Air France avec KLM et celle de U.S. Airways avec America West tandis que des discussions sont en cours entre d'autres compagnies.

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

En 2004, les États-Unis se sont retirés unilatéralement de l'accord conclu en 1992, avant de déposer une plainte devant l'OMC (Organisation Mondiale du Commerce). L'Union Européenne a réagi en déposant une plainte auprès de ces mêmes instances. L'Europe et les États-Unis sont donc en négociation pour tenter de résoudre les désaccords en cours d'examen par l'OMC. À défaut d'accord entre les parties, le tribunal de l'OMC saisi du dossier adoptera un rapport sur la légalité des financements publics accordés à Boeing et à Airbus. Ces rapports, et les recommandations correspondantes, seront

adressés aux membres de l'OMC (c'est-à-dire aux gouvernements nationaux) et non pas directement à Boeing, Airbus ou EADS.

Structure du marché et concurrence

Segments de marché. Une étude réalisée par Airbus a révélé qu'au total, 13 284 avions de plus de 100 sièges étaient en service dans le monde à fin décembre 2007 (contre 12 676 avions à fin 2006). La division Airbus est actuellement présente sur chacun des trois principaux segments du marché des avions de plus de 100 sièges. Les avions monocouloir, par exemple ceux de la famille A320, ont en général de 100 à 210 sièges disposés trois par trois de chaque côté du couloir central. Ces avions sont principalement destinés aux liaisons court/moyen-courrier. Les avions à double couloir, par exemple ceux des familles A330/A340/A350 XWB, ont un fuselage plus large et plus de 210 sièges, disposés en général à raison de huit sièges par rangée. Les avions des familles A330/A340/A350 XWB peuvent être utilisés pour tous les types de liaisons, du court au long-courrier. L'A340-500 et l'A340-600 sont conçus pour assurer les liaisons très long-courriers. Les « très gros porteurs » comme ceux de la famille A380 sont conçus pour transporter plus de 400 passagers sans escale sur de très long-courriers dans des conditions de confort optimales, en dégagant des avantages significatifs en termes de coût par siège pour les compagnies aériennes. Les avions de transport de fret constituent un quatrième segment, souvent alimenté par la reconversion d'anciens avions de transport de passagers. Voir « 1.1.7 Autres activités – Personnalisation des appareils et aérostructures ».

Airbus est également présente sur le marché des avions d'affaires destinés aux entreprises et au transport de personnalités avec l'ACJ, un Corporate Jetliner issu de l'A319, et l'A318 Élite. L'avionneur européen a récemment vendu l'A320, l'A340 et l'A380 sur le marché des avions d'affaires, des navettes d'entreprise et du transport de chefs d'États et de personnalités.

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

termes de remplissage moyen des avions. Airbus considère néanmoins que la demande d'avions monocouloir progressera en Asie dans les vingt prochaines années, profitant notamment de la poursuite du développement du marché intérieur, en Chine et en Inde. Cette évolution devrait intervenir alors même que la demande asiatique continue à augmenter sur le marché des avions à plus grande capacité/long-courrier.

Concurrence. Airbus évolue sur un marché en situation de duopole depuis le retrait de Lockheed en 1986 et l'acquisition de McDonnell Douglas par Boeing en 1997. Ainsi, Airbus et Boeing se partagent désormais le marché des avions de transport de passagers de plus de 100 sièges. D'après les chiffres publiés par les constructeurs, Airbus et Boeing ont effectué respectivement 51 % et 49 % des livraisons intervenues en 2007. Les deux constructeurs ont obtenu respectivement 51 % et 49 % des commandes brutes de l'année et détiennent chacun 50 % du carnet de commandes total à fin 2007.

La construction d'avions est un secteur attrayant du fait de sa forte composante technologique et de sa forte valeur ajoutée. La Chine a ainsi manifesté récemment son intérêt pour la fabrication d'avions commerciaux de grande taille. Compte tenu des importantes barrières à l'entrée sur le marché des avions de transport de passagers de plus de 100 places, il est peu probable qu'un nouveau venu soit en mesure, dans un avenir prévisible, de rivaliser de manière efficace avec l'un comme l'autre des constructeurs établis sur ce marché.

Clients

Au 31 décembre 2007, Airbus comptait environ 287 clients, avait livré 5 017 avions à des transporteurs dans le monde entier depuis sa création, et disposait d'un carnet de commandes de 3 421 avions. Le tableau ci-dessous présente les principaux engagements d'Airbus en termes de commandes fermes brutes, en nombre décroissant d'avions, pour l'année 2007.

Client	Commandes fermes*
U.S. Airways	97
Emirates	85
Qatar Airways	83
GECAS	60
Hong Kong Airlines	51
AirAsia	50
Qantas	50
Tiger Airways	50
Wizz Air	50
Aviation Capital Group	45

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

Organisation d'Airbus

Gestion et intégration des activités d'Airbus

Suite aux changements effectués pour simplifier l'organisation d'EADS, Tom Enders, précédemment co-CEO d'EADS, a été nommé aux fonctions de président directeur général d'Airbus avec effet à compter du 1^{er} septembre 2007. Il rend compte à Louis Gallois, qui est désormais le seul CEO d'EADS.

Un nouveau Comité Exécutif d'Airbus a été nommé. Il se compose de neuf membres : Fabrice Brégier (*Chief Operating Officer* (COO)), Harald Wilhelm (Directeur financier), John Leahy (COO Chargé de la clientèle), Tom Williams (Vice-Président Exécutif (VPE) en charge des programmes), Patrick Gavin (VPE - Ingénierie), Gerald Weber (VPE - Opérations), Thierry Baril (VPE - Ressources Humaines), Klaus Richter (VPE - Achats) et Christian Scherer (VPE - Stratégie et programmes futurs). Cette nouvelle structure de direction allégée permet d'accélérer le processus de prise de décision et de renforcer l'intégration des processus et des fonctions au sein de l'entreprise.

Afin d'intégrer les entités nationales dans les activités quotidiennes d'Airbus, cette dernière a également annoncé que des représentants-pays seraient membres du Comité Exécutif d'Airbus. Fabrice Brégier exercera les fonctions de représentant-pays pour la France, Gerald Weber pour l'Allemagne et Tom Williams pour le Royaume-Uni. Manuel Hita-Romero continue d'exercer les fonctions de représentant-pays pour l'Espagne. Comme les autres représentants-pays, il rend compte directement à Tom Enders au titre de ces fonctions. Les représentants-pays bénéficieront du soutien des responsables pays sur les principaux sites.

Produits et services

Présentation de la famille d'avions d'Airbus

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

La famille A300/A310

L'A300 a été le premier appareil lancé par Airbus en 1969 et était alors le premier avion commercial bimoteur à fuselage large dans le monde. À partir de l'A300 doté de 250 à

300 sièges, la famille s'est agrandie et a accueilli l'A310, qui compte de 200 à 250 sièges, des avions cargos neufs et convertis, des avions mixtes, des avions ravitailleurs et des appareils de transport militaire.

La famille A300/A310 n'est plus fabriquée depuis la livraison du dernier avion-cargo A300-600 en juillet 2007. Toutefois, Airbus continue d'offrir aux compagnies du monde entier les services de support à cette famille.

Six A300-600F ont été livrés en 2007.

La famille A320

Avec un palmarès de plus de 5 800 appareils vendus et 3 302 actuellement en service, la famille A320 a remporté un vif succès auprès des clients, grâce à des niveaux élevés de confort de cabine, de performance économique et technologique. Son succès auprès des compagnies à bas coûts notamment montre l'attrait économique de la famille A320.

Au sein de cette famille, quatre appareils identiques de longueur différente, l'A318 l'A319, l'A320 et l'A321 partagent les mêmes systèmes, le même cockpit, les mêmes procédures opérationnelles et le même diamètre de fuselage. La famille A320 couvre le marché de 100 à 220 sièges, avec un rayon d'action maximum de 5 700 km (3 000 miles nautiques).

Airbus a reçu des commandes fermes portant sur 914 avions de la famille A320 en 2007, et a livré 367 avions de cette famille au cours de l'année.

La famille A330/A340

La famille A330/A340, qui compte plus de 1 200 avions vendus dont 856 en service, est la solution offerte par Airbus pour les vols régionaux, long- et très long-courriers, conçus pour transporter entre 250 et 350 passagers. Le concept de cette famille est unique : la cellule peut être propulsée par deux ou quatre réacteurs. Le biréacteur A330 offre des performances économiques attrayantes pour les destinations régionales et long-courriers, tandis que le quadriréacteur A340 peut effectuer les vols long- et très long-courriers les plus exigeants.

La famille A330/A340 se compose de six versions passagers. Elles ont en commun le diamètre du fuselage (222 pouces), le cockpit et d'autres caractéristiques de pointe, permettant une standardisation de la configuration qui incite les compagnies aériennes à adopter la palette d'avions la plus appropriée pour leurs réseaux. La famille A330/A340 offre un niveau de confort élevé aux passagers et permet aux compagnies de disposer de vastes capacités de transport en soute.

L'A330-200F, dont la production a été lancée en 2007, est le nouvel avion-cargo proposé par Airbus pour les marchés de taille moyenne. Il est capable d'acheminer une charge de

64 tonnes sur 4 000 nm/7 400 km ou de 69 tonnes sur un maximum de 3 200 nm/5 930 km. Il doit remplacer les appareils vieillissants du marché des 50 à 70 tonnes (tels que les DC8F et DC10F). La gamme des A330-200F donnera la possibilité aux compagnies aériennes d'élargir leurs services sur les lignes long-courriers à faible rotation, actuellement desservies par des appareils beaucoup plus gros, de développer de nouvelles lignes et de répondre à la croissance du marché. Son entrée en service est prévue au deuxième semestre 2009.

Airbus a reçu des commandes fermes portant sur 221 avions de la famille A330/A340 en 2007, y compris 66 avions de type A330-200F. La base de clientèle de cette famille est passée de 85 clients en 2006 à 89 clients en 2007.

A350 XWB

Fin 2006, Airbus a lancé sa nouvelle offre destinée au marché des long-courriers de capacité moyenne : la famille A350 XWB accueillera entre 270 et 350 passagers. L'entrée en service de cet avion est prévue pour 2013.

L'A350 XWB est un avion de conception entièrement nouvelle. Plus de 50 % de la cellule sera faite de matériaux composites permettant d'en réduire le poids et les coûts de maintenance. L'A350 XWB offrira la technologie interactive du cockpit de l'A380 et bénéficiera des systèmes développés pour l'A380. Intégrant des moteurs de dernière génération, il est conçu pour une vitesse de croisière élevée. Il est également conçu pour délivrer une performance supérieure en termes économiques et de consommation de carburant, tout en ayant un impact réduit sur l'environnement.

Airbus a enregistré des commandes fermes portant sur 390 A350 XWB en 2007, y compris les renouvellements de commandes (parfois augmentées) de la part de neuf des compagnies aériennes qui avaient choisi l'A350 avant que sa conception ne soit revue.

A380

L'A380 est l'avion le plus spacieux jamais conçu. Il symbolise l'entrée d'Airbus sur le marché des très gros porteurs. Son tout nouveau diamètre de fuselage permet de disposer de cabines flexibles et innovantes, se traduisant pour les passagers par des sièges et des couloirs plus spacieux et une surface au sol plus importante, qui sera adaptée aux besoins de chaque compagnie aérienne. En configuration à trois classes, l'A380 peut transporter 525 passagers sur 19 400 km (8 000 miles nautiques). Il offre des performances économiques supérieures et une consommation de carburant réduite. Plus silencieux, il permet également de réduire les émissions de gaz à effet de serre.

L'exercice 2007 marque le début du redressement industriel d'Airbus, après une année 2006 difficile marquée par la révision

à deux reprises du calendrier de livraison de l'A380, et par les coûts et charges importants qui en sont découlés (voir « Partie 1/1.1 – Discussion et analyse par la Direction de la situation financière et des résultats d'exploitation »). Le temps fort de l'année aura été la livraison du premier A380 à Singapore Airlines en octobre 2007, suivie par l'entrée en service très réussie de l'avion sur la liaison Singapour-Sydney. Au-delà de cette réussite et d'autres étapes importantes, Airbus continue à être confrontée à des défis liés aux efforts de montée en cadences de l'A380. Airbus s'attache actuellement à assurer l'ensemble des livraisons prévues au calendrier 2008.

Outre la version passagers, Airbus avait commencé le développement d'une version cargo de l'A380 : l'A380F. Le développement de cette version a toutefois été interrompu pour l'instant, après l'annulation par UPS de sa commande de 10 avions.

À fin 2007, le carnet de commande de l'A380 porte sur 189 avions, destinés à seize compagnies clientes.

Le Concept de famille – Standardisation de la flotte

Les familles d'avions d'Airbus incarnent la standardisation de la flotte aérienne. Cette idée consiste à adapter un avion de base afin de créer des avions dérivés pour répondre aux besoins de chacun des segments de marché spécifiques. Cette approche signifie que tous les appareils Airbus de nouvelle génération, donc à l'exclusion des A300/A310, partagent la même conception de cockpit et de commandes de vol électriques, et les mêmes caractéristiques de pilotage. Les pilotes peuvent se retrouver aux commandes de n'importe quel avion de la famille Airbus avec un minimum de formation supplémentaire. La qualification croisée des équipages (*Cross-Crew Qualification*, « CCQ ») entre les différentes familles d'avions offre aux compagnies aériennes une flexibilité opérationnelle importante. De plus, l'accentuation de la standardisation de la flotte permet aux compagnies aériennes de réaliser des économies substantielles en matière de formation des équipages, de pièces détachées, de maintenance et de programmation des vols.

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

Panorama technique des produits

Avions court- et moyen-courriers monocouloirs : la famille A320. La famille d'avions monocouloirs d'Airbus se décline à partir de l'A320, entré en service en 1988 à l'issue d'un programme de développement lancé en 1984. Outre ce modèle, elle comprend les modèles dérivés A318, A319 et A321, ainsi que l'avion d'affaires Airbus Corporate Jetliner, lancé en 1997 à partir de l'A319, et l'avion d'affaires A318 Elite, lancé en 2005.

Chaque avion de la famille A320 possède le même diamètre de fuselage de 3,96 mètres, plus large que tous les avions concurrents dans cette catégorie. Ceci permet de disposer d'une cabine passagers spacieuse, d'un niveau élevé de confort et d'une capacité de transport en soute supérieure à celle de ses concurrents. La famille A320 est entièrement équipée de

commandes de vol électriques, d'un cockpit ergonomique et d'un stabilisateur horizontal en matériau composite à base de fibre de carbone allégé. L'utilisation de matériaux composites a également été étendue au plan fixe vertical. Les concurrents de la famille A320 sont les avions Boeing 737.

CARACTÉRISTIQUES TECHNIQUES DES AVIONS MONOCOULOIRS

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

(*) Configuration à deux classes.

Avions-cargos moyen-courrier de taille moyenne : la famille A300/A310. Plus de 800 avions de la famille A300/A310 ont été livrés durant ses trente années de production. L'avion-cargo A300-600F a été lancé en 1991 à partir de l'A300-600R version passagers, qui disposait d'un empennage horizontal en fibre de

carbone développé initialement pour l'A310. La famille A300/A310 n'est plus fabriquée depuis l'arrêt de la chaîne de fabrication de l'A300-600F en juillet 2007. Toutefois, Airbus continue d'offrir aux compagnies du monde entier ses services de support à cette famille d'avions.

CARACTÉRISTIQUES TECHNIQUES DE L'A300-600F

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

Avions moyen- à très long-courriers à fuselage large : la famille Airbus A330/A340/A350 XWB. Airbus a développé le biréacteur A330 et le quadriréacteur A340 en faisant appel au même nouveau concept de voilure pour les deux avions, et en retenant le diamètre de fuselage de l'A300/A310. En 1997, Airbus a lancé le développement des dérivés A340-500 très long-courriers et A340-600 à grande capacité. La très grande autonomie de l'A340-500 lui permet d'effectuer sans escale des vols tels que Los Angeles – Singapour. L'A340-600 a effectué son premier vol en avril 2001 et les livraisons ont commencé en 2002.

En 2006, Airbus a annoncé le lancement commercial de la famille A350 XWB, un nouvel appareil long-courrier de moyenne capacité à fuselage large. L'A350 XWB reprend la technologie de l'A380, avec un fuselage plus large que l'avion de nouvelle génération concurrent et en faisant une utilisation accrue des matériaux composites.

Les concurrents des Airbus A330, A340 et A350 XWB sont les Boeing 767, 777 et 787.

CARACTÉRISTIQUES TECHNIQUES DE L'A330, L'A340 ET L'A350 XWB

Modèle*	Entrée en service	Capacité en passagers*	Autonomie en vol maximale (km)	Longueur (mètres)	Envergure (mètres)
A330-200	1998	253	12 500	59,0	60,3
A330-300	1994	295	10 500	63,7	60,3
A340-300	1992	295	13 700	63,7	60,3
A340-500	2002	313	16 700	67,8	63,6
A340-600	2002	380	14 600	75,3	63,6
A350-800	2014	270	15 400	61,0	64,0
A350-900	2013	314	15 000	67,3	64,0
A350-1000	2015	350	14 800	74,3	64,0

(*) Configuration à trois classes.

Avions très gros porteurs : la famille A380. La livraison du premier A380 à Singapore Airlines le 15 octobre 2007 a tourné une nouvelle page de l'histoire d'Airbus et de l'aviation. Airbus a mis en œuvre de nouveaux concepts en matière de systèmes, de structure, de moteurs et d'aménagements intérieurs pour produire l'avion le plus économique jamais fabriqué, en

surpassant les ambitieux objectifs de performance et de comportement environnemental fixés lors de la définition du programme.

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

CARACTÉRISTIQUES TECHNIQUES DE L'A380

Modèle*	Entrée en service	Capacité en passagers*	Autonomie en vol maximale (km)	Longueur (mètres)	Envergure (mètres)
A380-800	2007	525	15 000	73,0	79,8

(*) Configuration à trois classes.

Développement de nouveaux produits : l'A400M

La direction du Programme Militaire d'Airbus conduit la recherche et le développement liés au projet de l'A400M, en qualité de fournisseur externe d'Airbus Military S.L. L'avion de transport militaire A400M est décrit au paragraphe « 1.1.3 Avions de Transport Militaire – Produits – Avions de Transport Militaire/Avions destinés à des missions spéciales sur plates-formes d'avions de transport – Airbus A400M ». Le retard enregistré dans la production de l'A400M aura eu un impact négatif de 1,2 milliards d'euros sur l'EBIT* d'Airbus en 2007 (voir « Partie 1/1.1 – Discussion et analyse par la Direction de la situation financière et des résultats d'exploitation »).

Asset Management

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

Ses principales missions comprennent la gestion commerciale et du risque du portefeuille d'avions de seconde main d'Airbus. La plupart des avions sont mis à la disposition des clients sous forme de vente simple, mais certains ne peuvent être proposés que sous la forme de location d'exploitation, en fonction du mode de financement de l'appareil concerné. Fin 2007, le portefeuille d'Airbus Asset Management comprenait 14 avions, soit une diminution nette de 8 appareils par rapport à fin 2006. La Division Asset Management propose également une gamme complète de services de support, dont l'assistance à la mise en service, la reconfiguration de l'aménagement intérieur et les visites de maintenance.

Financement des ventes

Airbus favorise les ventes au comptant et n'envisage pas de développer une activité de financement des ventes comme axe de croissance. Airbus reconnaît toutefois la nécessité commerciale pour les constructeurs d'aider leurs clients dans le montage financier de l'achat de nouveaux appareils et, dans certains cas, de participer directement à un tel financement. L'octroi d'un crédit ou la prise en charge d'un risque est soumis à un processus de supervision et de contrôle au niveau du Groupe, selon des principes très stricts de rigueur et de prudence. L'équipe Airbus chargée du financement des ventes a accumulé plusieurs dizaines d'années d'expérience dans ce domaine. Lorsque Airbus finance un client, l'appareil financé est généralement nanti, le fabricant du moteur participant également au financement. Cette politique permet de limiter le risque supporté par Airbus. Les opérations de financement des ventes d'Airbus sont destinées à faciliter le transfert ultérieur du risque aux marchés financiers, aux tiers prêteurs ou loueurs. L'exposition d'Airbus au risque de financement est inversement proportionnelle aux cycles ; à l'heure actuelle, Airbus est en mesure de réaliser un transfert significatif de son risque. À la lumière de son expérience, la Direction estime que le niveau de protection d'Airbus contre les coûts de défauts de paiement par la constitution de provisions est adapté et cohérent avec les normes et pratiques du secteur du financement aérien. Voir « Partie 1/1.1.7.4 Financement des ventes ».

Service Clientèle

Le Service Clientèle d'Airbus propose une gamme complète de services de support aux compagnies aériennes. Ces services leur permettent d'exploiter leurs flottes d'Airbus dans les meilleures conditions de sécurité, d'efficacité et de régularité. Le département Airbus Customer Services chapeaute un groupe de support technique et d'ingénierie, une structure de documentation technique, un réseau de centres de formation, des centres de fourniture de pièces de rechange ainsi que des équipes d'assistance et de services de terrain détachées auprès des compagnies aériennes clientes. Airbus vise à satisfaire la totalité des besoins de support de ses clients, avant livraison et en exploitation,

* Avant amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

notamment dans les domaines de l'ingénierie et du support technique, de la formation, de l'assistance à l'exploitation, des pièces de rechange et de la logistique. Airbus Customer Services apporte un support à près de 4 800 Airbus, allant du petit A318 court-courrier au très gros porteur A380 à deux ponts.

Airbus a intégré son offre de support et de services dans un portefeuille complet commercialisé sous la marque Air+ by Airbus. L'approche flexible d'Air+ by Airbus permet aux clients de choisir au sein d'une vaste gamme les solutions répondant à leurs besoins. Cette offre, complétée par celle de partenaires d'Airbus, recouvre l'ensemble des activités des compagnies aériennes dans le domaine technique. Air+ by Airbus permet d'adapter les prestations en fonction des besoins d'externalisation et des différents modèles d'entreprise des compagnies aériennes, en aidant les exploitants à réduire leurs coûts de manière significative, à augmenter le taux de disponibilité de leurs avions et à accroître la qualité de leurs opérations.

Airbus a lancé plusieurs innovations dans le domaine du support à la clientèle en 2007, en particulier AirPI@n. Ce programme de maintenance et de services de planification de nouvelle génération permet aux exploitants de réduire leurs coûts de maintenance tout en augmentant le taux de disponibilité des avions. Airbus a également lancé une nouvelle solution d'optimisation technique baptisée ISEP (In-service enhancement package). ISEP est une solution de remise à niveau de l'avionique, destinée aux avions de la famille A320. ISEP comprend également des bulletins de service d'Airbus visant à aider les exploitants à homogénéiser leur flotte, optimiser les performances des avions, réduire leurs coûts de maintenance et augmenter la valeur de revente de leurs avions.

Enfin, Airbus a souhaité répondre aux besoins d'un nombre croissant d'exploitants répartis dans le monde entier, y compris des jeunes compagnies ne disposant pas de leurs propres services de formation. Airbus a donc lancé en 2007 le réseau de formation à la maintenance d'Airbus, qui complète le réseau existant de l'organisation de maintenance et de réparations d'Airbus. Cette nouvelle initiative permet aux exploitants d'avions Airbus de suivre des cours de formation à la maintenance à proximité de leurs bases. Ces cours font appel à une nouvelle génération d'outils et de méthodes de formation, tout en offrant la même qualité de formation que les cours traditionnels dispensés aujourd'hui dans les centres de formation d'Airbus.

Production

Organisation industrielle

Chaque tâche de la phase de construction d'un avion Airbus, qu'il s'agisse de la conception, la définition ou la fabrication, ainsi que l'assistance produit ou d'exploitation, relève d'un Centre d'excellence disposant de compétences spécialisées dans le domaine concerné. L'enrichissement et le développement des

Centres d'Excellence constituent un atout essentiel dans le processus de fabrication d'Airbus.

Comme indiqué précédemment dans le chapitre consacré au plan Power8, Airbus a remplacé ses huit Centres d'Excellence (en général nationaux) par quatre organisations transcendant les frontières. Les Centres d'Excellence réorganisés sont en charge, respectivement, des fuselages et des cabines, des voilures et des pylônes, du fuselage arrière et de l'empennage, et des aérostructures. L'ingénierie a également été restructurée afin de renforcer la priorité donnée à l'architecture des avions et à l'intégration, l'activité Achats étant réorganisée conformément au concept d'équipes transnationales multifonctions. Les fonctions de support, notamment les Ressources Humaines et la fonction financière, sont totalement centralisées pour la première fois depuis la création d'Airbus.

L'exercice 2007 a également été marqué par la création de nouvelles organisations chargées des procédés et des méthodes au sein des activités Ingénierie et Opérations. Il s'agit là d'une première étape vers l'adoption de procédures, de méthodes et de processus communs au sein de l'ensemble des activités d'Airbus. Les usines et lignes d'assemblage d'Airbus utiliseront désormais les mêmes outils, procédures et processus, ce qui permettra de partager les meilleures pratiques et les retours d'expérience provenant de l'ensemble des sites d'Airbus. Cette harmonisation a également été mise en œuvre dans d'autres domaines, notamment la chaîne des approvisionnements, la logistique et les transports.

Enfin, Airbus a annoncé le choix des partenaires retenus pour la reprise des six sites d'aérostructures qui seront externalisés en France, en Allemagne et au Royaume-Uni, afin de développer un réseau de partenaires pour l'avenir et de réaffecter les ressources d'Airbus aux activités de cœur de métier. Latécoère a ainsi été retenu en France pour les sites de Méaulte et de St. Nazaire ville, MT Aerospace en Allemagne pour Nordenham, Varel et Augsburg, et GKN au Royaume-Uni pour l'usine de composants de voilure et de sous-assemblage de Filton. Le Conseil d'administration d'Airbus a autorisé les Directions d'EADS et d'Airbus à entamer avec les candidats retenus des négociations sur les points restant en suspens et sur les procédures de diligence, avec pour objectif d'aboutir à un accord final dès que possible. Voir « 1.2 – Développements récents ».

Ingénierie

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

L'ingénierie de l'innovation est encadrée par cinq Centres de compétences (CoCs) qui développent des technologies d'aéronautique générale et assurent la supervision fonctionnelle

de la conception de composants spécifiques. Les CoCs opèrent de façon transnationale et détachent des ingénieurs sur chacun des sites d'Airbus.

Le Centre d'architecture et d'intégration joue un rôle majeur dans l'organisation de l'ingénierie d'Airbus. En coopération avec les ingénieurs responsables des programmes et une équipe d'architectes aéronautiques très expérimentés, il garantit la mise en œuvre d'une approche méthodique et multidisciplinaire durant le processus de développement des avions.

Le Centre d'essais du département d'ingénierie d'Airbus regroupe les principaux laboratoires de systèmes et d'intégration et le centre d'essais en vol, afin de développer une approche commune des essais des systèmes critiques des avions. Sur une période de plusieurs années, Airbus a ouvert des centres d'ingénierie aux États-Unis (Wichita, au Kansas), en Russie (Moscou) et en Chine (Pékin). L'ingénierie peut donc puiser dans un vaste vivier d'ingénieurs aéronautiques expérimentés. Le centre de Wichita, qui a débuté ses activités début 2001, a déjà largement contribué à la conception de la voilure Airbus. Le centre d'ingénierie de Russie, organisé sous la forme d'une co-entreprise avec Kaskol, a été inauguré fin 2002, tandis que le centre d'ingénierie chinois a été inauguré fin 2005. Un quatrième centre d'ingénierie a été ouvert aux États-Unis à Mobile (Alabama) en 2006, et un cinquième centre

à Bangalore, en Inde, en 2007. Ce centre se concentrera sur des missions de conception générale.

Sites de fabrication et processus de production

Les centres d'excellence (« CoEs ») sont chargés de la conception et de la fabrication de modules entièrement équipés et testés, allant de pièces spécifiques aux principaux sous-assemblages des avions. Ces sous-assemblages sont ensuite transférés du réseau de CoEs aux chaînes d'assemblage final par cinq super transporteurs Airbus « Beluga » A300-600 construits spécialement. Pour accompagner le processus de production de l'A380, Airbus a conçu un dispositif de transport intégrant moyens terrestres, fluviaux et maritimes, y compris le bateau « Ville de Bordeaux », spécialement affecté à cet usage. Le délai de production est en moyenne de sept à huit mois pour les avions monocouloir et de 9 à 15 mois pour les long-courriers à fuselage large.

Livraisons prévues en 2008

Airbus a livré 453 avions en 2007 (434 en 2006) et projette de livrer environ 470 avions en 2008. Cependant, tout bouleversement des activités de production ou du marché et tout repli économique pourrait entraîner une révision à la baisse de ces chiffres.

1.1.3 AVIONS DE TRANSPORT MILITAIRE

Introduction et présentation

La division Avions de Transport Militaire (la « **Division ATM** ») produit et commercialise des avions destinés à des missions spéciales, dérivés de plateformes existantes et consacrés à des tâches spécifiques dans le domaine militaire ou de la sécurité, telles que le ravitaillement en vol, la surveillance maritime et la chasse anti-sous-marins. La Division ATM est responsable du projet A400M d'avion de transport européen militaire de grande capacité. Elle assure également le développement, la construction et la commercialisation d'Avions de Transport Militaire légers et de moyenne capacité. Enfin, la Division ATM conçoit et fabrique des éléments d'aérostructures.

La Division ATM a réalisé un chiffre d'affaires de 1,1 milliard d'euros en 2007, soit 2,9 % du chiffre d'affaires consolidé d'EADS.

Stratégie

La Division ATM a pour stratégie de développer ses activités de cœur de métier et d'augmenter sa part de marché en faisant jouer l'effet de levier du savoir-faire technologique d'EADS, tout en augmentant sa rentabilité. À cet effet, la Division ATM s'est fixé les objectifs suivants :

Consolider sa position de constructeur de référence sur le marché des avions destinés à des missions spéciales

En tant que fournisseur d'avions destinés à des missions spéciales, la Division ATM développe ses propres technologies et fait appel à celles disponibles sur les diverses plateformes d'EADS pour proposer des solutions adaptées aux missions spécifiques de ses clients. La Division ATM cherche à consolider ses positions sur le marché, à l'image du choix du ravitailleur KC45-A par l'U.S. Air Force en 2008. Cet avion est basé sur le ravitailleur polyvalent A330 MRTA (voir « 1.2 – Développements récents »).

Maintenir le leadership d'EADS sur le marché des avions modernes de transport tactique

La Division ATM est déjà le numéro un mondial sur les segments des petits et moyens porteurs de transport militaire. L'A400M permettra à la Division d'élargir sa gamme d'appareils de transport militaire tactique avec un gros-porteur et de gagner un marché à haut potentiel de substitution.

Marché

Avions destinés à des missions spéciales

La Division ATM conçoit et fabrique des avions destinés à des missions spéciales, dérivés des plateformes existantes et adaptés à des missions spécifiques, le plus souvent pour le marché militaire et de la sécurité. Ce marché se caractérise par des technologies de pointe et des solutions à forte valeur ajoutée. Les clients exigent des systèmes complets et personnalisés en fonction de leurs besoins opérationnels spécifiques. La défense et la guerre modernes exigent en outre d'accéder à l'information sous des formes complexes et sur des théâtres d'opérations variés. Cet élément, et les besoins encore insatisfaits de l'Europe en matière de défense et de sécurité, devraient stimuler à court terme la demande d'avions militaires destinés à des missions spéciales. La Division ATM estime être particulièrement bien positionnée sur ce marché grâce à ses solutions efficaces basées sur ses propres plateformes et sur celles d'Airbus.

Avions de Transport Militaire

Les États et les organisations nationales sont les principaux clients sur le marché des avions de transport militaire. Ce marché se compose de trois segments : (i) les avions de transport légers, dont la capacité varie d'une tonne à quatre tonnes ; (ii) les avions de transport de taille moyenne, dont la capacité varie de cinq à quatorze tonnes ; (iii) les avions de transport lourds, dont la capacité est égale ou supérieure à 15 tonnes. Selon une étude du cabinet de conseil indépendant *The Teal Group*, spécialiste du secteur aérospatial et de la défense, le marché mondial des Avions de Transport Militaire pourrait représenter environ 52 milliards d'USD sur les dix prochaines années.

Transport militaire lourd. Ce segment de marché est dépend des budgets et de la politique des États-Unis. Il a donc été longtemps dominé par les constructeurs américains, notamment par Lockheed Martin et son C130 Hercules. La Division ATM pénètre ce marché avec l'A400M, au moment où les États-Unis et l'Europe se préparent à améliorer et renouveler leurs flottes. L'A400M est en concurrence avec le C-17 de Boeing pour les appareils les plus lourds de ce segment de marché.

Transport militaire moyen. La division estime que ce marché continuera de progresser à un rythme modéré. Les avions de la Division ATM sont leaders sur ce segment de marché : le CN-235 et le C-295 ont obtenu une part de marché moyenne de 64 % sur les dix dernières années. Ces avions sont en concurrence avec le C-27J Spartan, construit par la co-entreprise LMATTS (Lockheed Martin Alenia Tactical Transport System), et avec l'An-32 d'Antonov. Le C-27J est désormais promu par l'alliance GMAS (Global Military Aircraft Systems), composée d'Alenia, L-3 et Boeing.

Transport militaire léger. Ce marché mature se rétrécit du fait du développement économique des pays clients, qui peuvent désormais acquérir des Avions de Transport Militaire moyens porteurs. Le C-212 a toujours été le leader sur ce segment, avec une part de marché moyenne de 26 % au cours des dix dernières années. Les principaux concurrents sont le M-28 de PZL Mielec (Polskie Zaklady Lotnicze) et le Do-228 d'Hindustan Aeronautics Limited.

Produits

Ravitailleurs et autres avions destinés à des missions spéciales

La Division ATM propose des avions destinés à des missions spéciales dérivés de plateformes Airbus existantes et adaptés à des missions spécifiques, le plus souvent pour une clientèle militaire. Les modifications de la plateforme requièrent une connaissance approfondie de la cellule de base, que seul le constructeur de l'avion possède généralement. Le ravitailleur polyvalent (« **MRTT** »), dérivé de l'Airbus A330, est une plateforme rentable dont le développement ne présente qu'un risque limité, et qui permet d'emporter une charge utile plus importante que ceux proposés par les concurrents. L'intégration des systèmes requis par ce type d'avion requiert des compétences multiples, ce qui limite considérablement le nombre d'intervenants sur le marché mondial.

Avions ravitailleurs stratégiques. Le marché mondial étant estimé à environ 600 avions ravitailleurs, la Division considère que le marché des avions ravitailleurs stratégiques présente des opportunités intéressantes pour EADS.

La Division ATM mène un programme technologique de développement d'un nouveau système de perche de ravitaillement en vol (« **ARBS** »). Ce nouveau système est conçu pour accélérer le processus de ravitaillement par rapport aux systèmes concurrents. Il présente donc des avantages considérables, car les avions sont vulnérables pendant leur ravitaillement. Un premier contact à vide a été effectué avec succès en décembre 2007, avec un avion de combat F-16. Le premier essai de ravitaillement en conditions réelles est prévu début 2008.

Programme d'avion ravitailleur KC-30 (U.S. Air Force). L'armée de l'air américaine a lancé un programme de remplacement de la flotte vieillissante de ses avions de ravitaillement en vol. EADS NA Tankers a formé un partenariat avec Northrop Grumman (maître d'œuvre) pour élaborer une proposition répondant aux besoins de l'U.S. Air Force. L'équipe a proposé le ravitailleur KC-30, développé à partir de l'A330 MRTT. Cet avion est équipé d'une porte cargo et d'une perche de ravitaillement. Début 2008, l'U.S. Air Force a annoncé qu'elle avait choisi le KC-30 (rebaptisé KC-45A) pour être son futur ravitailleur en vol. Voir « 1.2 - Développements récents ».

A330 MRTT (Royal Australian Air Force). En décembre 2004, EADS a signé avec l'armée de l'air australienne un contrat portant sur la livraison de cinq avions ravitailleurs polyvalents A330 MRTT équipés de nacelles sous aile et du système de perche ARBS. L'exécution de ce contrat, qui permettra à l'Australie de remplacer sa flotte de Boeing 707, se poursuit conformément au calendrier prévu. L'entrée en service de l'avion A330 MRTT est prévue en 2009.

A310 MRTT (Luftwaffe/Canadian Air Force). La Division ATM a terminé en 2007 ses activités liées aux kits de conversion.

A330 Future Strategic Tanker Aircraft (FSTA) (Royal Air Force). EADS, Rolls Royce, Cobham, VT et Thales coopèrent au sein du consortium AirTanker, retenu pour le programme de ravitailleur stratégique **FSTA** du ministère de la défense du Royaume-Uni. Ce programme, structuré sous forme d'une initiative de financement privé, vise à remplacer les ravitailleurs VC10 et Tristar vieillissants, actuellement utilisés par la Royal Air Force, par un système développé à partir de la famille A330-200 d'Airbus. Le programme portera sur la livraison de 14 avions, appelés à répondre aux besoins de ravitaillement en vol pendant 27 ans. En 2007, AirTanker a lancé un appel d'offres afin de lever environ 2,2 milliards de livres pour financer le programme. L'objectif est désormais d'obtenir les capitaux et de conclure un contrat définitif avec le Royaume-Uni en 2008. Voir « 1.2 Développements récents ».

A330 MRTT (Royal Saudi Air Force). En décembre 2007, la Division ATM a signé un contrat pour la livraison de trois ravitailleurs A330 MRTT aux forces aériennes royales d'Arabie Saoudite. Ce contrat sera pris en compte en 2008 lors de la réception du premier acompte.

A330 MRTT (Émirats Arabes Unis). Les forces aériennes des Émirats Arabes Unis ont choisi l'A330 MRTT et signé un accord préliminaire avec la Division ATM en 2007. Les négociations se poursuivent en 2008.

Avions de Transport Militaire/Avions destinés à des missions spéciales sur plateformes d'avions de transport

Airbus A400M. L'A400M est conçu afin de répondre aux besoins en avion de grande capacité de sept pays européens, qui souhaitent remplacer leurs flottes vieillissantes d'avions C-130 Hercules et C-160 Transall. Outre ses missions militaires de projection intercontinentale rapide et flexible, le nouvel avion est conçu pour satisfaire aux exigences découlant des évolutions géopolitiques (y compris les missions humanitaires et de maintien de la paix, dont le nombre augmente). La Direction estime qu'EADS pourra exploiter, pour le programme A400M, les technologies avancées mises au point pour les avions commerciaux, et pénétrer un marché attrayant tout

en atténuant l'impact des cycles auxquels est soumis le marché des avions de transport civils.

L'A400M intègre de nombreuses caractéristiques des avions Airbus existants, dont le pilotage à deux, les commandes de vol électriques et une avionique de pointe. L'A400M bénéficiera également des processus de maintenance d'Airbus.

Airbus Military est une *sociedad limitada* de droit espagnol consacrée au développement, à la fabrication, à la livraison et au soutien de l'A400M. Le capital d'Airbus Military est actuellement détenu par Airbus SAS (69,44 %), par EADS CASA (20,56 %), par la société turque Tusas Aerospace Industries Incorporated (5,56 %) et par la société belge Flabel Corporation NVSA (4,44 %). Le CEO de la Division ATM occupe les fonctions de *Chief Executive Officer* d'Airbus Military, apportant ainsi au programme A400M l'expérience de la Division en matière de gestion de programmes d'Avions de Transport Militaire, et son réseau étendu de clients.

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

En mai 2003, l'*Organisation Conjointe en Matière d'Armement* (« **OCCAR** ») a conclu un contrat avec Airbus Military, prévoyant la commande de 180 appareils A400M par sept nations : l'Allemagne s'est engagée sur 60 avions, la France sur 50, l'Espagne sur 27, le Royaume-Uni sur 25, la Turquie sur 10 et la Belgique sur 8 (dont un pour le compte du Luxembourg). Au-delà de ces 180 premiers appareils, des contrats à l'exportation avec l'Afrique du Sud (8 unités) et avec la Malaisie (4 unités) ont permis de porter à 192 avions le carnet de commandes de l'A400M à fin 2007.

EADS a informé ses clients en octobre 2007 que la livraison des premiers A400M serait repoussée de six mois, ce retard étant susceptible d'être porté à une demi-année. La modification du calendrier du programme est due pour l'essentiel à des retards ayant affecté le développement des moteurs, qui sont sur le chemin critique du premier vol, à un glissement des calendriers de développement des systèmes, et à un programme d'essais en vol différent de celui auquel sont soumis les avions commerciaux d'Airbus. Malgré la prise de mesures visant à redresser ce programme telles que le changement de l'équipe de direction, la redistribution des responsabilités et l'allègement de l'organigramme en vue de faciliter la supervision, EADS continue toutefois de devoir faire face à de nombreux défis pour que le premier vol puisse avoir lieu à l'été 2008 et que le calendrier de livraison révisé soit tenu.

D'un point de vue financier, les retards de production de l'A400M ont eu des incidences négatives sur l'EBIT* d'EADS en 2007 (voir « Partie 1/1.1 – Discussion et analyse par la Direction de la situation financière et des résultats d'exploitation »).

CN-235 — Avion de transport militaire de moyenne capacité.

Le S-10, premier avion de la famille CN-235, est entré en service en 1987. La série 300, dernier modèle de cette famille, est un bi-turbopropulseur pressurisé de nouvelle génération. Le CN-235-300 est capable de transporter une charge utile maximum de 6 000 kg. Il permet donc de transporter 36 parachutistes, ou 18 civières et quatre infirmiers, ou quatre palettes du modèle le plus utilisé pour le fret, ou enfin des colis hors gabarit tels que des moteurs d'avions ou des pales d'hélicoptères. Les opérations de parachutage peuvent être réalisées soit par les deux portes latérales à l'arrière de l'avion, soit par la rampe arrière. D'autres versions du CN-235-300 sont utilisées pour des missions telles que la surveillance maritime ou le contrôle des dégazages, pour ne citer que quelques exemples.

C-295 — Avion de transport militaire de moyenne capacité.

Certifié en 1999, le C-295 adopte la configuration de base du CN-235, avec une cabine allongée permettant de transporter une charge supérieure de 50 %, à une vitesse plus élevée et sur de plus longues distances. Le C-295 est équipé d'une avionique embarquée comprenant un tableau de bord électronique et un système de gestion de vol, permettant la navigation tactique, la planification et l'intégration de signaux détectés par plusieurs capteurs.

Le CN-235 et le C-295 ont été conçus pour compléter ou remplacer l'Hercules C-130 vieillissant, en accomplissant la plupart de ses missions à un coût opérationnel inférieur.

En 2007, la Division ATM a signé avec les forces aériennes de Colombie un contrat portant sur quatre Avions de Transport Militaire C-295. Les forces aériennes polonaises et espagnoles ont commandé deux C-295 supplémentaires chacune, pour livraison en 2008.

En 2007, la Division ATM a livré deux CN-235 à la société américaine L3, et deux C-295 au Brésil dans le cadre d'un contrat signé en 2005 pour douze appareils de ce type. Enfin, deux C-295 ont été livrés à la Pologne.

C-212 — Avion de transport militaire léger. Le C-212 est un avion simple et fiable non pressurisé, capable d'opérer à partir de terrains d'atterrissage de fortune et d'accomplir des missions civiles ou militaires. Le S-100, première version du C-212, est entré en service en 1974. La dernière version, le S-400, bénéficie de nombreuses améliorations, telles qu'une nouvelle

avionique et des moteurs plus performants en haute altitude ou sous des climats tropicaux. Il exigea des pistes moins longues à l'atterrissage comme au décollage. La porte cargo située à l'arrière du C-212 en fait un appareil polyvalent dont la configuration peut être modifiée rapidement et facilement, en réduisant ainsi le temps au sol.

Avions de Patrouille Maritime. La Division ATM propose de nombreuses solutions allant de la surveillance maritime à la lutte anti-sous-marine, à partir de plateformes telles que le C-212, le CN-235 et le P-3 Orion. La réussite de ces missions repose sur le FITS (*Fully Integrated Tactical System*). La fiabilité de cette solution économique d'architecture ouverte de nouvelle génération a été amplement démontrée.

La marine chilienne a commandé trois avions C-295 en 2007, dont un destiné à des missions de surveillance maritime et deux destinés à des missions de lutte anti-sous-marine. Le ministère espagnol de l'intérieur a commandé deux avions de surveillance maritime CN-235 équipés du système FITS. Ils sont destinés à la garde civile aérienne. L'armée de l'air brésilienne vient à nouveau de placer commande d'une modification d'un avion P-3 pour le mettre en configuration FITS. Aux États-Unis, les garde-côtes ont passé commande de cinq CN-235 supplémentaires dans le cadre de leur programme Deepwater.

En 2007, la Division ATM a livré deux avions CN-235 aux garde-côtes américains et trois avions de surveillance maritime CN-235 à la SASEMAR (sécurité maritime espagnole). La Division exécute, conformément au calendrier, la modernisation de deux avions CN-235 pour l'Irish Air Corps, et la conversion de six Avions de Transport Militaire CN-235 en avions de surveillance maritime, pour le compte du ministère de la défense espagnole. Les premières livraisons ont été effectuées à la fin de 2007 dans les deux cas.

Aérostructures

EADS-CASA dispose d'une grande expérience des procédés d'automatisation de pointe et de l'utilisation des matériaux composites pour la fabrication d'aérostructures. La Division ATM s'appuie sur cette expertise pour participer activement à la conception, la fabrication et la certification de structures aéronautiques complexes.

Production

Le C-212 le CN-235 et le C-295 sont fabriqués dans l'usine située à l'aéroport San Pablo de Séville. L'assemblage de A400M a commencé en 2007 dans une nouvelle usine de Séville. Les aérostructures sont produites à l'usine de Puerto de Santa Maria de Cadix et dans les usines de Tablada et de San Pablo, toutes deux situées à Séville.

* Avant amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

1.1.4 EUROCOPTER

Introduction et présentation

Par sa Division Eurocopter, EADS est l'un des premiers constructeurs mondiaux sur le marché des hélicoptères civils et militaires. La Direction anticipe une augmentation importante des ventes sur le marché militaire, compte tenu du début des livraisons de l'hélicoptère de transport militaire NH90 et de l'hélicoptère d'attaque Tigre, de l'important carnet de commande de la Division, et de l'augmentation de la demande à l'exportation sur les marchés internationaux de la défense et de la sécurité du territoire. En 2007, Eurocopter a maintenu son rang de leader en réalisant plus de 50 % des livraisons mondiales d'hélicoptères civils et en enregistrant une forte croissance de son carnet de commandes militaires.

La Division a réalisé en 2007 un chiffre d'affaires de 4,2 milliards d'euros, soit 10,7 % du chiffre d'affaires total d'EADS.

Stratégie

Eurocopter cherche à développer davantage les activités et marchés présentant un potentiel important de croissance durable. Eurocopter s'est donc fixé les objectifs suivants :

Stimuler la croissance organique et l'expansion internationale

La Direction de la Division souhaite renforcer les positions d'Eurocopter sur ses marchés traditionnels, tels que le marché civil et de la sécurité du territoire aux États-Unis, tout en développant sa présence sur les marchés à fort potentiel de croissance (Chine, Inde, Europe de l'Est). Cette stratégie repose en partie sur une offre de produits nouveaux ou améliorés sur divers marchés, débouchant sur des opérations telles que la première vente importante de systèmes d'hélicoptères à l'armée de terre des États-Unis. Rebondissant sur ce succès, Eurocopter a reçu en 2007 l'autorisation de lancer la production des premiers hélicoptères de service légers produits aux États-Unis et destinés à l'armée de terre américaine, et a effectué les premières livraisons au client.

Eurocopter compte se développer à la fois par croissance organique et par acquisitions. C'est ainsi qu'Eurocopter a acquis au Royaume-Uni, à la fin de 2007, la totalité du capital de la société McAlpine Helicopters Limited, désormais connue sous le nom d'Eurocopter U.K. Eurocopter détenait jusqu'alors une participation de 10 % dans cette société. Eurocopter continuera également à capitaliser sur son expérience de la coopération avec des industries locales, afin de développer des programmes et projets communs de production. Cette approche a permis à Eurocopter de s'implanter solidement sur des marchés qui connaissent une croissance prometteuse, tout particulièrement en Asie. Enfin, Eurocopter compte poursuivre sa stratégie de

déploiement industriel aux États-Unis, où Eurocopter possède déjà deux sites industriels et de services importants.

Mettre en œuvre une politique de produits et de services ambitieuse

Eurocopter doit constamment investir dans sa gamme d'hélicoptères civils et militaires, et la renouveler, afin de conserver sa supériorité technique et son leadership sur le marché. La Direction entend donc poursuivre ce processus en (i) renforçant l'implantation sur le marché de certains produits phares comme la famille Écureuil, le Dauphin, l'EC135, l'EC145 et l'EC225/725, (ii) mettant l'accent sur les produits les plus récents (par exemple la mise en service et l'adaptation pour l'exportation du Tigre et du NH90 et (iii) améliorant sa gamme de produits (ex. : développement conjoint de l'hélicoptère de taille moyenne EC175 en coopération avec la Chine, partenariat avec l'industrie coréenne pour développer le programme d'hélicoptères utilitaires militaires coréens). Eurocopter met ses solutions technologiques et ses capacités d'adaptation des produits au service de ses clients civils et militaires, afin de leur offrir des solutions économiques répondant à leurs besoins spécifiques sur le marché très segmenté des hélicoptères.

Pour maintenir sa position de leader, Eurocopter réalise plusieurs programmes faisant appel à son expertise en matière de technologies, comme l'hélicoptère de transport lourd et les drones tactiques à décollage et atterrissage vertical, ainsi que des programmes de recherche qui mettent l'accent sur les technologies permettant d'améliorer la sécurité, la flexibilité opérationnelle, l'efficacité en mission et la performance économique des appareils. Eurocopter se concentre actuellement sur l'innovation dans des domaines tels que la protection de l'environnement, la capacité de vol par tous les temps et le caractère économique des appareils tout au long de leur cycle de vie.

Enfin, parce que le service client est une composante essentielle de la satisfaction du client et une source de chiffre d'affaires pour la Division, Eurocopter renforce et élargit son réseau de vente, de distribution et de support, dans le cadre de son offre globale. Le réseau mondial de service assure actuellement l'entretien de près de 10 000 appareils Eurocopter, exploités par plus de 2 500 opérateurs dans 142 pays. Pour l'avenir, Eurocopter cherchera à développer son offre de services de manière significative, afin d'accroître la disponibilité des appareils et de permettre aux clients d'effectuer leurs missions au meilleur coût, tout en augmentant les marges sur contrats à long terme de la Division grâce à des services à forte valeur ajoutée. Eurocopter envisage également de développer encore ses activités de formation et de maintenance de logiciels, qui ont été identifiées comme des moteurs de la croissance future.

Marché

La valeur du marché mondial des hélicoptères a été estimée à plus de 8,8 milliards d'euros en 2007. La Direction estime que ce chiffre pourrait atteindre 14,6 milliards d'euros d'ici 2009. D'après des prévisions de marché faites par The Teal Group, Honeywell et Rolls Royce, entre 5 200 et 5 800 hélicoptères civils et entre 5 500 et 6 000 hélicoptères militaires devraient être construits dans le monde sur la période 2006-2015. La réalisation de cette prévision, surtout dans le domaine militaire, est largement tributaire des grands programmes de développement américains.

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

Les hélicoptères militaires, généralement plus grands et plus sophistiqués que les hélicoptères commerciaux, représentaient 49 % de la valeur totale des livraisons d'Eurocopter en 2007.

Le segment militaire, très concurrentiel, se caractérise par les difficultés d'accès aux appels d'offres nationaux par les fabricants étrangers, allant parfois jusqu'à empêcher de facto les importations. Néanmoins, grâce à l'introduction du Tigre, du NH90 et de l'EC 725, ainsi qu'à une approche plus agressive de la coopération industrielle internationale, la part du marché mondial des hélicoptères militaires détenue par Eurocopter a progressé et le marché a été plus équilibré entre les différents acteurs en 2007.

Sur le segment militaire, les principaux concurrents d'Eurocopter sont Agusta-Westland en Europe et Bell Helicopter (division de Textron Inc.), Boeing et Sikorsky

aux États-Unis. Par ailleurs, les fabricants russes sont revenus sur le devant de la scène après une complète restructuration, tant sur le plan commercial qu'industriel. Ils ont été particulièrement agressifs sur les marchés d'Asie et d'Amérique Latine.

Les hélicoptères vendus au secteur civil sont utilisés pour le transport de dirigeants d'entreprises, l'exploitation pétrolière offshore, ainsi que pour diverses applications commerciales et parapubliques, comme les garde-côtes, la police, les services d'assistance médicale et les pompiers. La Direction de la Division prévoit que la valeur des livraisons d'hélicoptères civils va continuer de progresser à un taux moyen de 10 % sur les trois prochaines années, avant de stabiliser. Les données de marché indiquent que les livraisons mondiales d'hélicoptères civils à turbine se sont maintenues à près de 836 appareils environ en 2007.

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

Produits et services

Produits existants. La Direction estime qu'Eurocopter offre actuellement la gamme d'hélicoptères la plus complète et la plus moderne, couvrant la quasi-totalité du marché civil et militaire global. La gamme de produits d'Eurocopter comprend des hélicoptères légers monomoteurs, des bimoteurs légers, des appareils moyens et moyens-lourds et repose sur une série de plates-formes de nouvelle génération, conçues pour s'adapter à des applications tant militaires que civiles. Les produits partagent de nombreuses caractéristiques techniques, selon le concept de famille d'appareils.

Eurocopter améliore constamment ses produits en les équipant des technologies les plus avancées, afin qu'ils restent à la pointe du progrès. C'est ainsi que l'année 2007 a été marquée par la certification de l'AS355 NP, nouveau dérivé de l'hélicoptère léger biturbine AS355 N, dont le succès n'est plus à démontrer, et par une augmentation importante de la charge utile de l'AS350.

Le tableau ci-dessous présente la gamme des hélicoptères d'Eurocopter et précise les différentes missions pour lesquels ils sont conçus, dans une perspective évolutive :

Type d'hélicoptère	Utilisations courantes
Monomoteurs légers	
EC120 Colibri	Entreprises/privé, Formation civile et militaire
Monomoteurs (famille Écureuil)	
AS350 Écureuil/AS550 Fennec	Civil/parapublic*, Services collectifs et militaire**, Entreprises/privé
EC130	Tourisme, Exploitation pétrolière offshore, Entreprises/privé
Bimoteurs légers	
AS355NP/AS555	Parapublic*, Usage général, Entreprises/privé
EC135/EC635	Assistance médicale d'urgence, Parapublic*, Exploitation pétrolière offshore, Privé
EC145/UH145	Usage militaire, assistance médicale d'urgence, Parapublic*, Navettes
Classe moyenne (famille Dauphin)	
AS365 Dauphin/AS565 Panthère	Parapublic* (en particulier garde-côte et recherche et sauvetage) Exploitation pétrolière offshore
EC155	Entreprises/privé, Exploitation pétrolière offshore, Parapublic*, Navettes
Appareils moyens-lourds	
AS332 Super Puma/AS532 Cougar	Transport militaire, Exploitation pétrolière offshore, Navettes
EC225/EC725	Recherche et sauvetage (R&S), R&S sur le terrain de combat, Transport militaire, Exploitation pétrolière offshore, VIP

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

(**) Les services collectifs recouvrent différentes activités dont les travaux aériens et le transport de passager ou de fret.

Gamme civile. Eurocopter a pour politique d'améliorer constamment ses produits et de renouveler sa gamme, afin de renforcer sa position concurrentielle sur le marché civil. Grâce à ces efforts, Eurocopter détient actuellement une part de marché supérieure à 50 % du marché mondial. Eurocopter a lancé avec succès, sur le marché international, des produits nouveaux comme l'EC120, appareil léger monomoteur, et le bimoteur léger EC135. Eurocopter a également modernisé avec succès l'EC155, dernière évolution du Dauphin, dans la catégorie des appareils moyens, et l'EC145.

Le dernier-né de la famille des appareils lourds est l'EC225. Conçu pour le transport de passagers, en particulier dans le cadre de l'exploitation pétrolière offshore et du transport de personnalités, il effectue également des missions de service public comme la recherche et le sauvetage (R&S). L'arrivée sur le marché de cet appareil très moderne et sûr a parfaitement coïncidé avec la forte demande constatée actuellement sur le marché pétrolier.

Programme LUH. L'armée de terre des États-Unis (U.S. Army) a choisi l'UH-72A Lakota (dérivé militaire de l'hélicoptère EC145) comme hélicoptère utilitaire léger de nouvelle génération. Le besoin de ce client s'élève à 322 appareils dans le cadre d'un programme de dix ans, pour une valeur de plus de 2 milliards de dollars sur la totalité de leur cycle de vie. L'U.S. Army a commandé 43 de ces hélicoptères en 2007, après en avoir commandé 42 en 2006. Dix-huit hélicoptères avaient été livrés fin 2007 y compris, en août, le premier exemplaire

fabriqué aux États-Unis, après que la Federal Aviation Administration (FAA) ait donné son accord pour le lancement de la production. Toutes les livraisons ont été effectuées à partir de l'usine d'Eurocopter situé à Columbus (Mississippi).

Programmes en cours de développement. Les programmes en cours de développement dans les secteurs civil et militaire comprennent : (i) l'hélicoptère de transport militaire NH90, proposé en plus de 20 versions pour des missions tactiques, navales, de combat-R&S, et de sauvetage ; (ii) la version HAD de l'hélicoptère Tigre et (iii) le programme coréen KHP pour les applications civiles et militaires ; (iv) l'EC175 (voir ci-dessous).

NH90. Conçu pour offrir des capacités multimitations et une grande efficacité de coût sur la totalité de son cycle de vie, le NH90 a été développé en tant qu'hélicoptère polyvalent destiné à la fois au transport tactique et aux applications navales. Le programme, principalement financé par les gouvernements français, allemand, italien et néerlandais, a été développé conjointement par Eurocopter, Agusta-Westland (Italie) et Fokker Services (Pays-Bas), qui sont partenaires au sein de la structure Nato Helicopter Industries (NHI), qu'ils détiennent au prorata des engagements d'achat exprimés par chacun de leurs pays d'appartenance. NHI est donc détenue à 62,5 % par Eurocopter. Eurocopter a lancé en 2000 la production de la première série de 243 hélicoptères à livrer aux quatre partenaires, qui ont également pris 55 options. Les premières livraisons ont été effectuées en 2006 (trois hélicoptères livrés à l'Allemagne). Huit hélicoptères ont

été livrés en 2007 : trois à l'Allemagne, deux à la Suède, deux à l'Australie et un à l'Italie.

Le NH90 est rapidement devenu l'hélicoptère militaire tactique de référence pour les forces armées du monde entier. 95 hélicoptères de ce type ont été commandés en 2007, dont 45 par l'Espagne, 42 par l'Allemagne et huit par la Belgique. En outre, un contrat a été signé en décembre 2007 avec la Direction Générale de l'Armement pour 68 exemplaires. Ce contrat est entré en vigueur à la mi-janvier 2008. Au total, 495 commandes fermes et 102 options figuraient au carnet de commande du NH90 à fin 2007.

Le succès commercial sans précédent du NH90, associé à la complexité de cet hélicoptère très novateur et la gestion des relations entre les industriels et les clients, a généré une série de défis dans la gestion du programme. Le développement de 23 versions pour 14 clients, au lieu des deux versions envisagées initialement pour quatre clients, en sont l'une des facettes. Cet aspect a eu un impact direct sur le calendrier de développement et sur la montée en puissance de la phase de production du programme.

Pour mieux gérer ces défis, Eurocopter a lancé un plan d'action axé sur la gouvernance du programme (y compris une réorganisation du schéma industriel), la refonte de la gestion des relations contractuelles avec les clients, et la restructuration des processus de fabrication (simplification, clarification des responsabilités, meilleure réactivité).

Certaines difficultés techniques rencontrées dans le développement de la version navale ont nécessité le report de certaines livraisons et entraîné une charge comptable exceptionnelle (voir « Partie 1/1.1 — Discussion et analyse par la Direction de la situation financière et des résultats d'exploitation »).

Hélicoptère Tigre. Le programme de développement de l'hélicoptère de combat Tigre est proche de son achèvement. Il comporte quatre variantes issues de la même cellule : les 40 HAP (avec système d'arme en tourelle, roquettes et missile air-air) pour la France, le 80 UHT (missile antichar, missile air-air, armes axiales et roquettes) pour l'Allemagne, les 22 ARH (missile antichar, système d'arme en tourelle et roquettes) pour l'Australie, les 24 HAD pour l'Espagne et les 40 HAD pour la France (missile antichar, missile air-air, système d'arme en tourelle, roquettes, avionique et réacteurs améliorés). Fin 2007, la montée en puissance de la phase de production du programme s'était concrétisée par la livraison de 33 hélicoptères Tigre au total, dont 10 appareils livrés en 2007.

KHP. La Corée a choisi Eurocopter comme principal partenaire de Korea Aerospace Industries (« KAI »), dans le cadre du nouveau programme KHP de développement du premier hélicoptère de transport militaire coréen dans la

catégorie des appareils de 8 tonnes. La phase de développement du programme KHP devrait se dérouler sur six ans, de 2006 à 2011. Au cours de la phase de production qui s'ensuivra, 245 hélicoptères devraient être fabriqués sur dix ans. En sa qualité de principal partenaire de KAI, Eurocopter détient une participation de 30 % dans la phase de développement et 20 % dans la phase de production. Ce programme constitue un pas de géant pour Eurocopter sur un marché coréen jusqu'alors dominé par les États-Unis. Eurocopter et KAI sont convenus de créer une filiale commune 49 % EC/51 % KAI pour commercialiser la version du KHP destinée à l'exportation, dont la demande mondiale est estimée à 250 hélicoptères sur 20 ans.

EC175. Eurocopter et la société chinoise AVIC II ont lancé le développement et la production en commun (sur une base 50/50) de l'EC175, un hélicoptère civil de la catégorie des 6 tonnes, qui viendra élargir les gammes de produits des deux partenaires. La phase de développement a été lancée en 2006. Elle devrait durer cinq ans. Les deux premières étapes ont été franchies dans les délais. Le premier vol de ce nouvel hélicoptère civil est prévu pour 2009. La certification européenne est prévue pour 2011 et la certification chinoise pour 2012. La production doit commencer en 2001. Chaque partenaire disposera de sa propre ligne d'assemblage lors de la production en série. Les prévisions de ventes de cet hélicoptère de dernière génération tablent sur 800 unités dans le monde dans les 20 prochaines années.

Service Après-Vente

Au 31 décembre 2007, les appareils Eurocopter constituaient le second parc d'hélicoptères au monde, avec plus de 10 000 hélicoptères en service dans le monde entier. Les activités de service de support à ce parc important ont donc généré 33 % du chiffre d'affaires d'Eurocopter en 2007. Eurocopter effectue principalement des prestations de formation, de maintenance et de réparation, et fournit des pièces détachées. Afin de fournir un service mondial efficace, Eurocopter a mis en place un réseau international au travers de ses filiales, distributeurs agréés et centres de services. En outre, afin de répondre à une demande de plus en plus mondialisée, Eurocopter élargit activement la gamme des services proposés à la clientèle.

C'est ainsi qu'American Eurocopter a ouvert un nouveau centre régional de support en 2007. Ce centre, situé à Long Beach (Californie), s'inscrit dans le cadre du plan global visant à rapprocher des clients les activités de maintenance et de réparation et à améliorer le support à la clientèle. En outre, dans le cadre de son engagement d'amélioration de la sûreté des vols, Eurocopter a créé une direction consacrée entièrement à cette mission pour l'ensemble de sa flotte. Cette direction est implantée dans les trois principales régions. Sa mission consiste à lancer, coordonner et harmoniser les actions d'Eurocopter dans le domaine de la sûreté des vols.

Clients et marketing

Environ 2 600 opérateurs du monde entier utilisent actuellement des hélicoptères Eurocopter ; il s'agit d'une base importante pour les activités de service à la clientèle. 85 % des clients d'Eurocopter disposent d'une flotte comprenant entre un et quatre hélicoptères. Les principaux clients militaires d'Eurocopter sont les ministères de la défense européens et ceux d'Asie et des États-Unis. Eurocopter détient la part la plus importante du marché civil et parapublic en Europe, aux États-Unis et au Canada.

L'adaptabilité et la fiabilité des produits Eurocopter en font une solution de premier choix pour les clients les plus importants. Les garde-côtes américains exploitent 96 Dauphins et ont commandé cinq exemplaires supplémentaires. Les principaux exploitants offshore (Bristow, CHC, Era, PHI, etc.) utilisent les hélicoptères d'Eurocopter pour le transport des passagers et pour des activités de soutien à l'industrie pétrolière. Sur le marché de l'assistance médicale d'urgence, les hélicoptères Eurocopter dominent la flotte de grands opérateurs tels que Air Methods aux États-Unis et ADAC en Allemagne. Des services parapublics, tels que la police et les forces armées, très exigeants au niveau de la disponibilité du service, font confiance aux produits Eurocopter.

La stratégie mondiale d'Eurocopter est révélée par l'envergure de son réseau international. Le réseau Eurocopter comprend à ce jour 17 filiales étrangères, auxquelles s'ajoute un réseau de distributeurs et de centres de service agréés ciblant un grand nombre de clients existants et potentiels. Eurocopter a renforcé son réseau de filiales en 2007, avec le déploiement des activités de sa filiale à 100 % Eurocopter China (créée en décembre 2006 à Shanghai). Au Royaume-Uni, Eurocopter a acquis la totalité du capital de la société McAlpine Helicopters Limited, désormais connue sous le nom d'Eurocopter U.K. En outre, Eurocopter a développé son savoir-faire en matière de production sous licence, de coproduction et de sous-traitance. Des relations ont été développées avec des partenaires industriels et des fournisseurs dans plus de 35 pays.

Production

Les activités industrielles d'Eurocopter sont implantées traditionnellement sur quatre principaux sites, dont deux en France et deux en Allemagne. Les sites français sont à Marignane

dans le sud de la France et à La Courneuve, près de Paris. Les sites allemands sont installés à Donauwörth et Ottobrunn, près de Munich. En 2007, Eurocopter a renforcé ses capacités internes en inaugurant un nouveau site de fabrication en Espagne (Albacete) et en accélérant son développement international aux États-Unis (Columbus, Mississippi) et en Australie (Brisbane).

Inauguré en 2007, le nouveau site d'Albacete, exploité par Eurocopter España, sera responsable de la production de la partie arrière des fuselages des hélicoptères E135 et Tigre, et de la partie avant des fuselages du NH90. L'usine accueillera les lignes d'assemblage des EC135 destinés au marché espagnol, la version HAD de l'hélicoptère Tigre pour l'Espagne (à partir de 2008) et le NH90 dans sa version TTH destinée au ministère espagnol de la défense.

L'usine d'American Eurocopter à Columbus (Mississippi) a connu en 2007 une phase d'expansion majeure visant à permettre la production, l'assemblage et la livraison du LUH. Les activités industrielles ont commencé en 2006 avec l'assemblage et les opérations de livraison de l'hélicoptère LUH. Elles sont en phase de transition vers la production de série, l'autorisation de la FAA ayant été obtenue en août 2007. Les activités de l'usine de Columbus comprennent également la fabrication et l'assemblage des hélicoptères AS350 et EC120 pour les administrations des douanes et de la protection des frontières des États-Unis, et le soutien à la modernisation de la flotte de Dauphins des garde-côtes américains.

En avril 2007, Australian Aerospace a mis en service une ligne d'assemblage final des hélicoptères NH90 à Brisbane. Cette ligne s'ajoute aux lignes d'assemblage final des hélicoptères EC120 et Tigre. Australian Aerospace investit par ailleurs dans une nouvelle usine de composites au Queensland.

Au total, les livraisons d'hélicoptères de série ont augmenté d'environ 25 % en 2007, en ligne avec la future montée en puissance prévue pour 2008. Pour assurer les montées en cadences ambitieuses prévues à l'avenir, Eurocopter continuera à développer sa chaîne d'approvisionnement internationale, en mettant l'accent sur les approvisionnements en dollar et dans les pays à bas coûts. La Division a également pris des mesures volontaristes pour restructurer son réseau de fournisseurs (qui doit être ramené de 2 600 fournisseurs à 300 fournisseurs de premier rang), et pour optimiser son organisation industrielle interne.

1.1.5 DÉFENSE & SÉCURITÉ

Introduction et présentation

La division Défense & Sécurité (« **division DS** ») est le principal pilier des activités d'EADS dans les domaines de la défense et de la sécurité. En réunissant au sein d'une division unique ses

systèmes de défense et de communications (DCS), son électronique de défense (DE), ses Systèmes Aériens Militaires (MAS) et ses systèmes de missiles (participation de 37,5 % dans MBDA), EADS a rationalisé ses activités de défense et de

sécurité afin de mieux répondre aux besoins de ses clients, qui exigent des solutions intégrées de défense et de sécurité.

La division DS a enregistré un chiffre d'affaires de 5,5 milliards d'euros en 2007, soit 14,0 % du chiffre d'affaires consolidé d'EADS.

Stratégie

La division DS offre à ses clients des solutions intégrées et un service complet permettant de soutenir leur processus de transformation, d'une approche axée sur la défense à une approche axée sur des besoins plus larges de défense et de sécurité. Dans le même temps, elle continue à chercher de nouveaux moyens pour créer des synergies internes et réaliser des économies de coût. Pour y réussir, la Division DS s'est fixé les objectifs suivants :

Développer des centres de compétence solides

Après plusieurs années de restructuration des activités Systèmes de défense et de communication (DCS) et Électronique de défense (DE), la division DS s'est attaquée à la restructuration définitive de son activité Systèmes Aériens Militaires (MAS). Plus de 600 employés de l'activité MAS ont été transférés en 2007 à Manching (Allemagne), où se situe le site du Centre MAS. La division DS entend terminer cette restructuration en 2008, en consolidant les centres de soutien de MAS et le centre de développement des drones de nouvelle génération.

Soutenir le processus de transformation des clients

À travers les programmes déjà existants avec l'OTAN, les ministères de la défense français et britanniques et la plateforme d'essai allemande, DS encourage activement la transformation des forces européennes et de l'OTAN. DS participe également au Consortium NCOIC (*Network Centric Operations Industry Consortium*), forum de collaboration industrielle constitué afin de proposer une approche architecturale aux constructeurs de systèmes et de plateformes dans un environnement de réseau mondial. À l'avenir, la division DS continuera à collaborer étroitement avec les autres groupes de travail formés par les industriels et les clients afin de définir et de fournir des solutions tenant compte des besoins en capacité des clients et de leur souci de transformation.

Consolider les positions de la Division sur ses marchés intérieurs et mettre en œuvre une stratégie d'expansion ciblée, notamment aux États-Unis

La Division DS veut poursuivre sa croissance en consolidant ses positions sur ses marchés intérieurs (Allemagne, Espagne, France et Royaume Uni). La Division fera des efforts particuliers sur les marchés des plateformes, des missiles et de

la sécurité, afin de remplir son objectif stratégique de croissance et de rentabilité. En parallèle, la Division DS cherche à développer sa présence sur les marchés émergents, en particulier au Moyen-Orient, en Inde, en Asie et en Afrique du Sud.

La Division DS a également pour priorité d'accroître sa part de marché dans la défense et la sécurité aux États-Unis, en coordination avec EADS North America Defense Company (NA DefCo), qui cherche à obtenir des contrats auprès du Pentagone et des grands industriels américains. La Division DS a donc entrepris les actions suivantes :

- prospection de segments de marché spécifiques aux États-Unis, où la Division peut offrir des technologies et des produits supérieurs, tels que le système HELLAS d'évitement des obstacles par les hélicoptères, et l'électronique des radars de contrôle des tirs du système de défense aérien MEADS ; la Division a également fait des progrès sur le marché des systèmes de radio numérique, avec la démonstration de sa technologie P25 à des États tels que le Wisconsin ;
- mise en place de solides partenariats industriels transatlantiques aux côtés de maîtres d'œuvre américains tels que Northrop Grumman (EuroHawk®), Lockheed Martin (MEADS, Deepwater, Navire de combat littoral, COBRA, défense antimissile balistique) et Raytheon (défense antimissile balistique) ;
- recherche d'acquisitions et de nouveaux partenariats, afin d'accroître la présence industrielle de la Division DS sur plusieurs segments du marché américain, notamment les plateformes, les systèmes, la sécurité, le soutien opérationnel et l'électronique de défense.

Systèmes de Défense et de Communication (DCS)

DCS est le concepteur maison des systèmes d'EADS. Sa mission est de développer des solutions complètes de systèmes de communication et d'information, notamment des plateformes, et de fournir les moyens de leur déploiement. DCS offre à ses clients des solutions intégrées ou sur mesure, combinant le savoir-faire nécessaire à la conception, au développement et à l'intégration de grands systèmes (LSI) et de relier le plus grand nombre possible de plateformes et de sous-systèmes au sein d'un réseau intégré efficace. L'intégration de systèmes est un souci croissant non seulement pour les clients responsables du contrôle des frontières et de la surveillance côtière, mais aussi pour des clients non militaires dans des domaines tels que la sécurité du territoire. Tous ces domaines constituent le cœur de cible de DCS.

En 2007, DCS a généré 24 % du chiffre d'affaires total de la Division DS.

Marché

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

Produits et services

Défense. DCS propose des systèmes et solutions de mission complètes dans les domaines de la supériorité aérienne, des systèmes pour théâtres d'opérations, des solutions de surveillance et des systèmes navals, ainsi qu'un appui global à ces systèmes. L'unité opérationnelle DCS est l'un des premiers fournisseurs d'architecture de systèmes complets et d'intégration de systèmes pour systèmes militaires terrestres, maritimes, aériens et spatiaux. DCS fournit des systèmes de supériorité aérienne pour les opérations défensives, offensives et d'appui dans un environnement commun, permettant aux clients de disposer de capacités souples en réseau. DCS assure la conception, l'intégration et la mise en œuvre de solutions d'information sécurisées tactiques fixes, mobiles ou de théâtre d'opérations, y compris l'ensemble des services nécessaires aux solutions et systèmes intégrés de soutien aux missions. DCS est aussi l'un des principaux concepteurs et fournisseurs de systèmes C3I aux armées françaises et allemandes et aux forces interarmées en France, en Allemagne et dans le cadre de l'OTAN.

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

Sécurité globale. DCS offre des services et des solutions de sécurité globale entièrement intégrées. L'unité intervient dans les domaines de la sécurité des frontières, de la sécurité maritime, de la gestion de crise et des situations d'urgence, de la protection des infrastructures critiques et de la protection des manifestations majeures, telles que les Jeux Asiatiques au Qatar. La collaboration harmonieuse des différents organismes chargés de la sécurité a pris une importance croissante, compte tenu des liens de plus en plus étroits entre les différentes menaces et de l'interdépendance croissante entre sécurité intérieure et extérieure. La Division DS cherche à maximiser son efficacité en permettant aux différents organismes chargés de la sécurité d'optimiser leur utilisation des données et des informations.

Systèmes radio. DCS est un leader dans le domaine des systèmes radio numériques et non numériques (PMR) et des réseaux sécurisés. Les solutions PMR de DCS permettent à des

organisations professionnelles opérant dans des secteurs variés – tels que la sécurité publique, la défense civile, le transport et l'industrie – de communiquer en toute efficacité, fiabilité et sécurité. DCS propose à ses clients des solutions PMR spécialisées basées notamment sur les technologies Tetrapol, Tetra et P25.

APSYS : l'ingénierie de la sûreté

Apsys est une filiale de DS gérée par l'entité opérationnelle DCS. En 2007, Apsys a renforcé ses positions sur le marché français du consulting, de la formation et des études de gestion du risque technique. Apsys a développé de nouvelles compétences afin de pénétrer des marchés spécifiques et de maintenir sa position concurrentielle, notamment dans le domaine de l'assurance qualité des logiciels, de la sécurité des systèmes de communication, de la modélisation 3D des phénomènes et de l'analyse des performances des schémas de transport.

Dornier Consulting GmbH

Dornier Consulting GmbH est une filiale de DS gérée par l'entité opérationnelle DCS. Dornier Consulting est une société de conseil en technologie et transports d'avenir. Elle propose ses services dans le domaine du trafic, du transport et de la logistique, la définition et l'intégration des systèmes, les technologies avancées de gestion des ressources naturelles et la gestion intégrée de projets. C'est une société de conseil et d'ingénierie indépendante, qui compte des clients dans le secteur public comme privé en Allemagne, en Europe centrale et de l'Est, en Asie centrale, au Proche et au Moyen-Orient. Ses principaux clients sont des institutions nationales et internationales (Banque mondiale, UNDP, U.E., KfW, GTZ), les États, les pouvoirs publics, la société de chemin de fer allemande (Deutsche Bundesbahn), Daimler et EADS, ainsi qu'un large éventail de sociétés privées. Dans le cadre de sa stratégie pour l'avenir, Dornier Consulting visera à développer de nouvelles opportunités pour d'autres unités d'EADS, tout en se concentrant sur sa croissance à l'international.

Sofrelog

Sofrelog est une filiale de DS gérée par l'entité opérationnelle DCS. Sofrelog propose des systèmes de mission critique intégrés en temps réel, en faisant appel aux radars et à d'autres capteurs, principalement pour des applications maritimes, notamment des services liés à la circulation des navires et à la surveillance côtière. Ces systèmes reposent sur le produit exclusif SYTAR™ de Sofrelog, qui est le standard de référence technique dans le monde maritime : plus de 450 radars utilisent ce système, Sofrelog ayant assuré la conception de plus de 50 centres de contrôle dans 30 pays du monde entier. Bien positionnée pour croître sur ses marchés cibles, Sofrelog compte sur les contrats obtenus pour la sécurité des ports de Qatar et de Tanger en 2007 pour contribuer à nouveau au développement des activités de sécurité de la Division DS.

ATLAS ELEKTRONIK

Basée à Brême (Allemagne), ATLAS ELEKTRONIK GmbH est une coentreprise entre ThyssenKrupp (51 %) et EADS (49 %). L'exercice 2007 a été marqué par la concrétisation du changement d'actionnaire intervenu en août 2006 et, tout particulièrement, par l'absorption des activités transférées par EADS. L'intégration des activités navales de DS a commencé en février 2007, essentiellement dans le domaine des navires de surface. Elle s'est traduite par le transfert de 140 employés à ATLAS ELEKTRONIK GmbH. D'autres filiales d'EADS ont également été absorbées, avec le transfert de 175 employés supplémentaires.

ATLAS ELEKTRONIK a obtenu plusieurs succès importants en 2007, notamment des commandes portant sur le système de commandement et de contrôle des armes de la nouvelle frégate allemande F125, et son système de gestion des données tactiques, la livraison de systèmes de contrôle-commande des sous-marins à la marine indienne, des commandes de la marine finlandaise dans le domaine des chasseurs de mines et des commandes de clients internationaux dans le secteur de la sûreté et de la sécurité maritime. ATLAS ELEKTRONIK a pris des mesures importantes pour se positionner fermement sur un marché qui, bien qu'en croissance, se caractérise par une concurrence acharnée et une pression sur les coûts.

Électronique de Défense (DE)

En tant qu'unité responsable des activités Guerre Électronique, Capteurs et Avionique d'EADS, DE fournit des instruments essentiels aux missions, pour la collecte, le traitement et la distribution des données et pour l'autodéfense. Cette entité opérationnelle fournit également des capteurs et des sous-systèmes destinés au marché de la surveillance et de la reconnaissance, de la gestion des missions militaires, de la protection des unités militaires et des zones civiles sensibles, du fonctionnement en réseau et de l'appui aux forces militaires et de sécurité.

En 2007, les activités de DE ont généré 15 % du chiffre d'affaires total de DS.

Marché

Les principaux concurrents de DE en matière d'électronique de défense comprennent de grands groupes et des sociétés de taille moyenne, en Europe comme aux États-Unis (à l'instar de Raytheon, Northrop-Grumman, Thales, BAE Systems, Galileo Avionica, Indra et Saab), ainsi que certaines sociétés israéliennes. Les principaux clients de DE sont les ministères de la Défense, les ministères de l'Intérieur, les services des armées, les forces de sécurité, le fournisseur de systèmes interne d'EADS et les autres LSI du monde entier. DE a établi des coentreprises et des partenariats et pris des participations dans des sociétés, afin de gagner un accès aux clients dans tous les pays de l'OTAN, en particulier l'Allemagne, l'Espagne, la France, l'Italie, et le Royaume-Uni, et sur des marchés

importants tels que les États-Unis, la Turquie, l'Inde et l'Afrique du Sud.

Produits et services

Guerre Électronique et Autoprotection. L'un des axes stratégiques de DE est de développer ses activités dans le domaine de la guerre électronique (*EW, electronic warfare*) et de l'autoprotection. DE fournit des systèmes électroniques d'autoprotection pour les avions, les bateaux et les véhicules blindés, tels le détecteur d'alerte laser, le détecteur de missiles et les systèmes de contre-mesures électroniques comme les contre-mesures infrarouges à effet dirigé, le brouilleur d'autoprotection et les leurres remorqués. C'est ainsi que DE fournit les composants essentiels du sous-système EuroDass de contremesures de l'Eurofighter et d'autres composants d'avionique du programme Eurofighter. La Division est responsable de sous-systèmes contribuant au système d'autoprotection de l'A400M et fournit des instruments de guerre électronique tels que le système infrarouge MIRAS d'alerte aux missiles. DE développe notamment des solutions pour contrer la menace posée aux avions militaires, aux hélicoptères (NH90, Tigre) et aux avions des personnalités par les missiles guidés par laser infrarouge. À ce jour, DE a vendu environ 5 600 systèmes d'alerte de missiles (MILDS) déployés sur divers hélicoptères et avions de transport.

Avionique. En sa qualité d'acteur de premier plan dans le domaine de l'avionique des missions militaires de l'A400M, DE a la responsabilité des sous-systèmes liés à la gestion des missions ainsi que des sous-systèmes d'aide à la défense. Le portefeuille DE comprend également des équipements d'avionique tels que des systèmes de cartographie numérique (EuroGrid), des unités d'enregistrement de données de vol, ainsi que des systèmes de détection d'obstacles pour hélicoptères. En outre, DE développe des technologies d'intégration multicapteurs et de fusion de données, qui sont des éléments clés des technologies futures pour les capacités en réseau. À titre d'exemple, DE est chargée du logiciel de fusion des données provenant des capteurs dans le cadre du programme AWACS E3A de l'OTAN et des programmes similaires Wedgetail (Australie) et Peace Eagle (Turquie). DE offre d'autres produits dans le domaine des communications et de l'identification, par exemple des data links modulaires à large bande.

Capteurs. DE est un partenaire principal en matière de radars aéroportés multifonctions, comme le radar Captor du programme Eurofighter. DE fournit également des services de support logistique intégré, de maintenance et de modernisation. DE joue un rôle majeur dans le développement technologique et la mise en place de la future génération de radars à balayage électronique actif (AESA) destinés à des applications aériennes, navales et terrestres. En 2007, un démonstrateur de radar AESA a prouvé ses capacités lors de son premier vol sur l'Eurofighter. Dans le domaine de la défense antiaérienne, EADS fabrique des applications de radars de moyenne portée pour navires (TRS-3D)

et à usage terrestre (TRML-3D). DE joue également un rôle majeur dans le développement et la fabrication de radars à ouverture synthétique (SAR, *Synthetic Aperture Radars*), qui sont considérés comme déterminants pour les futures opérations de reconnaissance et de surveillance. Dans ce domaine, EADS a développé le capteur européen SAR à grande portée (Sostar-x) et fournit des composants radar sur mesure aux satellites du programme spatial Tandem-X d'observation de la terre.

Test et services. La gamme de produits Test et Services couvre la totalité du cycle de vie des équipements et des systèmes. T&S propose des solutions globales reposant sur des services et systèmes de test. Ces solutions peuvent être intégrées ou commercialisées sous forme d'éléments distincts : instrumentation, logiciels de système et logiciels d'application. Grâce à leur souplesse, les systèmes proposés par Test et Services permettent de faire les essais d'une multitude de matériels et de systèmes. La même compagnie aérienne peut donc utiliser un banc d'essais unique pour l'entretien de sa flotte d'Airbus et de Boeing. De son côté, l'armée de terre française utilise le même système de test pour de nombreux systèmes d'armes. Déjà présente dans le monde entier par l'intermédiaire de ses spécialistes des essais des matériels civils et militaires, Test et Services déploie sa stratégie de développement sur la scène internationale en inaugurant de nouvelles implantations en France, en Allemagne, en Espagne, au Royaume-Uni et aux États-Unis, et renforce son réseau mondial de distribution.

Systèmes Aériens Militaires (MAS)

L'unité Systèmes Aériens Militaires est spécialisée dans le développement, la production et la livraison de l'avion de combat Eurofighter (dont 46 % sont détenus par EADS), la maintenance, la réparation et la révision, le support logistique, la modernisation des systèmes aériens de combat, la fourniture de services d'entraînement financés par le public ou le privé et la construction et la fabrication des aérostructures des avions Airbus et de l'A400M. En outre, l'unité MAS est responsable de la conception d'appareils légers d'entraînement et de combat, et de drones. MAS a poursuivi en 2007 sa stratégie consistant à centraliser sur le site de Manching (Allemagne) ses activités de systèmes militaires, afin d'accroître sa compétitivité et d'établir un centre spécialisé dans les systèmes militaires aériens.

En 2007, les activités de MAS ont généré 39 % du chiffre d'affaires total de la Division DS.

Produits et services

Eurofighter. Eurofighter, dénommé « Typhoon » pour l'exportation hors d'Europe, est un avion de combat polyvalent hautement performant, extrêmement agile et à capacité de fonctionnement en réseau, optimisé pour les opérations « *swing-role* » dans des scénarios de combat air-air et air-sol complexes. L'Eurofighter est conçu pour améliorer l'efficacité

des forces aériennes grâce à une plateforme unique de systèmes d'armes embarqués capables d'assurer des rôles de combat supersonique au-delà du champ visuel de combat rapproché, de combat aérien rapproché subsonique, d'interdiction aérienne, de destruction de la défense antiaérienne et d'attaque maritime et littorale. Les exigences tactiques de l'avion comprennent une résistance à toute condition météorologique, les décollages et atterrissages courts, une grande capacité de survie et de disponibilité opérationnelle. L'Eurofighter a été conçu pour permettre son amélioration et son adaptation à long terme en fonction de l'évolution de l'avionique et des systèmes d'armes, permettant ainsi de prolonger la durée de vie des appareils.

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

En janvier 1998, la NETMA a signé un contrat-cadre avec Eurofighter portant sur 620 appareils : 232 pour le Royaume-Uni (ainsi que 65 options), 180 pour l'Allemagne, 121 pour l'Italie (ainsi que 9 options), 87 pour l'Espagne (ainsi que 16 options). Le contrat cadre fixe un prix maximum pour le programme et stipule que les contrats de production seront approuvés en trois tranches, la production devant en principe se poursuivre jusqu'en 2015. Le programme prévoit le développement, l'investissement de production et la production de série de l'appareil. Au total, 384 avions ont été commandés fermes dans le cadre du programme de base.

La première tranche de production concerne 148 avions, dont 141 étaient déjà livrés à fin 2007, les autres étant en phase d'assemblage finale. L'assemblage final des premiers avions de la 2e tranche a également commencé, l'assemblage de 18 d'entre eux étant bien avancé. Eurofighter a également vendu 15 avions à l'Autriche, dont cinq livrés en 2007, et d'autres opportunités d'exportation existent vraisemblablement en Europe et en Extrême-Orient. Un accord intergouvernemental a été conclu

entre le Royaume-Uni et le Royaume d'Arabie Saoudite pour l'achat de l'avion Eurofighter, ce qui en fait la première opération réussie d'exportation de l'appareil hors d'Europe. Le contrat entre les deux gouvernements a été signé en septembre 2007. Il porte sur 72 avions.

Drones, systèmes de drones avancés. Afin de répondre aux besoins de l'Allemagne en matière de surveillance à zone de couverture étendue et de reconnaissance à distance de sécurité, l'unité Systèmes Aériens Militaires et son partenaire américain Northrop Grumman fournissent le système de drone de haute altitude et à autonomie élevée Euro Hawk, par l'intermédiaire de leur entreprise commune EuroHawk GmbH. Euro Hawk est un système de drone de haute altitude équipé d'un capteur de source de renseignement électronique (SIGINT), spécialement adapté pour répondre aux besoins du pays. Il s'appuie sur la plateforme RQ4-B Global Hawk développée par Northrop Grumman. L'unité Systèmes Aériens Militaires est responsable du système de mission dans son ensemble, y compris l'analyse et le rapport de situation, ainsi que de la charge utile du capteur et des modifications. Le parlement allemand a approuvé en 2007 l'achat de la première plateforme Global Hawk, qui servira de base au démonstrateur en vraie grandeur Euro Hawk FSD. Le projet Euro Hawk prévoit d'intégrer dans cinq systèmes différents les capteurs nationaux développés par l'unité Électronique de défense. La Luftwaffe compte démarrer les vols opérationnels de l'Euro Hawk FSD d'ici 2010.

L'unité opérationnelle MAS développe également d'autres nouveaux programmes de première importance dans le domaine des drones, en particulier un projet de démonstration visant à développer la technologie des drones du futur. EADS poursuit également un programme de recherche et de technologies dédié à l'analyse et à l'amélioration des technologies habilitantes et des concepts des drones de reconnaissance sans pilote (« UCAV »). L'objectif principal consiste à développer une nouvelle approche système-desystèmes dans un contexte opérationnel réseau centré.

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

Toutefois, MAS a déjà contribué au développement d'un programme de formation des pilotes pour les appareils de combat européens. En janvier 2007, MAS a ainsi lancé sa

nouvelle école européenne de formation avancée de pilotes à Talavera, en collaboration avec les forces aériennes espagnoles. Cette école proposera une formation complète des pilotes sur des F-5 modernisés et dotés de caractéristiques de performance quasiment équivalentes à celles des appareils de combat de dernière génération, ainsi que d'équipements au sol de pointe.

Dans le cadre d'un contrat de services polyvalents signé en 2006, MAS gère également un programme de formation initiale des futurs équipages des avions militaires, à l'école de pilotage de l'armée de l'air de Cognac. Ce contrat prévoit la fourniture de nouveaux avions, la maintenance des appareils et la fourniture d'équipements de formation au sol. Le programme, connu sous le nom d'ECATS (EADS Cognac Aviation Training Services) a été inauguré officiellement en avril 2007 à l'occasion de la livraison du premier d'une série de 18 nouveaux avions d'entraînement Grob 120A.

Services de support et de modernisation des systèmes aériens militaires. Outre les services après-vente à la clientèle, MAS propose également à ses clients la possibilité de moderniser leurs systèmes aériens militaires. La modernisation de ces systèmes est une alternative particulièrement intéressante pour des pays dont les budgets de défense sont limités, comme les pays d'Europe centrale et de l'Est, d'Amérique latine, d'Afrique du Nord et de certaines régions d'Asie. Pour ces pays, l'achat de nouveaux appareils multifonctions étant exclu pour des raisons politiques ou économiques, la modernisation des avions déjà en service se présente comme l'alternative la plus intéressante au plan économique. MAS a également développé son expertise dans le domaine de la modernisation des systèmes aériens militaires, dans le cadre de programmes concernant de nombreux appareils : Tornado, F-4 Phantom, F-18, F-5, MiG-29, Mirage F-1, C101 Aviojet, Harrier AV-8B, E-3A AWACS, P-3C Orion, C-160 Transall et Breguet Atlantic 1.

Dans le domaine des services de support, MAS renforce sa coopération avec la Luftwaffe en établissant de nouveaux centres communs de support des systèmes d'armes, pour des avions tels que le Tornado, le Transall et d'autres systèmes devant entrer en service prochainement, tels que l'A400M et l'Euro Hawk. Ces centres fonctionneront en coordination avec le centre national actuel de support à l'Eurofighter.

Systèmes de missiles

L'activité Systèmes de missiles de la Division DS est assurée par MBDA, société commune entre EADS (37,5 %), BAE Systems (37,5 %) et Finmeccanica (25 %). Depuis 2007, la Division DS consolide 37,5 % du chiffre d'affaires de MBDA. MBDA offre des systèmes de missiles aux capacités supérieures et couvre toute la gamme de solutions pour des missions de supériorité aérienne et de contrôle de l'espace terrestre et maritime, en fournissant les solutions technologiques les plus pointues en matière d'armes de combat et de missiles tactiques.

Les principaux objectifs fixés pour 2008 restent le renforcement de l'intégration des quatre marchés intérieurs (Allemagne, France, Italie et Royaume-Uni), la consolidation de l'activité et une augmentation des efforts à l'exportation.

En 2007, MBDA a mené à bien son acquisition de la société allemande de systèmes de propulsion pour missiles Bayern-Chemie/Protac. Par ailleurs, MBDA a cédé sa participation dans le groupe aérospatial français Alkan, à l'exception des activités de contre-mesure, qui représentaient 20 % du chiffre d'affaires de cette société en 2006. Cette cession s'inscrit dans le cadre de la stratégie à long terme de MBDA d'optimisation de ses investissements dans le domaine cœur de métier des systèmes de missiles. Enfin, MBDA a signé un important contrat avec le ministère de la défense du Royaume-Uni pour la maintenance du système de défense aérienne Rapiet des forces armées britanniques, afin d'assurer sa disponibilité et son déploiement.

En 2007, MBDA a généré 21 % du chiffre d'affaires total de la Division DS.

Marché

MBDA dispose d'un portefeuille de clients diversifié sur le plan géographique. Au-delà de ses quatre marchés domestiques, le Groupe jouit d'un accès direct à d'autres marchés européens importants que sont l'Espagne et la Suède. MBDA dispose également d'un accès bien établi aux marchés à l'export en expansion tels que l'Asie, la région du Golfe et l'Amérique latine, et tire avantage de la coopération transatlantique dans le cadre de programmes comme MEADS (voir ci-dessous).

Quatre grands industriels de la défense sont présents sur le marché mondial des missiles tactiques et systèmes de missiles. Le marché mondial des systèmes de missiles est actuellement estimé à plus de 12 milliards d'euros avec une prévision de tendance à la baisse jusqu'en 2010/2011. Le marché devrait toutefois se renforcer par la suite en raison des éléments suivants :

- le besoin de remplacement de systèmes de missiles obsolètes et de développement de nouvelles capacités (systèmes de défense aériens basés au sol, armes de précision et de pénétration lointaine, systèmes de combat intégrés de supériorité navale) ;
- l'entrée en service de nouvelles plateformes de missiles embarqués (Rafale, Eurofighter / Typhoon, Gripen, hélicoptère Tigre, frégates et porte-avions nouveaux et, le moment venu, d'autres plateformes telles que le F-35 Lightning II Joint Strike Fighter et les drones de reconnaissance sans pilote) ;
- l'apparition de nouveaux besoins de systèmes d'armes destinés à de nouvelles tâches opérationnelles et tirant les leçons des conflits récents, en particulier des systèmes de combat réseau centrés et des systèmes d'acquisition indirecte des cibles, dans le champ de vision comme au-delà.

Produits et services

Le large éventail des produits MBDA couvre six catégories principales de systèmes de missiles : air-air, air-surface, sol-air, surface-air, anti-navire et surface-surface. La gamme de produits de MBDA comprend également un portefeuille de contre-mesures aéroportées telles que les systèmes d'alerte antimissiles, les systèmes de brouillage et de leurres, l'entraînement en vol au combat et les systèmes de déminage. Les programmes les plus importants en cours de développement comprennent le système de défense navale aérienne Aster PAAMS, le système de missiles de supériorité aérienne Meteor et le missile de frappe en profondeur Scalp Naval, lancé à partir d'un bâtiment de surface ou d'un sous-marin. Les systèmes en cours de production comprennent le système de défense aérienne Aster SAMP/T et les systèmes de missile à distance de sécurité Storm Shadow/Scalp et Taurus.

Famille Aster. Le contrat de Phase 3 FSAF a été signé avec l'OCCAR (Organisation Conjointe de Coopération en matière d'Armement) en novembre 2003, pour une valeur de 3 milliards d'euros (dont 2,3 milliards d'euros reviennent à MBDA). Ce contrat porte sur la production industrielle d'environ 1 400 missiles Aster et des systèmes de missiles associés. Il constitue le premier système européen de pointe en matière de défense aérienne au sol et en mer au moyen de systèmes de missiles antimissiles (ATBM). La variante au sol Aster SAMP/T est déjà en phase de production industrielle. Les premières livraisons à la France et l'Italie interviendront en 2007. Le développement de la version navale Aster PAAMS est bien avancé.

METEOR. METEOR est un système d'armes air-air extrêmement souple et agile pour attaquer dans le champ de vision comme au-delà, dont les capacités opérationnelles se manifestent dans les scénarios de combat les plus complexes. METEOR a été commandé par le Royaume-Uni et par cinq autres pays (Allemagne, Espagne, France, Italie et Suède) pour satisfaire leurs futurs besoins air-air. Les premières démonstrations de tir en vol de METEOR ont été effectuées en 2006. La campagne d'essais de tir a continué en 2007 avec un lancement supersonique à haute altitude. Cette campagne a démontré le bon fonctionnement du système de propulsion, du réacteur et des systèmes de navigation durant des essais poussés de vol libre et de manœuvre en vol.

Scalp NAVAL. MBDA développe le Scalp Naval en tirant parti de l'investissement déjà effectué dans le développement du missile de croisière européen air lancé depuis les airs Storm Shadow/Scalp. Le Scalp Naval permettra aux frégates FREMM et aux sous-marins Barracuda de la marine française de disposer d'une capacité supérieure d'attaque en profondeur. En janvier 2007, MBDA a reçu notification de la commande de 250 missiles de ce type par la Direction Générale de l'Armement, soit un contrat d'une valeur de 910 millions d'euros.

Storm Shadow / SCALP. Déjà en service au Royaume-Uni, en France et en Italie, le Storm Shadow / Scalp a également été sélectionné en 2004 par la Grèce, dont les forces armées ont commandé 34 systèmes. Le missile a également été livré à l'armée de l'air des EAU, où le missile est commercialisé sous le nom de Black Shaheen.

Taurus KEPD 350. MBDA Deutschland et SAAB Bofors travaillent ensemble par l'intermédiaire de Taurus Systems GmbH pour créer et livrer le missile guidé de précision, tiré à distance de sécurité Taurus KEPD 350, destiné aux appareils Tornado, Gripen et Eurofighter. Le Taurus KEPD 350 est en cours de production pour l'armée de l'air allemande, chez qui ce missile est déjà en service. Le 300^e missile Taurus produit à Schrobhausen a été livré, marquant ainsi le milieu du cycle de production des missiles destinés à la Luftwaffe. L'Espagne a annoncé en 2005 sa décision d'acheter 43 missiles Taurus KEPD 350 pour équiper ses avions F/A-18 et ses Eurofighters. Les deux premiers missiles ont été livrés en 2007.

MEADS. Le système tactique de défense antiaérienne au sol MEADS (Medium Extended Air Defense System) est un bon exemple de réussite d'une coopération transatlantique dynamique. MEADS protégera les troupes pendant les missions réalisées hors du territoire, dans le cadre de la défense intérieure. Les États-Unis contribueront au financement du programme à hauteur de 58 % contre 42 % pour l'Europe (Allemagne et Italie). La répartition du volet technique entre les entreprises impliquées – MBDA Deutschland, MBDA Italia et l'américain Lockheed Martin (États-Unis) – correspond à leurs

contributions respectives au financement. Les activités de MBDA sont coordonnées au travers de leur filiale commune euroMeads GmbH qui, comme Lockheed Martin, détient 50 % de MEADS International Inc. (MI). MI a signé le contrat officiel de conception et de développement du MEADS en juin 2005. Sa valeur est d'environ 2 milliards de dollars, auxquels s'ajoutent 1,4 milliard d'Euros pour la phase de conception et de développement.

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

Au sein de la Division DS, le Centre de conception de système (SDC), implanté en Allemagne, en France et au Royaume-Uni, apporte à la clientèle de défense et de sécurité un appui à la conception, au développement et aux essais de leurs produits et de leurs architectures système au moyen de techniques avancées de modélisation et de simulation. Le SDC fournit donc des compétences et un cadre pour la conception de systèmes aux Unités Opérationnelles de la Division DS ainsi qu'au Groupe EADS en général. Grâce à la mise en œuvre de méthodes standardisées (similaires aux cadres d'architectures employés par les ministères de la défense américain et britannique) et à d'autres outils de développement système, le SDC contribue à renforcer la stratégie de la Division DS visant à optimiser les capacités d'intégration de grands systèmes (LSI). Parmi les outils à la disposition du SDC à cet effet, figurent les Centres de simulation d'opérations réseau-centrées (NetCOS, *Network Centric Operations Simulations Centres*), un environnement transnational d'expérimentation et d'essais en réseau.

1.1.6 ASTRION

Introduction et présentation

Astrium conçoit, développe et fabrique des satellites, des infrastructures orbitales et des systèmes de lanceurs. Elle fournit également des services liés à l'espace. Astrium est le troisième fabricant mondial de systèmes spatiaux, derrière Boeing et Lockheed Martin, et le premier fournisseur européen de satellites, d'infrastructures orbitales, de lanceurs et de services connexes. En 2007, Astrium a dégagé un chiffre d'affaires de 3,6 milliards d'euros, soit 9,1 % du chiffre d'affaires total d'EADS.

Astrium se compose de trois unités opérationnelles : Astrium Satellites, Astrium Space Transportation, et Astrium Services. Astrium fournit également des services de lancement, par le biais des participations qu'elle détient dans Ariespace (lanceur Ariane 5), Starssem (lanceur Soyuz) et Eurokot (lanceur Rocket), ainsi que des services faisant appel aux satellites de télécommunications et d'observation de la Terre, par l'intermédiaire de filiales détenues à 100 % comme Paradigm

Secure Communications et Infoterra, et par des coentreprises telles que Spot Image.

Stratégie

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

Générer une croissance rentable sur un marché peu dynamique

Les dépenses institutionnelles et militaires consacrées aux activités spatiales sont actuellement limitées en Europe du fait de contraintes budgétaires. La concurrence est intense

sur le marché des lanceurs civils et des satellites de télécommunication, la situation étant en outre exacerbée par la baisse historique de l'USD par rapport à l'Euro en 2007. Dans ce contexte de marché difficile, Astrium met en œuvre la stratégie suivante :

- afin de rationaliser ses activités, Astrium Space Transportation a pris le rôle de maître d'œuvre du lanceur Ariane et du système de missiles M51, alors qu'elle n'était jusqu'alors que le principal fournisseur et l'architecte industriel. Cette réorganisation a grandement contribué à augmenter la fiabilité de ces produits et leur structure de coût ; Astrium est actuellement le deuxième actionnaire d'Arianespace, avec une participation de 30,5 %. Astrium Space Transportation compte tirer parti de cette position de leadership pour mieux servir les deux clients ;
- dans le domaine des satellites et des services, Astrium cherche depuis quelques années à ne plus être seulement un fournisseur de systèmes de satellites, mais à devenir un leader des prestations de services sécurisés de communication et de navigation. Une première étape importante a été franchie avec le développement réussi par Paradigm Secure Communications (« **Paradigm** ») d'un système global sécurisé de communications militaires par satellite pour le compte du ministère de la défense du Royaume-Uni. Ce système devrait être totalement opérationnel en 2008. Pour l'avenir, Astrium cherche à étendre son offre de solutions concurrentielles sur-mesure, innovantes et intégrées de bout-en-bout, sur le marché des communications sécurisées. Astrium cherche également à développer sa présence dans le domaine des satellites de navigation, après la réorganisation du développement du système global européen Galileo de navigation par satellite (voir ci-dessous).

Atteindre le niveau de rentabilité de référence en Europe

Astrium a déployé un ambitieux programme d'investissement et mis en œuvre en 2003 et 2004 des restructurations approfondies portant sur la rationalisation et la spécialisation des sites, une réduction de 30 % des effectifs et un redéploiement en direction des clients institutionnels. La Direction cherche aujourd'hui à mettre en œuvre de nouvelles initiatives d'amélioration de la rentabilité, dont les programmes Innovex 08 chez Astrium Satellites, Boost 08 chez Astrium Space transportation, et Impact 08 chez Astrium Services. Ces mesures devraient permettre de continuer à améliorer les marges jusqu'à la fin de la décennie.

Astrium Satellites

Présentation

Astrium Satellites est un des leaders mondiaux de la conception et de la fabrication de systèmes de satellites, des systèmes embarqués, des infrastructures au sol et des équipements

spatiaux destinés à de nombreuses applications civiles et militaires. Maître d'œuvre de plus de 70 satellites de communication, Astrium Satellites est le partenaire de choix de nombreux exploitants prestigieux dans le monde entier. Les activités d'Astrium Satellites peuvent être regroupées en quatre catégories de systèmes de satellites :

- *les satellites de télécommunications* ont de multiples applications, parmi lesquelles les liaisons téléphoniques longue distance ou mobiles, la télédiffusion et la radiodiffusion, la transmission de données, le multimédia et les liaisons Internet. Ils peuvent être utilisés pour des applications civiles ou militaires ;
- *les satellites d'observation* permettent la collecte d'informations dans un grand nombre de domaines tels que la cartographie, la météorologie, le suivi des évolutions climatiques, la gestion agricole et sylvicole, la gestion des ressources minérales, énergétiques et hydrauliques ainsi que les applications de surveillance militaire ;
- *les satellites scientifiques* sont des produits conçus sur mesure pour s'adapter aux spécificités de la mission qui leur est confiée. Ils sont, par exemple, utilisés pour l'observation astronomique des sources de radiation dans l'univers, l'exploration des planètes et l'étude des sciences de la terre ;
- *les systèmes de satellites de navigation* émettent des signaux qui permettent aux utilisateurs de déterminer leur position géographique avec une extrême précision. Ces systèmes jouent un rôle de plus en plus important dans de nombreux secteurs commerciaux, notamment pour les compagnies aériennes, les opérateurs de transport terrestre, maritime et aérien, les services d'urgence, l'agriculture, la pêche, le tourisme et les réseaux de télécommunications.

Marché

Le marché des satellites de télécommunications commerciaux, dans lequel les décisions des clients se prennent sur la base de critères de prix, de compétence technique et d'expérience, est très concurrentiel. Astrium Satellites détient environ 30 % du marché mondial, selon des estimations internes, et ses principaux concurrents sont Boeing, Lockheed Martin et Loral (États-Unis) et la société franco-italienne Thales Alenia Space (TAS). La Direction considère que la croissance du marché des satellites est modérée mais continue, en raison de facteurs comme (i) l'augmentation de la demande de télécommunications (y compris Internet), les multimédias et les besoins militaires, et (ii) l'augmentation de la demande de remplacement des produits vieillissants. Astrium Satellites entend renforcer sa position sur ce marché à l'avenir.

Le marché des satellites scientifiques, d'observation et de navigation est organisé sur un plan national ou multinational (Agence Spatiale Européenne (ESA), Eumetsat). Dans ce dernier cas, le principe de juste retour, selon lequel les contrats sont attribués à des fournisseurs nationaux en proportion de la

contribution respective des pays correspondants, est souvent mis en œuvre. Une demande significative de systèmes d'observation de la Terre se développe également à l'export, pour laquelle EADS est actuellement le seul fournisseur européen d'envergure. Enfin, les agences civiles contrôlées par les États, notamment l'ESA, ont manifesté un besoin croissant en satellites d'observation de la Terre dans le cadre des programmes européens pour l'environnement. EADS prévoit une stabilité du marché des satellites scientifiques à moyen terme.

Sur le marché des satellites de navigation, l'année 2007 aura été marquée par la décision de l'Union Européenne de développer un système global européen de navigation par satellite, baptisé Galileo. L'ESA est chargée de la gestion des opérations d'achat des différents composants du programme (segment terrestre, segment espace, système de support, lanceurs, etc.), dont le déploiement complet est prévu pour 2013. Le programme Galileo revêt une immense importance économique, industrielle et stratégique pour les industriels de l'espace et leurs clients. Ce programme devrait constituer un moteur de solutions innovantes orientées vers les utilisateurs et les clients, créant ainsi de nouveaux débouchés pour les services liés à la navigation.

Enfin, le marché des satellites militaires a bénéficié de l'augmentation de la demande de satellites de télécommunications et d'observation. L'insuffisance des capacités militaires européennes dans ce domaine s'est manifestée à l'occasion de récents conflits, la nécessité de préparation à des menaces diffuses devenant par ailleurs plus pressante. L'évolution positive de ce marché s'est concrétisée par le contrat Skynet 5/Paradigm au Royaume-Uni, le contrat Satcom BW en Allemagne, le contrat Yahsat aux Émirats Arabes Unis et divers contrats en France.

Produits

Astrium propose des satellites clés en main à ses clients grâce aux éléments fabriqués par plusieurs filiales à 100 % dont :

- (i) Astrium Espagne, qui fournit les plateformes, les antennes, les systèmes de déploiement et les sous-systèmes de harnais destinés aux satellites de télécommunications ;
- (ii) Tesat (Allemagne), qui est en charge des équipements et sous-systèmes électroniques de télécommunications ;
- (iii) EADS Sodem (France), qui fournit les capteurs ;
- (iv) Dutch Space (Pays-Bas), qui fournit les panneaux solaires et d'autres composants spécialisés.

Satellites de télécommunications. Astrium Satellites produit des satellites de télécommunications pour des applications fixes ou mobiles et des services de télédiffusion directe. Les satellites géostationnaires de télécommunications d'EADS sont construits à partir des plateformes de la famille Eurostar (54 commandes à ce jour), dont la version la plus récente est EUROSTAR 3000.

Astrium Satellites a remporté des commandes pour six satellites commerciaux en 2007, soit 30 % du marché mondial. Ces satellites sont tous dérivés de la plateforme Eurostar (Hot Bird 10 pour Eutelsat, Amazonas 2 pour Hispasat, Arabsat 5A et Badr 5 pour Arabsat, Alphasat pour ESA/Inmarsat, Ka Sat pour Eutelsat). En outre EADS a remporté, conjointement avec Thales Alenia Space, un contrat de la Mubadala Development Company d'Abu Dhabi pour la construction d'un système sécurisé de communications par satellites, reposant sur deux satellites Astrium.

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

Astrium conçoit et fabrique une gamme étendue de plateformes très polyvalentes, de matériels optiques et de radars, ainsi que l'équipement du segment terrestre pour toute une série d'applications, d'opérations et de services de télédétection. Astrium Satellites est l'un des leaders du marché mondial des satellites d'observation terrestre et le maître d'œuvre de nombreux programmes phare d'observation de l'ESA et du CNES. Astrium Satellites est notamment le maître d'œuvre des programmes suivants : (i) la famille Spot de plateformes polyvalentes, installées sur 15 satellites européens d'observation terrestre et reconnues comme la référence du secteur ; (ii) Metop, satellite météorologique à orbite polaire de nouvelle génération, dont le premier de trois exemplaires a été lancé en 2006 ; (iii) Pleiades, deux petits satellites d'observation terrestre offrant une grande souplesse d'utilisation pour des applications civiles et militaires, avec un lancement est prévu en 2008 et 2009 ; (iv) Swarm, satellite de climatologie qui observe l'évolution des champs magnétiques de la Terre ; (v) Cryosat 2, satellite radar destiné à surveiller l'épaisseur de la calotte polaire et (vi) le satellite d'imagerie Tandem X. Sur le marché à l'exportation, Astrium Satellites a signé en 2005 un contrat avec la Corée du Sud pour la fabrication du satellite Coms de communications et d'observation de la Terre, et pour le segment terrestre correspondant (livraison 2009). Un contrat a également été signé avec l'Algérie pour la livraison de deux microsatsellites d'observation. Le satellite d'observation radar TerraSAR-X, commandé par l'agence allemande de l'espace DLR, a été lancé avec succès de Baïkonour en juin 2007. Le satellite d'observation Theos, livré à la Thaïlande, est en phase finale de préparation pour le lancement.

Astrium a remporté en 2007 un contrat pour fabriquer la charge d'imagerie radar du satellite Sentinel-1. La mission d'imagerie systématique et de surveillance de Sentinel-1 consiste à observer la surface de la Terre, les océans, l'environnement marin européen et les régions de la calotte polaire.

Satellites de navigation. L'ESA a reçu mission de gérer le programme d'achat des différents composants du système Galileo (segment spatial, segment terrestre, système de support, lanceurs, etc.) après la décision de développement du programme prise par l'Union Européenne à la fin de 2007. Astrium Satellites a été désignée comme maître d'œuvre du satellite Giove B, dans le cadre de la phase de validation du programme. Giove B sera lancé au premier trimestre de 2008.

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

Astrium Space Transportation

Astrium Space Transportation est le spécialiste européen de l'infrastructure spatiale et du transport spatial. Cette société est chargée de la conception, du développement et de la fabrication des lanceurs Ariane, du laboratoire Columbus et du transporteur de fret ATV à destination de la Station Spatiale Internationale (SSI), des missiles balistiques, des systèmes de propulsion et des équipements spatiaux destinés aux forces de dissuasion françaises.

Infrastructures orbitales

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

Marché

La demande de systèmes d'infrastructures orbitales émane exclusivement d'agences spatiales bénéficiant de financements publics, notamment l'ESA, la NASA, Roscosmos (Russie) et la NASDA (Japon). Ces systèmes sont généralement construits sur la base d'une coopération entre des partenaires internationaux. Outre les projets COF et ATV, l'ESA est également chargée de la fourniture de composants supplémentaires de la SSI pour les phases de construction et d'exploitation de la station. Des agences spatiales nationales, telles que la DLR et le CNES, interviennent également dans les activités de développement des installations expérimentales de la SSI.

Produits

Astrium Space Transportation est maître d'œuvre du développement et de l'intégration de la COF. Columbus est un module pressurisé doté d'un appareil de survie autonome. Il offrira un environnement de recherche complet dans des conditions de microgravité (science de la matière, médecine, physiologie humaine, biologie, observation de la Terre, physique des fluides et astronomie) et servira de banc d'essai pour de nouvelles technologies. La COF a été transportée vers la SSI par la navette spatiale le 7 février 2008.

EADS-ST est également maître d'œuvre du développement et de la fabrication de l'ATV, servant au transport du carburant et des fournitures à la SSI, ainsi qu'à la fourniture d'une capacité de réalimentation et d'une solution de traitement des déchets. L'ATV sera le premier véhicule européen à participer à un rendez-vous dans l'espace et à s'arrimer automatiquement à une station orbitale. Le premier ATV, baptisé Jules Verne, a été transféré à Kourou en 2007. Il est prêt au lancement et devrait être déployé au premier trimestre 2008. D'autres missions ATV sont prévues jusqu'en 2013. Voir « 1.2 Développements récents ».

Lanceurs et services de lancement

Les systèmes spatiaux (notamment les satellites, les éléments d'infrastructures orbitales et les sondes interplanétaires) dépendent de lanceurs à étages multiples propulsés par des fusées destinées à les placer en orbite. Astrium Space Transportation exerce deux types d'activités distinctes : (i) la conception et la fabrication de lanceurs à des fins civiles et militaires et (ii) la fourniture de services de lancement par l'intermédiaire de ses participations dans Arianespace, Starsem et Eurockot.

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

Marché

La Direction estime que le marché des services de lancements commerciaux restera limité, avec 20 à 25 charges utiles par an en moyenne, principalement liées au lancement de satellites de télécommunications géostationnaires. Ce chiffre est toutefois extrêmement sensible à divers facteurs, dont les progrès de la technologie et la consolidation des entités clientes. Ce marché

ne comprend pas les services de lancement institutionnels destinés aux agences gouvernementales et militaires américaines, russes et chinoises.

Le marché des services de lancement commerciaux a évolué de manière sensible au cours des dernières années. Les sociétés et agences gouvernementales russes ont énormément augmenté le prix de leurs lanceurs, rendant ainsi les autres lanceurs plus compétitifs sur le marché.

Dans le domaine de la défense nationale, Astrium Space Transportation est le fournisseur exclusif de missiles balistiques à l'État français depuis le début des années 60. Outre la production et le développement financé par l'État français, Astrium Space Transportation effectue un volume important de travaux de maintenance de l'arsenal balistique français afin d'assurer la disponibilité des systèmes sur la durée de vie des équipements, qui peut couvrir plusieurs décennies. Astrium Space Transportation fournit également un soutien sur site aux forces armées françaises. Enfin, Astrium Space Transportation collabore en partenariat avec d'autres dans le cadre d'un contrat OTAN, lié à l'architecture des missiles de défense.

Produits et services

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

Ariespace. Avec une participation directe et indirecte de 30,5 %, Astrium Space Transportation est le deuxième actionnaire d'Ariespace (après le CNES) et son premier actionnaire industriel. En termes de prises de commandes, Ariespace est le premier fournisseur mondial de services de lancements commerciaux. Fin 2007, Ariane avait lancé 254 satellites. Ariespace commercialise et vend le lanceur Ariane dans le monde entier et réalise les lancements depuis le centre spatial de Kourou en Guyane française.

En 2007, Ariespace a remporté 13 nouveaux contrats de lancement commerciaux, soit 50 % du marché disponible, et a procédé à six lancements d'Ariane 5, qui a placé dix satellites en orbite (huit satellites commerciaux et deux satellites institutionnels). Depuis le premier lancement commercial d'Ariane 5 en 1999, 31 fusées Ariane 5 ont été lancées avec succès.

Starsem. Astrium Space Transportation détient une participation directe de 35 % du capital de la société de droit français Starsem, aux côtés d'Ariespace (15 %), de l'agence spatiale russe (25 %) et du Bureau central russe de Conception Spécialisée « Progress » (25 %). Par l'intermédiaire d'Ariespace,

Starsem commercialise des services de lancement assurés par des lanceurs Soyuz pour des satellites de poids moyen envoyés en orbite basse ou héliosynchrone, ainsi que pour des missions interplanétaires. Aucun nouveau contrat n'a été signé en 2007. Toutefois, deux lancements institutionnels ont été effectués depuis Baïkonour. La construction d'une nouvelle rampe de lancement progresse à Kourou, avec un premier lancement prévu par Ariespace début 2009.

Eurockot. Astrium Space Transportation (51 %) et Khrunichev (49 %) contrôlent conjointement Eurockot Launch Services, qui fournit des services de lancement pour des petits satellites à orbite basse, au moyen de lanceurs Rockot dérivés des missiles balistiques SS-19.

Lanceurs commerciaux. Astrium Space Transportation fabrique des lanceurs et réalise des travaux de recherche et développement dans le cadre des programmes Ariane. Les États membres, par l'intermédiaire de l'ESA, financent le développement des lanceurs Ariane et des technologies associées.

Astrium Space Transportation est le maître d'œuvre unique du système Ariane 5 depuis 2004. Compte tenu du succès d'Ariane 5, Astrium Space Transportation a décidé de signer en 2007 un accord préliminaire prévoyant la fabrication de 35 lanceurs supplémentaires, qui s'ajouteront aux 30 lanceurs Ariane 5 commandés en 2004.

Missiles balistiques. Astrium Space Transportation est la seule entreprise européenne assurant la conception, la construction, les essais et la maintenance de missiles balistiques. Dans le cadre des contrats signés avec l'État français, Astrium Space Transportation produit la famille des MSBS, dont le lancement s'effectue à partir de sous-marins (M1, M2, M20, M4 et M45), et a développé les installations de lancement de la base navale de Brest. Le M45 est déployé à bord de la nouvelle génération de sous-marins nucléaires français équipés de missiles balistiques. Astrium Space Transportation gère la maintenance opérationnelle des M45 et apporte son assistance à l'armée française jusqu'au terme de leur vie opérationnelle. Astrium Space Transportation a conclu un contrat en vue du développement du M51, nouveau système de missiles stratégiques sous-marins doté de capacités techniques et opérationnelles accrues. Le deuxième essai en vol de ce missile s'est déroulé avec succès en juin 2007. Fin 2004, le ministère de la défense français a attribué à Astrium Space Transportation un contrat portant sur la phase de production du M51 et sur les installations d'essais. Ce contrat fait suite à un accord-cadre d'une valeur supérieure à 3 milliards d'euros. Un contrat pour la fourniture d'un étage supérieur amélioré a été attribué par le ministère de la Défense français fin 2006, pour un montant supérieur à 200 millions d'euros. Il contribuera à maintenir les capacités techniques de Astrium Space Transportation dans ce domaine sur le long terme.

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

Astrium Services

Présentation

Astrium Services offre des solutions innovantes, compétitives et sur mesure dans le domaine des communications sécurisées et de la navigation par satellites. Dans de nombreux pays, Astrium Services permet aux institutions militaires clientes d'obtenir en un seul endroit la totalité des services de communication par satellite dont elles ont besoin. Astrium Services entend devenir l'un des principaux acteurs sur le marché de la navigation par satellites, dans le cadre de ses travaux pour le programme Galileo, après le renouvellement fin 2007 de l'engagement pris par l'Union Européenne vis-à-vis de ce programme.

Produits et services

Communications militaires. En 2003, le ministère de la défense britannique a choisi Paradigm comme prestataire de services de communications militaires globales par satellite, dans le cadre de son programme de nouvelle génération Skynet 5. Ce contrat exceptionnel, aux termes duquel Paradigm détient et exploite l'infrastructure satellitaire des communications militaires du Royaume-Uni, permet au ministère de la Défense britannique de passer des commandes et de payer les services en fonction de ses besoins. Le catalogue de services que propose Paradigm lui permet d'apporter des solutions sur mesure en matière de transmission, entre le théâtre des opérations et la base, de voix, données et vidéos, d'un canal monophasé jusqu'à un système complet clés en main comprenant la gestion des terminaux et des réseaux. Paradigm fournit également des services à vocation sociale grâce auxquels les soldats en mission peuvent appeler chez eux et utiliser Internet. Les deux premiers satellites Skynet 5 ont été lancés en 2007. Le système sera totalement opérationnel en 2008.

En Allemagne, une équipe dirigée par Astrium Services fournira à l'Allemagne les premiers satellites de son réseau de communications sécurisées, avec une entrée en service prévue à partir de 2009. Deux satellites sur fréquence militaire et un segment terrestre intégré permettront à la Bundeswehr de disposer d'une ressource sécurisée de communication destinée aux unités déployées sur le terrain, avec des applications voix, fax, données, vidéo et multimédia. La première station au sol a été livrée en 2007 et le programme se déroule conformément au calendrier. Astrium Services exploitera le système sur le long

terme, dans le cadre d'une coentreprise formée avec ND Satcom (Astrium Services : 75 %, ND Satcom : 25 %) et fournira des capacités supplémentaires obtenues auprès d'opérateurs commerciaux.

En 2007, Astrium Services, conjointement avec Thales Alenia Space, a signé un contrat avec la Mubadala Development Company d'Abu Dhabi pour la construction d'un système sécurisé de communications par satellites. Astrium Services gèrera le programme et fournira le segment espace (à l'exception de la charge utile) et 50 % du segment terrestre. La livraison sera totalement terminée en 2011.

Enfin, Astrium Service a développé sa présence internationale en achetant GPT à Ericsson au début de 2007. GPT est une société saoudienne qui fournit des services de communication sécurisés à la garde nationale d'Arabie Saoudite.

Navigation. Après de longues discussions et négociations, l'Union Européenne a décidé en 2007 de procéder au développement du programme Galileo. L'ESA est chargée de la gestion des opérations d'achat des différents composants du programme (segment terrestre, segment espace, système de support, lanceurs, etc.), dont le déploiement est prévu pour 2013. Astrium Services entend devenir l'un des acteurs majeurs du programme réorganisé.

Le projet Galileo constitue une avancée majeure pour l'Europe, car il s'agit du premier programme européen de dimension internationale en matière de fourniture d'infrastructures. Il apportera de nombreux avantages au continent et au reste du monde. Le potentiel du marché est prometteur, puisque la demande de services de navigation par satellite et de produits dérivés croît d'environ 25 % par an.

Services d'observation de la Terre. Infoterra fournit des produits et services de géo-information à des clients comprenant des sociétés internationales, des États et des agences du monde entier. Le lancement réussi du satellite TerraSAR-X en 2007 a considérablement accru les capacités d'Astrium Services. Ce satellite d'observation radar de la Terre fournit des informations topographiques de grande qualité. Infoterra a également accès aux capacités d'image des satellites Spot, grâce à sa participation de 40 % dans Spot Image.

Production

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

1.1.7 AUTRES ACTIVITÉS

Avion de transport régional – ATR

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

Marché et perspectives d'avenir

L'industrie aéronautique régionale a connu un mouvement de concentration croissante ces dernières années. Au cours des années 1990, un certain nombre de constructeurs ont fusionné, cessé toute activité ou arrêté la production d'appareils régionaux. Des acteurs tels que BAE Jetstream, Beechcraft, Fokker, Saab et Shorts se sont ainsi retirés du marché. Au 31 décembre 2007, le marché mondial des appareils à turbopropulsion de 40 à 70 sièges en production était dominé par deux fabricants : ATR et Bombardier.

Après plusieurs années de faible activité relative, le marché régional des appareils à turbo-propulsion se développe de manière spectaculaire depuis 2005, en grande partie grâce aux atouts des avions à turbo-propulsion par rapport aux avions à réaction, en termes d'économies de carburant et d'émissions de CO₂. En 2007, ATR a livré 44 nouveaux appareils (contre 24 en 2005) et enregistré 113 nouvelles commandes (contre 63 en 2006). Le carnet de commandes d'ATR comptait 195 avions au 31 décembre 2007, soit une hausse de 60 % environ par rapport à 2006. La part de marché d'ATR en 2007 était de plus de 60 %. Les économies de consommation de carburant et la réduction des émissions de CO₂ permises par les moteurs à turbopropulsion, ainsi que l'explosion des prix du carburant, devraient conduire à une activité soutenue sur ce marché dans les années à venir. Le marché des appareils d'occasion est également resté très actif en 2007, avec une hausse de la valeur résiduelle des appareils ATR.

Produits et services

ATR 42 et ATR 72. À partir de l'ATR 42, mis en service en 1985, ATR a développé une gamme d'appareils à aile haute et deux turbopropulseurs sur le segment des avions de 40 à 70 places. Ces avions offrent des conditions optimales d'efficacité, de souplesse opérationnelle, et de confort. Afin de répondre à la demande croissante de confort et de performance de la part des opérateurs, ATR a lancé, en 1996, une nouvelle génération d'avions, les ATR 72-500 et ATR 42-500. Tout

comme Airbus, la gamme ATR est fondée sur le concept de famille, d'où des économies en termes de formation, de maintenance, de fourniture de pièces détachées et de qualification croisée des équipages. Pour améliorer la performance de ses avions et la valeur pour les compagnies aériennes, ATR a lancé en 2007 la famille ATR-600, équipée d'un nouveau cockpit et de moteurs plus performants.

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

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

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

Production

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

Aviation légère

EADS Socata

EADS Socata fabrique une gamme d'avions d'affaires destinée au marché civil comme aux flottes gouvernementales. Elle est également spécialisée dans la fabrication d'aérostructures en sous-traitance. Elle fabrique des équipements et des sous-ensembles pour des programmes internationaux de premier plan, sans se limiter aux programmes d'EADS.

Sur les vingt dernières années, EADS Socata a développé une gamme d'avions à pistons, la famille TB, ainsi que l'avion pressurisé mono-turbopropulseur TBM 700, destiné à une clientèle d'affaires. Une politique de développement soutenue et l'utilisation de technologies innovantes ont permis à EADS Socata de positionner ses produits parmi les meilleurs du secteur.

Afin de renforcer ses positions sur le marché de l'aviation privée et d'affaires, EADS Socata a également lancé une version améliorée du TBM, le TBM 850 à six sièges. Cet avion bénéficie d'un moteur plus puissant, d'un rayon d'action et d'une vitesse supérieurs, d'une avionique numérique de pointe et d'un nouvel aménagement intérieur.

Le nouveau TBM 850 offre une vitesse de croisière maximale comparable à celle d'un jet, dans les meilleures conditions de confort et de sécurité grâce à l'avionique de son glass cockpit. Ce monomoteur turbopropulsé présente tous les avantages d'un jet léger pour un coût d'exploitation direct bien inférieur.

Depuis le lancement de ses activités d'aérostructures au début des années 1960, EADS Socata s'est positionnée, à l'échelle mondiale, comme un sous-traitant de premier plan de sous-ensembles complets. Son service technique réalise des travaux de développement et de conception de composants clés pour d'importants programmes aéronautiques, dont Airbus (A400M, A380, etc.), Dassault (F7X), Eurocopter et Embraer. EADS Socata dispose d'une grande expérience de la mise en forme et du planage des métaux par traction, de l'utilisation des matériaux composites et du montage semi-automatisé des sous-ensembles destinés à des programmes aéronautiques.

EADS Socata maîtrise également l'utilisation des matériaux composites pour la fabrication d'éléments de structure d'avion, notamment pour les A330/A340, ainsi que les technologies fondées sur l'association de matériaux composites et métalliques et la mise en forme de panneaux métalliques de grande dimension. EADS Socata réalise des travaux de conception pour de nombreux programmes aéronautiques européens, parmi lesquels Airbus, Eurocopter et Falcon.

Pour maintenir sa compétitivité dans les aérostructures, EADS a établi une usine de fabrication à Casablanca (Maroc) en 2007.

Personnalisation des appareils et aérostructures

EADS Sogerma

Le 10 janvier 2007, EADS Sogerma a conclu la vente au groupe TAT de trois de ses filiales dédiées au support et à la maintenance au plan mondial, à savoir Sogerma Services, Sogerma America Barfield B.C. et Sogerma Tunisie. EADS Sogerma continuera à effectuer certaines opérations de maintenance par l'intermédiaire de ses filiales SECA et REVIMA, jusqu'à leur cession. En août 2007, EADS Sogerma a cédé ses activités d'aménagement d'intérieur de jets d'affaires à Airbus, qui les a filialisées au sein d'ACJC. EADS Sogerma est donc recentrée sur son cœur de métier : les aérostructures et les activités d'aménagement de cabines.

Dans le domaine des aérostructures, EADS Sogerma conçoit, fabrique et assemble des sections des avions Airbus (A318/A320/A330/A340), fabrique et assemble les ailes des ATR, conçoit et fabrique les portes des rampes d'accès de l'A400M et assure la conception et la fabrication des sièges de pilote et de copilote. Sur le segment des cabines intérieures, EADS Sogerma conçoit et fabrique les sièges de première et de classe affaire des avions Airbus et Boeing.

EADS Sogerma possède trois sites en France (Rochefort, Bordeaux et Toulouse) et une filiale à bas coût au Maroc (Maroc Aviation), ainsi que deux filiales spécialisées dans les composites : CAQ (Composite Aquitaine) en France, et CAL (Composite Atlantic) au Canada.

EADS Elbe Flugzeugwerke GmbH – EFW

EFW a deux activités principales : la conversion d'avions de passagers en avions de fret, et la production d'aérostructures flat sandwich pour tous les modèles d'airbus.

La conversion d'un avion de transport de passagers en avion de transport de fret (« **P to F** ») est une opération lourde habituelle pour les propriétaires d'avions commerciaux. Les clients du marché de la reconversion en avions cargo sont des sociétés de transport de fret comme Federal Express, des compagnies aériennes aux flottes réduites et des groupes financiers. Deux motivations peuvent amener un opérateur à convertir un avion de transport de passagers en avion de transport de fret : d'une part, la conversion est le moyen le plus efficace pour obtenir un avion de transport de fret relativement moderne ; d'autre part, elle permet de maintenir la valeur résiduelle de l'appareil à un niveau élevé, en prolongeant sa durée de vie utile. Les appareils convertis par EFW sont très similaires aux avions cargo fabriqués par Airbus.

Selon les estimations d'Airbus, le marché du fret devrait connaître une progression supérieure à celle du transport de passagers, au cours des 20 prochaines années. Environ 3 800 avions de fret seront nécessaires pour faire face à cette demande, dont environ 75 % devraient provenir de la conversion P to F.

Les principaux concurrents d'EFW sur ce marché sont des sociétés indépendantes de maintenance et de réparation (MRO), qui convertissent des avions Boeing pour leur propre compte ou en tant que sous-traitants du constructeur. Seule à effectuer la conversion des Airbus, EFW dispose d'une position solide sur ce marché. Les programmes civils actuels d'EFW concernent la conversion des A300-600 et des A310, et les services de maintenance lourde associés. EFW prépare également la conversion des A320 et A321 dans le cadre d'une coentreprise avec Airbus, Irkut et UAC. Sur le marché militaire, EFW convertit des avions de transport de passagers en ravitailleurs polyvalents (MRTT) sur plateformes A310. Ces avions peuvent

être exploités sous différentes configurations : transport de troupes, transport de fret, combinaison des deux, et hôpital volant. En même temps, cet appareil permet d'effectuer des ravitaillements en vol.

Dans le domaine des aérostructures, EFW fournit des panneaux flat sandwich renforcés en fibre pour l'ensemble des modèles d'Airbus. Sa gamme recouvre les panneaux de sol et de plafond, les parois des appareils de fret et les portes de cockpit blindées. Le service d'ingénierie d'EFW est certifié pour les travaux de conception. Il participe au développement des produits de l'avenir.

1.1.8 PARTICIPATIONS

Dassault Aviation

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

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

2007 aura été une nouvelle année record pour Dassault Aviation. La société a reçu des commandes représentant 6,3 milliards d'euros, dont 212 commandes fermes concernant les jets privés Falcon. Le chiffre d'affaires consolidé de la société s'élève à 4,1 milliards d'euros en 2007, et son résultat d'exploitation à 503 millions d'euros (marge de 12,3 %).

Avions de combat militaires

Dassault Aviation dispose d'une grande expérience de la conception et de la fabrication d'avions de combat militaires de dernière génération.

Rafale. Le Rafale est un biréacteur de combat polyvalent conçu pour les forces aériennes et navales. Conformément aux documents budgétaires gouvernementaux, la France envisage l'acquisition de 294 Rafales, dont 234 pour l'armée de l'air et 60 pour la marine, pour un coût total de 32,3 milliards d'euros.

120 avions ont déjà été commandés ; parmi ceux-ci, 82 sont destinés aux forces aériennes et 38 à la marine.

Mirage 2000. La production de famille Mirage 2000 a pris fin en 2006. Environ 600 avions Mirage 2000 sont aujourd'hui en service dans le monde entier.

nEUROn. Dassault Aviation est maître d'œuvre du programme de développement du prototype de drone de combat européen nEUROn. Le projet était ouvert à la coopération européenne ; cinq pays ont décidé d'y participer et de partager leur connaissance de l'industrie aérospatiale : EADS CASA (Espagne), SAAB (Suède), HAI (Grèce), RUAG (Suisse) et Alenia Aeronautica (Italie). Le prototype nEUROn devrait prendre son envol en 2011.

Jets d'affaires

Dassault Aviation offre un vaste choix de produits dans le haut de gamme des jets d'affaires. Plus de 1 700 jets d'affaires Falcon ont été livrés depuis la première livraison d'un Falcon 20 en 1965. Les appareils de la gamme actuellement en service opèrent dans plus de 65 pays du monde, et répondent aux besoins de transport des sociétés, des personnalités ou des gouvernements. La gamme des jets Falcon comprend actuellement quatre triréacteurs : le Falcon 50EX, 900C, 900EX et 7X ; le biréacteur Falcon 2 000 et le Falcon 2000EX EASy.

Dasa-Dornier Luftfahrt

DADC, détenue à 75 % par EADS, détient une participation de 97,2 % dans Dornier GmbH, qui, elle-même, détient 1,6 % du capital de Fairchild Dornier Luftfahrt Beteiligungs GmbH, actionnaire unique de Dornier Luftfahrt GmbH. EADS ne participe à aucune décision de gestion de Dornier Luftfahrt GmbH, compte tenu du caractère minoritaire de sa participation. De plus, Dornier Luftfahrt GmbH est actuellement en procédure collective.

1.1.9 ASSURANCES

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

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

Une procédure d'examen et de suivi systématique a été mise en place pour évaluer l'exposition et la couverture de chacun des sites d'EADS. Cette procédure a plusieurs objets : (i) identifier et évaluer les risques de manière efficace et en temps voulu ; (ii) prendre les mesures nécessaires pour contrôler ou éliminer les risques ; (iii) procéder aux ajustements nécessaires de la couverture d'assurance.

Les programmes d'assurance couvrent les risques d'exposition élevés (risque majeur) et faible (risque accessoire).

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

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

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

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

- accidents personnels ;
- assurance flotte automobile de la Société ;
- biens et personnes lors des déplacements d'affaires ;
- assurance-vie.

Les montants des couvertures des polices accessoires sont fixés en fonction de l'exposition concernée.

EADS suit une politique visant à obtenir une couverture d'assurance externe pour tous les risques principaux et individuels qui peuvent être assurés à des taux raisonnables, selon des modalités et des limites satisfaisantes offertes sur le marché international de l'assurance. Toutes les polices d'assurance doivent satisfaire aux normes obligatoires d'EADS en matière de protection d'assurance.

Afin de contrebalancer la volatilité des marchés d'assurance, EADS a recours aux possibilités offertes par une captive d'assurances, qu'elle utilise comme outil stratégique dans le cadre du programme Dommage aux biens, interruption d'activité et assurance aviation. La captive est suffisamment capitalisée et protégée pour garantir un remboursement des sinistres sans limiter l'étendue de la couverture des polices d'assurance initiales, ni augmenter l'exposition des actifs financiers d'EADS.

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

1.1.10 PROCÉDURES JUDICIAIRES ET ARBITRALES

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

Bien qu'elle n'y soit pas partie, EADS apporte son soutien à la Commission Européenne dans le cadre d'un litige devant l'OMC. À la suite de la dénonciation unilatérale de l'Accord U.E.-U.S.A de 1992 sur le commerce des avions commerciaux gros porteurs, les États-Unis ont déposé le 6 octobre 2004 une requête visant à engager une procédure devant l'Organisation Mondiale du Commerce (« OMC »). Le même jour, l'Union Européenne a initié une procédure de même nature à l'encontre des États-Unis au titre des subventions accordées à Boeing. Le 31 mai 2005, les États-Unis et l'Union Européenne ont chacun exigé qu'un panel spécial soit constitué. Lors de sa réunion du 20 juillet 2005, l'Organe de règlement des différends a établi les panels.

Les parties ont soumis de nombreuses conclusions écrites depuis novembre 2005 et participé à de nombreuses auditions relatives dans les deux cas. Les parties continuent à fournir des informations en réponse aux questions écrites de l'OMC, visant à préparer les rapports des panels. Le calendrier des étapes suivantes de la procédure de règlement devant l'OMC dépend de la décision des panels et des négociations entre les États-Unis et l'Union Européenne. Sauf en cas de compromis entre les parties, qui ne sont pas actuellement en négociation, les panels de l'OMC pourraient soumettre leurs rapports en 2008.

L'Autorité des marchés financiers (« AMF ») en France et l'autorité fédérale allemande de régulation des marchés financiers (« BaFin ») ont entamé des enquêtes en 2006, motivées par des soupçons de non-respect des réglementations des marchés et de délits d'initiés, liés notamment aux retards de production de l'A380 en 2005 et 2006. Le 3 mars 2007, la BaFin a toutefois officiellement informé EADS qu'elle cessait ses investigations concernant les allégations de non-respect des règles de marché. Saisi par la BaFin, le parquet allemand procède actuellement à des enquêtes sur les soupçons de délits d'initiés visant quelques personnes physiques. En Allemagne, plusieurs actionnaires individuels ont engagé des poursuites à l'encontre de la Société pour recouvrer les pertes qu'ils

allèguent avoir subies à l'occasion de l'annonce du retard du programme A380. Suite aux plaintes avec constitution de partie civile déposées par un groupement d'actionnaires et par un actionnaire individuel (incluant une demande de dommages et intérêts sur le plan civil), les juges d'instruction français mènent, de leur côté, des enquêtes portant sur les mêmes faits. Voir « 1.2 – Développement récents » pour de plus amples informations sur l'évolution de l'enquête de l'AMF en 2008, y compris la notification de griefs faite par l'AMF à l'encontre d'EADS et de certains des membres de sa Direction. EADS estime que le risque financier lié à la procédure de l'AMF et à ses conséquences éventuelles n'est pas significatif.

Le 3 octobre 2006, le Conseil d'administration d'EADS a également décidé de diligenter un examen indépendant des responsabilités individuelles dans la situation qui a conduit aux retards de l'A380. Cet examen a notamment porté sur les éventuelles responsabilités au niveau de la Direction. Dans ce cadre, il a été conclu qu'aucune personne n'avait manqué à ses obligations dans le cadre des obligations légales en vigueur et qu'aucune responsabilité personnelle des membres de la direction générale d'EADS ou d'Airbus n'avait été identifiée.

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

EADS comptabilise des provisions pour litiges et réclamations lorsque (i) le Groupe a une obligation en cours liée à des actions en justice, enquêtes gouvernementales, procédures contentieuses et autres réclamations résultant d'événements passés qui sont en instance ou susceptibles d'être intentées à l'avenir contre le Groupe, (ii) il est probable qu'une sortie de ressources représentant des avantages économiques sera nécessaire pour éteindre cette obligation et (iii) une estimation fiable de ce montant peut être faite. Pour connaître le montant provisionné au titre des risques liés aux litiges et réclamations, voir la Note 22 c.) : « Autres provisions ».

1.1.11 INCORPORATION PAR RÉFÉRENCE

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

- « Partie 2/1.1 – Présentation du Groupe EADS » du Document d'Enregistrement déposé en anglais auprès de l'AMF et approuvé par celle-ci le 26 avril 2006 ; et

- « Partie 2/1.1 – Présentation du Groupe EADS » du Document d'Enregistrement déposé en anglais auprès de l'AMF et approuvé par celle-ci le 25 avril 2007.

Des exemplaires des Documents d'Enregistrement mentionnés ci-dessus sont disponibles gratuitement en anglais, en français,

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

1.2 Développements récents

EADS North America acquiert PlantCML

Le 22 avril 2008, EADS a annoncé l'acquisition de la société californienne PlantCML, premier sur le marché des interventions d'urgence, auprès du fonds de capital-risque Golden Gate Capital (San Francisco), pour un montant d'environ 350 millions d'USD. Elle devrait contribuer à être relative dès la première année (avant amortissement de la juste valeur), compte tenu de la bonne rentabilité de PlantCML. L'effet de levier sur les synergies entre les sociétés devrait créer de la valeur supplémentaire au cours des années à venir. Cette acquisition a été réalisée par EADS North America, filiale américaine d'EADS aux États-Unis, dont elle renforcera le portefeuille. PlantCML offre des produits de gestion et de distribution des appels radio, des services d'alerte, des applications de déploiement assisté par ordinateur et des services de repérage géographique. PlantCML dispose de la base installée la plus importante au sein des centres d'appel d'urgence des États-Unis.

Notifications par l'AMF de griefs à l'encontre d'EADS et de certains de ses dirigeants

Le 1^{er} avril 2008, l'AMF a annoncé la notification de griefs à l'encontre d'EADS et de certains de ses dirigeants pour manquement aux obligations de bonne information du marché et manquement aux règles relatives aux délits d'initiés. EADS et les responsables concernés d'EADS et d'Airbus ont pris acte de la décision du collègue de l'AMF d'initier des procédures.

Lors d'une première étape de ce qui devrait être un long processus, le collègue de l'AMF a considéré que les éléments rassemblés durant la phase d'enquête de la procédure, tels qu'interprétés par les enquêteurs de l'AMF, ne justifiaient pas le classement du dossier. L'AMF notifiera la Société et les dirigeants concernés la nature des griefs à leur encontre.

Pour la première fois, EADS et les personnes concernées pourront confronter l'interprétation de l'AMF avec leur propre explication des faits du dossier. Ils ont l'intention d'exercer vigoureusement leur droit de défense, avec le soutien d'EADS, devant la commission des sanctions de l'AMF, qui décidera d'éventuelles sanctions pécuniaires après audition des parties.

Étant donné qu'aucune décision n'a été prise sur le fond à ce stade, EADS insiste sur le fait que le principe de la présomption d'innocence doit prévaloir. EADS considère que le risque financier associé à la procédure ainsi engagée et ses conséquences éventuelles n'est pas significatif. Cependant, elle reconnaît que cette procédure peut avoir des conséquences dommageables pour son image et sa réputation.

Airbus poursuit sa stratégie de cession de sites malgré l'arrêt des négociations avec le partenaire préférentiel OH/MT Aerospace

Airbus a terminé les négociations avec le consortium OHB/MT Aerospace concernant la vente des sites Airbus de Nordenham, Varel et du site EADS d'Augsburg, une solution industrielle et financière viable n'ayant pu être trouvée. Airbus continuera à rechercher d'autres solutions et procédera en parallèle au détournage et à la filialisation de ces trois sites. Les négociations concernant la vente partielle de Filton, le partenariat pour Meaulte/Saint Nazaire-Ville et la vente de Laupheim se poursuivent.

Toutefois, la volatilité des marchés financiers et un dollar proche de 1,60 euro par rapport à 1,35 lorsque le processus de cession a commencé, ont créé des conditions difficiles sur le marché, qui ne favorisent pas une mise en œuvre simple et sans heurts du processus. Dans ce contexte, Airbus devra tenir compte des différentes approches ou étapes intermédiaires qui permettront à terme d'aboutir au même objectif.

Le consortium AirTanker dirigé par EADS signe un contrat de services de ravitaillement en vol pour 27 ans avec la Défense britannique

Le 27 mars 2008, AirTanker, consortium dirigé par EADS, a signé un contrat de 27 ans avec le ministère britannique de la défense, portant sur la fourniture de capacités de transport et de ravitaillement aérien à la Royal Air Force. Le consortium AirTanker a également finalisé le volet financier de ce programme en levant environ 2,5 milliards de livres sterling (3,2 milliards d'euros) pour l'acquisition de la flotte et

l'aménagement d'une base opérationnelle ultramoderne et des infrastructures associées.

Le programme FSTA (*Future Strategic Tanker Aircraft*) porte sur la fourniture d'une flotte de 14 avions-ravitailleurs stratégiques basés sur l'Airbus A320-200 de toute dernière génération, en vue d'une mise en service à partir de 2011 en remplacement du parc vieillissant de ravitailleurs VC-10 et Tristar. Le contrat prévoit également l'aménagement de toutes les infrastructures nécessaires, ainsi que les services de formation, maintenance, gestion des vols et de la flotte et servitudes au sol pour permettre à la Royal Air Force d'accomplir ses missions de ravitaillement en vol et de transport partout dans le monde.

L'U.S. Air Force sélectionne le ravitailleur KC-45A

Le 29 février 2008, l'U.S. Air Force a attribué à Northrop Grumman Corp. un contrat pour le développement et l'acquisition de 179 ravitailleurs KC-45A pour un montant estimé d'environ 40 milliards d'USD. Le contrat initial avec Northrop Grumman couvre la conception et la fourniture de quatre exemplaires de développement, pour une valeur de 1,5 milliard d'USD.

Partenaire de Northrop Grumman dans le cadre de ce programme, EADS North America sera chargée d'assembler les cellules et de fournir les avions opérationnels et les sous-systèmes de ravitaillement. Le ravitailleur KC-45A est basé sur l'A330 MRTT (*Multi Role Tanker Transport*) d'EADS. Sa cellule est dérivée du fameux A330 commercial produit par Airbus.

La Division Avions de Transport Militaire est responsable au sein du Groupe EADS, de tous les programmes militaires déclinés de plates-formes Airbus, dont les ravitailleurs. À partir de 2011, la production des cellules de KC-45A sera assurée au centre d'excellence aérospatial d'Airbus à Mobile, dans l'Alabama, qui abritera également la chaîne d'assemblage final de l'avion. Les Airbus A330 en version civile de transport de fret seront également assemblés dans ce même centre, sur une ligne extrêmement fiable, performante et d'une capacité accrue à la fois pour l'U.S. Air Force et pour les clients commerciaux d'Airbus.

Le 10 mars 2008, Boeing a annoncé son intention de contester l'attribution par l'U.S. Air Force du contrat à Northrop Grumman. Le GAO (*Government Accountability Office*), qui tient lieu de service d'audit au Congrès des États-Unis, dispose de cent jours pour examiner cette réclamation et décider de la classer ou d'y faire droit. Dans ce second cas, le GAO pourrait imposer à l'U.S. Air Force de lancer un nouvel appel d'offres.

Airbus livre son 3^e A380 à Singapore Airlines

Le troisième A380 produit par Airbus a été livré à Singapore Airlines le 11 mars 2008. La livraison de ce troisième appareil au premier exploitant de l'A380 fait suite à la livraison du premier A380 le 15 octobre 2007 et à une seconde livraison, intervenue le 11 janvier 2008. Ce troisième avion est doté de la même cabine spacieuse et luxueuse, révélée par Singapore Airlines lors de la livraison de son premier A380, qui offre 471 sièges répartis en trois classes de service.

L'hélicoptère EC175 bénéficie d'une forte demande

Le tout nouvel hélicoptère EC175 d'Eurocopter a rencontré un grand succès lors de l'exposition phare Heli-Expo 2008, qui s'est tenue à Houston, au Texas. Eurocopter a signé avec treize clients des lettres d'intention de commandes portant sur 111 hélicoptères. Ces clients ont l'intention d'utiliser l'EC175 pour des missions d'exploration pétrolière, de recherche et de sauvetage. Confirmant la poursuite de sa réussite sur des marchés nord américains et internationaux particulièrement dynamiques, Eurocopter a également reçu des commandes portant sur les autres appareils de sa gamme.

Ariane 5 ES met l'ATV sur le chemin de la Station Spatiale Internationale

Le 9 mars 2008, lors de son premier lancement en version ES, le lanceur Ariane 5 a propulsé le Véhicule de transfert automatisé Jules Verne en orbite.

Amarrage réussi du laboratoire spatial Columbus à la Station Spatiale Internationale

Après un lancement réussi, le laboratoire spatial européen Columbus s'est amarré à la SSI le 11 février 2008. Ce module a été construit par Astrium pour le compte de l'Agence spatiale européenne (ESA).

Éthique et Responsabilité Sociale (CSR)

2.1	Éthique des Affaires	54
2.1.1	PRATIQUE ÉTHIQUE DES AFFAIRES	54
2.1.2	RÈGLES D'EXPORTATION	57
2.1.3	RESPECT DE LA LÉGISLATION APPLICABLE À L'ENSEMBLE DES ACTIVITÉS D'EADS	58
2.1.4	RÈGLES DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	60
2.2	Croissance durable	61
2.2.1	QUALITÉ DES PRODUITS ET SATISFACTION DES CLIENTS	61
2.2.2	SOUTIEN ET PROTECTION DE L'INNOVATION	63
2.2.3	GESTION DES FOURNISSEURS : FAVORISER UNE RELATION MUTUELLEMENT BÉNÉFIQUE AVEC LES FOURNISSEURS D'EADS	68
2.3	Protection de l'environnement	72
2.3.1	POLITIQUE	72
2.3.2	ORGANISATION	72
2.3.3	PERFORMANCE ET MEILLEURES PRATIQUES	73
2.4	Ressources Humaines : relation employeur-salarié	76
2.4.1	EFFECTIFS ET ORGANISATION DU TRAVAIL	77
2.4.2	ORGANISATION DES RESSOURCES HUMAINES	78
2.4.3	POLITIQUES ET PERFORMANCES EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES	78
2.5	L'Entreprise citoyenne	86
2.5.1	MAINTENIR UN DIALOGUE OUVERT AVEC LES PARTIES PRENANTES D'EADS	86
2.5.2	PRENDRE EN COMPTE LES INTÉRÊTS DES COMMUNAUTÉS DANS LA STRATÉGIE MONDIALE D'EADS	87

Créé il y a sept ans, EADS concrétise l'ambition européenne de former un leader mondial de l'aéronautique, de la défense et de l'espace. Conçu pour être un moteur de changement, EADS est à la tête de grandes réalisations européennes telles qu'Airbus, Ariane, l'Eurofighter et Eurocopter. Les valeurs communes du Groupe – intégrité, responsabilité sociale, éthique – s'inscrivent dans le cadre de cette ambition et de cette vision. Le Groupe s'est engagé sur des principes et des valeurs définis dans son Code éthique et dans ses politiques de responsabilité sociale (*Corporate Social Responsibility* « CSR »), formalisées en 2004. Depuis lors, ces politiques ont été prises en compte progressivement dans les filiales. Elles sont mises à jour en permanence afin de refléter les nouveaux défis et l'évolution des marchés du Groupe, et de réaffirmer ses engagements sur ses valeurs. L'année 2007 a été marquée par des avancées remarquables, notamment la refonte de la structure de gouvernance, les premiers résultats de Power8, des initiatives de déploiement à l'international, et de nombreux succès commerciaux. La Société a cependant été confrontée ces deux dernières années à des défis industriels et techniques majeurs. EADS considère que les engagements pris dans le cadre de ses politiques de responsabilité sociale contribuent au succès des initiatives visant à assurer sa compétitivité et sa performance sur le long terme.

Dans le cadre de sa Vision 2020, EADS a clairement réaffirmé son engagement de développement de ses procédures de responsabilité sociale, qui sont désormais intégrées à la conduite quotidienne des affaires.

EADS considère en effet que sa politique en matière d'éthique et de responsabilité d'entreprise est un élément fondamental de la création de valeur sur le long terme. EADS réaffirme que le Groupe a la responsabilité de servir toutes ses parties prenantes, clients, salariés et actionnaires, mais aussi la société civile dans son ensemble, en contribuant au bien-être des personnes et à la prospérité collective.

La stratégie du Groupe vise à établir un équilibre durable entre la performance économique, les intérêts des parties prenantes et le respect de l'environnement. EADS s'est donc fixé les objectifs suivants :

- Promouvoir l'éco-efficacité et devenir l'un des leaders du développement des technologies les plus avancées en matière de protection de l'environnement ;
- Créer de la valeur en développant des relations fructueuses avec les parties prenantes, en particulier le personnel, avec pour objectif de demeurer un partenaire responsable et recherché ;
- Assurer une performance économique durable, tout en établissant une référence en matière d'éthique.

L'approche EADS de la responsabilité sociale

L'approche adoptée par EADS en matière de responsabilité sociale tient compte de la structure, des spécificités, et de l'expertise du Groupe. L'approche EADS en matière de responsabilité d'entreprise :

- Est coordonnée par le Secrétaire Général du Groupe, qui : (1) est l'architecte d'une organisation visant à traiter les questions de responsabilité d'entreprise de manière structurée, à l'échelle du Groupe ; (2) coordonne le réseau CSR interne assurant la visibilité et la cohérence de l'approche d'EADS sur un plan interne et externe ; (3) identifie et analyse les problématiques de CSR émergentes et définit les moyens d'y répondre ; (4) fait des propositions et des recommandations à la Direction d'EADS dans les différents domaines de la responsabilité d'entreprise ; (5) représente EADS auprès des interlocuteurs externes et maintient un dialogue avec les parties prenantes ; (6) enfin, le Secrétaire Général du Groupe coordonne et gère les questions d'éthique et de contrôle au niveau du Groupe ;
- Fixe un cadre de travail et des grandes orientations, en lien avec les Divisions et unités opérationnelles permettant à celles-ci d'entretenir le dialogue avec les parties prenantes ;
- Relève les principaux défis qui se posent à EADS en matière de responsabilité d'entreprise, tels que la conformité avec les règles d'exportation : opérant dans le secteur de la défense, EADS est particulièrement attentive à ses obligations dans le cadre de la commercialisation de produits et de services à des États, contribuant ainsi à la sécurité de ces nations en temps de paix. EADS offre des produits et des solutions intégrées conformes aux spécifications des clients. Ces produits sont proposés dans le respect des règles établies par les autorités gouvernementales compétentes (lois sur les exportations d'armes, embargos, accords d'Ottawa, politique de lutte contre la corruption) ;
- Intègre la nature particulière des produits du Groupe, notamment leur durée de vie moyenne supérieure à 30 ans qui impose une approche sur le long terme.

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

Code éthique d'EADS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

En 2006, EADS a lancé une revue de ses activités et procédures en matière de conformité ; les conclusions de cette revue ont été qu'EADS avait un socle solide de pratiques en matière de conformité, des procédures de conformité existant dans chaque domaine de CSR pertinent pour EADS. Au sein de l'industrie aéronautique, aérospatiale et de défense, le niveau global de conformité d'EADS dans les domaines de CSR est évalué par les agences de notation comme dans la moyenne, ou supérieur à la moyenne. Le niveau de réussite par EADS des attentes de ces agences varie selon les thèmes concernés, en fonction des niveaux de conformité que le Groupe a déjà atteint ; ainsi, le programme international de conformité (voir 2.1.1 ci-dessous) est bien perçu par les parties prenantes d'EADS dans la mesure où il définit des règles de conformité claires, une organisation structurée en la matière et que la mise en œuvre des procédures de conformité est justifiée par des KPI. Néanmoins, le Groupe envisage de développer encore son approche de la conformité et il étudie donc la possibilité de mettre en place une organisation en matière de conformité à l'échelle du Groupe ayant vocation traiter de la conformité de manière structurée. Cette organisation viserait également à continuer à accroître la connaissance par les salariés de principes énoncés dans le Code éthique et à s'assurer que les comportements individuels sont conformes aux engagements et politiques du Groupe. L'organisation comprendrait un système d'alerte éthique.

Politiques CSR d'EADS

Les politiques du Groupe ont été conçues pour appuyer et mettre en œuvre la vision et la stratégie à long terme d'EADS en matière de CSR. Elles s'appuient sur un système de contrôle interne dans des domaines tels que le respect des règlements

de l'OCDE, les restrictions en matière d'exportation, la protection de la propriété intellectuelle, la recherche et le développement, etc. (voir Partie « 1/2.1.5 Contrôle interne et systèmes de gestion des risques »). Elles fournissent des indications pour la gestion de l'activité quotidienne, conformément aux valeurs fondatrices d'EADS.

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

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

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

2.1 Éthique des Affaires

2.1.1 PRATIQUE ÉTHIQUE DES AFFAIRES

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

C'est dans cette optique que, depuis 2000, EADS a mis en place un ensemble de règles et procédures visant à assurer le respect de ces lois, règlements et principes d'intégrité et d'éthique des affaires.

2.1.1.1 Politique

- « EADS exerce ses activités dans des secteurs soumis à des réglementations nationales et internationales. EADS est

déterminé à respecter l'ensemble des réglementations applicables quel que soit le pays où ses entités opèrent.

- La lutte contre la corruption et le crime économique dans le commerce international constitue un défi majeur pour toutes les sociétés d'envergure internationale. Pour le relever, EADS est fermement déterminé à se conformer aux dispositions nationales et internationales applicables, en particulier la Convention de l'OCDE de novembre 1997, telle que transposée dans la législation de 37 pays. Le Programme International de Conformité d'EADS, également connu sous le nom de « Règles de Commerce International », s'applique à toutes les activités internationales du Groupe et à ses entités affiliées. Il a pour objectif d'identifier et de prévenir la corruption et les pratiques déloyales.
- Du fait de la nature de ses produits et services, EADS est souvent partie à des offres, des préparations de soumissions d'offres ou des négociations de marchés avec les pouvoirs

publics. Le Groupe a pour politique d'exercer une concurrence loyale et légale, de mener des négociations et de réaliser les marchés obtenus dans le respect des exigences, des spécifications et des obligations contractuelles applicables. »

2.1.1.2 Organisation

Règles de Commerce International d'EADS

EADS met en œuvre une politique intitulée *EADS Rules relating to Foreign Trade* (Règles de Commerce International), qui s'applique à toutes les opérations internationales menées par les entités du Groupe, avec pour but d'identifier et de prévenir la corruption et les pratiques déloyales dans le commerce international. Cette politique a été publiée dans le *Corporate Handbook* d'EADS et intégré au Code éthique d'EADS, disponible pour tous les salariés sur l'intranet de la Société.

Elle implique un contrôle effectif des opérations internationales par la mise en œuvre d'études préalables approfondies des partenaires commerciaux, de mécanismes de contrôle et de reporting réguliers et par l'organisation de sessions de formation spécifiques au sein de toutes les unités opérationnelles.

Les principaux piliers des Règles de Commerce International sont les suivants :

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

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

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

En outre, EADS réalise régulièrement des audits de tous les contrats en la matière conclus par les unités opérationnelles afin de vérifier que les règles et procédures du Groupe y sont appliquées correctement. Les unités opérationnelles ont par

ailleurs pour instruction de rendre compte, chaque année, de l'application de ces obligations, en particulier relatives à la justification des paiements faits aux partenaires commerciaux du Groupe.

EADS disposait en 2007 d'un réseau de 42 *International Compliance Officers* (« ICO »), représentant chaque unité opérationnelle. Les ICO ont la responsabilité d'assurer la bonne mise en œuvre des politiques et procédures du Groupe au sein de leur unité opérationnelle. Ils doivent notamment désigner des correspondants ICO dans chaque entité contrôlée par leur entité opérationnelle, afin de faire redescendre les obligations de respect des procédures au niveau de chaque pays.

Partenariats et initiatives

EADS est en contact régulier avec des organismes internationaux tels que l'OCDE, la Chambre de Commerce Internationale (« CCI ») et l'Union européenne (« GRECO »), ainsi qu'avec des sociétés du secteur, afin de définir et de promouvoir des normes d'intégrité dans le secteur de l'aéronautique, de l'espace et de la défense. Dans cette optique, EADS travaille étroitement avec la *European Aerospace & Defence Industries Association of Europe* (« ASD ») et ses membres (tels que le CIDEF et le GIFAS en France, BDLI en Allemagne, ATECMA et AFARMADE en Espagne ou encore SBAC au Royaume-Uni), et avec les principales sociétés européennes du secteur de l'aéronautique et de la défense. Par conséquent, en 2007, l'ASD a produit un document intitulé « *Common Industry standards* » (« CIS »), approuvé par le conseil de l'ASD et visant à promouvoir et renforcer les pratiques d'intégrité parmi ses membres. Ce document définit les principes permettant d'établir des normes rigoureuses, d'échanger les meilleures pratiques, de promouvoir des programmes de contrôle et de formation, et plus généralement de générer et de diffuser des positions communes à l'industrie européenne dans les domaines de l'éthique et de la lutte contre la corruption, afin que soit respectées et appliquées les lois nationales de lutte contre la corruption, prises en application de la Convention de 1997 de l'OCDE sur la lutte contre la corruption et de la Convention des Nations unies contre la corruption (« UNCAC »), ainsi que toutes les autres lois en la matière. Les plus grandes sociétés et associations du secteur aérospatial et de la défense ont adhéré aux CIS.

EADS encourage ce dialogue et discute avec d'autres sociétés et associations du secteur, notamment dans les pays de l'OCDE (par exemple les États-Unis), mais également dans des pays non-membres. De fait, EADS considère que cette initiative internationale offre une excellente opportunité d'harmoniser les conditions de concurrence, conformément aux premières mesures établies par la Convention de l'OCDE et par celle des Nations Unies, c'est-à-dire de faire de la corruption une infraction pénale, d'établir des organes nationaux chargés de prévenir les pratiques de corruption et de poursuivre les responsables, de coopérer avec les gouvernements concernés

pour recouvrer les actifs détournés et de mettre en place une entraide mutuelle afin de lutter contre la corruption, en réduire la fréquence et promouvoir l'intégrité.

EADS échange également avec la Commission de lutte contre la corruption de la Chambre de Commerce Internationale et avec le Service central français de prévention de la corruption (« SCPC »), avec lequel le Groupe a signé une convention en 2003.

Selon une étude publiée en 2006 par Novethic et le SCPC, seules sept sociétés appartenant à l'indice CAC 40 font preuve de transparence et se comportent de manière conforme aux normes internationales. EADS en fait partie.

2.1.1.3 Performance et meilleures pratiques

En décembre 2005, EADS a adopté une **première modification aux Règles de commerce international**, intégrant notamment les conseils recueillis auprès d'experts internationaux réputés en matière d'éthique des affaires et de législation et de pratiques de lutte contre la corruption. Le premier objectif de cette modification était d'adapter les Règles aux évolutions du Groupe et de diffuser les meilleures pratiques en matière d'éthique des affaires internationales au sein de l'ensemble du Groupe. Une nouvelle mise à jour des Règles est prévue en 2008, afin d'assurer leur conformité permanente aux normes du secteur et aux meilleures pratiques.

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

Par ailleurs, le Groupe a conçu un **programme de formation spécifique** de manière à sensibiliser et promouvoir une culture de conformité éthique au sein de toutes les unités opérationnelles. Tous les salariés exerçant des activités de commerce international participent à ces séances de formation. En vue de communiquer et d'expliquer les valeurs et la politique du Groupe à toutes les personnes concernées, en 2007, environ 87 séances de formation ont eu lieu au sein d'EADS en la matière, avec la participation occasionnelle de tiers (Ministère Public, représentants d'organismes internationaux, juristes, etc.). Ce nombre élevé de séances de formations montre que la diffusion de la culture de conformité au sein de l'ensemble des unités opérationnelles est un élément fondamental du système de gestion d'EADS.

Le Groupe a publié une brochure intitulée « *Politique d'Éthique des Affaires Internationales d'EADS relative aux Contrats de Consultants : Transparence & Justification* ». Cette brochure est remise à tous les consultants de marketing international sollicités. Elle résume les règles et procédures du Groupe en matière de sélection des partenaires internationaux. Ces

derniers sont également invités, le cas échéant, à assister à aux séances de formation spécifiques organisées par EADS.

Les ICO du Groupe se rencontrent périodiquement pour échanger sur leurs préoccupations et discuter des meilleures pratiques à développer. Depuis 2003, plus de 100 personnes impliquées dans le commerce international sont conviées à la Conférence annuelle des ICO. Le dernier « Atelier des ICO » qui s'est tenu à Paris en juin 2007, a été consacré aux Règles d'EADS sur les thèmes suivants :

- contrats de compensation, en particulier la procédure applicable aux fournisseurs dans le cadre d'un contrat de compensation ;
- projets d'ingénierie internationale, en particulier le processus de sélection et de validation par le Comité de développement et de sélection des entreprises (*Companies Development & Selection Committee*, « CDSC »).

L'atelier a également examiné en détail les progrès accomplis en matière de mise en œuvre des Règles de Commerce International par les unités opérationnelles, y compris les informations fournies par les pays au sujet des règles relatives aux « Cadeaux et réceptions » du code de conduite des relations avec les agents publics.

EADS diffuse dans l'ensemble du Groupe des bulletins internes intitulés **ICP Info Newsletters** (*International Compliance Programme Newsletters*). Ces bulletins sont axés sur l'évolution de l'environnement réglementaire dans le domaine du commerce international et présentent des informations publiées par les médias internationaux dans le domaine de la lutte contre la corruption et la criminalité économique dans le monde entier. Ils sont destinés à compléter et actualiser les informations diffusées aux salariés d'EADS au cours des séances de formation.

Dans le cadre de ses activités internationales, le Groupe fait appel à des tiers comme des consultants et des partenaires internationaux commerciaux, pour apporter aux unités opérationnelles assistance et expertise sur leurs affaires en cours ou potentielles et/ou pour promouvoir les produits ou services d'EADS dans divers pays. Les dispositions contractuelles afférentes à ces services sont régies par les règles et politiques internes du Groupe applicables tout au long du processus contractuel, de la sélection du partenaire à la mise en œuvre de sa prestation du service. Les contrats conclus avec les consultants et prestataires de services sont audités, afin de vérifier que ces règles soient comprises et strictement appliquées. L'objet de ces audits est de vérifier la substance des obligations contractuelles exécutées par les tiers en contrepartie de la rémunération accordée. Le tableau qui suit présente des informations sur le pourcentage de dossiers de consultants soumis à audit au cours de chacun des trois exercices écoulés. Aucun d'eux n'a révélé d'anomalie substantielle.

	2007	2006	2005
Dossiers de consultants et autres partenaires audités*	94,9 %	91,9 %	92,3 %
Nombre de bulletins ICP Info Newsletter publiés	3	3	3
Nombre de séances de formation dispensées par les ICO	87	76	52

Périmètre : EADS.

(*) Total dossiers audités/total dossiers actifs de consultants et autres partenaires internationaux (les données 2005 ont été recalculées selon ce principe).

L'amélioration de la procédure d'application des Règles au sein des entités d'EADS existantes ou nouvellement contrôlées par le Groupe, s'est traduite par une augmentation du nombre de dossiers de consultants et autres partenaires contrôlés par EADS International Operations.

L'ajustement du périmètre de consolidation d'EADS se traduira par de nouveaux audits en 2008.

2.1.2 RÈGLES D'EXPORTATION

2.1.2.1 Politique

- « EADS respecte toutes les réglementations nationales relatives aux exportations et importations de marchandises, de données techniques et de support technique, y compris les engagements relatifs aux obligations dans le cadre de l'Union Européenne et des Nations unies.
- EADS suit les recommandations des administrations de contrôle des exportations. Le Groupe obtient systématiquement des licences d'exportation et autres autorisations des pouvoirs publics avant d'exporter des produits et technologies contrôlés par les gouvernements ou l'U.E.
- EADS s'engage à appliquer les meilleures pratiques du secteur ; la Société met en œuvre des procédures internes propres à EADS et se fixe dans le monde entier des objectifs définis, dans le cadre d'une démarche pouvant aller au-delà des exigences des lois et règlements nationaux. »

Du fait de la nature très particulière des secteurs dans lesquels il exerce ses activités, EADS est particulièrement vigilante au respect des lois et réglementations en matière de contrôle des exportations. Ceci est particulièrement vrai dans domaine de la défense et des produits à usage mixte (civil et militaire), où les gouvernements sont des clients importants ; EADS s'est dotée d'un système structuré de règles et procédures de contrôle des exportations, en tenant compte du fait que la politique d'exportation est un volet important de la politique étrangère des pays où EADS est implantée.

2.1.2.2 Organisation

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

Au sein d'EADS, des **organisations nationales de contrôle des exportations** existent dans chaque pays et veillent au respect des lois et réglementations nationales applicables. Ces

organisations donnent leur aval ou prodiguent des conseils pour toutes les activités à l'export (prospection, négociation, offres, propositions, licences, expéditions...) le plus en amont possible. Ces organisations sont en outre chargées de l'information et de la formation de tous les responsables du contrôle des exportations (*Export Control Officers*) dans les Divisions et de leur communiquer les dernières lois et réglementations. Elles doivent également veiller au respect des procédures de demandes de licence par rapport aux réglementations nationales applicables. Des réunions sont régulièrement organisées entre ces organisations nationales en charge du contrôle des exportations.

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

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

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

Même si la responsabilité en matière d'exportations relève des unités opérationnelles, c'est au *Chief Executive Officer* en personne qu'incombe l'évaluation de toute exportation vers un pays sensible, en vertu d'une instruction et de procédures spéciales. Cette procédure repose sur un examen au cas par cas, au cours duquel le département Stratégie et Marketing fournit aux dirigeants d'EADS les éléments juridiques et géopolitiques utiles à l'examen final.

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

2.1.2.3 Performance et meilleures pratiques

Comité de Contrôle des Exportations

Les responsables du Contrôle des Exportations au niveau national et au niveau des Divisions constituent le Comité du Contrôle des Exportations. Ce comité tient des réunions trimestrielles pour échanger des informations et établir des procédures transnationales précises adaptées aux activités opérationnelles concernées (espace, défense, aéronautique).

Le Comité du Contrôle des Exportations a préparé une Directive de Conformité d'EADS sur les questions relatives à l'export et tient à jour les informations relatives aux pays sensibles. Les responsables nationaux du Contrôle des Exportations sont également responsables de la publication et de la mise à jour de manuels de procédures de contrôle des exportations, reposant sur les règles et principes communs d'EADS.

Formation et information

Les experts du contrôle des exportations organisent des séances de formation et d'information destinées aux salariés et aux dirigeants de toutes les entités concernées par le contrôle des exportations (par exemple Achats, Ventes, Gestion de projets).

La formation sur le contrôle des exportations fait également partie des programmes de développement des dirigeants d'EADS.

Directive sur les approvisionnements

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

Audits

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

En 2005, un vaste audit interne a été mené sur les systèmes de contrôle des exportations dans chaque pays et Division. Ni les audits internes, ni les audits externes n'ont fait ressortir de problème majeur relatif à la conformité légale. Un certain nombre de propositions d'améliorations opérationnelles ont été mises en œuvre en 2006 et 2007.

2.1.3 RESPECT DE LA LÉGISLATION APPLICABLE À L'ENSEMBLE DES ACTIVITÉS D'EADS

Il est impératif de respecter et de s'assurer du respect de l'ensemble des lois et règlements des pays dans lesquels le Groupe exerce des activités. L'évolution rapide du secteur et du contexte international impose en permanence de nouvelles contraintes légales ou réglementaires qui obligent à mettre en place des systèmes de contrôle interne rigoureux dans le domaine de la conformité juridique.

2.1.3.1 Politique

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

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

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

Règles sur les Délits d'Initiés : l'AFM aux Pays-Bas, ainsi que d'autres autorités des marchés financiers (AMF en France, BaFin en Allemagne et CNMV en Espagne), qui réglementent les marchés sur lesquels les actions EADS sont cotées, imposent certaines règles à EADS et l'obligent à appliquer ces règles en interne. C'est pourquoi, en 2000, EADS a adopté des Règles sur les Délits d'Initiés. Ces Règles sur les Délits d'Initiés font partie des meilleures pratiques et s'appliquent à tous les salariés d'EADS voire, dans certains cas, même une fois que les personnes sont parties en retraite ou qu'elles ont quitté la Société. Le principe directeur est le suivant : les salariés doivent pouvoir exécuter librement toute transaction sur les titres EADS pour autant qu'ils agissent dans le respect des politiques du Groupe d'EADS telles que définies par les Règles d'EADS sur les Délits d'Initiés. Selon ces règles, plus de 2 500 cadres doivent rigoureusement s'abstenir de toute négociation de leurs titres à certaines périodes de l'année. Les salariés occupant des postes plus élevés ou les dirigeants ne disposent que de fenêtres de négociation très limitées, qui se situent après chaque publication des résultats trimestriels. En outre, les personnes ainsi concernées doivent en informer l'*Insider Trading Rules Compliance Officer* afin de pouvoir mener à bien leurs transactions. Toutes les Périodes de Non-Négociation sont amplement diffusées auprès des personnes concernées qui sont personnellement informées par courrier lorsqu'elles doivent se soumettre à une telle restriction.

2.1.3.2 Organisation

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

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

Le *Chief Financial Officer* est le **Responsable de la conformité en matière de règles sur le délit d'initié** (*Insider Trading Rules Compliance Officer*).

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

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

2.1.3.3 Performance et meilleures pratiques

Quel que soit le contexte juridique auquel elles doivent se soumettre, les unités opérationnelles sont extrêmement vigilantes en matière de suivi des risques juridiques. Elles s'assurent en permanence de l'application de la réglementation et assurent un suivi des risques afin de faire obstacle à toute infraction. Leur action est basée sur des principes simples :

- **formation et sensibilisation** : une telle approche préventive repose sur la consolidation des politiques et des valeurs de la Société, appuyées par une infrastructure solide de conformité juridique, des formations et des actions générales de sensibilisation du personnel ;
- **identification et limitation des risques juridiques** : quel que puisse être l'origine du risque de non-conformité juridique, EADS se fait un devoir d'établir les faits et d'analyser la législation applicable, avant de prendre des mesures pour résoudre la situation de manière active.

Le partage d'informations, notamment avec les juristes, a pour but de tirer les leçons des erreurs passées et d'utiliser l'expérience acquise pour continuer à améliorer les procédures.

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

	2007	2006	2005
Décisions de justice dans des affaires de lutte contre les concentrations et les monopoles	Aucune	Aucune	Aucune
Descriptions de politiques, de procédures et de systèmes de gestion ainsi que de mécanismes de conformité destinés à prévenir un comportement anticoncurrentiel	i) Code éthique d'EADS comprenant notamment toutes les dispositions du Code éthique relatives au respect du droit de la concurrence ; ii) Analyse régulière du risque juridique à mesure que des questions se posent.	i) Code éthique d'EADS comprenant notamment toutes les dispositions du Code éthique relatives au respect du droit de la concurrence ; ii) Analyse régulière du risque juridique à mesure que des questions se posent.	i) Code éthique d'EADS comprenant notamment toutes les dispositions du Code éthique relatives au respect du droit de la concurrence ; ii) Analyse régulière du risque juridique à mesure que des questions se posent.

Périmètre : EADS.

2.1.4 RÈGLES DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

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

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

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

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

Depuis sa création en 2000 et jusqu'au 22 octobre 2007, EADS a été dirigée par une structure de direction bicéphale, composée de deux *Chairmen* et de deux *co-Chief Executive Officers*. Cette structure a fourni l'équilibre et la stabilité qui étaient nécessaires à ce groupe doté d'une histoire industrielle et d'une origine multinationale uniques.

Le 16 juillet 2007, Daimler*, l'État français et Lagardère, ensemble avec l'équipe de Direction d'EADS, ont décidé de

(*) Anciennement « DaimlerChrysler ».

mettre en place une nouvelle direction et une nouvelle structure de management. Le gouvernement allemand a également été consulté. Les principes directeurs de cette réforme sont l'efficacité, la cohésion et la simplification de la structure de management et de Direction, dans le sens des meilleures pratiques de gouvernance et dans le respect de l'équilibre entre les actionnaires de référence français et allemands. Dans sa structure de direction simplifiée, EADS est désormais dirigé par un seul *Chairman* et un seul *Chief Executive Officer*.

Les actionnaires de référence ont également conclu qu'il était dans le meilleur intérêt du Groupe de recommander un accroissement du nombre d'administrateurs indépendants, afin de mieux refléter le profil d'entreprise internationale d'EADS en se conformant aux meilleures pratiques de gouvernance internationale. C'est ainsi que Daimler et Sogade ont abandonné chacun deux sièges au Conseil d'administration, et que quatre administrateurs indépendants ont été nommés par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 22 octobre 2007. Le Conseil d'administration ne compte plus aucun administrateur dirigeant, à l'exception du *Chief Executive Officer*.

2.1.4.1 Politique

- « EADS est résolue à définir un standard d'excellence en matière de gouvernement d'entreprise. EADS s'engage à respecter, voire dépasser, ses obligations sociales, juridiques et statutaires afin d'assurer une transparence dans la gestion et le reporting.
- EADS s'engage à fournir les informations et les justificatifs les plus précis et les plus fiables sur l'ensemble des processus de prise de décision et des relations d'affaires, tant au sein d'EADS qu'en dehors du Groupe. Pour parvenir au niveau de fiabilité le plus élevé, EADS améliore en permanence ses procédures de Contrôle interne et de Gestion des risques. »

2.1.4.2 Organisation

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

2.2 Croissance durable

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

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

2.2.1 QUALITÉ DES PRODUITS ET SATISFACTION DES CLIENTS

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

2.2.1.1 Politique

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

2.2.1.2 Organisation

Sous le contrôle du *Chief Technology Officer* (« **CTO** »), le *Chief Quality Officer* (« **CQO** ») est chargé de motiver, d'accompagner et de soutenir les Unités Opérationnelles dans la mise en œuvre des actions de progrès continu en matière de performance OTOQD au niveau opérationnel (*On-Time and On-Quality Delivery*), afin de conserver et de renforcer la confiance des clients.

Il préside le « *EADS Quality Council* », composé de représentants de la Direction de chaque Unité Opérationnelle pour déterminer les actions et les priorités et assurer la mise en œuvre de l'approche OTOQD dans l'ensemble des Unités Opérationnelles.

Le CQO anime, soutient et pilote un réseau d'experts au niveau des Unités Opérationnelles, afin d'assurer la cohérence entre le Programme d'amélioration d'EADS (*Improvement Programme* ou

« **EIP** ») et les besoins, priorités et échéances de chaque Unité Opérationnelle, conformément à la Vision EADS 2020.

Le CQO représente EADS au sein des organismes nationaux et internationaux de qualité, de normalisation et de réglementation, compte tenu de la place d'EADS sur les marchés mondiaux de l'aéronautique, de l'espace et de la défense.

2.2.1.3 Performance et meilleures pratiques

Initiative majeure, EIP a été lancée afin de renforcer la confiance des clients et leur satisfaction, par l'amélioration de l'exploitation des processus industriels ce qui favorise une OTOQD de ses produits et services aux clients finaux. Le Programme d'Amélioration EADS a été déployé dans l'ensemble des Unités Opérationnelles en 2006.

Il vise quatre grands domaines d'amélioration :

Confiance des clients

EADS est présent sur des marchés où la pérennité de la relation avec les clients est essentielle. La durée de vie moyenne des produits d'EADS étant de 40-50 ans, la confiance du client est donc un élément primordial de réussite.

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

L'objectif de cette démarche vise à mesurer le degré de confiance des clients, qui importe plus que leur satisfaction pour déterminer leur fidélité. EADS s'efforce de mesurer et d'améliorer en permanence les relations entre le Groupe et chacun de ses clients. Les plans d'amélioration résultant de ces entretiens sont communiqués aux clients concernés.

Plus de quinze CRp ont été mis en place depuis le début du programme.

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

Cette approche a été très bien accueillie par les clients du monde entier. La culture d'écoute active du client en vigueur chez EADS a ainsi dans certains cas permis au Groupe de gagner de nouveaux contrats.

Les ministères de la défense français et britannique ont félicité EADS pour son initiative « Customer attitude », à laquelle ils apportent leur entier soutien.

La plupart des Unités Opérationnelles participent désormais à ce processus, qui est parfois répété lorsque les clients ont obtenu des résultats visibles lors d'une mise en œuvre précédente.

Une culture orientée client se propage au sein d'EADS, l'objectif étant d'en faire un des piliers de la culture d'EADS et de son système de gestion de la qualité.

Gestion des programmes et des risques

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

Un comité du P&RM a été créé en 2007. Il comprend des représentants de chacune des Divisions et des fonctions *corporate* d'EADS.

Le comité a élaboré le cadre P&RM : référentiel commun définissant les caractéristiques des processus de gestion des projets, sur lequel reposent une terminologie et un langage de P&RM communs au sein d'EADS. Fondé sur des normes reconnues au niveau mondial, ce cadre définit des principes fondamentaux en matière de gestion des risques et des opportunités, d'indépendance des phases de revue, de planification intégrée des programmes multiples et de l'exécution des programmes complexes.

Des évaluations ont été effectuées afin de comprendre et de traiter les questions intéressant les grands programmes d'EADS. Ces examens ont permis de définir des plans de progrès concrets au niveau des programmes. Les rôles et les responsabilités des participants aux programmes faisant intervenir des partenaires multiples ont été clarifiés et

des méthodes modernes intégrées de planification ont été mises en place dans le cadre d'un programme pilote. L'expérience acquise lors des évaluations techniques de 2006 et de 2007 a été intégrée dans le cadre P&RM commun.

L'équipe RH a déployé des efforts importants en 2007, s'agissant des deux actions suivantes qui ont été adoptées et alignées avec les travaux du Conseil P&RM :

- la création d'un réseau des gestionnaires de programmes (le PM Network), avec pour objectif d'obtenir l'engagement de gestionnaires de programmes expérimentés et actifs dans l'ensemble des activités d'EADS. Ce réseau constitue un forum permettant aux gestionnaires de programmes de se rencontrer et de partager leurs expériences, leur savoir et les meilleures pratiques ;
- le développement d'une stratégie reposant sur des conseils et des règles de développement structure durable, afin de permettre aux futurs gestionnaires de programmes de disposer d'un accès pertinent à l'expérience, à la formation et aux compétences multidisciplinaires, multifonctionnelles et transnationales.

L'année 2008 sera celle du lancement du processus de partage des meilleures pratiques entre les programmes et les divisions, grâce au retour des évaluations techniques et des revues d'adéquation des technologies ou autres revues de programmes visant à déterminer les domaines dans lesquels les avantages d'une collaboration transverse aux divisions peuvent être maximisés.

Fonctionnement Rationalisé (*Lean Operation*)

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

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

Toutes les divisions d'EADS travaillent activement depuis plusieurs années à améliorer les performances en mettant en œuvre des principes de fonctionnement rationalisé (*Lean*) dans les domaines de la fabrication. EADS est désormais concentrée sur l'effet de levier de ces actions de progrès individuelles, afin d'accélérer leur déploiement dans l'ensemble du Groupe en diffusant les meilleures pratiques (par exemple dans le cadre de l'EADS Lean Day destiné aux managers des usines et des opérations en octobre 2007 chez Airbus) et en élargissant, en 2008, le périmètre de mise en œuvre des améliorations apportées à la chaîne d'approvisionnement.

Pour atteindre ces objectifs de manière efficace, EADS a créé le « *Lean Operations Council* » (ce comité s'est réuni tous les trimestres en 2007). Il est composé de cadres supérieurs de chaque Division, qui disposent de l'expertise et de l'autorité nécessaires pour guider la mise en œuvre des principes de fonctionnement rationalisé au sein de leurs Divisions respectives. Le *Lean Development Council* a amorcé en janvier 2008 un nouveau cycle d'action dans le cadre de cette initiative.

DRIVER et Black Belt EADS

EADS dote ses cadres d'une « méthodologie et d'un kit d'outils d'amélioration ». Tel est l'objectif de la méthodologie « DRIVER », définie en 2005, ainsi que du cycle complet de formation (plus de 10 modules et 30 outils). DRIVER est une méthodologie d'amélioration exclusive d'EADS. La formation correspondante peut être délivrée au format Executive Black Belt (en une demi-journée), EADS Silver Belt (2,5 jours), EADS Green Belt (1 semaine), ou EADS Black Belt

(4 semaines). Pour bénéficier du label d'Expert en Amélioration, les Black Belts d'EADS doivent mener à bonne fin, en plus de leur formation, un projet d'amélioration produisant des avantages mesurables en termes de performance dans le Respect des Délais et des Exigences de qualité, d'économies de coûts, de la confiance des clients ou les trois.

Un système de gestion des apprentissages (*learning management system* ou « LMS ») accompagne et surveille le déploiement du programme, permettant également aux candidats de partager les meilleures pratiques et de faire appel à des réseaux qui transcendent les réseaux des Unités Opérationnelles en vue d'un soutien mutuel. Plus de 330 personnes avaient participé à l'initiative EADS Black Belts à fin 2007, dans le cadre de sessions organisées au sein des Divisions et des Unités Opérationnelles. Au total, le Groupe EADS compte 776 Executive Black Belts, 546 EADS Silver Belts et 424 EADS Green Belts.

2.2.2 SOUTIEN ET PROTECTION DE L'INNOVATION

2.2.2.1 Stratégie d'innovation

Le monde va considérablement évoluer au cours des décennies à venir, nécessitant de nouveaux produits basés sur des technologies émergentes et des procédés efficaces. Les produits et procédés doivent être reliés étroitement afin d'améliorer la compétitivité et la différenciation. L'activité Recherche et Technologie (« R&T ») est au centre d'une démarche visant à assurer la compétitivité d'EADS par le renforcement de l'innovation et la mise à disposition de meilleurs produits plus rapidement et à un coût plus économique que ses concurrents, sachant que le financement des clients des entreprises européennes est plus fragmenté, et en général moindre, que celui dont bénéficient les clients de leurs concurrents, en particulier aux États-Unis.

EADS et ses Divisions favorisent le développement de technologies de pointe et l'excellence dans le domaine scientifique, afin de contribuer au progrès mondial et de proposer des solutions permettant de répondre aux défis sociétaux tels que la protection de l'environnement, la mobilité, la défense, la sécurité et la sûreté.

Politique

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

Organisation

La mission du **Chief Technical Officer** est d'être le pivot d'EADS dans le domaine de la R&T. Le CTO s'assure de la cohérence de la stratégie de développement des technologies avec la stratégie commerciale. Il est responsable du développement des outils de conception et de fabrication et de l'innovation au sein d'EADS. Le CTO est membre du Comité Exécutif d'EADS et responsable de l'ensemble du budget de R&T et de la production de R&T au sein d'EADS.

Le CTO crée de la valeur pour l'actionnaire en gérant de manière rigoureuse un portefeuille de R&T de pointe, afin d'intégrer dans les meilleures conditions de nouvelles technologies aux futurs produits présentant un important retour sur investissement. Il cherche également à maximiser l'intérêt des clients en offrant des solutions à forte valeur ajoutée permettant de relever les défis auxquels l'entreprise sera confrontée à l'avenir en termes de technologie, de performances, de sécurité et de coûts. Il permet au Groupe de remplir ses obligations sociétales en fournissant des solutions répondant aux questions fondamentales de la sûreté, de la sécurité, de l'impact sur l'environnement et de l'efficacité énergétique.

Le CTO préside le **conseil exécutif technique d'EADS** (l'*Executive Technical Council* ou « ETC »), composé des directeurs techniques des Divisions. L'ETC a pour mission de s'assurer de la cohérence de la stratégie du Groupe en matière de technologies, et de déployer celle-ci dans l'ensemble du Groupe au moyen d'une feuille de route R&T. L'ETC s'assure

du maintien d'un bon équilibre entre les orientations stratégiques descendantes et le savoir-faire, la créativité et la responsabilité d'ordre ascendant. Il se réunit régulièrement pour débattre, décider des stratégies futures et identifier les synergies.

Les **Réseaux d'Innovation Groupe** (*Group Innovation Networks* ou «GINs» 1-5) et leurs leaders au sein de l'équipe du CTO sont en place. Ils rendent compte au **Chief Operating Officer Innovation**, afin d'assurer que les actions requises sont mises en œuvre et que les synergies sont exploitées dans l'ensemble des Divisions et des Innovation Works d'EADS. Le COO Innovation préside le comité de R&T («RTC»), composé des directeurs de R&T des Divisions et des Unités Opérationnelles, des GIN, du directeur de la stratégie R&T CTO, du directeur financier CTO et du directeur de la gestion de la propriété intellectuelle d'EADS. Le RTC prépare les travaux de l'ETC et assure la mise en œuvre opérationnelle du plan de R&T et des réalisations.

Le CTO assure **l'harmonisation des processus techniques transverses, des méthodes, des outils et des programmes de développement des compétences au sein d'EADS**, par exemple dans le domaine de l'ingénierie de systèmes, des outils communs pour la Gestion du cycle de vie des produits (PLM/Phénix) et de la formation et de la qualification à l'ingénierie de systèmes. Il effectue également des évaluations techniques spécifiques pour le compte du *Chief Executive Officer* et du Comité Exécutif d'EADS.

Le responsable des **EADS Innovation Works** rend compte au CTO. Les Innovation Works sont responsables des laboratoires de recherche du Groupe qui garantissent son potentiel d'innovation technique axé sur le long terme. Pilotés par la stratégie en matière de R&T d'EADS, ils identifient les nouvelles technologies qui seront source de création de valeur et d'avantages compétitifs. Les EADS Innovation Works disposent de deux sites principaux, à Paris et Munich, qui emploient environ 600 personnes, dont des doctorants et des universitaires. Des centres de recherche de proximité sont exploités à Toulouse, Nantes et Hambourg pour permettre le transfert des connaissances aux Unités Opérationnelles présentes sur ces sites. Un bureau de liaison, installé à Moscou, facilite les relations avec les instituts scientifiques russes. EADS exploite un centre de R&T à Singapour et a ouvert un centre en Espagne et un centre au Royaume-Uni en 2007.

Les EADS Innovation Works et les équipes de R&T d'EADS au sein des Divisions entretiennent et développent des **partenariats de recherche** avec des instituts universitaires et des écoles d'ingénieurs de premier plan, en leur confiant des projets de recherche et en recrutant des thésards, des stagiaires de troisième cycle et des doctorants.

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

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

Performance et meilleures pratiques

a) Approche stratégique de l'activité R&T

EADS a pour obligation stratégique première de protéger et de développer les compétences et technologies de cœur de métier nécessaires aux plateformes et à l'architecture et l'intégration des systèmes de plateformes. EADS doit également alimenter en permanence ses projets d'innovations afin de remplacer les technologies et procédés vieillissants. Chaque Division doit maîtriser les technologies nécessaires pour faire face à une concurrence internationale acharnée et répondre aux besoins des clients de manière proactive.

EADS identifie, évalue et détermine l'ordre de priorité des technologies critiques pour l'avenir du Groupe, afin d'établir une politique de gestion des technologies contribuant aux synergies au sein du Groupe. L'objectif est de maintenir l'effort en recherche et technologie d'EADS, voir de l'accroître si nécessaire (sachant que chaque Division a la responsabilité de proposer ses propres cibles), et d'obtenir des financements de R&T publics et privés.

La stratégie d'EADS R&T repose sur les principes suivants :

- valeur pour l'actionnaire : gestion rigoureuse d'un portefeuille de R&T de pointe, afin d'intégrer aux produits futurs, dans les meilleures conditions, de nouvelles technologies et permettant un retour sur investissement important ;
- « *Customer Excitement* » : offrir des solutions à forte valeur ajoutée permettant de relever les défis futurs en matière de technologie, de performances, de sécurité et de coûts ;
- responsabilité sociale : élaborer des solutions permettant de répondre à des besoins fondamentaux tels que la mobilité, la protection de l'environnement, la défense/sécurité et la sûreté ;
- introduction de nouveaux produits et processus respectant le calendrier, la qualité et les coûts prévus ;
- leadership technologique jouant un rôle de moteur de croissance.

b) Production et gestion de R&T

Les activités de R&T d'EADS concernent des domaines technologiques très divers. Elles visent différents niveaux de la chaîne de valeur et sont organisées en fonction du calendrier d'intégration des nouvelles technologies dans les produits et processus de la Société : **court terme/programmes fermes, moyen terme/programmes optionnels, et long terme/concepts d'innovation.**

R&T dans le domaine des concepts d'innovation – Démonstrateurs intégrés d'études technologiques ou opérationnelles

Toutes les divisions d'EADS travaillent aujourd'hui à l'élaboration de nouveaux concepts conformes à la vision du Groupe et visant à maximiser son potentiel de développement futur. Ces concepts explorent et génèrent des idées entièrement nouvelles, tout en repoussant les limites du possible dans le cadre des technologies déjà disponibles.

Le portefeuille est orienté selon quatre axes de croissance : la mobilité (par exemple la gestion du trafic aérien), la protection de l'environnement (par exemple les solutions dans le domaine de l'énergie ou des plateformes optimisées), les activités de défense, de sûreté, de sécurité (par exemple la détection des matières prohibées et la protection des communications des aéronefs), et les services.

R&T dans le domaine des technologies de produits clés (Key Product Technologies) / Réseaux globaux d'innovation

Le développement des technologies de produits clés implique, à titre d'exemple, de rechercher en permanence de nouveaux matériaux et équipements, de les intégrer à des expériences et d'en effectuer les essais sur des prototypes avant de les déployer à l'échelle industrielle. Ces activités permettent le développement de relations privilégiées et de partenariats avec des fournisseurs clés. Les activités de R&T d'EADS dans ces domaines ont pour objet d'identifier les technologies émergentes qui permettront de tirer les performances, d'adapter et de développer ces technologies, et de les valider.

Pour les catégories de technologies de produits clés, telles que les structures de plateformes optimisées et les technologies de l'information, EADS a identifié les technologies émergentes qui seront le moteur de sa future performance :

Boîte à outils de l'architecte R&T

La boîte à outils de l'architecte R&T vise au développement et à la maîtrise des outils les plus modernes qui permettent à EADS d'être un architecte industriel efficace, par exemple grâce à l'ingénierie virtuelle des produits.

Technologies de rupture

EADS met en œuvre un programme visant à exploiter et développer sa participation aux fonds de capital-risque afin de renforcer les capacités du Groupe, à la fois en termes de disciplines techniques et de couverture géographique, à identifier et acquérir des technologies émergentes. EADS attache une importance toute particulière à l'identification de technologies susceptibles de se traduire par une rupture dans la conception et la réalisation de ses produits. Dans le cadre des EADS Innovation Works ou de partenariats avec des laboratoires externes, EADS assure une veille technologique dans des domaines tels que les piles à combustible, les communications sécurisées, la photonique, les nanotechnologies et les matériaux hybrides.

Technologies des services

EADS s'est fixée pour objectif de développer les activités de service liées à ses produits. Les technologies de service (formation, support avancé aux produits) sont nécessaires afin de soutenir la forte croissance prévue dans les nouveaux services.

c) Fondation EADS pour la Recherche

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

Solidement établie avec une dotation totale de 24 millions d'euros sur 5 ans, la Fondation en est à sa quatrième année d'existence. Elle a déjà financé plus de 50 projets de recherche (y compris des doctorats et des recherches post-doctorat) et soutient trois *scientific chairs*.

L'un des objectifs de la Fondation est de tisser des liens entre la communauté de la recherche publique, le monde de l'industrie et celui de l'enseignement. Pour y parvenir, la Fondation décerne, tous les ans, trois prix dans le domaine de la Coopération pour la Recherche Industrielle, qui fait la promotion de scientifiques, hommes ou femmes, ayant fait preuve de hauts niveaux d'excellence dans leurs travaux de recherche menés en collaboration avec le secteur industriel. Tous les ans, elle accorde également six prix des Meilleures Thèses dans différents domaines liés aux mathématiques, à la physique et à l'informatique. Pour optimiser les études pluridisciplinaires, des représentants de toutes les divisions d'EADS siègent au Conseil d'administration de la Fondation, dont un tiers des membres sont issus de la communauté scientifique française, notamment de l'ONERA (le centre français de recherche aérospatiale), du CNRS, du Commissariat à l'Énergie Atomique (CEA) et de grandes universités.

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

La Fondation œuvre également à la promotion de l'égalité des sexes en tant que partenaire du prix Irène Joliot-Curie. Ce prix récompense différentes femmes pour leurs réalisations exemplaires dans la recherche publique ou privée, et est destiné à encourager les jeunes filles à se lancer dans des études scientifiques et technologiques et à favoriser la position des femmes dans la communauté française de la recherche. La Fondation apporte également son soutien à des projets de santé publique, qui font souvent appel à des technologies qui trouvent leur origine dans le secteur aérospatial. En décembre 2007, la troisième édition de la journée « Envol Recherche » a été organisée où divers protagonistes de la Fondation se sont réunis pour participer à des tables rondes consacrées aux défis scientifiques dans les secteurs de l'aéronautique, de la défense et de l'espace et à une cérémonie de remise de prix.

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

d) Bauhaus Luftfahrt (un centre de recherche aéronautique)

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

e) Partenariats internationaux

EADS International, EADS North America, les EADS Innovation Works et les Divisions du Groupe ont lancé plusieurs nouveaux projets en coopération avec des instituts de recherche et des universités de premier plan au niveau mondial, dans des pays tels que l'Inde, les États-Unis d'Amérique, la Chine, la Russie, l'Irlande et le Canada.

f) Gestion des compétences

En 2005, EADS a mis en œuvre une politique de gestion des experts visant à identifier et promouvoir les employés qui maîtrisent les savoirs techniques ayant une importance fondamentale pour le Groupe. Ces experts sont au cœur de la stratégie de renforcement du leadership technologique d'EADS. Environ 1 150 experts, experts seniors et experts *executive*, issus des cinq divisions d'EADS et couvrant l'ensemble des domaines techniques contribuent à :

- apporter un soutien aux clients dans la résolution de problèmes complexes ;
- intégrer les innovations à de nouveaux produits et services ;
- développer et partager le savoir-faire technique ; et
- protéger ce dernier au travers de la propriété intellectuelle.

En 2007, EADS a procédé à une évaluation de son portefeuille d'expertise afin de préparer la prochaine génération d'experts et de développer les synergies internes.

Par ailleurs, la première femme expert « *Executive* » d'EADS a été nommée en 2007. Sa mission est de gérer le collège des experts d'EADS au sein des EADS Innovation Works.

g) Reconnaître le talent en tant que capital humain stratégique

En novembre 2007, EADS a organisé sa première cérémonie « Hall of Fame », afin de récompenser neuf de ses salariés. L'objectif de l'initiative EADS Hall of Fame est de reconnaître et de remercier les salariés les plus méritants.

Des prix ont été accordés dans quatre catégories : meilleurs inventeurs, c'est-à-dire ceux qui ont développé et fait breveter de nouvelles inventions technologiques (Prix du Meilleur Inventeur) ; meilleurs innovateurs, c'est-à-dire ceux qui ont mis en œuvre au cours des deux dernières années des projets innovants ayant permis de générer un chiffre d'affaires important ou de gagner un avantage concurrentiel (Prix du Meilleur Innovateur) ; meilleurs ouvriers, c'est-à-dire ceux dont les compétences particulières ont permis à EADS de bénéficier d'un avantage compétitif (Prix du Meilleur Ouvrier) et un Prix Spécial attribué à une équipe afin de reconnaître les meilleures initiatives de progrès permettant de générer des économies, de tenir les délais ou d'améliorer la qualité (en 2007, la « Best Lean Manufacturing »).

Les prochaines nominations et une nouvelle cérémonie auront lieu en 2009.

2.2.2.2 Protection de l'innovation : Propriété Intellectuelle

La propriété intellectuelle – brevets, marques et savoir-faire – joue un rôle important dans la production et la protection des technologies et des produits d'EADS.

Les droits de propriété intellectuelle sont un instrument essentiel pour une entreprise intervenant principalement dans la technologie. Le développement du portefeuille de brevets, et sa couverture géographique, sont la clé de la disponibilité et du contrôle de la technologie dans une perspective de croissance future. L'utilisation de droits de propriété intellectuelle permet à EADS de rester compétitif sur le marché et de fabriquer et commercialiser librement ses produits.

Au-delà de la protection des innovations sur les marchés traditionnels, la protection de la propriété intellectuelle doit anticiper les marchés futurs et l'arrivée de nouveaux concurrents. L'internationalisation des activités d'EADS a pour corollaire la protection des droits de propriété intellectuelle dans de nouveaux pays.

Politique

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

Organisation

La gestion globale de la propriété intellectuelle d'EADS est assurée par un comité de la propriété intellectuelle, dirigé par le directeur de la propriété intellectuelle d'EADS. Les cadres responsables de la propriété intellectuelle dans les principales filiales siègent à ce comité.

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

EADS promeut également des formations sur la propriété intellectuelle. Par exemple, l'Université d'entreprise (*Corporate*

Business Academy ou « **CBA** ») propose une journée de formation à la propriété intellectuelle à l'intention des experts.

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

Performance et meilleures pratiques

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

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

En 2007, le portefeuille de propriété intellectuelle d'EADS comportait environ 6 350 inventions (environ 5 400 en 2006), protégées par plus de 20 600 brevets de par le monde. L'augmentation du nombre de brevets déposés en 2007 donne une bonne indication de l'accélération des programmes de R&T et du développement des produits en 2007, depuis l'arrivée d'une nouvelle direction en 2006. Ainsi, 957 demandes de brevet ont été déposées en 2007, contre 792 en 2006. EADS est donc passée du 9^e au 6^e rang en termes de dépôts de brevets selon le classement effectué par le Wall Street Journal au sein des entreprises américaines de l'aéronautique et de l'espace. Ce résultat met en évidence l'attention portée par EADS au marché américain.

S'agissant d'une protection internationale, EADS a recours au Traité de Coopération en matière de Brevets qui prévoit une procédure simplifiée de dépôt des brevets internationaux.

En 2007, EADS et ses divisions ont déposé 386 demandes internationales de brevets selon les données publiées dans le rapport annuel de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle. EADS est donc leader mondial parmi les entreprises du secteur aérospatial et de la défense en termes de demandes internationales de brevets.

	2007	2006	2005
Nouvelles inventions déposées (dont certaines sont protégées par plusieurs brevets)	967	792	586
Portefeuille de brevets d'EADS (au 31 décembre)	20 653	18 366	15 036

Périmètre : EADS.

2.2.3 GESTION DES FOURNISSEURS : FAVORISER UNE RELATION MUTUELLEMENT BÉNÉFIQUE AVEC LES FOURNISSEURS D'EADS

La Vision des Achats d'EADS a été conçue pour établir, intégrer et développer des relations avec les meilleurs fournisseurs au monde et en tirer un avantage concurrentiel ; la Stratégie des Achats d'EADS met en œuvre cette vision.

2.2.3.1 Politique

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

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

2.2.3.2 Organisation

Stratégie d'achat

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

- le **Procurement Marketing and Global Sourcing** vise à identifier les meilleurs fournisseurs au monde et à les évaluer en fonction de leurs aptitudes et de leurs certifications. Le *Procurement Marketing* est d'autant plus important qu'EADS cible de nouveaux marchés d'approvisionnement internationaux afin d'alimenter la Stratégie de Développement Industriel Mondial d'EADS ;

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

Réseau et groupes de travail

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

Les *Chief Procurement Officers* des cinq Divisions d'EADS forment le **Chief Procurement Officers Council** (« CPOC »), présidé par le *Chief Procurement Officer* ou Directeur des Achats du Groupe. Ce comité est responsable de la mise en œuvre de la stratégie des achats d'EADS au sein de chaque Division d'EADS. Deux comités de Directeurs Achats ont été créés afin de préparer et de faciliter la mise en œuvre des décisions prises par le CPOC dans le domaine des achats Communs. L'un de ces comités se consacre aux achats de produits et des services et l'autre aux achats de matières.

Les directeurs des achats ont organisé des réseaux d'acheteurs afin d'assurer la coordination des Divisions d'EADS sur d'autres thèmes stratégiques. Figurant parmi ces thèmes stratégiques, la responsabilité sociale (CSR) est gérée par un groupe de travail spécifique.

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

2.2.3.3 Performance et meilleures pratiques

L'environnement des achats en 2007

Les achats provenant de fournisseurs externes représentent les trois quarts du chiffre d'affaires d'EADS ; la gestion efficace et effective des fournisseurs constitue donc un facteur clé du succès d'EADS. La politique des achats d'EADS vise au premier chef les fournisseurs les plus importants. Les 50 premiers fournisseurs d'EADS couvrent 62 % de son volume d'achats et les 250 premiers fournisseurs 79 %.

Les systèmes et équipements complexes représentent 39 % des achats d'EADS. Les structures, les matières premières et les services liés aux produits représentent également 39 % du total, les matières consommables représentant 22 %.

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

L'essentiel du volume d'Achats d'EADS est fourni par de grandes sociétés. Le reste (15 %) est réparti sur un grand nombre de petites et moyennes entreprises selon la définition de la

Commission européenne, c'est-à-dire employant moins de 250 salariés ou réalisant moins de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires.

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

Comme au cours des années passées, la plupart des fournisseurs d'EADS sont situés dans l'Union Européenne (76 %) et en Amérique du Nord (22 %), deux régions où les pratiques sociales, économiques et environnementales sont bien encadrées par des normes et des lois. Les dispositions des contrats d'achat d'EADS imposent à ces fournisseurs de respecter en permanence les lois et réglementations qui fixent les normes économiques, environnementales et sociales et qu'ils anticipent, ou au moins qu'ils fassent leurs meilleurs efforts afin d'anticiper, l'évolution de ces normes.

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

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

Influence du Global Sourcing (achats dans le monde entier)

Étant donné qu'EADS prévoit d'augmenter ses volumes d'achats dans des pays où la législation et la réglementation actuelles n'incluent pas l'ensemble des principes CSR d'EADS, les conditions de ces achats devront être décrites de manière plus détaillée dans les contrats. EADS est donc engagé dans un processus de prise en compte des principes CSR dans ses contrats d'achat.

Activités CSR

Projet CSR 2007

La Vision EADS 2020 ancre fermement les principes de développement durable d'éco-efficacité et d'éthique au cœur des responsabilités d'EADS. Cet engagement signale clairement à l'ensemble des parties prenantes, et notamment aux fournisseurs, l'importance attachée par EADS à la mise en œuvre des principes de CSR.

Les différents outils préparés en 2006 (Code CSR des fournisseurs, Questionnaire d'évaluation des fournisseurs en matière de CSR, clause contractuelle CSR et différents indicateurs de mesure du respect des politiques CSR d'EADS par les fournisseurs) ont été validés en 2007 par le réseau CSR des achats et par les fournisseurs retenus. Ils sont disponibles sur le site Web d'EADS (www.eads.net). Ces outils et indicateurs seront progressivement mis en place au niveau des Unités Opérationnelles.

Conditions contractuelles d'achat liées à la CSR

Une clause CSR est en cours d'intégration aux Conditions Générales d'Achat d'EADS jointes aux bons de commande.

EADS a clairement manifesté sa décision de renforcer la mise en œuvre des principes de CSR et en a déjà intégré certains éléments fondamentaux dans ses contrats d'achat.

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

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

De plus, il est recommandé que le contrat fasse référence aux engagements clés d'EADS, à savoir le soutien, le respect et la protection des droits de l'homme internationaux au sein de la sphère d'influence du fournisseur, le respect de la liberté d'association et la reconnaissance concrète des négociations collectives, l'élimination, sous toutes ses formes, du travail forcé et obligatoire, la qualité des conditions de travail telles

que notamment, un niveau de rémunération adéquat et la protection de la santé et de la sécurité des salariés.

Meilleures pratiques des Unités Opérationnelles

En plus de l'approche descendante décrite ci-dessus, la CSR au sein des Achats a bien progressé en 2007 comme en témoignent les exemples suivants :

Airbus

Airbus s'intéresse désormais à la performance environnementale de ses produits tout au long de leur durée de vie. Les sites et produits d'Airbus ont été certifiés ISO 14001 en 2006. La chaîne d'approvisionnement joue un rôle stratégique majeur dans la réalisation de l'objectif ISO 14001 ; c'est pourquoi le projet environnemental d'Airbus a reçu le soutien sans faille de la section Approvisionnement d'Airbus. Les étapes suivantes ont été franchies en 2006 et 2007 :

- a) En septembre 2007, le directeur des Approvisionnements d'Airbus a confirmé à l'ensemble du personnel dédié aux Approvisionnements la politique environnementale des Approvisionnements. Cette politique avait été établie en février 2006.
- b) Les procédures de protection de l'environnement du service des Approvisionnements d'Airbus sont désormais reprises sur l'intranet d'Airbus. Le personnel dédié aux Approvisionnements d'Airbus a également été invité, l'an dernier, à suivre des modules de formation en ligne afin d'apprendre à intégrer les exigences d'Airbus en matière de protection de l'environnement dans les accords contractuels.
- c) Le guide de poche de l'environnement publié par Airbus a été distribué à tous les salariés dédiés aux Approvisionnements d'Airbus. Dans ce guide, le PDG d'Airbus présente les défis environnementaux d'Airbus et le directeur des Approvisionnements y explique l'Engagement et les Objectifs en matière d'Environnement des Approvisionnements, ainsi que les Règles d'or pour contribuer à la protection de l'environnement. Ce Guide présente aussi l'organisation en charge de la gestion environnementale au sein des Approvisionnements.
- d) Les fournisseurs ont bénéficié d'un accès en ligne aux exigences environnementales d'Airbus, dans un chapitre spécial du « Portail des fournisseurs » d'Airbus sur Internet.
- e) Diverses actions de communication externe ont été organisées afin d'accroître la sensibilisation aux questions environnementales au sein de la Chaîne d'Approvisionnement.

Astrium

Les exigences en matière de CSR sont désormais prises en compte dès la procédure de présélection des Fournisseurs dans le cadre des impératifs de base imposés à ces derniers afin d'assurer :

- le respect du Code éthique d'EADS et de ses politiques en matière de CSR ;
- la prise en compte et la confirmation du respect des lois et règlements applicables : WEEE, RoHS, marquage CE (marquage européen obligatoire de certains produits afin

d'indiquer leur conformité aux normes européennes en vigueur).

Les règles d'Astrium en matière d'environnement, de santé et de sécurité sont désormais présentées sur une page Intranet destinée aux équipes des Approvisionnements d'Astrium.

La performance CSR de plus 300 fournisseurs a été évaluée.

Information relative aux achats

Tous les chiffres qui suivent ont été calculés par application des taux de change euro-dollar suivants (2007 : 1,4000 ; 2006 : 1,2556 et 2005 : 1,2441).

Part des achats externes dans le chiffre d'affaires d'EADS En % du chiffre d'affaires	2007	2006	2005
	73	74	70

Volume d'achats : répartition par pays (10 premiers pays) En pourcentage du volume total des achats	2007	2006	2005
France	31	32	31
Allemagne	21	21	22
États-Unis	21	20	22
Royaume-Uni	14	14	12
Espagne	3	4	4
Italie	2	2	1
Pays-Bas	1	1	1
Belgique	1	1	1
Canada	1	1	1
Suisse	1	1	1

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

Répartition des achats par région En pourcentage du total des achats	2007	2006	2005
Europe	76	77	75
Amérique du Nord	22	21	23
Reste du monde*	2	2	2

Périmètre : EADS.

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

2.3 Protection de l'environnement

EADS considère que la protection de l'environnement est l'un des défis les plus importants auxquels nos métiers et nos sociétés sont confrontés, et qu'elle doit faire partie des éléments fondamentaux de la stratégie des entreprises. L'éco-efficacité est donc l'un des principaux objectifs de la Vision 2020 d'EADS. L'éco-efficacité est aussi l'une des conditions de la survie à long terme de l'entreprise et, d'un point de vue plus général, du style de vie moderne. Elle est la garante de l'attrait des produits

d'EADS et de sa compétitivité, et une composante essentielle de la responsabilité sociale du secteur de l'aéronautique et de l'espace.

Le Groupe a lancé un programme d'évaluation continue de ses performances environnementales sur l'ensemble du cycle de vie de ses produits, afin de fournir une information complète et transparente à son personnel et au public.

2.3.1 POLITIQUE

« Minimiser l'impact des activités d'EADS sur l'environnement, tout au long du cycle de vie des produits

- *Au-delà du respect des dispositions légales, EADS cherche à améliorer en permanence sa performance dans les domaines de l'impact environnemental et du suivi des risques environnementaux, dans le cadre des systèmes les plus modernes de gestion de l'environnement, en ce qui concerne les activités du Groupe comme ses produits. Le Groupe encourage l'obtention de la certification ISO 14001 ou de la certification EMAS.*
- *EADS a pris un engagement d'excellence environnementale dans le domaine des technologies et de la mobilisation de l'expertise au travers de la recherche, de la conception et du développement des technologies les plus propres et les plus respectueuses de l'environnement.*

Promouvoir la prise de conscience de l'environnement et maintenir un dialogue permanent avec les parties prenantes

- *EADS fait d'importants efforts pour informer ses interlocuteurs des défis environnementaux et encourager son personnel à adopter des comportements respectueux de l'environnement. Le Groupe attend de ses partenaires et fournisseurs qu'ils souscrivent et mettent en œuvre des engagements similaires en matière de protection de l'environnement.*
- *EADS participe également à la définition d'un cadre industriel international reposant sur un dialogue permanent et des engagements librement acceptés ».*

2.3.2 ORGANISATION

La limitation de l'impact environnemental des opérations est organisée dans le cadre de l'activité. La gestion et le contrôle des aspects environnementaux des opérations du Groupe relèvent donc de la responsabilité de ses Unités Opérationnelles et de ses entités. De nombreuses sociétés du Groupe EADS ont déjà établi des structures appropriées dans le cadre de leurs propres systèmes de gestion de l'environnement. Elles sont responsables de l'amélioration de leur performance environnementale dans le cadre du contrôle opérationnel de leurs activités et du respect des dispositions légales et réglementaires.

Elles ont également en charge de mettre en œuvre la politique de l'environnement d'EADS.

Une structure « corporate » a également été établie pour contrôler régulièrement la performance environnementale du Groupe, assurer un suivi des risques concernant la Société dans son ensemble, favoriser une fertilisation croisée grâce au partage des meilleures pratiques et anticiper en permanence les évolutions du cadre réglementaire. À cet effet, EADS a renforcé en 2007 le réseau de l'environnement placé sous la responsabilité du Corporate Secretary du Groupe, afin d'accroître l'efficacité de la politique environnementale, de définir des objectifs et des plans d'action et d'assurer la visibilité et la transparence en toute cohérence.

Vis-à-vis de l'externe, EADS cherche à développer des initiatives communes au secteur afin d'améliorer ses performances de la façon la plus efficace, la plus cohérente et la plus économique. Déjà, EADS participe ou assure la direction

de plusieurs comités ou groupes de travail sectoriels européens ou internationaux dans le domaine de l'environnement tels que :

- ICCAIA (*International Coordinating Council of Aerospace Industries Associations*)-Vice-présidence du comité de l'environnement sur le bruit des avions et les émissions des moteurs assurée par Airbus) ;
- ASD (présidence du comité de l'environnement et des groupes de travail REACH) ;

- EAQG (*European Aerospace Quality Group*)-présidence de la plateforme sur l'environnement récemment créée).

EADS participe également aux groupes de travail environnementaux d'organisations industrielles nationales tels que le GIFAS en France, le BDLI en Allemagne ou le SBAC au Royaume-Uni. Une coopération a également été mise en place avec l'AIA (*Aerospace Industries Association of Americas*) et la SAE, afin de développer des Normes pour que la chaîne d'approvisionnement puisse remplir les exigences de la réglementation REACH.

2.3.3 PERFORMANCE ET MEILLEURES PRATIQUES

EADS cherche à améliorer en permanence les performances environnementales de ses sites et de ses produits, tout au long de leur cycle de vie, de leur conception à la fin de leur vie. EADS encourage le développement d'une culture de l'environnement et de comportements éco-efficaces au sein de la Société et déploie des efforts de recherche importants afin de proposer à ses clients les technologies et les produits les plus propres et les plus respectueux de l'environnement.

EADS s'est engagée à exploiter des moyens de production parfaitement conformes aux lois en vigueur et aux règles de l'art, partout où le Groupe est implanté.

Gestion de l'environnement ISO 14001/EMAS

EADS encourage la certification environnementale de ses sites industriels. Des systèmes certifiés de gestion de l'environnement sophistiqués (*Environmental Management Systems* ou « EMS ») ont été déployés progressivement au sein des sites d'EADS, l'objectif à moyen terme étant de couvrir l'ensemble des activités européennes du Groupe.

Le déploiement d'un EMS intégré dans l'ensemble du Groupe permettra à EADS d'accroître son éco-efficacité. Le nombre de sites dotés d'un EMS a plus que doublé depuis 2004 et l'activité de plus de 80 % des salariés d'EADS était couverte par un tel système au 31 décembre 2007.

Ainsi, Eurocopter a obtenu en 2007 la certification ISO 14001 de ses sites allemands. En juin 2007, Airbus est devenue la première société du secteur aérospatial à recevoir la certification ISO 14001 pour l'ensemble de ses sites européens, et aspects liés aux produits tout au long de leur cycle de vie. L'EMS orienté sites et produits d'Airbus couvre dix-sept sites de production d'Airbus, y compris son siège social et l'ensemble des activités liées aux produits. Ce système met en œuvre une approche innovante afin de déployer de manière efficace des actions de minimisation des impacts environnementaux là où cela se justifie, tout au long du cycle de vie. Ce processus est en

cours de déploiement dans le reste du monde, notamment en Chine et aux États-Unis.

Airbus assure la promotion de son système EMS dans le secteur aérospatial et dans la chaîne des approvisionnements, et encourage sa généralisation, afin d'améliorer sa performance environnementale et celle du secteur du transport aérien dans son ensemble. Airbus a participé à de nombreuses initiatives en 2007, notamment l'enquête organisée au sein de l'ICAO CAEP, et s'est associé à plusieurs autres organismes (tels que les chambres de commerce, les associations professionnelles, EADS Allemagne,...) afin de fixer des règles de gestion selon une nouvelle approche orientée sur le cycle de vie. Un support a également été fourni à certains clients afin de mettre en œuvre l'EMS au sein de leur organisation.

Changement climatique et consommation d'énergie

La consommation d'énergie et ses impacts sur le changement climatique sont deux des principaux risques clés et questions environnementales nécessitant d'être surveillés au sein du Groupe EADS.

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

Différents programmes sont déjà mis en œuvre au sein du Groupe EADS pour réduire la consommation d'énergie des sites. À titre d'exemple, la division DS a notamment accompli des progrès grâce à la gestion de la demande en période de pointe, des ajustements de consommation en fonction de la

demande et l'implication des salariés. D'autres économies seront réalisées par l'intégration systématique des exigences d'économie d'énergie lors de la construction de nouvelles installations (initiative Haute Qualité Environnementale/HQE en France) et par l'évaluation de l'empreinte carbone.

EADS porte une grande attention aux problèmes liés au changement climatique. Les activités d'EADS et ses produits ont un impact relativement limité en termes d'émissions de gaz à effet de serre (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat-*Intergovernmental Panel on Climate Change* ou « IPCC », considère que le transport aérien n'est responsable actuellement que de 2 % des émissions artificielles de CO₂ au niveau mondial). EADS s'est néanmoins engagé à mobiliser tous les moyens nécessaires et à augmenter son effort de R&T afin de concevoir, de développer et de fabriquer les produits et les technologies les plus propres, les plus respectueux de l'environnement et les plus économes en énergie.

Certains des sites industriels d'EADS sont déjà couverts par le programme d'échange de quotas d'émissions de l'Union Européenne (*E.U. Emission Trading Scheme* (« ETS »)) et ont mis en œuvre des initiatives ambitieuses de réduction de la consommation d'énergie. EADS prépare également l'entrée du secteur du transport aérien dans l'ETS de l'Union Européenne, en étroite collaboration avec les parties prenantes du secteur.

Convaincue que les technologies aérospatiales permettent d'apporter des solutions environnementales tout en favorisant la croissance, Astrium a lancé un concours d'idées en 2007. Plus de 380 propositions très innovantes ont été reçues, parmi lesquelles les plus prometteuses ont été retenues dans des perspectives de développement.

EADS participe ou dirige de nombreux programmes de technologie majeurs internationaux et européens dans le domaine de la recherche liée au changement climatique.

- EADS participe activement à l'initiative technologie conjointe (ITC) « Ciel propre » (Clean Sky). L'ITC Clean Sky est le plus grand projet de recherche jamais entrepris par la Commission Européenne. Cette initiative se déroulera sur une période de sept ans et bénéficie d'un budget de 1,6 milliard d'euros (financé pour moitié par la Commission et pour moitié par les acteurs du secteur). L'initiative « Clean Sky » est un vaste programme de recherche technologique innovant qui améliorera radicalement l'impact du transport aérien sur l'environnement et développera des technologies et des solutions innovantes autorisant des modifications progressives en termes de réduction du bruit, des émissions et de la consommation de carburant pour la prochaine génération d'avions et leurs composants et opérations associés. Son objectif est de démontrer et de valider les percées technologiques qui sont nécessaires pour atteindre les objectifs environnementaux fixés par le Conseil

Consultatif pour la Recherche sur l'Aéronautique en Europe (« ACARE »). Les objectifs fixés par ACARE qui doivent être atteints d'ici 2020 incluent une diminution de 50 % des émissions de CO₂ par la réduction drastique de la consommation de combustibles, une diminution de 80 % des émissions de NOx et la réduction de 50 % du bruit perçu. Clean Sky concerne également la recherche sur la conception écologique du cycle de vie des produits incluant la fabrication, la maintenance et l'élimination. Les EADS Innovation Works et ATR sont des membres associés du programme, tandis qu'Airbus, Eurocopter et EADS CASA co-dirigent chacun un démonstrateur de technologies intégrées (respectivement Smart Fixed-Wing Aircraft, Green Rotorcraft et Green Regional Aircraft). Le programme a été lancé officiellement en février 2006, sur les bases d'un accord conclu en 2006.

- EADS participe également à d'autres initiatives telles que SESAR (Single European Sky ATM Research), qui vise à améliorer la gestion du trafic aérien européen par la mise en œuvre d'un ciel européen unique. Cette initiative devrait contribuer à réduire l'impact du transport aérien sur l'environnement.
- Des efforts de recherche importants sont déployés par Airbus et des partenaires extérieurs clés dans le cadre d'une coopération visant à utiliser des combustibles alternatifs plus respectueux de l'environnement. En 2007, Airbus a signé un accord avec Qatar Airways, Qatar Petroleum, Qatar Fuels, Qatar Science and Technology Park, Rolls-Royce plc et Shell International Petroleum Company Limited afin d'entreprendre une recherche sur les avantages potentiels d'un carburant synthétique. Cette initiative s'est concrétisée par le vol d'un Airbus A380 entre Filton et Toulouse le 1^{er} février 2008, avec un moteur alimenté en carburant GTL (Gas to Liquid) obtenu par conversion de gaz naturel au moyen du procédé chimique Fischer-Tropsch. Des études complémentaires poussées sont entreprises dans ce domaine, mais cette étape préliminaire établit d'ores et déjà l'engagement d'Airbus en faveur d'une aviation plus éco-efficace et neutre en termes de rejets de carbone.

Déchets et ressources naturelles

Diverses initiatives ont été lancées au sein du Groupe pour réduire les consommations d'eau et la production de déchets. Le recyclage suscite un intérêt croissant, nourri par la rarefaction de certaines matières premières et la volatilité de leurs cours.

EADS s'est rapprochée des principales sociétés de gestion des déchets dans le cadre de son engagement d'élimination, de valorisation et de recyclage selon les procédés les mieux adaptés. Ainsi, le recyclage des composites CFR fait l'objet d'études approfondies afin de séparer et de réutiliser, dans des applications aérospatiales ou autres, les fibres de carbone récupérées. Des technologies prometteuses sont déjà en cours d'évaluation.

Airbus a mis en place une approche en trois étapes pour développer des méthodes de démantèlement des avions respectueuses de l'environnement. Le projet préliminaire PAMELA (Process for Advanced management of End of Life Aircraft), financé par LIFE, a permis à ses partenaires, dont Airbus, EADS et Sita, de démontrer que des améliorations importantes pouvaient être réalisées par rapport aux pratiques de démantèlement actuelles. La mise en œuvre optimale de méthodes avancées de déconstruction, désassemblage et démantèlement (3D) permet en effet de récupérer plus de 80 % des matières contre moins de 60 % aujourd'hui. Une reprise soignée des matières des avions, et une connaissance approfondie de leurs caractéristiques, sont désormais nécessaires pour respecter le cadre réglementaire de l'Union Européenne et les normes assurant la meilleure protection de l'environnement. Dans le prolongement de cette initiative, la société TARMAC - AEROSAVE a été créée en 2007 pour proposer des services industriels dans ce domaine et créer un réseau mondial dédié. Cette société devrait lancer ses activités d'ici fin 2008, en partenariat avec Airbus.

Pollution de l'air

La réduction des émissions de polluants aérosols lors des processus de fabrication, et durant le cycle de vie des produits, est une priorité depuis plusieurs années. Les principales émissions concernent les composés organiques volatils (COV) et d'autres polluants émis au sol par les sites ou les produits. Le développement et la mise en œuvre de procédés de nettoyage et de peinture faisant un moindre appel aux COV ont déjà permis de réduire de manière importante les émissions de COV. Dans toutes les divisions, des programmes ambitieux ont été mis en place pour remplacer des solvants dangereux tel que le trichloréthylène. Par ailleurs, les peintures utilisées aujourd'hui font appel à des composés aqueux ou contenant peu de COV pour la plupart des procédés d'application.

Programme REACH et gestion des substances dangereuses

Le programme européen REACH d'enregistrement, d'évaluation et d'autorisation des produits chimiques (EUN. 2007/1906) est entré en vigueur le 1^{er} juin 2007. REACH a pour objectif l'amélioration de la santé humaine et de l'environnement par le renforcement des règles concernant l'utilisation des produits chimiques par les industriels. Ce cadre remplace l'ensemble des règlements antérieurs de l'Union Européenne dans le domaine des produits chimiques. Il se traduit par l'entrée en vigueur d'une série de nouvelles obligations sur une période de onze ans (jusqu'en 2018), avec pour objectif de réduire les risques susceptibles d'être causés par les 30 000 produits chimiques les plus utilisés. REACH prévoit également le retrait progressif de certaines substances considérées comme soulevant des questions importantes concernant la santé humaine ou l'environnement.

Tirant les leçons de l'expérience de la gestion des directives RoHS et Déchets des équipements électriques et électroniques (*Waste Electrical and Electronic Equipment* ou « WEEE »), EADS a créé un groupe de travail dédié au sein de son Réseau environnement, afin d'établir une approche cohérente de la mise en œuvre de REACH au sein du Groupe et de rassembler les diverses organisations dédiées au sein de chaque Division.

Au niveau international (ASD, AIA), EADS, Airbus et d'autres Divisions ont également joint leurs forces à celles d'autres acteurs du secteur aérospatial (Rolls Royce, UTC, P&W, Goodrich, etc.) afin de structurer l'approche de mise en œuvre du secteur dans son ensemble. REACH imposant de nouveaux échanges d'information tout le long de la chaîne des approvisionnements, la standardisation des diverses demandes a rapidement été considérée comme essentielle pour contrôler les coûts et éviter les incohérences. Des plateformes environnementales dédiées visant à développer les initiatives de standardisation dans le cadre de REACH sont en cours de mise en place au sein de l'ASD-EAQQ et au niveau international.

Le secteur a publié en 2007 des recommandations d'interprétation de REACH, à titre d'engagement collectif préliminaire visant à assurer le succès de la mise en œuvre des prescriptions de REACH tout le long de la chaîne d'approvisionnement. Des méthodes de mise en œuvre de ces prescriptions sont précisées sur la base des interprétations les plus généralement acceptées. EADS participe en outre activement aux divers projets de mise en œuvre de REACH.

Des plans ambitieux d'abandon de l'usage des substances dangereuses ont été lancés afin d'anticiper les nouvelles contraintes et les difficultés éventuelles pouvant découler des restrictions visant certaines substances. Ainsi, à titre d'exemple, Airbus a lancé un important projet baptisé ACF (*Airbus Chromate Free*) afin de développer, de faire certifier et de mettre en œuvre des technologies sans acide chromique pour des applications de fabrication et de maintenance d'avions civils : décapage, anodisation, conversion chimique, revêtement, électronique, enduits de chrome dur, etc. Eurocopter et les autres Divisions ont lancé des initiatives similaires, dont les résultats sont partagés sur des plateformes dédiées. Des initiatives pour l'élimination du plomb et du cadmium sont également en cours. Parallèlement aux efforts d'élimination de ces substances, EADS et ses Divisions ont pris un engagement de contrôle maximum des émissions en toute hypothèse dans le respect du cadre réglementaire applicable.

Directive relative à la gestion des substances et préparations dangereuses (RoHS)

La directive RoHS (n° 2002/95) interdit l'utilisation de certains métaux lourds et de retardateurs de flamme brominés afin de réduire l'impact sur la santé et l'environnement de l'enfouissement ou de l'incinérations de déchets d'équipements

électriques et électroniques. Bien que les équipements électroniques de bord ne soient pas inclus dans le champ d'application de la directive RoHS, son impact potentiel sur les activités aéronautiques fait l'objet d'un suivi attentif. EADS et les Unités Opérationnelles ont décidé de se rapprocher des principales parties prenantes concernées pour développer puis coordonner les recherches nécessaires afin de trouver des alternatives fiables aux substances visées, la priorité étant donnée au remplacement du plomb. Certains projets tels que GEAMCOS (*Green Electronics in Aerospace and Military Communication Systems*) ont déjà été lancés afin de développer et de faire certifier des composants électroniques utilisables en environnement hostile. Les résultats de ces programmes sont discutés au sein d'EADS dans le cadre d'un groupe de travail dédié et avec les intervenants de la chaîne des Approvisionnements et les fédérations sectorielles concernées.

Indicateurs clés de performance

EADS s'est engagée à assurer la transparence de ses indicateurs clés de performance environnementale. Pour atteindre cet objectif, le Groupe EADS fait des efforts importants afin de déployer un système de reporting consolidé reposant sur des définitions d'indicateurs clés de performance et des méthodes de calcul harmonisées dans les différents pays où le Groupe est implanté. Le champ d'application et la précision du reporting des indicateurs clés de performance seront étendus et améliorés progressivement en fonction de la disponibilité des informations respectives.

	2007
Certification ISO 14001/EMAS – Nombre de sites certifiés	56
Nombre de sites couverts par l'ETS de l'U.E.	10
Émissions totales de CO ₂ (tonnes)	542 500
Émissions totales de CO ₂ déclarées dans le cadre de l'ETS de l'U.E. (tonnes)	144 800
Emplois d'énergie directe (MWh)	3 364 000
Émissions de composés organiques volatiles (tonnes)	4 250*
Consommation totale d'eau (m ³)	5 263 000
Effluents totaux rejetés (eau) (m ³)	1 807 000
Total des déchets industriels dangereux (tonnes)	38 750
Total des déchets industriels non dangereux (tonnes)	65 700

L'exactitude de ces données n'est pas garantie mais elles sont aussi exactes que possible compte tenu du système de reporting actuel.

Les données sont basées sur les informations fournies par les filiales d'EADS à la date du reporting.

Périmètre de reporting : sites des filiales européennes employant plus de 100 salariés. Ces sites emploient environ 90 % des salariés d'EADS.

Les définitions et les méthodes de calcul des indicateurs clés de performance environnementale varient selon les pays où EADS est implantée.

Tous les chiffres sont arrondis, sauf le nombre de sites.

(*) Estimation, les données n'étant pas toutes disponibles à la date du reporting.

Autres rapports : Airbus publie un rapport sur l'environnement tous les deux ans, disponible sur son site www.airbus.com. Le cinquième rapport sur l'environnement d'Airbus paraîtra mi-2008.

2.4 Ressources Humaines : relation employeur-salarié

La fonction RH veille à ce que le Groupe EADS attire, développe, motive et fidélise des personnels d'un niveau international. En plus de ce rôle permanent de partenaire professionnel, la fonction RH apporte un soutien permettant de faire face aux défis rencontrés par l'entreprise, en facilitant la gestion de l'intégration des compétences et l'internationalisation continues du Groupe et en édifiant un

esprit commun à toutes ses structures organisationnelles et opérationnelles.

Le maintien de normes élevées d'hygiène et de sécurité sur le lieu de travail constitue également une priorité essentielle du Groupe. Plusieurs initiatives ont été lancées en 2007 pour accroître l'efficacité de la gestion des compétences, des services

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

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

2.4.1 EFFECTIFS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

EADS employait 116 493 salariés au 31 décembre 2007. Les effectifs de MBDA sont consolidés à hauteur de 37,5 % depuis 2007 (contre 50 % précédemment), ce qui se traduit par une diminution des effectifs en 2007. Les effectifs totaux sont toutefois en hausse de 1 199 employés par rapport à 2006.

En 2007, 97,9 % des effectifs étaient composés de salariés sous contrat à durée indéterminée. Selon le pays et le niveau hiérarchique, l'horaire hebdomadaire de travail moyen est compris entre 35 et 40 heures.

Le nombre de nouveaux embauchés s'élève à 6 860 salariés en 2007 (8 283 en 2006). Dans le même temps, 4 648 salariés ont quitté EADS (6 261 en 2006).

Au total, 96,2 % de l'ensemble du personnel actif d'EADS est réparti sur plus de 80 sites en Europe.

Effectif par Division et par région

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

La rubrique « Autres activités » recouvre ATR, Elbflugzeugwerke GmbH, EADS Sogerma et EADS Socata.

Effectifs d'EADS par division	31 décembre 2007	31 décembre 2006	31 décembre 2005
Airbus	56 029	56 966	54 721
Défense & Sécurité*	22 113	23 268	23 237
Eurocopter	14 658	13 422	12 755
Avions de Transport Militaire	4 459	4 212	3 976
Astrium	12 587	11 927	10 985
Siège, Innovation Works et autres activités	6 647	7 010	7 536
TOTAL EADS	116 493	116 805	113 210

(*) Les données de 2007 tiennent compte du changement de pourcentage de consolidation de MBDA, qui est de 37,5 % contre 50 % précédemment.

Effectifs d'EADS par zone géographique	31 décembre 2007		31 décembre 2006		31 décembre 2005	
	Nombre	En pourcentage	Nombre	En pourcentage	Nombre	En pourcentage
France	44 022	37,8	44 536	38,1	43 286	38,2
Allemagne	43 438	37,3	42 920	36,7	41 438	36,6
Espagne	9 315	8,0	8 991	7,7	8 710	7,7
Royaume-Uni	13 652	11,7	14 309	12,3	14 297	12,6
Italie	474	0,4	701	0,6	729	0,7
États-Unis	1 777	1,5	1 932	1,7	1 877	1,7
Autres pays*	3 815	3,3	3 416	2,9	2 873	2,5
TOTAL EADS	116 493	100,0	116 805	100,0	113 210	100,0

(*) La rubrique « Autres pays » concerne le personnel de 13 autres pays.

Contrats à temps partiel	2007 En pourcentage	2006 En pourcentage	2005 En pourcentage
France	4,0	4,1	4
Allemagne	3,1	3,3	3,2
Espagne	0,5	0,0	0,0
Royaume-Uni	1,5	1,6	1,4
États-Unis	1,9	n/a	0,1
Autres pays	3,2	n/a	n/a
TOTAL EADS	3,0	3,2	3,2

2.4.2 ORGANISATION DES RESSOURCES HUMAINES

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

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

Les équipes RH travaillent en collaboration, coordonnent et diffusent les bonnes pratiques au niveau fonctionnel. Des réunions régulières des responsables RH sont organisées aux niveaux européen et national. Une base de données de RH internationale est désormais disponible, et fait l'objet d'un développement continu pour répondre aux besoins d'intégration d'EADS.

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

Ils ont entre autres les attributions suivantes :

- gestion du développement des RH pour les 200 premiers postes clés ;
- conception des politiques, directives et outils pour tous les processus RH du Groupe tels que les nominations, la rotation de postes, la mobilité internationale, la rémunération, les avantages sociaux, les projets de RH en ligne (e-HR), les politiques de sécurité en matière de traitement des données et de systèmes d'information, etc. ;
- organisation et offre par la CBA d'une formation destinée aux exécutifs et haut potentiels ainsi que la coordination des activités de formation au sein du Groupe pour l'ensemble des salariés ; et
- amélioration des échanges des meilleures pratiques au sein des équipes RH d'EADS.

2.4.3 POLITIQUES ET PERFORMANCES EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES

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

Politique

- « EADS considère que la protection de l'hygiène et de la sécurité des salariés sur le lieu de travail constitue une priorité pour le Groupe.

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

Organisation et performances

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

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

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

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

Politique

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

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

Organisation et performance

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

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

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

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

Une attention particulière est portée à la gestion des risques depuis 2006, afin de contrôler et de traiter toutes les questions de sécurité susceptibles de se poser. De nouvelles procédures ont notamment été définies et leur mise en œuvre sur certaines applications précises a démarré (par exemple pour e-RH).

2.4.3.3 Diversité : l'engagement d'assurer l'égalité des chances à tous les salariés d'EADS

Politique

- *« EADS s'engage à offrir des chances égales à tous ses salariés et à éliminer toute discrimination basée sur le sexe, la race, la religion, la nationalité, les opinions politiques, l'orientation sexuelle, les origines sociales, l'âge et le handicap. »*
- *EADS s'engage à élargir l'accès des femmes à toutes ses activités et assure un développement professionnel équitable ainsi qu'une rémunération hommes-femmes égale à compétence et niveau de travail égaux. »*

Performance et meilleures pratiques

EADS a toujours favorisé la diversité à travers sa culture de collaboration transnationale.

Ses principes en matière de respect et de promotion de la diversité sont énoncés dans le Code éthique du Groupe, ainsi que dans l'« Accord-Cadre International » signé avec le Comité d'Entreprise Européen.

Les exemples qui suivent illustrent la mise en œuvre de ces principes :

Nationalités

EADS compte 44 nationalités différentes parmi ses effectifs répartis dans le monde (chacune de ces nationalités étant représentée par au moins 10 salariés).

Répartition homme / femme

Les femmes représentaient environ 15,3 % des effectifs du Groupe en 2007. Ce pourcentage augmente régulièrement depuis 2004, date à laquelle le Groupe a renforcé sa politique dans ce domaine. Cette augmentation concerne toutes les divisions.

Les femmes chez EADS	31 décembre 2007 En pourcentage	31 décembre 2006 En pourcentage	31 décembre 2005 En pourcentage
Airbus	12,9	13,2	12,7
Défense & Sécurité	18,7	18,9	18,7
Eurocopter	14,0	13,1	12,6
Avions de Transport Militaire	13,4	13	12,6
Astrium	19,6	19,6	19,2
Siège, Innovation Works et autres activités	18,5	17,6	15,7
TOTAL EADS	15,3	15,2	15

EADS a engagé un plan à long terme pour promouvoir les femmes dans l'aéronautique, axé sur deux priorités : au moins 20 % du personnel recruté chaque année sont des femmes ; le Groupe communique activement avec les universités et les écoles pour convaincre les étudiantes de travailler dans le secteur aéronautique et notamment chez EADS.

Depuis le 1^{er} janvier 2004, les Unités Opérationnelles font un reporting trimestriel de la réussite en matière de recrutements féminins.

En 2007, les femmes ont représenté 21,5 % du total des recrutements, dépassant donc l'objectif du Groupe.

Les Divisions Défense & Sécurité et Astrium, de même que les EADS Innovation Works, sont les leaders dans ce domaine.

- L'Université d'entreprise EADS (CBA) assure la promotion de la diversité dans tous les programmes de développement. Le pourcentage de femmes dans ces programmes augmente depuis 2006, pour être cohérent avec l'objectif de recrutement du Groupe ;
- Une femme a été nommée *Executive Expert* en 2007. Il s'agit du niveau le plus élevé dans la catégorie des experts techniques scientifiques. Elle est responsable du Collège des Experts et participe avec qualité au Comité Exécutif des Experts ;
- Depuis 2004, EADS a noué un partenariat avec le centre universitaire féminin **FEMTEC** de Berlin, en Allemagne. L'objectif de cette coopération entre FEMTEC et des sociétés industrielles réputées est d'encourager les études d'ingénieur chez les jeunes filles et les femmes et d'aider les étudiantes à fort potentiel et spécialisées à entrer dans l'industrie aéronautique. EADS prend une part active aux ateliers de conseil de carrière conçus pour les étudiantes de FEMTEC, et aux journées de conférence ;

Au 31 décembre 2007, selon le système de classification interne au Groupe, environ 5 % des postes de fonctions de direction (*executive positions*- niveau d'encadrement le plus élevé au sein d'EADS) étaient occupés par des femmes, qui occupaient également 8 % des postes de cadre supérieur (*senior manager*).

- En France, EADS a parrainé le **prix Irène Joliot-Curie** pour la quatrième fois en 2007 (voir « 2.2.2 Soutien et protection de l'innovation - Chapitre Innovation ») ;
- Par ailleurs, EADS est un membre actif du programme **WIST** (*Women Initiative in Science and Technology*), financé par la Commission européenne, qui a pour mission d'explorer les partenariats de recherche privée et publique et d'établir des liens entre la diversité et la performance des entreprises ;
- **Airbus** a également signé un partenariat avec l'Académie de Toulouse, pour faciliter les contacts entre les professionnels et les étudiants, fournir aux étudiants, aux professeurs et aux conseillers d'orientation des informations sur les évolutions technologiques et les nouvelles compétences, ainsi que pour participer à des événements.

Parmi les autres initiatives en matière de recrutement du personnel, on signalera :

- en Allemagne, l'organisation d'un « **girls' day** » qui consiste à accueillir des collégiennes sur les sites d'EADS dans le pays afin de leur permettre de découvrir la profession d'ingénieur ;
- en France, la participation à l'initiative « Elles bougent ». Sous la conduite de grandes écoles d'ingénieurs françaises (ENSAM, ESTACA) et d'intervenants de premier plan dans le secteur du transport (EADS, PSA, Dassault, SNCF...), ce projet a pour objectif de sensibiliser les jeunes femmes aux études techniques et de les intéresser à des technologies complexes par des visites d'usine, des conférences et des contacts réguliers avec des femmes ingénieurs actuellement employées par les sociétés membres ;
- plus de 500 étudiants et jeunes diplômés ont été accueillis en 2007 sur le stand RH d'EADS au Salon de l'aéronautique du Bourget, où ils ont participé à divers ateliers et conférences organisés par les divisions. Plusieurs événements

ont rencontré un grand succès, notamment le *Junior programme* et *Elles bougent* et les visites organisées du stand EADS et de l'A380 ; et

- un comité de la diversité a été créé en 2007 au niveau du Groupe. Il est constitué de 8 hommes et de 8 femmes représentant les diverses fonctions (RH, marketing et ventes, stratégie, finances, ingénierie, programmes, etc.) et les entités d'EADS. Son rôle est de définir le plan stratégique et les actions de promotion permettant de développer la diversité au sein du Groupe.

En France, un premier accord sur l'égalité et la mixité professionnelle, signé avec les syndicats en 2004, est piloté par chaque société d'EADS et au niveau du Groupe. Des indicateurs communs ont permis d'évaluer les résultats et de suivre les progrès avec un plan d'action sur la période 2004/2006. Ce plan d'action doit être renégocié tous les trois ans. Un nouvel accord a donc été signé en juillet 2007 par la

direction générale et par les syndicats, afin d'arrêter les nouvelles priorités et les indicateurs de suivi, en particulier en ce qui concerne :

- l'harmonisation des rapports obligatoires ;
- la mise en œuvre de la politique salariale et de développement de carrière ;
- la promotion des professions de l'aéronautique, de l'espace et de la défense chez les étudiants de sexe féminin ;
- la féminisation du recrutement.

Non-discrimination fondée sur l'âge

Un accord de groupe couvrant toutes les entités d'EADS en France a été signé avec les organisations syndicales en 2005. Il vise à éradiquer toute évolution de carrière fondée sur des critères d'âge.

Soucieuses de l'allongement de la vie active, les autres entités européennes du Groupe se penchent également sur la question de la deuxième moitié du développement des carrières.

Nombre de salariés par tranche d'âge	31 décembre 2007	31 décembre 2006	31 décembre 2005
18-25	7 763	7 578	7 179
26-35	29 678	29 621	27 303
36-45	36 315	37 026	37 127
46-55	37 329	36 545	35 358
56-65	12 521	12 227	11 229
TOTAL EADS	122 606	122 997	118 196

Toutes les sociétés consolidées sont comptabilisées à 100 %.

Âge moyen des salariés	31 décembre 2007	31 décembre 2006	31 décembre 2005
France	41,3	41,3	41,4
Allemagne	42,4	42,0	42,2
Espagne	42,3	42,8	42,4
Royaume-Uni	41,7	42,3	41,9
États-Unis	44,7	44,2	43,9
Autres pays	n/a	n/a	40,8
TOTAL EADS	41,9	41,8	41,9

Ancienneté moyenne	2007 En années	2006 En années	2005 En années
Airbus	13,6	13,4	13,4
Avions de Transport Militaire	19,3	20,1	20,8
Eurocopter	12,2	13,4	14,2
Défense & Sécurité	16,4	16,3	16,7
Astrium	14,9	15	15
Siège, Innovation Works et Autres activités	12,8	12,5	13,3
TOTAL EADS	14,3	14,3	14,6

2.4.3.4 Développement de carrière : gestion efficace des compétences et des savoir-faire

Politique

- « EADS veille à ce que le temps de travail, heures supplémentaires comprises, soit réglé de manière à maintenir un équilibre sain entre le travail des salariés et leur vie privée.
- EADS s'efforce de développer les compétences et les savoir-faire de ses salariés, pour un bénéfice tant personnel que collectif. La politique de développement du personnel d'EADS a pour but de :
 - soutenir la formation afin d'améliorer les performances et promouvoir un travail de haute qualité ;
 - encourager le travail d'équipes internationales et pluridisciplinaires dans le cadre de la mobilité au sein du Groupe ;
 - évaluer et reconnaître l'expertise technique individuelle par un programme global développé à l'échelle du Groupe ; et
 - associer le personnel aux performances du Groupe et de ses filiales par un programme de participation et d'intéressement ("success sharing") ».

Performance et meilleures pratiques

Recrutement et fidélisation des talents

EADS est fermement convaincu que le développement de contacts étroits avec des universités ciblées et leurs étudiants contribuera au bon apprentissage des étudiants et fera du Groupe un employeur potentiel phare parmi les futurs candidats.

EADS démontre son engagement de nombreuses manières : en siégeant aux conseils, en fournissant des avis sur le contenu de programmes, en préparant des études de cas, en donnant des enseignements techniques et des conférences sur les campus, en organisant des visites d'usines, en étant présent dans les salons de l'emploi et en améliorant la coopération dans les domaines de recherche.

Forums de recrutement et Partenariats

EADS participe à de nombreux forums de recrutement chaque année, tels que le salon de l'étudiant de Bonding en Allemagne, les salons de l'emploi de l'École Polytechnique, de l'École Centrale et de Toulouse Technologie en France, ainsi que les salons du MIT ou d'Embry Riddle aux États-Unis, pour n'en citer que quelques-uns. Des réunions spéciales de sensibilisation et de recrutement sont également organisées au cours de grands salons de l'aéronautique comme l'ILA, le Salon du Bourget à Paris ou le salon de Bangalore en Inde, de manière à faire connaître EADS en tant qu'employeur parmi les passionnés d'aéronautique et à attirer des candidats talentueux.

Dans le cadre de la politique de développement des activités d'EADS, la fonction marketing des RH a décidé d'approfondir sa

pénétration du marché asiatique de l'aéronautique en 2007, afin de développer l'image d'employeur du Groupe en Inde. Par ailleurs, l'équipe RH a participé à l'EADS *Australian Show*.

Le Groupe EADS a également établi des relations avec le réseau Pegasus (Partnership of a European Group of Aeronautics and Space Universities). EADS et toutes ses Divisions sont présents sur les campus afin de nouer de nouveaux contacts avec les universités et grandes écoles européennes leaders en matière d'enseignement dans le domaine aérospatial, ainsi que pour forger une image puissante d'EADS en tant qu'employeur. En outre, des débats entre des membres des facultés, des professeurs et des ingénieurs d'EADS permettent de jeter les bases de l'enseignement et des compétences futures des étudiants en vue de les préparer à une carrière réussie dans le secteur aéronautique et spatial.

Ces partenariats attestent de l'engagement à long terme d'EADS en faveur de la construction et de l'entretien d'une relation durable avec les universités ou les réseaux éducatifs de premier plan.

Outre le renforcement de sa présence parmi les étudiants directement dans les universités, EADS organise plus de **60 visites d'usines** dans la plupart de ses Divisions et Unités Opérationnelles.

e-recrutement

La nouvelle plateforme eRecruiting@EADS a été lancée. Elle répond aux besoins futurs de recrutement de la Société et accroît la visibilité des postes à pourvoir au sein du Groupe. Des centaines de candidatures sont transmises chaque année par l'intermédiaire de la plateforme d'emploi d'EADS.

Lancée en novembre 2006, ce nouvel outil de recrutement est désormais totalement opérationnel. Mise à la disposition des collaborateurs de RH fin 2006, elle est ouverte aux candidats internes et externes depuis le 30 janvier 2007. Le nouvel outil d'e-recrutement répond aux besoins de recrutement du Groupe et permet d'assurer la transparence et l'intégration grâce à une plateforme commune à toutes les Divisions.

Stages et programmes jeunes diplômés

Avec plus de 5 000 stages proposés chaque année en Europe, EADS offre aux étudiants une expérience technique et personnelle de valeur, ainsi qu'une occasion unique de découvrir au plus près le monde de l'industrie. La plupart des stages au sein du Groupe s'adressent aux étudiants dans les domaines de l'aéronautique et de l'espace, de l'électronique, des technologies de l'information, de la finance ou du management.

Soucieuse d'améliorer les compétences et aptitudes personnelles de ses anciens stagiaires, EADS a mis au point le **programme Juniors** de suivi de tous les stagiaires EADS, ce qui lui permet de recruter et de fidéliser les stagiaires les plus motivés.

Diverses autres opportunités (sous réserve des réglementations et politiques nationales), dont des formations professionnelles et des programmes de bourses, sont également mises à la disposition des étudiants.

Afin d'accroître les efforts d'intégration, de nouveaux programmes de recrutement et de développement spécifiques ont été mis au point en interne afin de contribuer au développement permanent du personnel d'EADS. Un nouveau programme baptisé PROGRESS (*Professional Graduate Entry Support Scheme*) a été lancé pour offrir un premier poste à des candidats talentueux et accroître la mobilité au sein du Groupe.

Répartition des effectifs par niveau de qualification	2007 En pourcentage	2006 En pourcentage	2005 En pourcentage
Université (4 ans et plus)	24,5	24,4	24
Université (jusqu'à 3 ans)	19,4	19,3	18,9
Formation professionnelle supérieure	8,7	9,9	11,3
Formation professionnelle (CAP/BEP)	42,9	40,9	41,5
Enseignements scolaires	4,5	5,5	4,3

Développement et formation

Le développement est une priorité pour le personnel d'EADS.

Le développement personnel comprend des **actions de formation**. Les dépenses de formation d'EADS s'élèvent à environ 4 % de sa masse salariale (plus de 150 millions d'euros) par an. EADS forme plus de 70 000 salariés par an, pour un total de 2,5 millions d'heures.

Afin d'accroître l'efficacité de cet investissement conséquent, EADS s'est dotée d'une direction de la formation (*Learning Directorate*) qui a pour objet d'améliorer la qualité des programmes de formation, de partager les ressources internes, d'être plus réactif en amont dans ce domaine et de créer davantage de valeur pour la Société. Cette fonction est placée sous l'égide du Directeur du Développement du Leadership et de la Formation d'EADS.

- L'une des décisions prises par cette direction a été la création d'un « Collège Partagé » qui sera le lieu où toutes les Divisions partageront des programmes de formation communs et des ressources communes, notamment des formateurs internes. Créé en 2006, ce collège a dispensé ses premières formations en 2007. Il devrait monter en puissance très rapidement afin de répondre aux besoins d'EADS. Les premiers programmes ciblés au sein du Collège Partagé porteront sur la Qualité, l'Ingénierie des systèmes et la Gestion des programmes.
- Selon la même tendance à l'intégration, EADS a décidé de créer un Modèle de Leadership articulé autour de 6 principes qui illustrent le mode de direction et de gestion recherché au sein d'EADS. Ce modèle est utilisé dans le développement

Le recrutement a commencé en octobre 2007. Cinquante participants seront sélectionnés pour faire partie de la première génération PROGRESS en septembre 2008.

Par ailleurs, les Programmes de Développement d'EADS (*Financial Management Development Programme*, programme de développement sur la gestion financière et *Advanced Marketing and Sales Programme*, programme avancé de marketing et de ventes) proposés aux professionnels souhaitant intégrer EADS dans des domaines essentiels, tels que la vente et la finance, ont désormais fait la preuve de leur efficacité.

d'outils tels que les processus de feedback à 360° d'EADS ou des Centres de développement.

- L'université d'entreprise EADS (*Corporate Business Academy* ou CBA), créée en 2000 pour développer les cadres actuels du Groupe et préparer la prochaine génération d'« Executives », a axé ses programmes sur la préparation active des dirigeants d'EADS à l'internationalisation, l'amélioration et l'innovation.

Durant sa troisième année d'existence, le Centre de Formation des Cadres d'EADS, situé à Villepreux, près de Bordeaux, a accueilli plus de 1 300 participants en 2007 (+ 30 % par rapport à 2006). Ce Centre a pour vocation de fournir à l'ensemble du Groupe des locaux pour les réunions des cadres, pour les sessions de formation et les séminaires des dirigeants.

2007 aura été une année importante pour l'action de promotion de l'innovation et de renforcement de l'expertise technique d'EADS. Plusieurs initiatives importantes ont été mises en œuvre :

- **création du EADS Hall of Fame** – Voir 2.2.2 – **Soutien et protection de l'Innovation**

La cérémonie de remise des prix s'est déroulée à la Cité des Sciences de Paris, en présence de 160 salariés, de leurs épouses et de leurs responsables hiérarchiques. Deux personnalités invitées du monde du rugby, Fabien Pelous et Byron Kelleher, du Stade Toulousain, ont fait un parallèle intéressant entre le rugby, le travail en équipe et l'innovation. Ce Hall of Fame permet non seulement de récompenser les talents, mais aussi d'identifier et de partager les meilleures pratiques à différents niveaux de la Société, et d'en encourager la protection au moyen de brevets ;

● complet déploiement de la politique en matière d'experts

Considérant le développement de l'expertise technique comme un atout majeur, EADS a mis en place une politique particulière à l'intention des ingénieurs experts, qui jouent un rôle fondamental dans le maintien de l'avantage concurrentiel d'EADS par le biais des développements de R&T. Cette politique, qui a pour but de créer des perspectives de carrière attrayantes pour les ingénieurs, comprend également des programmes de développement personnalisés de manière à répondre aux exigences particulières des experts techniques. Établie en 2005, la politique en matière d'experts est entrée dans sa phase de maturité. Des experts ont été désignés dans les principales disciplines techniques du Groupe, telles que l'aérodynamique, les matériaux composites ou les systèmes embarqués. Les objectifs de cette politique sont d'attirer, de développer et de fidéliser les ingénieurs dans une carrière technique et de renforcer leur rôle dans l'organisation, qu'il s'agisse du conseil technique, de l'innovation, de la gestion des connaissances ou de la propriété intellectuelle.

Sur un plan stratégique, la politique en matière d'experts permet également de préserver le portefeuille d'experts d'EADS de deux manières : en développant de nouveaux experts en technologies émergentes, et en organisant le transfert du savoir-faire des experts proches de la retraite.

Mobilité

Le personnel d'EADS se voit également offrir une vaste gamme d'opportunités de mobilité. Chez EADS, la mobilité s'entend entre fonctions, entre Unités Opérationnelles et entre Divisions dans les quatre pays d'origine, à savoir, la France, l'Allemagne, l'Espagne et le Royaume-Uni, ainsi que par des affectations dans d'autres régions du monde, comme l'Amérique ou l'Asie.

Au 30 juin 2007, EADS comptait près de 2 200 collaborateurs expatriés ⁽²⁾, dont 75 % travaillaient dans un pays européen.

Rémunérations

La masse salariale totale s'est élevée à 9,08 milliards d'euros en 2007 (Voir « Partie 1/1.2 États financiers – Note 7 »).

Pratiques en matière de *Success Sharing* (intéressement aux résultats de l'entreprise)

La politique de rétribution d'EADS est étroitement liée à la réalisation des objectifs individuels et de l'entreprise, au niveau des Divisions comme au niveau du Groupe. En 2007, un plan d'unités soumises à des conditions de performance et d'unités soumises à des conditions de présence dans le Groupe a été mis en place à l'intention du management senior du Groupe (Voir « Partie 1 – 2.3.3 Plans de rémunération à long terme »).

L'offre aux salariés initialement programmée pour juin 2006 a été repoussée à mars 2007 (Voir « Partie 1 – 2.3.2 Plans d'actionnariat salarié »).

Depuis 2005, les régimes d'intéressement en application au sein d'EADS en France, en Allemagne, en Espagne et au Royaume-Uni respectent un ensemble unique de règles communes au Groupe, assurant une application cohérente dans ces quatre pays.

2.4.3.5 Relations avec les salariés : un dialogue proactif

Politique

- « EADS est convaincue qu'un dialogue social permanent et de qualité est déterminant pour le Groupe. En particulier, le Comité d'entreprise européen (« CEE ») facilite un dialogue proactif et fluide avec les représentants du personnel.
- EADS veille à ce que la représentation du personnel soit assurée dans toutes ses Unités Opérationnelles dans une atmosphère constructive. Cette démarche vise à maintenir un équilibre approprié entre les intérêts des salariés et les intérêts économiques du Groupe. »

Performance et meilleures pratiques

Comité d'Entreprise Européen

Le 23 octobre 2000, alors que le Groupe venait d'être créé, la direction, les délégués syndicaux et les représentants des salariés d'EADS au Comité d'entreprise en France, en Allemagne, en Espagne et au Royaume-Uni ont signé un accord créant le Comité d'Entreprise Européen.

- Le CEE se réunit deux fois par an pour information et consultation sur l'évolution de l'entreprise et les perspectives du Groupe.
- Le CEE comprend également un Comité économique qui se réunit quatre fois par an et se concentre sur les aspects économiques.
- Des sous-comités européens ont également été mis en place au sein de diverses Unités Opérationnelles comme Airbus, Eurocopter, Astrium et EADS DS et reproduisent le modèle du CEE d'EADS.

Deux accords conclus en juin 2007 entre la direction centrale d'EADS et le CEE ont été annexés à l'accord initial de création du CEE :

- un accord établissant des règles d'information et de consultation sur la stratégie d'EADS et la mise en œuvre des projets industriels mondiaux du Groupe ;
- un accord établissant des règles de confidentialité relatives aux informations fournies au cours des réunions du CEE.

(2) Périmètre : approximativement 90 % d'EADS.

Des comités nationaux en France, en Allemagne et en Espagne permettent d'engager le dialogue sur des questions d'intérêt national, selon le principe de subsidiarité.

Dans le cadre de la préparation du programme de restructuration d'Airbus et de l'évolution de l'organisation d'EADS (tels que les services partagés), et en complément de la procédure juridique applicable, un processus de dialogue informel a été convenu avec les représentants du personnel et des syndicats. Ce processus se traduit par un nombre plus important de réunions que celui initialement prévu et par la mise en place d'une coordination entre les Divisions et la diffusion de l'information relative lors des phases de préparation et de mise en œuvre.

Accord-Cadre International

Dans le contexte de la mondialisation des activités d'EADS et à titre d'illustration du principe de dialogue permanent, le Groupe et le Comité d'Entreprise Européen du Groupe ont conclu, en juin 2005, un Accord-Cadre International. Par cet accord, les signataires ont affirmé leur engagement envers des principes communs et des normes sociales qu'ils reconnaissent comme fondamentaux et qu'ils entendent promouvoir dans le monde entier, dans les pays où EADS exerce ses activités. EADS et le Comité d'Entreprise Européen ont ainsi affirmé leur conviction du rôle essentiel de la « *Corporate Social Responsibility* » (CSR) dans le succès à long terme du Groupe.

Les fédérations européennes et internationales de la métallurgie (*Fédération Européenne de la Métallurgie*, F.E.M. et *Fédération Internationale de la Métallurgie*, F.I.O.M., respectivement) s'associent à ces principes et sont cosignataires de l'accord.

Les principes énoncés dans l'Accord-Cadre International sont conformes aux règles générales des conventions de l'OIT, aux Directives de l'OCDE régissant les entreprises multinationales et aux principes du Pacte Mondial des Nations Unies, signé par EADS en octobre 2003 ; en outre, ils sont respectueux du Code éthique d'EADS.

Ils traitent de l'égalité des chances, de l'absence de discrimination à l'embauche, des conditions de travail et de la protection de l'environnement. Ils condamnent le recours au

travail des enfants, reconnaissent les principes de liberté d'association et la protection des droits syndicaux.

EADS attend de tous ses fournisseurs qu'ils reconnaissent et appliquent les principes de cet accord-cadre.

Présentation des conventions collectives / accords signés avec les syndicats / les comités d'entreprise depuis 2000

Les accords de Groupe traitent des sujets suivants :

- mise en place d'un Comité d'Entreprise Européen* ;
- associer le personnel aux performances économiques du Groupe** ;
- l'Accord-Cadre International.
- En Allemagne, des accords (*Tariff Agreements*) ont été conclus sur les sujets suivants : congés payés, prime de Noël, arrêts maladie, départ en préretraite, accords avec le Comité d'entreprise en matière d'intéressement, de police d'assurance, du plan de retraite de la Société, de prime de départ anticipé, de plans de suggestions, d'équilibre entre la vie de famille et le travail, de personnes handicapées et de compte épargne-temps.
- En France, des Accords de Groupe ont été conclus et portent notamment sur des sujets tels que les conditions de travail, les droits syndicaux et le dialogue social, les départs en préretraite, la gestion de la deuxième moitié de la carrière, la couverture médicale, le comité d'entreprise France et les délégués syndicaux, l'égalité professionnelle et la diversité, la durée du temps de travail la formation permanente, le nouveau cadre de l'assurance santé et la gestion des compétences.
- En Espagne, une convention collective couvre divers sujets tels que le temps de travail, l'organisation du travail, les avantages sociaux tels que l'aide aux enfants du personnel, les transports collectifs, la retraite, l'assurance décès, les prêts, les primes de retraite, les restaurants d'entreprise et le soutien à l'association du personnel.

Il convient de souligner que des Conventions collectives peuvent être signées au niveau des Unités Opérationnelles sur des questions directement liées à leurs périmètres sociaux spécifiques.

(*) Accord en date du 23 octobre 2000 relatif à la mise en place d'un Comité d'entreprise européen et de ses sous-comités pour l'information et la consultation du personnel conclu entre EADS N.V. et les représentants du personnel.

(**) Accord de Groupe en date du 29 juin 2004 relatif à l'intéressement (*success sharing*) au sein du Groupe EADS N.V. conclu entre la Direction des Ressources Humaines et le Comité d'entreprise européen d'EADS N.V.

2.5 L'Entreprise citoyenne

2.5.1 MAINTENIR UN DIALOGUE OUVERT AVEC LES PARTIES PRENANTES D'EADS

2.5.1.1 Politique

« EADS figure parmi les plus grandes entreprises d'Europe. À ce titre, nous sommes conscients de nos obligations et souhaitons apporter notre contribution au contexte culturel, éducatif et social des pays dans lesquels nous exerçons nos activités. En particulier, EADS vise à renforcer les partenariats pour conduire des projets avec les universités et les centres de recherche, notamment par l'intermédiaire de la Fondation pour la Recherche EADS.

EADS doit s'efforcer de maintenir un dialogue avec les parties prenantes et d'apporter des réponses claires aux demandes de clarification, dans les limites de ses obligations. »

2.5.1.2 Organisation

Les contributions d'EADS revêtent différentes formes : sponsoring, donations ou partenariats. Dans toutes ses implantations, EADS participe à diverses activités, conférences ou institutions intervenant dans des domaines sociaux, éducatifs, culturels ou sportifs. Dans la plupart des cas, ces initiatives sont lancées par des établissements locaux d'EADS en contact permanent avec les parties prenantes concernées.

EADS a toutefois mis en place des règles en matière de donations (sous la responsabilité du Secrétariat Général d'EADS) et de sponsoring (sous la responsabilité de la Direction de la Communication d'EADS) qui définissent des critères dans l'attribution de contributions à des projets.

Ces règles fixent également certains seuils au-delà desquels ces activités doivent être communiquées, respectivement, au Secrétaire Général ou à la Direction de la Communication et être approuvées au niveau du CEO.

2.5.1.3 Performance et meilleures pratiques

Mécénat et donations

En 2007, EADS a contribué à hauteur d'environ 2 millions d'euros à des projets sociaux, culturels, sportifs ou éducatifs (hors donations à la Fondation EADS pour la Recherche et programmes similaires du CTO).

Comme au cours des années précédentes, une attention toute particulière a été accordée aux initiatives liées aux secteurs d'activité d'EADS et aux projets à caractère scientifique ou éducatif. Pour citer quelques exemples : le Groupe a accordé des bourses à des étudiants des universités britanniques durant leur dernière année d'études en sciences aéronautiques, participé à

un événement de C Génial visant à promouvoir la culture scientifique et technique chez les jeunes, et participé en tant que partenaire aux célébrations du cinquantième anniversaire de l'Union Européenne à Berlin, durant lesquelles il a présenté des sujets liés à la R&D. EADS a également poursuivi son partenariat avec le London Science Museum. Ce partenariat fructueux s'est concrétisé en 2007 par l'ouverture d'une galerie consacrée à l'espace, rénovée grâce au financement d'EADS et d'Astrium.

EADS a également participé à des activités humanitaires par le biais de dons d'équipement ou pour la fourniture de moyens de transport aérien si nécessaire. EADS a, entre autres, établi un partenariat de longue date avec Aviation sans Frontières (« ASF »). Cette organisation à but non lucratif implantée en France, en Allemagne et en Espagne fournit des services de transport aux enfants gravement malades. En 2007, ASF s'est implantée dans le seul pays domestique d'EADS où cette organisation humanitaire n'était pas encore présente : le Royaume-Uni. Toutes les missions prévues dans les statuts de l'association ont été réalisées au cours de l'année. Les Ailes du Sourire, l'accompagnement des enfants et l'expédition aérienne de fournitures médicales. Parmi les événements phares de 2007, on notera les missions conjointes des implantations allemandes (Luftfahrt ohne Grenzen) et britanniques (Aviation Without Borders) au Pérou après le tremblement de terre du mois d'août et au Bangladesh après les inondations de juillet. Par ailleurs, Airbus s'est associée avec ASF France pour la première mission des Ailes du Sourire en décembre, sous forme d'un vol en A320 organisé pour des enfants handicapés. Le partenariat avec le réseau ASF a été présenté à l'occasion du Festival d'été de la présidence allemande sponsorisé par EADS. Comme au cours des années précédentes, EADS a apporté un soutien important au RAF Charitable Trust, sous forme d'un sponsoring du Royal International Air Tattoo.

Enfin, EADS encourage son personnel qui participe individuellement et de façon active et responsable aux initiatives locales qui contribuent au développement des communautés.

Dialogue avec les parties prenantes

EADS est toujours prêt à prêter une oreille attentive aux critiques et reçoit toute remarque constructive. Le Groupe s'efforce de maintenir un dialogue ouvert avec toute partie prenante, véritablement en quête d'informations supplémentaires sur ses activités, ses opérations et la politique de CSR d'EADS.

Afin de donner l'information la plus précise possible aux parties prenantes et à ses actionnaires, le Groupe est en contact régulier avec les principales agences de notation extra-financière. EADS cherche à améliorer, en permanence, la façon d'intégrer toujours plus la CSR dans ses activités quotidiennes. Conformément à cet objectif, l'analyse faite par ces agences contribue aux efforts d'EADS pour évaluer les points forts et

les points faibles du Groupe et souligner les éléments éventuellement manquants dans le reporting CSR. Ces agences donnent également une indication du positionnement d'EADS par rapport à ses pairs au sein du secteur de l'aérospatial et de la défense, secteur qui se situe actuellement en deçà des autres secteurs en termes de reporting CSR.

2.5.2 PRENDRE EN COMPTE LES INTÉRÊTS DES COMMUNAUTÉS DANS LA STRATÉGIE MONDIALE D'EADS

2.5.2.1 Politique

- « EADS est fière de vendre ses produits et de fournir ses services à un nombre croissant de pays grâce à la confiance procurée par sa réputation mondialement reconnue.
- EADS est consciente de sa responsabilité en tant que société d'envergure internationale en matière de diffusion de pratiques saines au sein de relations d'affaires internationales, favorisant le développement d'une mondialisation équilibrée et équitable bénéficiant à tous les pays.
- EADS encourage la coopération avec les industries locales chaque fois que cela est possible afin de soutenir le développement des connaissances et des compétences.
- EADS soutient les initiatives locales de promotion de projets axés sur la responsabilité sociale de l'entreprise. »

2.5.2.2 Organisation

Une nouvelle organisation a été créée début 2008 afin de réaliser la Vision 2020 d'EADS, c'est-à-dire de mieux équilibrer la présence industrielle d'EADS entre l'Europe et le reste du monde. Une nouvelle fonction dénommée Développement International a été créée au sein de l'organisation Stratégie et Marketing, afin de procéder à l'intégration des fonctions de vente et de développement industriel.

2.5.2.3 Performance et meilleures pratiques

EADS met en œuvre sa politique de développement international en créant des usines et des centres d'ingénierie dans des pays stratégiques, en réalisant des opérations de croissance externe ou en établissant des partenariats avec des industriels locaux. De nouveaux succès ont été enregistrés dans ce domaine au cours de l'année 2007.

Airbus a ouvert en 2007 deux nouveaux centres d'ingénierie, aux États-Unis (Mobile) et en Inde (Bangalore). Ces centres

embaucheront chacun plus de 100 ingénieurs hautement qualifiés d'ici fin 2008. 2007 aura également été marqué par le début de la construction d'une ligne d'assemblage final de l'A320 en Chine. La décision d'installer une ligne d'assemblage du C212 au Brésil est un autre exemple du déploiement industriel global d'EADS.

Le 2 avril 2007, Airbus a inauguré son centre d'ingénierie de Bangalore, en Inde. Cette implantation, qui emploiera à terme plus de 250 ingénieurs locaux, a pour objet de devenir un centre d'excellence d'Airbus pour les méthodes avancées et les outils de simulation dans les domaines de l'aérodynamique, des structures, des systèmes et des essais. Le centre de Bangalore employait environ 30 ingénieurs indiens hautement qualifiés à la fin de 2007 et sa capacité devrait doubler en 2008. Après une période de formation de trois mois dans les bureaux d'études européens d'Airbus, les ingénieurs indiens réalisent des études à forte valeur liées aux programmes existants ou futurs d'Airbus. La qualité de réalisation est totalement conforme aux normes mondiales fixées par Airbus.

Aux États-Unis, EADS North America a pris la décision d'augmenter ses investissements, de développer sa présence industrielle, de créer des emplois à forte valeur ajoutée et de développer localement des technologies et des produits de pointe pour le marché américain. Par ailleurs, en tant qu'entreprise citoyenne responsable, EADS North America apporte un financement aux associations et institutions des communautés où ses salariés vivent et travaillent.

La politique de gestion du personnel mise en œuvre par Airbus localement met l'accent sur la qualité de l'environnement de travail et le développement de carrière du personnel local. Le succès de cette politique se manifeste par un taux de démission toujours égal à zéro après une année d'exploitation.

Renseignements de caractère général concernant la Société et son capital social

3.1	Description générale de la Société	90	3.3	Répartition du capital et des droits de vote	103
3.1.1	NOM COMMERCIAL, DÉNOMINATION SOCIALE ET SIÈGE SOCIAL	90	3.3.1	RÉPARTITION DU CAPITAL	103
3.1.2	FORME JURIDIQUE	90	3.3.2	RELATIONS AVEC LES PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	105
3.1.3	DROIT APPLICABLE	90	3.3.3	FORME DES ACTIONS	110
3.1.4	DATE DE CONSTITUTION ET DURÉE DE LA SOCIÉTÉ	93	3.3.4	ÉVOLUTION DE L'ACTIONNARIAT DE LA SOCIÉTÉ DEPUIS SA CRÉATION	111
3.1.5	OBJET SOCIAL	94	3.3.5	PERSONNES EXERÇANT LE CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ	112
3.1.6	REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIÉTÉS	94	3.3.6	ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE	112
3.1.7	CONSULTATION DES DOCUMENTS JURIDIQUES	94	3.3.7	RACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DES SES PROPRES ACTIONS	114
3.1.8	EXERCICE SOCIAL	94	3.4	Dividendes	118
3.1.9	RÉPARTITION STATUTAIRE DES BÉNÉFICES	94	3.4.1	DIVIDENDES ET DISTRIBUTIONS EN NUMÉRAIRE VERSÉS DEPUIS LA CRÉATION D'EADS	118
3.1.10	ASSEMBLÉES GÉNÉRALES	95	3.4.2	POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES D'EADS	118
3.1.11	DÉCLARATION DES PARTICIPATIONS	97	3.4.3	DÉLAI DE PRESCRIPTION DES DIVIDENDES	118
3.1.12	OFFRES PUBLIQUES OBLIGATOIRES	98	3.4.4	RÉGIME FISCAL	119
3.2	Renseignements de caractère général concernant le capital social	100	3.5	Rapport annuel sur les communications sociétaires et financières	120
3.2.1	MODIFICATION DU CAPITAL SOCIAL OU DES DROITS ATTACHÉS AUX ACTIONS	100			
3.2.2	CAPITAL SOCIAL ÉMIS	100			
3.2.3	CAPITAL SOCIAL AUTORISÉ	101			
3.2.4	TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ	101			
3.2.5	ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL ÉMIS DEPUIS LA CONSTITUTION DE LA SOCIÉTÉ	102			

3.1 Description générale de la Société

3.1.1 NOM COMMERCIAL, DÉNOMINATION SOCIALE ET SIÈGE SOCIAL

Nom commercial : EADS

Dénomination sociale : European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V.

Siège social : Le Carré, Beechavenue 130-132, 1119 PR, Schiphol-Rijk, Pays-Bas

Siège (statutaire zetel) : Amsterdam

Téléphone : + 31 20 655 48 00

Fax : + 31 20 655 48 01

3.1.2 FORME JURIDIQUE

La Société est une société anonyme de droit néerlandais (*naamloze vennootschap*).

De par ses activités internationales, la Société est soumise aux dispositions prévues par les législations en vigueur de chacun des pays où elle exerce ses activités.

3.1.3 DROIT APPLICABLE

La Société est régie par le droit néerlandais, en particulier le Livre 2 du Code Civil néerlandais, ainsi que par ses statuts (les « **Statuts** »). Les actions de la Société sont admises aux négociations mais ne sont pas cotées au segment de marché à Euronext Amsterdam.

La Société est soumise à diverses dispositions de la loi néerlandaise relative au contrôle des marchés financiers (*Wet op het financieel toezicht*) (la « **WFT** »). Celles-ci sont résumées ci dessous.

Conformément à l'article 5:60 de la WFT, certaines personnes ayant des fonctions de Direction au sein de la Société et, le cas échéant, les personnes ayant des liens personnels étroits avec elles (collectivement les « **Personnes initiées** », telles que définies ci-dessous) doivent informer l'autorité néerlandaise des marchés financiers (*Autoriteit Financiële Markten*) (l'« **AFM** ») de toutes les opérations réalisées pour leur propre compte sur les actions de la Société ou autres instruments dérivés qui leur sont liés. En principe, le non-respect des obligations de la WFT est une infraction passible de sanctions pénales et administratives aux Pays-Bas.

En particulier, les **Personnes initiées** comprennent (i) les membres du Conseil d'administration et du Comité Exécutif de la Société, (ii) certains dirigeants, (iii) les personnes ayant des liens personnels étroits avec une des personnes mentionnées

aux paragraphes (i) et (ii) (y compris leurs conjoints, enfants à charge et autres parents partageant le même toit) et (iv) les personnes morales, les trusts ou sociétés de personnes dont les fonctions de direction sont assurées par toute personne visée aux (i), (ii) ou (iii) ou qui sont directement ou indirectement contrôlées par une telle personne ou qui ont été établies en faveur d'une telle personne ou dont les intérêts économiques sont substantiellement équivalents avec ceux de cette personne.

Conformément au droit néerlandais, EADS a adopté des règles internes spécifiques en matière de délit d'initié (les « **Règles relatives au délit d'initié** ») dans le but de garantir la confidentialité des informations sensibles sur la Société, la transparence des négociations sur les titres EADS et la conformité des règles de la Société applicables aux opérations sur titres EADS avec les règles régissant les opérations sur titres applicables aux Pays-Bas, en France, en Allemagne et en Espagne (pour des exemples d'obligations d'information des membres du Conseil d'administration et du Comité Exécutif applicables aux Pays-Bas, en Allemagne, en Espagne et en France, voir « 3.1.11 – Obligations de déclaration des membres du Conseil d'administration et du Comité Exécutif d'EADS »). En application des Règles relatives au délit d'initié, (i) il est interdit à tous les salariés et administrateurs de réaliser des opérations sur les actions ou options de souscription d'actions EADS s'ils disposent d'informations privilégiées, (ii) certaines personnes ne sont autorisées à négocier sur le marché des

actions ou options de souscription d'actions EADS que sur des périodes de temps très limitées et sont soumises à des obligations d'information spécifiques auprès du Compliance Officer de la Société et auprès d'autorités de marchés compétentes pour certaines opérations. La version mise à jour des Règles relatives au délit d'initié, entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2007, est disponible sur le site Internet de la Société.

Hans Peter Ring, *Chief Financial Officer* d'EADS, a été nommé *Compliance Officer* par le Conseil d'administration de la Société. Les principales responsabilités du *Compliance Officer* sont de veiller à l'application des Règles relatives au délit d'initié et de rendre compte à l'AFM.

Conformément à l'article 5 :59, alinéa 7, de la WFT, la Société est tenue de conserver une liste de toutes les personnes travaillant pour elle en vertu d'un contrat de travail ou de toute autre manière et qui sont susceptibles d'avoir accès à des informations privilégiées. Le droit français, allemand et espagnol impose des obligations équivalentes.

En outre, ses actions étant cotées sur des marchés réglementés en France, en Allemagne et en Espagne, la Société est soumise à certaines des lois et règlements de ces trois pays. Un résumé des dispositions applicables à la Société en matière d'information du public dans ces trois pays est présenté ci-dessous.

3.1.3.1 Obligations d'information périodique

En vertu de la Directive 2004/109/CE sur l'harmonisation des obligations de transparence concernant l'information sur les émetteurs dont les valeurs mobilières sont admises à la négociation sur un marché réglementé (la « **Directive Transparence** »), EADS est tenue de communiquer certaines informations périodiques et permanentes (les « **Informations Réglementées** »). La date limite de transposition de la Directive Transparence dans chaque État membre de l'Union Européenne était le 20 janvier 2007.

En application de la Directive Transparence, EADS doit diffuser les Informations Réglementées à l'échelle paneuropéenne de sorte qu'il soit possible d'y accéder rapidement et selon des modalités non discriminatoires. Afin de mener à bien cette exigence, EADS peut avoir recours aux services d'un diffuseur professionnel. Les Informations Réglementées doivent également être transmises simultanément auprès des autorités de marché compétentes. EADS doit ensuite s'assurer que les Informations Réglementées restent publiquement disponibles pendant une période de cinq ans au minimum.

Enfin, la Directive Transparence prévoit la mise en place d'un mécanisme d'archivage centralisé des Informations Réglementées, qui doit être officiellement mis en place par l'État membre où siège l'émetteur.

Réglementation néerlandaise

Selon la Directive Transparence, le contrôle d'EADS relève de l'État membre où est établi son siège social, à savoir les Pays-Bas. Par ailleurs, l'autorité de marché unique compétente en dernier ressort pour contrôler le respect par EADS de ses obligations est l'autorité de marché compétente aux Pays-Bas, c'est-à-dire l'AFM.

À la date du présent document, les Pays-Bas ont transposé des dispositions relatives aux obligations déclaratives de la Directive Transparence concernant l'acquisition ou la cession de participations et de pourcentages de droits de vote importants détenus par les actionnaires (voir « 3.1.11 – Déclarations des participations »). En revanche, les dispositions concernant les autres obligations déclaratives ne sont pas encore en vigueur.

Lorsque la Directive Transparence sera totalement transposée dans le droit positif néerlandais (prévu pour octobre 2008), EADS sera soumise à un certain nombre d'obligations d'information périodiques telles que :

- la publication d'un rapport financier, comprenant un rapport d'audit établi par un auditeur externe, au plus tard quatre mois après la fin de chaque exercice ;
- la publication d'un rapport financier semestriel couvrant les six premiers mois de l'exercice, au plus tard deux mois après la fin du semestre concerné ; et
- la publication d'informations financières trimestrielles.

Parallèlement aux obligations prévues par la Directive Transparence, l'article 5:15 de la WFT, qui résulte de la transposition de la Directive CE 2003/71 en date du 4 novembre 2003, prévoit que la Société peut établir un Document d'Enregistrement dont l'objet est de fournir des informations de nature juridique et financière relatives à la Société (actionnariat, activités, direction, événements récents, évolution possible et autres informations financières). Ce Document d'Enregistrement est déposé pour approbation auprès de l'AFM et, une fois approuvé, est mis à la disposition du public. Dans la pratique, le Document d'Enregistrement de la Société peut être utilisé comme prospectus, sous réserve qu'il soit complété par une note relative aux valeurs mobilières et par un résumé approuvés par l'AFM.

En outre, conformément à l'article 5:24 de la WFT résultant également de la transposition de la Directive CE 2003/71, la Société est tenue de publier, au moins une fois par an, la liste de certains documents sociaux et financiers et d'autres informations qu'elle a publiés ou rendus publics au cours des douze derniers mois, accompagnés d'une information précisant où lesdits documents peuvent être obtenus (voir « 3.5 Rapport annuel sur les communications sociétaires et financières »).

Réglementation française

La Directive Transparence ayant été transposée en France le 20 janvier 2007, EADS n'est plus tenue de se conformer à certaines obligations d'information en vertu des dispositions du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers (« **AMF** »).

Conformément à l'obligation prévue par la Directive Transparence visant à une diffusion des Informations Réglementées à l'échelle paneuropéenne, EADS est tenue d'assurer en France, de manière simultanée, une information identique à celle qu'elle diffuse à l'étranger.

Réglementation allemande

La Directive Transparence ayant été transposée en Allemagne le 20 janvier 2007, EADS n'est plus tenue de se conformer à certaines obligations d'information prévues par la législation allemande, en vertu de la loi boursière Allemande (*Börsengesetz*) et la Réglementation boursière allemande (*Börsenzulassungs-Verordnung*).

Les actions de la Société étant admises aux négociations sur le *regulierter Markt* de la Bourse de Francfort (et, plus précisément, sur le sous-segment *du regulierter Markt*, le *Prime Standard*), la Société est soumise aux obligations consécutives à sa cotation décrites ci-dessous. La Société fait également partie du MDAX, l'indice des valeurs des moyennes capitalisations de *Deutsche Börse AG*.

En vertu des sections 47 et 48 de la réglementation boursière de la Bourse de Francfort (*Börsenordnung*), l'admission de la Société au *Prime Standard* du *regulierter Markt* lui impose de publier des comptes annuels consolidés, ainsi que des rapports trimestriels.

Par ailleurs, compte tenu de son admission au compartiment *Prime Standard* du *regulierter Markt*, la Société est tenue de mettre à jour un calendrier prévisionnel de sa communication financière en début de chaque exercice. La Société doit également tenir une réunion d'analystes au moins une fois par an, en plus de la conférence de presse sur les résultats annuels.

Sous réserve de certaines dérogations, la Société est tenue de solliciter l'admission aux négociations sur le *regulierter Markt* de la Bourse de Francfort des actions qu'elle pourrait émettre ultérieurement, conformément à la section 69 du Règlement des admissions de la bourse Allemande.

Réglementation espagnole

Depuis l'entrée en vigueur de la loi et du règlement transposant la Directive Transparence en droit espagnol, respectivement en avril et décembre 2007, EADS n'est plus assujettie aux obligations d'information en vertu de la loi

espagnole relative aux bourses des valeurs, telle que développée dans le décret royal 1362/2007 du 19 octobre 2007.

La Société n'est donc pas tenue de soumettre ses comptes de l'exercice 2007 à la Comisión Nacional del Mercado de Valores (« **CNMV** »).

S'agissant des informations financières trimestrielles et semestrielles, la Société a fourni à la CNMV des informations trimestrielles et semestrielles pour l'exercice 2007. Elle ne sera tenue de fournir aucune information de cette nature au titre de tout exercice commençant après le 1^{er} janvier 2008.

3.1.3.2 Obligations d'information permanente

Selon les dispositions de la Directive Transparence, les Informations Réglementées incluent notamment toute information privilégiée telle que définie à l'article 6 de la Directive 2003/6/CE sur les opérations d'initiés et les manipulations de marché (la « **Directive Abus de Marché** »). Cette information doit être diffusée dans toute l'Union Européenne (voir l'introduction du chapitre « 3.1.3.1 – Obligations d'information périodique »).

On entend par information privilégiée une information à caractère précis qui n'a pas encore été rendue publique et qui concerne, directement ou indirectement, un ou plusieurs émetteurs d'instruments financiers ou un ou plusieurs instruments financiers et qui, si elle était rendue publique, serait susceptible d'influencer de façon sensible le cours des instruments financiers concernés ou le cours des instruments financiers dérivés qui leur sont liés.

Une information privilégiée doit être communiquée aux marchés dès que possible. Toutefois, un émetteur peut décider, sous sa propre responsabilité, de différer la publication d'informations privilégiées afin de ne pas porter atteinte à ses intérêts légitimes, sous réserve que cette omission ne risque pas d'induire le public en erreur et que l'émetteur soit en mesure d'assurer la confidentialité de ladite information.

Réglementation néerlandaise

Après la transposition de la Directive Transparence en droit positif néerlandais, EADS devra, lors de toute communication d'une information privilégiée en vertu de lois impératives, communiquer et diffuser ladite information dans toute l'Union Européenne (en tant qu'Information Réglementée) et l'enregistrer auprès de l'AFM, qui conservera copie de toutes les informations pertinentes dans un registre mis à la disposition du public.

Réglementation française

Depuis la transposition de la Directive Transparence dans le Règlement général de l'AMF (le « **Règlement Général de**

L'AMF ») le 20 janvier 2007, les obligations en vigueur en France concernant la publication d'informations privilégiées conformément à l'article 223-1 et suivants du Règlement Général de l'AMF ne s'appliquent plus à EADS.

Toutefois, toute information privilégiée, telle que définie ci-dessus, sera diffusée en France par le biais de la diffusion paneuropéenne, telle qu'elle sera prévue par la loi néerlandaise transposant la Directive Transparence, de manière à assurer simultanément en France une information équivalente à celle qui sera diffusée à l'étranger.

Réglementation allemande

Depuis la transposition de la Directive Transparence dans la loi allemande le 20 janvier 2007, les obligations en vigueur en Allemagne concernant la publication d'informations privilégiées conformément à la section 15 de la Loi sur les bourses de valeurs mobilières (*Wertpapierhandelsgesetz*) ne s'appliquent plus à EADS.

Toutefois, toute information privilégiée, telle que définie ci-dessus, sera diffusée en Allemagne par le biais de la diffusion paneuropéenne, telle qu'elle sera prévue par la loi néerlandaise transposant la Directive Transparence, de manière à assurer simultanément en Allemagne une information équivalente à celle qui sera diffusée à l'étranger.

Réglementation espagnole

En application de l'article 82 de la loi espagnole relative aux bourses de valeurs, la Société est tenue de publier, dès que possible, tout fait ou décision susceptible d'avoir une incidence significative sur le cours de ses actions (ci-après un « **événement significatif** »). Tout événement significatif doit être signalé à la CNMV simultanément à sa diffusion par tout autre moyen, dès que les faits pertinents sont connus, que la décision significative a été prise ou que le contrat significatif a été signé, selon les circonstances. La Société peut, sous sa propre responsabilité, différer la publication d'informations concernant un événement significatif si elle considère qu'une telle publication porte atteinte à ses intérêts légitimes, sous réserve que ce défaut de publication n'induisse pas le public en

erreur et que la Société soit en mesure d'assurer la confidentialité de ladite information. La Société devra toutefois informer la CNMV immédiatement de sa décision de reporter la publication de toute information relative à un événement significatif. Par ailleurs, en application de la loi espagnole relative aux bourses de valeurs, la Société doit faire état, dans le détail, de tout événement significatif sur son site Internet.

La Société doit essayer de faire en sorte que l'information significative soit communiquée simultanément aux différentes catégories d'investisseurs des États membres de l'Union Européenne où ses titres sont admis à la cote.

La loi espagnole relative aux bourses de valeurs et ses règlements et règles d'application imposent à la Société :

- (i) de disposer d'un règlement de son Conseil d'administration, qui doit être déposé auprès de la CNMV et publié sur le site Internet de la Société ;
- (ii) de déposer auprès de la CNMV une description des dispositions pertinentes du droit néerlandais et des Statuts concernant la conduite des assemblées d'actionnaires, et de publier cette description sur son site Internet ;
- (iii) de maintenir un site web contenant au minimum les informations prévues par la réglementation espagnole ;
- (iv) de déposer chaque année un rapport de gouvernement d'entreprise auprès de la CNMV (ci-après le « **Rapport annuel sur le gouvernement d'entreprise** ») ; et
- (v) s'agissant des dispositions de tout pacte d'actionnaires relatives à l'exercice des droits de vote lors des assemblées d'actionnaires ou aux restrictions ou conditions applicables à la libre négociabilité des actions ou des obligations convertibles, (a) dès lors que la Société est partie au pacte d'actionnaires en question, de communiquer ces dispositions à la CNMV qui les publiera ensuite en tant qu'événement significatif ; (b) de publier ces dispositions sur le site Internet de la Société, à moins que la Société en soit dispensée par la CNMV et (c) d'exposer le contenu de ces dispositions dans le Rapport annuel sur le gouvernement d'entreprise.

3.1.4 DATE DE CONSTITUTION ET DURÉE DE LA SOCIÉTÉ

La Société a été constituée le 29 décembre 1998 pour une durée indéterminée.

3.1.5 OBJET SOCIAL

Conformément à l'article 2 des Statuts, l'objet social de la Société est de détenir, coordonner et gérer des participations ou autres intérêts, ainsi que de financer et d'assumer des obligations, d'octroyer des sûretés et/ou de garantir les dettes

d'entités juridiques, de groupements, d'associations à but commercial et d'entreprises impliqués dans :

- (a) l'industrie aéronautique, la défense, l'espace et/ou les communications ; ou
- (b) des activités qui sont complémentaires ou accessoires ou qui contribuent aux dites industries.

3.1.6 REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIÉTÉS

La Société est immatriculée auprès de la Chambre de commerce d'Amsterdam (*Handelsregister van de Kamer van Koophandel en Fabrieken voor Amsterdam*) sous le n° 24288945.

3.1.7 CONSULTATION DES DOCUMENTS JURIDIQUES

Les Statuts en langue néerlandaise peuvent être consultés auprès de la Chambre de Commerce d'Amsterdam.

commerce de Paris. Elle sera également disponible au siège social d'EADS en France.

Conformément aux dispositions des articles R. 123-115, R. 123-116 et R. 123-117 du Code de Commerce français, une traduction certifiée des Statuts a été déposée au greffe du tribunal de commerce de Paris. Elle peut également être consultée au siège social d'EADS en France (37, boulevard de Montmorency, 75016 Paris, Tél. : + 33 1 42 24 24 24). En cas de modification des Statuts, une traduction française certifiée et mise à jour des Statuts sera déposée au greffe du tribunal de

En Allemagne, les Statuts sont disponibles au siège social d'EADS en Allemagne (Willy-Messerschmitt Strasse - Tor 1, 81663 Munich, Allemagne, Tél. : + 49 89 60 70).

En Espagne, les Statuts peuvent être consultés à la CNMV et au siège social d'EADS en Espagne (Avda. Aragón 404, 28022 Madrid, Espagne, Tél. : + 34 91 585 70 00).

3.1.8 EXERCICE SOCIAL

L'exercice social de la Société commence le 1^{er} janvier et se termine le 31 décembre de chaque année.

3.1.9 RÉPARTITION STATUTAIRE DES BÉNÉFICES

3.1.9.1 Dividendes

Le Conseil d'administration détermine la part des bénéfices de la Société qui sera affectée aux réserves. Le solde du bénéfice distribuable sera à la disposition de l'assemblée des actionnaires.

L'assemblée des actionnaires peut décider, sur proposition du Conseil d'administration, que tout ou partie d'une distribution aux actionnaires sera effectuée sous forme d'actions de la Société et non en numéraire.

La décision de distribuer un dividende, un acompte sur dividende ou d'opérer une autre distribution au profit des

actionnaires est portée à leur connaissance dans un délai de sept jours suivant cette décision. Les dividendes dont la distribution a été décidée doivent être versés dans un délai de quatre semaines suivant la date de la décision, à moins que le Conseil d'administration ne propose que ce versement ait lieu à une autre date et que l'assemblée des actionnaires n'approuve cette proposition.

Les dividendes, acomptes sur dividendes et autres sommes distribuées sur des actions sont versés par voie de virement

bancaire ou sur les comptes désignés par écrit à la Société par ou pour le compte des actionnaires au plus tard 14 jours après leur annonce.

3.1.9.2 Liquidation

En cas de dissolution et de liquidation de la Société, les actifs restant après paiement de l'ensemble des dettes et des dépenses liées à la liquidation seront répartis entre les détenteurs d'actions en proportion de leurs droits respectifs dans le capital de la Société.

3.1.10 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

3.1.10.1 Convocation aux Assemblées

Les actionnaires se réunissent en Assemblée générale aussi souvent que le Conseil d'administration le juge nécessaire ou à la demande d'actionnaires détenant, individuellement ou collectivement, 10 % au moins de l'ensemble du capital social émis de la Société.

Le Conseil d'administration est tenu de publier la convocation à l'assemblée des actionnaires dans au moins un quotidien de diffusion nationale néerlandais, un quotidien de diffusion internationale et au moins un quotidien de diffusion nationale dans chacun des pays dans lesquels les actions de la Société sont cotées. Cette publication doit être effectuée au moins 15 jours avant la date de l'assemblée, sans compter le jour de la publication, et doit contenir l'ordre du jour des questions soumises à l'assemblée ou indiquer que l'ordre du jour peut être consulté par les actionnaires dans les locaux de la Société ou en tout autre lieu mentionné dans la convocation.

L'Assemblée générale annuelle de la Société se tient dans un délai de six mois à compter de la fin de l'exercice social.

Les Assemblées générales se tiennent à Amsterdam, La Haye, Rotterdam ou *Haarlemmermeer* (aéroport de Schiphol). Le Conseil d'administration pourra décider qu'il sera possible de participer aux Assemblées générales des actionnaires grâce à des moyens de communication électronique ou vidéo, à partir des lieux indiqués dans la convocation.

Le Conseil d'administration doit annoncer la date de l'Assemblée Générale annuelle au moins deux mois avant la date de celle-ci. Toute demande émanant d'un ou plusieurs actionnaires représentant collectivement au moins 1 % du capital social émis de la Société (ou des actions représentant une capitalisation boursière totale de 50 millions d'euros) et visant à l'inscription de certains points à l'ordre du jour de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires, doit être satisfaite par le Conseil d'administration si elle lui a été présentée au moins six (6) semaines avant la date prévue de l'assemblée, sauf si, de

l'avis du Conseil d'administration, des intérêts importants de la Société prévalent sur l'inscription de ces points à l'ordre du jour.

La demande visée ci-dessus doit être présentée par écrit. Le Conseil d'administration peut décider que l'expression « par écrit » vise également les demandes soumises par voie électronique.

3.1.10.2 Conditions de participation aux assemblées

Tout détenteur d'une ou plusieurs actions peut participer aux Assemblées générales, soit en personne, soit en donnant procuration écrite, et peut y prendre la parole et voter conformément aux Statuts. Voir « 3.1.10.4 Conditions d'exercice du droit de vote ».

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

En ce qui concerne les actionnaires détenant leurs actions sous forme nominative, la convocation à l'Assemblée générale qui leur est adressée par le Conseil d'administration peut prévoir que les actionnaires autorisés à participer, prendre la parole et voter à ladite assemblée sont ceux apparaissant sur le registre des actionnaires à une date (indiquée dans la convocation) antérieure à la date de l'assemblée, et non à la date de l'assemblée elle-même.

Toute personne en droit d'exercer les droits mentionnés dans le précédent paragraphe (soit en personne, soit en vertu d'une procuration écrite) et qui assiste à l'assemblée à partir d'un autre lieu (voir « 3.1.10.1 Convocations aux Assemblées ») de manière à ce que la personne agissant en qualité de président de l'assemblée soit convaincue que cette personne participe à l'assemblée de manière autorisée, sera réputée présente ou représentée à l'assemblée, autorisée à voter et prise en compte dans le calcul du quorum.

Pour pouvoir participer à l'assemblée des actionnaires et exercer leur droit de vote, les détenteurs d'actions au porteur et ceux qui tirent de ces actions les droits précités, sont tenus de déposer leurs certificats d'actions ou les documents attestant de leurs droits, contre récépissé, aux lieux déterminés par le Conseil d'administration et indiqués dans la convocation.

L'avis de convocation doit également indiquer la date limite de dépôt des certificats d'actions et des documents attestant des droits susmentionnés. Cette date ne peut être antérieure de moins de cinq jours ouvrés, mais ne peut en aucun cas être antérieure au septième jour précédant l'assemblée.

Les titulaires d'actions nominatives doivent informer le Conseil d'administration par écrit, dans le délai prévu aux deux phrases précédentes, de leur intention de participer à l'Assemblée générale (le Conseil d'administration devant avoir reçu cette information au plus tard à la date prévue par la convocation à l'assemblée concernée).

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

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

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

Conformément aux résolutions proposées et adoptées lors de l'Assemblée générale annuelle qui s'est tenue le 4 mai 2007, les statuts de la Société ont été modifiés de manière à prévoir qu'EADS puisse (i) fixer une « date d'enregistrement » à laquelle les personnes autorisées à participer et à voter en Assemblée des actionnaires sont enregistrées à ces fins, quelles que soient les personnes actionnaires à la date de l'assemblée et (ii) proposer des moyens de convocation, de participation et de vote électroniques en Assemblée d'actionnaires. La mise en place de ces moyens électroniques dépendra de la disponibilité des moyens techniques nécessaires et de la pratique de marché.

3.1.10.3 Conditions de majorité et de quorum

Toutes les résolutions sont adoptées à la majorité simple des votes exprimés sauf lorsque les Statuts ou le droit néerlandais exigent une majorité qualifiée. Aucun quorum n'est requis pour aucune assemblée d'actionnaires. Le droit néerlandais impose une majorité qualifiée pour l'adoption de certaines résolutions, notamment en cas de réduction du capital, de suppression des droits préférentiels de souscription à l'occasion d'émissions d'actions, d'opérations de fusions ou de scissions. L'adoption de ces résolutions requiert une majorité des deux tiers des votes exprimés dans l'hypothèse où le quorum de 50 % des actions et des droits de vote y attachés ne serait pas atteint lors de l'assemblée (ou une majorité simple dans le cas contraire). Par ailleurs, les résolutions visant à modifier les Statuts ou à dissoudre la Société ne peuvent être adoptées que par une majorité d'au moins deux tiers des votes valablement émis lors d'une assemblée d'actionnaires, quel que soit le quorum atteint.

Les bénéficiaires d'un nantissement ayant pour objet des actions, ainsi que les usufruitiers, n'ayant pas droit de vote, ne sont pas autorisés à assister aux Assemblées générales, ni à y prendre la parole. Les détenteurs d'actions grevées d'un nantissement ainsi que les nus-proprétaires d'actions démembrées qui n'ont pas de droit de vote, peuvent assister aux Assemblées générales et y prendre la parole.

3.1.10.4 Conditions d'exercice du droit de vote

Lors d'une Assemblée générale, chaque actionnaire est titulaire d'une voix par action détenue.

Tout actionnaire dont les actions sont grevées d'un nantissement ou d'un usufruit disposera des droits de vote attachés à ces actions sauf dispositions contraires de la loi ou des Statuts ou, en cas d'usufruit, si l'actionnaire a transmis ses droits de vote à l'usufruitier. Conformément aux Statuts et sous réserve de l'accord préalable du Conseil d'administration, le bénéficiaire d'un nantissement ayant pour objet des actions de la Société pourra se voir reconnaître le droit de vote au titre desdites actions nanties.

L'article 25, alinéas 2 et 3 des Statuts d'EADS stipule que « Le droit de vote peut être accordé à un usufruitier. Le droit de vote peut être accordé au bénéficiaire d'un nantissement, sous réserve de l'accord préalable du Conseil d'administration. Lors d'une Assemblée générale d'actionnaires, un vote ne sera pas considéré comme valable s'il est effectué par rapport à une action détenue par la Société ou l'une de ses filiales, ni dans le cas d'une action pour laquelle la Société ou l'une de ses filiales détient les certificats de dépôt. Les usufruitiers et bénéficiaires d'un nantissement ayant pour objet des actions de la Société ne sont cependant pas exclus de tout droit de vote à la condition que le droit d'usufruit ou le nantissement ait été accordé avant que l'action ne soit détenue par la Société ou l'une de ses filiales. »

3.1.11 DÉCLARATION DES PARTICIPATIONS

Selon les dispositions de la WFT, toute personne qui procède, directement ou indirectement, à l'acquisition ou à la cession d'une fraction du capital ou des droits de vote de la Société ayant pour effet que la participation en capital ou en droits de vote de ladite personne dans la Société atteint, dépasse ou devient inférieure à certains seuils, est tenue de notifier dans les plus brefs délais cette participation à l'AFM au moyen d'un formulaire standard. Les seuils prévus par la WFT sont les suivants : 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 30 %, 40 %, 50 %, 60 %, 75 % et 95 %. Une fois par année civile, tout détenteur d'une participation en capital ou en droits de vote de 5 % ou plus dans la Société doit renouveler sa déclaration afin de refléter les changements intervenus dans sa participation en terme de pourcentage en capital ou en droits de vote, y compris ceux qui peuvent découler de changements dans le capital social émis. L'AFM publie sur son site Internet (www.afm.nl) l'ensemble des déclarations qui lui sont ainsi adressées.

En application des règles d'information de la WFT, les statuts de la Société ont été amendés conformément aux résolutions adoptées par l'Assemblée générale des Actionnaires qui s'est tenue le 4 mai 2007, afin de prévoir que lesdits statuts imposent aux actionnaires d'informer les autorités compétentes et la Société lorsqu'ils franchissent l'un quelconque des seuils de participation au capital ou de droits de vote d'EADS, tels que précisés ci-après : 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 30 %, 40 %, 50 %, 60 %, 75 % et 95 %. Auparavant, ces seuils étaient fixés à 5 %, 10 %, 25 %, 33 1/3 %, 50 %, 66 2/3 % et au-delà.

Depuis la transposition de la Directive Transparence en droit allemand le 20 janvier 2007, EADS n'est plus tenue de publier un avis concernant les changements intervenus dans les droits de vote en vertu de la loi sur les bourses de valeurs mobilières (*wertpapierhandelsgesetz*).

Depuis la transposition de la Directive Transparence en droit espagnol, EADS n'est plus tenue de publier un avis concernant les changements intervenus dans les droits de vote, en vertu de la loi espagnole relative aux bourses de valeurs et de ses règlements d'application.

Les Statuts imposent également à toute personne, acquérant directement ou indirectement, seule ou avec des tiers avec lesquels elle agit de concert, plus d'un dixième du capital social émis ou des droits de vote de la Société, d'informer la Société si elle envisage (i) de procéder à des achats ou à des cessions d'actions de la Société au cours des 12 mois à venir (ii) de continuer ou de cesser d'acquérir des actions ou des droits de vote de la Société ; (iii) d'acquérir le contrôle de la Société ; ou (iv) de demander la désignation d'un administrateur au Conseil

d'administration de la Société. La Société communiquera à l'AMF toute information reçue à ce sujet.

Le non-respect de l'obligation légale de notification d'un changement de seuil de participation prévu par la WFT constitue une infraction pénale passible de sanctions pénales et administratives ainsi que de sanctions civiles, comprenant la suspension des droits de vote.

Obligation de déclaration pour les membres du Conseil d'administration et du Comité Exécutif d'EADS

Déclaration des participations

Outre les obligations d'information de la WFT visant les franchissements de seuils à la hausse ou à la baisse, chaque membre du Conseil d'administration doit informer l'AFM du nombre d'actions et de droits de votes d'EADS⁽⁵⁾ détenus par lui ou par une entité qu'il contrôle, dans les deux semaines suivant sa nomination au poste d'administrateur, que le pourcentage de détention soit ou non égal ou supérieur à l'un quelconque des seuils précisés. Par conséquent, chaque membre du Conseil d'administration est tenu de communiquer à l'AFM tout changement du nombre d'actions EADS et des droits de vote qui y sont attachés.

Déclarations des opérations effectuées sur les actions émises par la Société

En vertu de l'article 5:60 de la WFT, certaines personnes exerçant des fonctions de Direction au sein de la Société (c'est-à-dire les membres du Conseil d'administration et du Comité Exécutif d'EADS) et, le cas échéant, les personnes qui leur sont étroitement liées doivent communiquer à l'AFM toutes les opérations réalisées pour leur propre compte sur les actions de la Société ou autres produits dérivés ou instruments financiers qui leur sont liés. Ces personnes sont tenues de communiquer à l'AFM ces opérations dans les cinq jours de bourse sauf si le montant total des opérations ainsi effectuées au cours d'une année civile est inférieur à 5 000 euros.

En application de l'alinéa 15a de la Loi allemande sur les bourses de valeurs mobilières (*wertpapierhandelsgesetz*), les personnes exerçant des fonctions de Direction au sein de la Société (c'est-à-dire les membres du Conseil d'administration et du Comité Exécutif d'EADS), ou les personnes qui leur sont étroitement liées, doivent publier les opérations sur les actions de la Société ou instruments financiers et, en particulier, les opérations sur instruments dérivés, effectuées pour leur propre compte. Ces personnes devront notifier dans un délai de cinq

(5) Dans ce contexte, le terme « actions » vise également les certificats d'actions et les droits résultant d'un accord d'acquisition d'actions ou de certificats d'actions, en particulier les options d'achat, les bons de souscription et les obligations convertibles. De la même manière, l'expression « droits de vote » vise les droits de vote acquis ou sous-jacents (par exemple, les droits de vote pouvant naître de l'exercice des options d'achat, bons de souscription ou obligations convertibles).

jours de bourse ces opérations à la Société et à l'Autorité fédérale allemande de supervision des opérations financières, à moins que le montant cumulé de toutes les opérations réalisées au cours d'une année civile ne soit inférieur à 5 000 euros. Depuis la transposition de la Directive Transparence en droit allemand le 20 janvier 2007, EADS n'est plus tenue de publier ces notifications sur son site Internet ni dans un journal allemand économique et financier de diffusion nationale.

En application des articles 223-22 à 223-25 du Règlement Général de l'AMF, les membres du Conseil d'administration, les personnes exerçant des fonctions de direction au sein de la Société et ayant régulièrement accès à des informations privilégiées sur la Société (membres du Conseil

d'administration et du Comité Exécutif) et, le cas échéant, toutes les personnes ayant des liens personnels étroits avec ces personnes, sont tenues de communiquer par voie électronique à l'AMF, dans un délai de cinq jours de négociation suivant leur réalisation, toutes les opérations sur titres de la Société effectuées par ces personnes, à moins que le montant cumulé de toutes les opérations ainsi réalisées au cours d'une année civile ne dépasse pas 5 000 euros. L'AMF rend cette information publique sur son site Internet. Par ailleurs, la Société est tenue d'établir, mettre à jour et communiquer à l'AMF une liste détaillée des personnes occupant des fonctions de direction au sein de la Société et ayant régulièrement accès à des informations privilégiées sur la Société.

3.1.12 OFFRES PUBLIQUES OBLIGATOIRES

3.1.12.1 Directive OPA

La Directive 2004/25/CE concernant les offres publiques d'achat (la « **Directive OPA** ») établit les principes qui déterminent l'allocation des droits applicables à EADS. Ceux-ci se rapportent aux règles en vigueur aux Pays-Bas et à celles de l'État membre de l'Union européenne où se trouve l'autorité compétente qui doit être choisie par EADS parmi les différentes autorités de contrôle des marchés sur lesquels ses actions sont admises à la cote.

Pour EADS, les questions relatives à la contrepartie offerte en cas d'offre, en particulier le prix, ainsi que les questions ayant trait à la procédure d'offre, notamment les informations sur la décision prise par l'offrant de faire une offre, au contenu du document d'offre et la divulgation de l'offre seront traités conformément aux règles de l'État membre de l'autorité compétente, telle qu'elle sera désignée par EADS à une date ultérieure.

Pour EADS, la loi néerlandaise s'appliquera à toutes les questions concernant l'information devant être fournie au personnel d'EADS et aux questions relevant du droit des sociétés, notamment le pourcentage des droits de vote conférant contrôle et les dérogations à l'obligation de lancer une offre, ainsi que les conditions dans lesquelles le Conseil d'administration d'EADS peut entreprendre une action susceptible de faire échouer l'offre, les règles applicables et l'autorité compétente (voir paragraphes 3.1.12.2 et 3.1.12.3).

3.1.12.2 Loi néerlandaise

La loi transposant la Directive OPA en droit néerlandais (ci-après la « loi OPA ») est entrée en vigueur le 28 octobre 2007. Dans le cadre de la loi OPA, les actionnaires sont tenus de soumettre une offre publique d'achat portant sur la totalité des actions émises et en circulation représentant le capital d'EADS

si, individuellement ou en agissant de concert (tels que ces termes sont définis ci-dessous) ils détiennent directement ou indirectement 30 % ou plus des droits de vote d'EADS (contrôle dit « significatif »). En plus des exceptions visées ci-dessous, l'obligation de lancer une offre publique ne s'applique pas aux personnes qui, à la date d'entrée en vigueur de la loi OPA, détenaient individuellement ou de concert 30 % ou plus des droits de vote d'EADS.

Aux termes de la loi OPA, sont considérées comme agissant de concert les personnes physiques ou morales et les sociétés coopérant dans le cadre d'un accord, lorsque leur objectif est d'acquérir un contrôle significatif (tel que ce terme a été défini ci-dessus) sur la société cible, ou coopérant avec le Conseil d'administration de la Société avec pour objectif de faire obstacle au succès d'une offre publique déjà annoncée portant sur les actions de ladite société. Les personnes physiques ou morales et les sociétés suivantes sont réputées agir de concert au sens de la Loi OPA : (i) les personnes morales ou sociétés qui constituent un groupe de sociétés au sens de l'article 2 :24b du Code Civil néerlandais ; (ii) les personnes morales ou sociétés avec leurs filiales ; (iii) les personnes physiques avec les sociétés qu'elles contrôlent.

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

- acquiert un contrôle significatif après avoir lancé une offre publique inconditionnelle (*gestand doen*) portant sur l'ensemble des actions (ou certificats d'actions) de la société cible ;
- est une personne morale indépendante de la société cible et qui acquiert un contrôle significatif après qu'une offre publique ait été annoncée par une tierce partie, sous réserve que ladite personne morale réunisse les deux conditions suivantes : (i) elle s'engage à détenir les actions de la société

cible pour une période de deux ans au maximum, aux fins de protéger la société cible et (ii) l'objet social de cette personne morale est de préserver les intérêts de la société cible ;

- est une personne morale indépendante de la société cible et qui a émis des certificats d'actions portant sur les actions de la société cible ;
- acquiert un contrôle significatif en raison (i) d'un transfert intra-groupe d'actions représentant un contrôle significatif ou (ii) d'un transfert entre une société mère et une filiale ;
- acquiert un contrôle significatif en agissant de concert avec une ou plusieurs autres personnes physiques ou morales ou sociétés, auquel cas l'obligation de lancer une offre publique d'achat s'applique à la personne physique ou morale ou à la société qui peut exercer le plus grand nombre de droits de vote lors de l'Assemblée générale des actionnaires de la société cible ;
- agit en tant que dépositaire (dans la mesure où elle ne peut exercer aucun droit de vote à sa seule discrétion).

L'obligation de lancer une offre publique ne s'applique pas non plus dans les cas suivants :

- la personne physique ou morale, ou la société, après avoir acquis un contrôle significatif, perd ledit contrôle durant une période de grâce de trente jours, sauf (i) si la perte de contrôle est due à un transfert à une personne physique ou morale ou une société à laquelle l'une des dérogations précisées ci-dessus s'applique ou (ii) si l'acquéreur du contrôle significatif a exercé ses droits de vote durant la période de trente jours susvisée ; ou
- 95 % de l'Assemblée générale des actionnaires de la Société acceptent d'emblée l'acquisition d'un contrôle significatif par une tierce partie (contre-offre publique d'achat).

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

3.1.12.3 Statuts

En application de l'article 15 des Statuts, dans l'hypothèse où une acquisition directe ou indirecte d'actions de la Société aurait pour effet d'amener une personne à détenir seule ou de concert (au sens de la section 5 :45 de la WFT) des actions ou des droits de vote lui donnant le contrôle d'au moins 33 1/3 % du capital social émis de la Société, cette (ces) personne(s) sera (seront) alors tenue(s) de lancer une offre publique

inconditionnelle portant sur 100 % du capital de la Société ou de faire en sorte qu'une telle offre soit lancée. Cette offre devra respecter l'ensemble des dispositions légales et réglementaires applicables dans chaque pays dans lequel les actions de la Société sont cotées.

Conformément à l'article 16 des Statuts, au cas où, dans un délai de deux mois à compter de la notification à la Société d'une participation supérieure ou égale à 33 1/3 % du capital ou des droits de vote de la Société, une telle offre ne serait pas lancée (ou au cas où elle ne serait pas conforme aux exigences légales ou réglementaires applicables sur chacune des places de cotation) ou, à défaut d'une telle notification, dans un délai de 15 jours à compter de la réception d'une notification adressée par le Conseil d'administration de la Société confirmant l'obligation de déposer l'offre publique, toute(s) personne(s) tenue(s) de faire une offre devra(ont), dans le délai fixé par l'avis du Conseil d'administration, procéder à l'échange du pourcentage des actions qu'elle(s) détient(en)t au-delà de 33 1/3 % du capital social émis de la Société (le « **Pourcentage Excédentaire** ») contre des certificats de dépôt émis par la *Stichting Administratiekantoor EADS* (la « **Fondation** »). À compter de la date indiquée dans l'avis du Conseil d'administration, le droit de participer aux assemblées, d'y voter et de recevoir des dividendes sera suspendu en ce qui concerne les actions constitutives du Pourcentage Excédentaire. Si la personne tenue d'échanger ses actions correspondant au Pourcentage Excédentaire contre des certificats de dépôt ne s'est pas acquittée de cette obligation dans un délai de 14 jours à compter d'un nouvel avis du Conseil d'administration, la Société est irrévocablement autorisée à procéder à l'échange desdites actions contre des certificats de dépôt émis par la Fondation. Les statuts de la Fondation prévoient que cette dernière n'aura pas le droit d'assister aux Assemblées générales de la Société en qualité d'actionnaire, d'y prendre la parole et d'y voter au titre des actions qu'elle détient, sauf si le Conseil d'administration de la Fondation estime que cela est nécessaire pour assurer le respect des dispositions des Statuts relatives au dépôt d'une offre publique obligatoire.

L'obligation de lancer une offre publique ne s'applique pas dans les cas suivants ⁽⁶⁾ :

- transfert d'actions à la Société elle-même ou à la Fondation ;
- transfert à un dépositaire central de titres, à une chambre de compensation ou de règlement-livraison intervenant en cette qualité, étant entendu que les dispositions de l'article 16 des Statuts, décrit ci-dessus, s'appliquent lorsque les actions sont détenues pour le compte de personnes agissant en infraction aux articles 15 et 16 des Statuts décrits ci-dessus ;

(6) Article 17 des Statuts.

- (iii) transfert ou émission d'actions par la Société à l'occasion d'une fusion ou de l'acquisition par la Société d'une autre société, ou d'actifs ;
- (iv) cession d'actions entre parties à un accord visé dans la définition donnée par la WFT à la notion de parties agissant de concert, si l'accord est conclu avant le 31 décembre 2000 (tel que modifié, complété ou remplacé par un nouvel accord du fait de l'admission d'une ou plusieurs nouvelles parties ou de l'exclusion d'une ou plusieurs parties), cette dérogation ne s'appliquant pas à une nouvelle partie qui détient, seule ou avec ses filiales et/ou sociétés du même groupe, au moins 33 1/3 % des

actions ou droits de vote de la Société ; cette dérogation vise à dispenser les parties au *Participation Agreement* (voir « 3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires »), tel que modifié, complété ou remplacé par un nouveau contrat, par voie d'admission ou d'exclusion d'une ou de plusieurs parties, de l'obligation de procéder à une offre obligatoire en cas de cession d'actions entre elles ;

- (v) transfert par un actionnaire en faveur d'une filiale dans laquelle il détient une participation de plus de 50 %, ou en faveur d'une société qui détient plus de 50 % du capital de l'actionnaire cédant.

3.2 Renseignements de caractère général concernant le capital social

3.2.1 MODIFICATION DU CAPITAL SOCIAL OU DES DROITS ATTACHÉS AUX ACTIONS

Sauf limitation ou suppression par l'Assemblée générale selon les modalités décrites ci-dessous, les actionnaires disposent d'un droit préférentiel de souscription proportionnel au nombre d'actions qu'ils détiennent leur permettant de souscrire à toute nouvelle émission d'actions, sauf en ce qui concerne les actions émises en échange d'un apport autre qu'en numéraire et les actions émises en faveur de salariés de la Société ou d'une société du Groupe. Pour une description des dispositions contractuelles relatives aux droits de préemption, voir « 3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires ».

L'assemblée des actionnaires a le pouvoir d'émettre des actions. Elle peut également autoriser le Conseil d'administration, pour une période ne dépassant pas cinq ans, à émettre des actions et à fixer les modalités et conditions de ces émissions.

L'assemblée des actionnaires a également le pouvoir de limiter ou de supprimer les droits préférentiels de souscription en cas d'émission d'actions nouvelles et peut autoriser le Conseil d'administration à limiter ou supprimer de tels droits pour une période qui ne peut dépasser cinq ans. Toutes les résolutions relatives à ces questions doivent être approuvées à la majorité

des deux tiers des votes exprimés lors de l'assemblée des actionnaires si moins de la moitié du capital émis est présent ou représenté à ladite assemblée.

Conformément à la neuvième résolution adoptée par l'Assemblée générale des actionnaires le 4 mai 2007, le Conseil d'administration a reçu les pouvoirs nécessaires (i) pour émettre des actions et accorder des droits de souscription d'actions portant sur le capital autorisé étant précisé que ces pouvoirs sont limités à 1 % du capital autorisé de la Société à un moment donné et (ii) pour limiter ou exclure les droits préférentiels de souscription, dans les deux cas pour une période prenant fin lors de l'Assemblée générale annuelle de 2009.

L'assemblée des actionnaires peut réduire le capital social émis par annulation d'actions ou par diminution de leur valeur nominale et modification corrélative des Statuts, cette dernière hypothèse requérant l'approbation d'une majorité des deux tiers des votes exprimés lors de l'Assemblée générale. Lors de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires qui se tiendra le 26 mai 2008, il sera proposé d'annuler un maximum de 1 291 381 actions.

3.2.2 CAPITAL SOCIAL ÉMIS

Au 31 décembre 2007, le capital social émis de la Société s'élève à 814 014 473 euros, divisé en 814 014 473 actions entièrement libérées d'une valeur nominale de 1 euro chacune.

3.2.3 CAPITAL SOCIAL AUTORISÉ

Au 31 décembre 2007, le capital social autorisé de la Société s'élève à 3 milliards d'euros divisés en 3 000 000 000 actions d'une valeur nominale de 1 euro chacune.

3.2.4 TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ

À l'exception des options de souscription d'actions EADS (voir « Partie 1 – 2.3.3 Plans de rémunération à long terme »), il n'existe aucun titre donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital social d'EADS.

Le tableau ci-dessous présente la dilution potentielle totale qui se produirait si toutes les options de souscription d'actions émises au 31 décembre 2007 étaient exercées.

Capital social potentiel d'EADS	Nombre d'actions	Pourcentage de dilution de capital	Nombre de droits de vote	Pourcentage de dilution de droits de vote*
Nombre total d'actions d'EADS émises au 31 décembre 2007	814 014 473	96,59 %	809 807 471	96,57 %
Nombre total d'actions d'EADS qui seraient émises par suite de l'exercice des options de souscription d'actions	28 749 782	3,41 %	28 749 782	3,43 %
Total : capital social potentiel d'EADS	842 764 255	100 %	838 557 253	100 %

(*) L'effet dilutif potentiel issu de l'exercice de ces options de souscription d'actions sur le capital et les droits de vote pourrait être limité par les programmes de rachat d'actions de la Société et en cas d'annulation ultérieure des actions rachetées. Voir « 3.3.7.1 Droit néerlandais et informations relatives aux programmes de rachat d'actions ».

3.2.5 ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL ÉMIS DEPUIS LA CONSTITUTION DE LA SOCIÉTÉ

Date	Nature de l'opération	Valeur nominale par action	Nombre d'actions émises/annulées	Prime d'émission*	Nombre total d'actions émises à l'issue de l'opération	Montant total du capital social à l'issue de l'opération
29 décembre 1998	Constitution	NLG 1 000	100	-	100	NLG 100 000
3 avril 2000	Conversion en €	1 €	50 000	-	50 000	50 000 €
8 juillet 2000	Émission d'actions en rémunération des apports d'Aerospatiale Matra, Dasa AG et SEPI	1 €	715 003 828	1 511 477 044 €	715 053 828	715 053 828 €
13 juillet 2000	Émission d'actions dans le cadre de l'introduction en bourse de la Société	1 €	80 334 580	1 365 687 860 €	795 388 408	795 388 408 €
21 septembre 2000	Émission d'actions aux fins de l'offre aux salariés effectuée dans le cadre de l'introduction en bourse de la Société	1 €	11 769 259	168 300 403	807 157 667	807 157 667 €
5 décembre 2001	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés (note d'opération visée par la COB** le 13 octobre 2001 sous le n° 011209)	1 €	2 017 894	19 573 571,80 €	809 175 561	809 175 561 €
4 décembre 2002	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés (note d'opération visée par la COB** le 11 octobre 2002 sous le n° 021081)	1 €	2 022 939	14 470 149,33 €	811 198 500	811 198 500 €
5 décembre 2003	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés (note d'opération visée par la COB** le 25 septembre 2003 sous le N° 03-836)	1 €	1 686 682	19 363 109,36 €	812 885 182	812 885 182 €
20 juillet 2004	Annulation d'actions décidée par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 6 mai 2004	1 €	5 686 682	-	807 198 500	807 198 500 €
3 décembre 2004	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés (note d'opération visée par l'AMF le 10 septembre 2004 sous le N° 04-755)	1 €	2 017 822	34 302 974 €	809 216 322	809 216 322 €
En 2004	Émission d'actions suite à l'exercice d'options accordées aux salariés***	1 €	362 747	6 133 436 €	809 579 069	809 579 069 €
25 juillet 2005	Annulation d'actions décidée par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 11 mai 2005	1 €	1 336 358	-	808 242 711	808 242 711 €
29 juillet 2005	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés (note d'opération visée par l'AMF le 4 mai 2005 sous le N° 05-353)	1 €	1 938 309	34 618 198,74 €	810 181 020	810 181 020 €
En 2005	Émission d'actions suite à l'exercice d'options accordées aux salariés***	1 €	7 562 110	144 176 031,61 €	817 743 130	817 743 130 €
20 juillet 2006	Annulation d'actions décidée par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 4 mai 2006	1 €	6 656 970	-	811 086 160	811 086 160 €
En 2006	Émission d'actions suite à l'exercice d'options accordées aux salariés***	1 €	4 845 364	89 624 589 €	815 931 524	815 931 524 €
En 2007	Annulation d'actions décidée par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 4 mai 2007	1 €	4 568 405	-	811 363 119	811 363 119 €
En 2007	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés	1 €	2 037 835	33 482 173 €	813 400 954	813 400 954 €
En 2007	Émission d'actions suite à l'exercice d'options accordées aux salariés***	1 €	613 519	9 438 683 €	814 014 473	814 014 473 €

(*) Les coûts, nets d'impôts, liés à l'introduction en bourse de la Société en juillet 2000 ont été imputés sur la prime d'émission à hauteur de 55 849 772 €.

(**) Ancienne appellation de l'Autorité des marchés financiers (AMF).

(***) Pour des informations sur les plans d'options de souscription d'actions dans le cadre desquels ces options de souscription d'actions ont été consenties aux salariés d'EADS, voir « Partie 1/2.3.3 – Plans de rémunération à long terme ».

3.3 Répartition du capital et des droits de vote

3.3.1 RÉPARTITION DU CAPITAL

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

Dans le présent document, le terme « Réalisation » fait référence à la réalisation en juillet 2000 des apports effectués par Aérospatiale Matra, DASA AG et SEPI au profit d'EADS dans le but de regrouper leurs activités au sein de celle-ci.

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

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

Au 31 décembre 2007, le capital d'EADS est détenu à 22,52 % par DASA AG, filiale de Daimler Luft-und Raumfahrt Holding AG (« **DLRH** »), elle-même filiale à 93,85 % de Daimler. Sogead, société en commandite par actions de droit français, dont le capital est détenu au 31 décembre 2007 à 54,55 % par Sogepa (société détenue par l'État français) et à 45,45 % par Désirade (société par actions simplifiée de droit français dont le capital est intégralement détenu par Lagardère), détient 27,53 %. Ainsi, Daimler et Sogead détiennent, à parité, 50,05 % du capital d'EADS qu'elles contrôlent conjointement au travers d'un *contractual partnership* de droit néerlandais (le « **Contractual Partnership** »). SEPI (société holding de l'État espagnol), qui est associée du *Contractual Partnership*, détient 5,49 % du capital d'EADS. Le public (y compris les salariés

d'EADS) et la Société détiennent respectivement 43,88 % et 0,52 % du capital social d'EADS. L'État français (l'« **État** ») détient directement 0,06 % du capital social, cette participation étant soumise à certaines dispositions spécifiques.

Le 8 juillet 2004, Daimler a annoncé avoir placé sur le marché (dans le cadre d'une opération de couverture) l'ensemble de ses actions EADS (soit 22 227 478 actions EADS) représentant, à cette date, 2,73 % du capital et 2,78 % des droits de vote d'EADS, à l'exception de ses Actions Indirectes EADS. Ainsi, Daimler ne détient directement aucune action EADS à la date du présent document.

Le 11 novembre 2005, DASA AG a transféré la totalité de sa participation dans EADS à sa filiale détenue à 100 % Daimler Chrysler Luft-und Raumfahrt Beteiligungs GmbH & Co. KG (« **DC KG** »). Toutefois, en novembre 2006, DC KG a retransféré à DASA AG l'intégralité de sa participation dans EADS.

En avril 2006, Daimler a réduit de 7,5 % sa participation dans EADS et Lagardère a émis des obligations convertibles en actions EADS, avec pour résultat un engagement de réduction de sa participation dans EADS de 2,5 % en juin 2007, 2,5 % en juin 2008 et 2,5 % en juin 2009, soit 7,5 % au total.

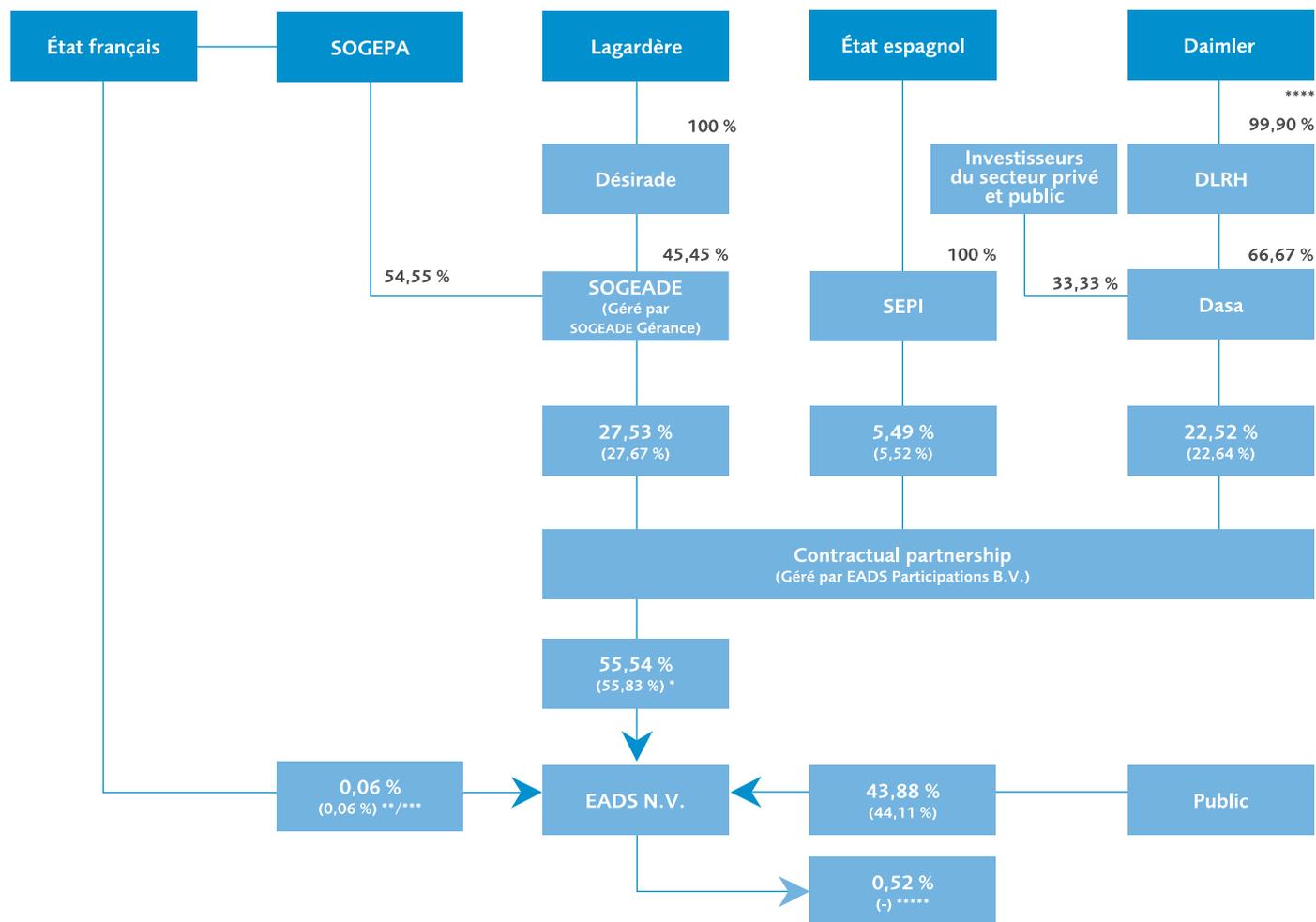
Le 8 septembre 2006, la Société a été informée de l'acquisition de 41 055 530 actions EADS par JSC Vneshtorgbank (anciennement *Bank of Foreign Trade*) soit 5,04 % du capital social d'EADS à cette date.

Le 9 février 2007, Daimler a conclu un accord avec un consortium d'investisseurs privés et publics en vertu duquel Daimler a réduit de 7,5 % ses droits économiques d'EADS tout en conservant ses droits de vote. Pour de plus amples informations sur cette transaction, voir « 3.3.4 Modifications de la répartition du capital social depuis la constitution de la Société ».

Le 26 décembre 2007, JSC Vneshtorgbank a cédé et transféré ses actions EADS à la *Bank for Development and Foreign Economic Affairs (Vnesheconombank)*. EADS a été informée par la suite de cette transaction.

Le schéma ci-dessous décrit la répartition du capital d'EADS au 31 décembre 2007 (% du capital/droits de vote) avant exercice des options de souscription d'actions EADS en circulation. Voir « Partie 1/2.3.3 Plans de rémunération à long terme »

RÉPARTITION DU CAPITAL D'EADS AU 31 DÉCEMBRE 2007



- (*) EADS Participations B.V. exerce les droits de vote relatifs à ces actions EADS, sur lesquelles elle s'est vue consentir un nantissement par Sogead, Daimler et SEPI (qui conservent, chacun en ce qui le concerne, la propriété de ces actions).
- (**) L'État français exerce les droits de votes attachés à ces actions EADS (l'État ayant placé ses actions auprès de la Caisse des dépôts et consignations) dans le même sens qu'EADS Participation B.V. exerce les droits de vote regroupés au sein du Contractual Partnership.
- (***) Actions détenues par l'État après des distributions gratuites effectuées à certains anciens actionnaires d'Aérospatiale Matra à la suite de la privatisation de cette dernière en juin 1999. Toutes les actions actuellement détenues par l'État devront être cédées sur le marché.
- (****) DLRH est détenue à 99,90 % par Daimler, la quasi-totalité du solde étant la propriété d'actionnaires minoritaires individuels.
- (*****) Au 31 décembre 2007, la Société détient, directement ou indirectement par l'intermédiaire d'une autre société dans laquelle elle détient, directement ou indirectement, plus de 50 % du capital social, 4 207 002 actions propres. Les actions auto-détenues par la Société ne sont pas assorties de droits de vote.

Pour le nombre d'actions et de droits de vote détenus par les membres du Conseil d'administration et du Comité Exécutif, voir « Partie 1/2.2.1 Rémunérations et avantages en nature accordés aux administrateurs et principaux dirigeants ».

Environ 1,89 % du capital social et 1,90 % des droits de vote de la Société sont détenus par les salariés d'EADS.

3.3.2 RELATIONS AVEC LES PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

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

Ces contrats contiennent notamment des dispositions relatives :

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

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

Organisation de la société EADS Participations B.V.

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

Cette structure donne à Daimler et à Sogead des droits identiques de désignation des administrateurs de l'organe de prise de décisions d'EADS Participations B.V. Toutes les décisions du Conseil d'administration d'EADS Participations B.V. requièrent un vote positif d'au moins quatre administrateurs.

Transfert d'actions EADS

Durant la période commençant à la date de Réalisation et se terminant le 1^{er} juillet 2003 (la « **Période de Blocage** »), des restrictions avaient été apportées aux droits de Daimler, Sogead, SEPI, Lagardère, Sogepa et de l'État français de céder des actions EADS.

Depuis la fin de la Période de Blocage, le 1^{er} juillet 2003, Daimler, Sogead, SEPI, Lagardère et Sogepa disposent chacune du droit de céder ses actions EADS sur le marché, sous réserve des conditions suivantes :

- si l'une des parties entend céder l'une quelconque de ses actions EADS, elle sera tenue de céder en priorité ses actions autres que ses Actions Indirectes EADS avant d'exercer son droit de céder ses Actions Indirectes EADS dans le respect des dispositions indiquées ci-dessous ;
- en cas de cession d'Actions Indirectes EADS, Daimler (dans le cas d'une cession par Sogead), Sogead (dans le cas d'une cession par Daimler) ou Sogead et Daimler (dans le cas d'une cession par SEPI) pourront soit exercer un droit de préemption soit céder leurs Actions Indirectes EADS sur le marché dans les mêmes proportions que celles existant entre les Actions Indirectes EADS détenues par les parties concernées ;

- toute cession d'Actions Indirectes EADS par Sogepa ou Lagardère est soumise à un droit de préemption en faveur de Lagardère ou Sogepa, selon le cas. Au cas où ce droit de préemption ne serait pas exercé, les Actions Indirectes EADS peuvent être cédées (a) à un tiers identifié sous réserve de l'accord de Lagardère ou de Sogepa (selon le cas) ainsi que de Daimler, et (b) si cet accord n'est pas obtenu, les Actions Indirectes EADS pourront être vendues sur le marché sous réserve du droit de préemption de Daimler visé ci-dessus ;
- Lagardère et Sogepa disposeront d'un droit proportionnel de sortie conjointe en cas de cession de leurs Actions Indirectes EADS ; et
- les droits de préemption et de sortie conjointe des sociétés Lagardère et Sogepa visés ci-dessus ne s'appliquent pas à une cession d'actions EADS détenues directement par l'une d'entre elles.

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

Contrôle d'EADS

Dans l'hypothèse où un tiers à l'encontre duquel Daimler ou Sogeadé formulerait des objections (un « **Tiers Hostile** ») viendrait à détenir dans EADS une participation égale ou supérieure à 12,5 % du nombre d'actions EADS dont les droits de vote sont exercés dans le cadre du *Contractual Partnership* (une « **Participation Qualifiée** ») et, sauf dans l'hypothèse où une Offre Hostile (telle que définie ci-dessous) aurait été effectuée par le Tiers Hostile ou jusqu'à ce que Daimler et Sogeadé soient convenues que le Tiers Hostile doit cesser d'être considéré comme tel ou jusqu'à ce que ledit Tiers Hostile ait cessé de détenir une Participation Qualifiée, les parties au *Participation Agreement* feront usage de tous leurs moyens de contrôle et d'influence dans EADS afin d'éviter que ledit Tiers Hostile n'accroisse ses droits ou pouvoirs au sein d'EADS.

À l'issue de la Période de Blocage, le 1^{er} juillet 2003, les parties au *Participation Agreement* pourront accepter une offre, qu'elle soit sous forme d'offre publique ou autrement, d'un Tiers Hostile qui ne serait pas acceptable par Daimler ou par Sogeadé (une « **Offre Hostile** ») sous réserve du respect des stipulations imposant notamment à la partie désireuse de l'accepter, d'offrir en premier ses actions EADS à Daimler et/ou Sogeadé, auquel cas ces derniers pourront exercer leurs droits de préemption sur tout ou partie des actions EADS détenues par la partie désireuse d'accepter l'Offre Hostile.

Toute cession d'actions EADS, autres que des Actions Indirectes EADS, par Daimler, Sogeadé ou Lagardère alors

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

Dissolution du *Contractual Partnership* et d'EADS Participations B.V.

Le *Contractual Partnership* et EADS Participations B.V. seront dissous et mis en liquidation en cas de survenance de certains événements (chacun représentant un « **Événement de Résiliation** ») en ce compris :

- si le nombre des Actions Indirectes EADS détenues par Daimler ou par Sogeadé vient à représenter moins de 10 % du nombre total d'actions EADS, sauf dans le cas où la différence entre les participations de Daimler et Sogeadé (calculées en pourcentage représenté par le nombre d'Actions Indirectes EADS détenues par chacune d'entre elles par rapport au nombre total d'actions EADS) est inférieure ou égale à 5 %, auquel cas la dissolution et la liquidation n'interviendront que si les Actions Indirectes EADS détenues par Daimler ou par Sogeadé représentent 5 % ou moins du nombre total d'actions EADS ; ou
- si, en cas de changement de contrôle de Lagardère, Sogepa, Sogeadé ou Daimler, aucune notification d'offre d'acquisition par un tiers des actions Sogeadé ou des Actions Indirectes EADS détenues par la partie faisant l'objet du changement de contrôle (la « **Partie Objet du Changement** ») (la Partie Objet du Changement entendant accepter ladite offre) n'a été effectuée conformément au *Participation Agreement* (voir paragraphe ci-dessous « Changement de Contrôle ») dans un délai de 12 mois à compter du changement de contrôle (l'absence de notification d'une offre d'acquisition par un tiers des Actions Indirectes EADS détenues par SEPI en cas de changement de contrôle de cette dernière ne donne pas lieu à dissolution du *Contractual Partnership* ou d'EADS Participations B.V. mais entraîne la perte par SEPI de ses principaux droits ou obligations au titre du *Participation Agreement* et du *Contractual Partnership Agreement*).

En cas de survenance d'un Événement de Résiliation, la société EADS Participations B.V. doit cesser toute activité non nécessaire à sa liquidation ou à celle du *Contractual Partnership*.

Changement de contrôle

Le *Participation Agreement* prévoit notamment que si (a) Lagardère ou Sogepa fait l'objet d'un changement de contrôle et Daimler en fait la demande (b) Sogeadé fait l'objet d'un changement de contrôle et Daimler en fait la demande (c)

Daimler fait l'objet d'un changement de contrôle et Sogeadé en fait la demande (d) SEPI fait l'objet d'un changement de contrôle et Daimler ou Sogeadé en fait la demande, alors :

- (i) la partie faisant l'objet du changement de contrôle déploiera ses meilleurs efforts afin d'assurer la vente de ses actions Sogeadé (si la partie faisant l'objet du changement de contrôle est Lagardère ou Sogepa) ou de ses Actions Indirectes EADS (si la partie faisant l'objet du changement de contrôle est Daimler, Sogeadé ou SEPI) en faveur d'un tiers acquéreur à des conditions de marché. Lorsque la partie faisant l'objet du changement de contrôle est Lagardère ou Sogepa, le tiers acquéreur sera nommé avec l'accord de Daimler, qui ne pourra pas être indûment refusé ; et
- (ii) s'il est reçu une offre d'acquisition par un tiers des actions Sogeadé détenues par Lagardère ou Sogepa ou des Actions Indirectes EADS détenues par Daimler, Sogeadé ou SEPI, selon le cas, et si la partie faisant l'objet du changement de contrôle entend accepter cette offre, celle-ci sera immédiatement notifiée (a) à Daimler dans le cas d'un changement de contrôle affectant Lagardère ou Sogepa, (b) à Sogeadé dans le cas d'un changement de contrôle affectant Daimler, (c) à Daimler dans le cas d'un changement de contrôle affectant Sogeadé, ou (d) à Daimler ou Sogeadé dans le cas d'un changement de contrôle affectant SEPI (la partie recevant la notification visée aux points (a), (b), (c) ou (d) étant ci-après dénommée la « **Partie ne Faisant pas l'Objet du Changement** »). La Partie ne Faisant pas l'Objet du Changement aura un droit prioritaire d'acquisition des actions Sogeadé ou des Actions Indirectes EADS offertes à la vente, au prix offert par le tiers. Concernant le point (d), si Daimler et Sogeadé demandent l'une et l'autre à ce que SEPI trouve un tiers acquéreur, chacune d'entre elles pourra acquérir les Actions Indirectes EADS détenues par SEPI proportionnellement au nombre d'Actions Indirectes EADS détenues par chacune d'elles. Si la Partie ne Faisant pas l'Objet du Changement ne déclare pas son intention d'acquérir les actions Sogeadé ou les Actions Indirectes EADS dans un délai de 30 jours à compter de la date de l'offre, la Partie Objet du Changement sera tenue de céder lesdites actions Sogeadé ou Actions Indirectes EADS au tiers aux conditions de son offre initiale.

Le tiers acquéreur ne pourra être ni un concurrent d'EADS, de Sogeadé ou de Daimler (selon le cas), ni un membre du Groupe ayant pris le contrôle de la Partie Objet du Changement.

Cas de défaillance autres qu'un changement de contrôle

Le *Participation Agreement* prévoit certaines mesures dans des cas de défaillance (autres qu'un changement de contrôle), et notamment en cas de cessation de paiement ou de violation substantielle du *Participation Agreement*. En particulier, s'il

survient un cas de défaillance concernant Daimler, Sogeadé ou SEPI, la partie non-contrevenante (à savoir respectivement Sogeadé, Daimler ou encore Sogeadé et Daimler agissant conjointement) bénéficiera de la part de la partie contrevenante d'une promesse de vente portant sur ses actions EADS ainsi que sur sa participation dans EADS Participations B.V. Si ce cas de défaillance concerne Lagardère ou Sogepa, cette partie sera tenue de faire ses meilleurs efforts pour céder sa participation dans le capital de Sogeadé à un tiers acheteur, et ce à des conditions de marché et de bonne foi (ledit acheteur ne pouvant être un concurrent d'EADS ou de Daimler). En cas de cession par Lagardère, le tiers acheteur devra être désigné par Sogepa avec l'accord de Daimler (ledit accord ne pouvant être refusé de façon déraisonnable). En cas de cession par Sogepa, Daimler devra donner son accord sur cette cession (ledit accord ne pouvant être refusé de manière déraisonnable).

Droits et engagements spécifiques de l'État français

L'État français, qui n'est pas partie au *Participation Agreement*, a conclu avec Daimler et DLRH un contrat distinct de droit français en date du 14 octobre 1999 (tel que modifié), selon lequel :

- l'État français s'engage à ne pas détenir, à travers Sogepa, Sogeadé et EADS Participations B.V., une participation dans EADS dépassant 15 % de la totalité du capital social émis d'EADS ;
- l'État français s'engage à ce que ni lui ni aucune entreprise publique ne détienne directement aucune action EADS ;
- abstraction faite, dans l'un et l'autre de ces cas (i) des actions EADS actuellement détenues par l'État français après des distributions gratuites effectuées à certains anciens actionnaires d'Aérospatiale Matra à la suite de la privatisation de cette dernière intervenue en juin 1999 et qui devront être vendues sur le marché ; (ii) des actions détenues par Sogepa ou par l'État français et pouvant être cédées ou acquises conformément aux dispositions du *Participation Agreement* ou du Pacte d'actionnaires Sogeadé (voir ci-dessous) ; et (iii) des actions acquises exclusivement à des fins d'investissement.

Par ailleurs, en vertu d'un accord conclu entre EADS et l'État français (le « **Contrat de Missiles Balistiques** »), EADS a concédé à l'État français (a) un droit de veto et une promesse de vente sur l'activité de missiles balistiques, ladite promesse pouvant être exercée dans le cas où (i) un tiers non affilié aux groupes Daimler et/ou Lagardère acquiert, directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 10 % ou tout multiple de 10 % du capital ou des droits de vote d'EADS ou (ii) il serait envisagé de céder les actifs ou actions de sociétés exerçant les activités de missiles balistiques après la résiliation du Pacte d'actionnaires Sogeadé et (b) un droit de s'opposer au transfert desdits actifs ou desdites actions pendant la durée du Pacte d'actionnaires Sogeadé.

Sogead

Sogead est une société en commandite par actions de droit français, dont le capital social est détenu par Sogepa (54,55 %) et par la société par actions simplifiée de droit français Désirade (45,45 %). Le capital de Désirade est détenu à 100 % par Lagardère, qui détient donc indirectement 45,45 % de Sogead.

Sogead Gérance, associé gérant commandité de Sogead, est une société par actions simplifiée dont le capital est réparti à égalité entre Sogepa et Lagardère SCA.

Le Conseil d'administration de Sogead Gérance se compose de huit administrateurs, dont quatre sont désignés par Lagardère (parmi lesquels sera désigné le Président du conseil) et quatre par Sogepa. Les décisions du Conseil d'administration de Sogead Gérance sont prises à la majorité simple des administrateurs, sauf pour les questions ci-dessous, qui requièrent une majorité qualifiée de six administrateurs sur huit : (a) acquisitions ou cessions de participations ou d'actifs, dont le montant individuel excède 500 millions d'euros ; (b) accords stratégiques d'alliance et de coopération industrielle ou financière ; (c) augmentation de capital d'EADS portant sur un montant supérieur à 500 millions d'euros sans droit préférentiel de souscription ; (d) toute décision de cession ou d'affectation à titre de garantie des actifs relatifs à la capacité de maîtrise d'œuvre, de conception et d'intégration des missiles balistiques ou aux participations majoritaires dans les sociétés Cilas, Sodern, Nuclétudes et dans le GIE Cosyde (chacun un « **Domaine réservé de Sogead** »). Les décisions visées au point (d) ci-dessus sont également régies par le Contrat de Missiles Balistiques (voir paragraphe ci-dessus – « Droits et engagements spécifiques de l'État français »).

Si, lors d'un vote du Conseil d'administration de Sogead Gérance portant sur ces questions, il n'est pas possible de réunir la majorité qualifiée de six administrateurs en raison du vote négatif d'au moins un des administrateurs désignés par Sogepa, les administrateurs désignés par Sogead au Conseil d'administration d'EADS Participations B.V. seront tenus de voter contre cette proposition. Cela signifie qu'en sa qualité d'actionnaire de Sogepa, l'État français pourra bloquer toutes décisions relatives à ces questions au sein d'EADS Participations B.V. et par voie de conséquence au sein d'EADS aussi longtemps que le Pacte d'actionnaires Sogead restera en vigueur.

Par ailleurs, dans l'hypothèse où le Conseil d'administration d'EADS Participations BV et/ou le Conseil d'administration d'EADS seraient appelés à se prononcer sur l'un des points suivants :

- (a) désignation/révocation du *Chairman* et/ou du *Chief Executive Officer* d'EADS et désignation/révocation du *Chief Executive Officer* d'Airbus ;

- (b) investissements, projets, lancement de nouveaux produits ou cessions par toute entité du Groupe, pour une valeur individuelle ou un montant individuel de plus de 500 millions d'euros ;
- (c) conclusion d'un accord stratégique ou de coopération ;
- (d) modification du capital autorisé d'EADS et augmentation du capital émis d'EADS, à l'exception des augmentations de capital réalisées pour les besoins d'un Plan d'actionnariat salarié ou d'autres émissions en faveur des salariés, pour un montant, par année ou par plan, inférieur à 2 % du capital émis ;
- (e) modification (1) des Statuts, (2) du règlement intérieur du Conseil d'administration d'EADS, et (3) du règlement intérieur du Comité Exécutif ;
- (f) changement de dénomination, de lieu d'enregistrement ou de nationalité d'EADS ; et
- (g) décision importante concernant l'activité de missiles balistiques d'EADS ;

Le Conseil d'administration de Sogead Gérance devra se réunir au préalable afin de décider du caractère approprié de toute décision visée aux points ci-dessus. À cet égard, la décision du Conseil d'administration de Sogead Gérance devra être adoptée à la majorité qualifiée de six des huit administrateurs et formulée par écrit, étant entendu que les administrateurs d'EADS Participations B.V. désignés par Sogead ne sont pas tenus par une telle décision. Cette procédure ne s'applique pas lorsque le sujet concerné aura été examiné en tant que Domaine réservé de Sogead, conformément à la procédure décrite ci-dessus.

L'actionnariat de Sogead reflétera à tout moment les participations indirectes de l'ensemble des actionnaires de Sogead dans EADS.

Dans certains cas, et notamment en cas de changement de contrôle de Lagardère, cette dernière accordera une promesse de vente portant sur ses actions Sogead à une tierce personne privée désignée par Sogepa avec l'accord de Daimler. Cette promesse pourra être exercée pendant la durée du Pacte d'actionnaires Sogead sur la base du prix de marché des actions EADS.

Le Pacte d'actionnaires Sogead sera résilié si Lagardère ou Sogepa cesse de détenir au moins 20 % du capital de Sogead, étant toutefois précisé que : (a) les stipulations relatives à la promesse de vente consentie par Lagardère, telles que décrites ci-dessus, resteront en vigueur aussi longtemps que le *Participation Agreement* restera en vigueur, (b) tant que Sogepa détiendra au moins une action Sogead, elle conservera le droit de désigner un administrateur de Sogead Gérance, dont l'approbation sera nécessaire pour toute décision de cession ou d'affectation à titre de garantie des actifs relatifs à la capacité de maîtrise d'œuvre, de conception et d'intégration de missiles balistiques ou participations majoritaires dans les sociétés Cilas,

Sodern, Nuclétudes et dans le GIE Cosyde et (c) le Pacte d'actionnaires Sogeadé sera résilié en cas de dissolution de la société EADS Participations B.V. du fait de Daimler. Dans ce dernier cas, les parties se sont engagées à négocier un nouveau pacte d'actionnaires sur la base du pacte d'actionnaires conclu entre elles en date du 14 avril 1999 relatif à la société Aérospatiale Matra, en tenant compte de leurs participations respectives dans Sogeadé à la date de la dissolution de la société EADS Participations B.V.

Promesse d'achat

Aux termes du *Participation Agreement*, Sogeadé consent à Daimler une promesse d'achat portant sur les actions EADS de cette dernière, ladite promesse pouvant être exercée (i) en cas de situation de blocage résultant de l'exercice par Sogepa de ses droits relatifs à certaines décisions stratégiques (énumérées ci-dessus dans le cadre de la description de Sogeadé), autres que celles se rapportant à l'activité de missiles balistiques ou (ii) durant certaines périodes, sous réserve, dans l'un ou l'autre cas, que l'État détienne toujours une participation directe ou indirecte dans EADS. La promesse d'achat ne peut être exercée que sur la totalité des actions EADS détenues par Daimler, à l'exclusion de tout exercice partiel.

Le prix d'exercice de la promesse d'achat sera calculé sur la base d'une moyenne des cours de bourse d'EADS.

En cas d'exercice par Daimler de la promesse d'achat accordée par Sogeadé, cette dernière acquerra les actions EADS auprès de Daimler. Toutefois, Lagardère a le droit d'exiger que Sogepa se substitue à Sogeadé aux fins de l'acquisition des actions EADS de Daimler, à la suite de l'exercice par cette dernière de sa promesse d'achat. Daimler a d'ores et déjà accepté cette faculté de substitution. Au cas où Lagardère n'exercerait pas cette faculté de substitution, Lagardère devrait fournir sa quote-part du financement nécessaire à cette acquisition. Sogepa s'engage à fournir sa quote-part du financement correspondant à ses droits dans Sogeadé. Au cas où Lagardère déciderait de ne pas participer au financement, (a) Sogepa s'oblige à se substituer à Sogeadé aux fins de l'acquisition des actions cédées par Daimler du fait de l'exercice par cette dernière de sa promesse d'achat et (b) Sogepa ou Lagardère pourra demander la mise en liquidation de Sogeadé et d'EADS Participations B.V. et la résiliation du Pacte d'actionnaires Sogeadé (nonobstant les clauses de résiliation du Pacte d'actionnaires Sogeadé décrites ci-dessus au paragraphe « Sogeadé »). Dans ce cas, Lagardère sera libre de procéder à la vente de ses actions sur le marché ou par cession de bloc à un tiers.

Nantissement d'actions d'EADS en faveur de la société EADS Participations B.V.

À la date de Réalisation, et afin de garantir la bonne exécution de leurs engagements aux termes du *Contractual Partnership Agreement* et du *Participation Agreement*, Sogeadé, Daimler et

SEPI ont nanti leurs Actions Indirectes d'EADS en faveur de la société EADS Participations B.V. et des autres parties au *Contractual Partnership Agreement*.

Apports à EADS — Engagements Particuliers d'EADS

EADS s'est engagée à ne pas céder pendant une période de sept ans les actions apportées par Aérospatiale Matra, DASA AG et SEPI. Les contrats d'apport conclus par EADS, d'une part, et Aérospatiale Matra, DASA AG et SEPI d'autre part, stipulent la possibilité pour EADS, si elle l'estime nécessaire, de céder ces actions, étant entendu qu'EADS indemniserait alors, sur demande, Lagardère et Sogepa (dans le cas d'une cession d'actions apportées par Aérospatiale Matra), DASA AG ou SEPI, selon le cas, du montant des impôts effectivement supportés par ces sociétés (en ce compris par voie d'imputation sur des déficits existants) au titre de la plus-value correspondant à la différence entre la valeur des actions apportées à EADS au moment de l'apport et la valeur fiscale d'acquisition de ces actions, dans la mesure où cette plus-value a été reportée au moment de l'apport. Cette obligation d'indemnisation expirera après une période de sept ans à compter de la date de l'apport. Au cas où l'indemnisation bénéficierait à la fois à Lagardère, Sogepa et DASA AG, le Conseil d'administration d'EADS statuera sur le montant de l'indemnité au vu d'un rapport établi à cette fin et présenté par les deux administrateurs indépendants d'EADS. Le montant et les conditions de cette indemnisation seront portés à la connaissance de l'assemblée des actionnaires.

DADC

EADS détient 75 % des actions de DADC Luft- und Raumfahrt Beteiligungs AG (« DADC ») (les 25 % restants étant détenus par DLRH). Le capital social de Dornier GmbH est détenu par DADC à hauteur de 97,1 % et par la famille Dornier à hauteur de 2,9 %. Lors des Assemblées générales, DADC détient plus de 95,2 % des droits de vote de la société Dornier GmbH, la famille Dornier en détenant moins de 4,8 %. Les sociétés DADC et Dornier GmbH ont conclu un contrat de contrôle et de transfert des bénéfices et des pertes.

Un nombre considérable de résolutions d'Assemblées générales de la société Dornier GmbH doivent réunir une majorité de 100 % des votes exprimés, notamment les résolutions relatives à la dissolution de la société, à toute modification des statuts tendant à mettre fin aux droits des actionnaires minoritaires, à les limiter ou les affecter, à réduire le capital social, à la réalisation de fusions (sauf si Dornier GmbH est l'entité absorbante), aux transferts de participations dans d'autres entreprises, ou de branches complètes d'activités, à l'exception des transferts d'actifs en échange d'actions ou dans le cadre d'un apport en nature ou en faveur d'une société affiliée à Daimler, ce qui sera supposé être le cas si Daimler contrôle au moins 20 % du capital de ladite société. La même règle de majorité s'applique à tous les transferts de parts sociales de

Dornier GmbH détenus par le groupe Daimler (y compris par les sociétés associées à cette dernière) sous réserve de certaines exceptions incluant les transferts à d'autres sociétés du groupe Daimler (y compris les sociétés associées à cette dernière). En outre, la famille Dornier perçoit de Dornier GmbH un dividende garanti égal à 8,7 % ou 15 % (selon la nature des parts) du montant nominal de ses parts, majoré de tout crédit d'impôt attaché. Le dividende garanti est indexé. Daimler a garanti le paiement du dividende minimum aux actionnaires appartenant à la famille Dornier. En ce qui concerne le contrat de transfert des bénéfices et des pertes qui existe actuellement entre DADC et Dornier GmbH, les associés membres de la famille Dornier sont en droit de recevoir le paiement d'un montant au moins égal à celui auquel ils auraient eu droit en l'absence d'un tel contrat. En interne, DADC a repris la charge de cette garantie.

Le 30 novembre 1988, Daimler et la famille Dornier ont conclu un contrat distinct afin de renforcer les droits de Daimler et, simultanément, de protéger les intérêts économiques des actionnaires minoritaires. Ces derniers peuvent notamment exiger que leurs parts de la société Dornier GmbH soient rachetées (i) en numéraire ; (ii) en échange d'actions Daimler ; ou (iii) en échange d'actions d'une entité dans laquelle Daimler exerce, directement ou indirectement, ses activités aérospatiales, par Daimler ou par toute autre société liée à Daimler et désignée par cette dernière. Le 29 mars 2000, Daimler, DLRH, DADC, EADS Deutschland GmbH et DASA AG ont conclu un accord aux termes duquel Daimler est en droit de demander à DADC de racheter les parts sociales ainsi cédées par les actionnaires membres de la famille Dornier. Daimler remboursera à DADC tout montant supérieur à la valeur de marché des parts. Par ailleurs, DADC assumera certains autres droits et obligations relatifs à la protection des intérêts de la famille Dornier.

Le 29 décembre 2004, Silvius Dornier et Daimler ont conclu un accord visant à transférer toutes les actions de Dornier GmbH détenues par Silvius Dornier (3,58 %) à

Daimler ou à une autre société du groupe Daimler désignée par Daimler. Cet accord visait également à éteindre tous les droits et les éventuelles réclamations de Silvius Dornier résultant de sa participation dans Dornier GmbH ou s'y rapportant. Aucun autre actionnaire de la famille n'a exercé son droit de préemption dans le délai de 3 mois lui permettant d'acquérir ces actions, de sorte que la cession des titres de Silvius Dornier a pris effet le 17 avril 2005. Aux termes de l'accord susmentionné entre Daimler, DLRH, DADC, EADS Deutschland GmbH et DASA AG (« *Handhabungsvereinbarung* »), DADC a soumis à Daimler une offre irrévocable d'achat portant sur ces actions à la valeur du marché dès leur cession effective à Daimler. Cette offre a été acceptée par Daimler et l'opération a été finalisée le 3 mai 2005.

Aux termes des accords conclus dans le cadre de la création d'EADS, DLRH s'est engagée à indemniser Lagardère (ou tout membre de son groupe) et SEPI. Cette indemnisation couvrira tous coûts, réclamations, demandes, frais, pertes ou responsabilités (autres qu'une perte que DLRH (ou un autre membre du groupe Daimler) ne peut prévoir) que chacun des bénéficiaires de l'engagement d'indemnisation pourrait encourir ou supporter à compter de la date de tels accords du fait de tout droit à réparation obtenu par tout associé de Dornier GmbH (autre que les membres du groupe DASA AG) ou dont un tel associé ferait la demande à l'encontre de Lagardère (ou tout membre de son groupe), de SEPI, du *Contractual Partnership*, d'EADS Participations B.V., de DASA AG, d'EADS ou de toute entité apportée par, ou au nom de, Daimler et, devenant membre du Groupe, ou de tout membre du groupe DASA AG. Cette indemnisation ne s'appliquera également à EADS que dans la mesure où elle ne serait pas prévue dans les traités d'apport de DASA à EADS.

Il n'existe aucun conflit d'intérêt potentiel entre les devoirs des administrateurs envers la Société et leurs intérêts privés ou autres devoirs, autres que les relations entre la Société et ses principaux actionnaires telles que décrites à la section 3.3.2.

3.3.3 FORME DES ACTIONS

Les actions EADS sont sous forme nominative ou sont, pour tout ou partie, des actions au porteur en cas de décision prise en ce sens par le Conseil d'administration. Les actions sont inscrites dans le registre des actionnaires, sans qu'il soit émis de certificat. Cependant, il pourra être émis des certificats pour

tout ou partie des actions en cas de décision prise en ce sens par le Conseil d'administration. Les certificats d'actions seront émis sous la forme déterminée par le Conseil d'administration. Les actions nominatives seront numérotées de la manière déterminée par le Conseil d'administration.

3.3.4 ÉVOLUTION DE L'ACTIONNARIAT DE LA SOCIÉTÉ DEPUIS SA CRÉATION

La Société a été constituée avec un capital autorisé de 500 000 florins néerlandais (« NLG »), composé de 500 actions d'une valeur nominale de 1 000 NLG chacune. Le souscripteur initial était Aerospatiale Matra, en faveur de laquelle 100 actions ont été émises le 29 décembre 1998. Par acte notarié signé en date du 28 décembre 1999, ces actions ont été transférées à Dasa AG.

Les modifications de l'actionnariat de la Société depuis son introduction en bourse se présentent comme suit (pour une description des modifications du capital social émis de la Société depuis sa constitution, voir « 3.2.5 Évolution du capital social émis depuis la constitution de la Société »).

Depuis juillet 2000, 4 293 746 actions EADS ont été distribuées à titre gratuit par l'État français à certains anciens actionnaires d'Aerospatiale Matra après sa privatisation en juin 1999. La dernière distribution est intervenue en juillet 2002.

Par ailleurs, en janvier 2001, l'État français et Lagardère ont cédé sur le marché l'ensemble de leurs actions EADS (respectivement 7 500 000 et 16 709 333 actions EADS) autres que leurs Actions Indirectes EADS (et, en ce qui concerne l'État, abstraction faite des actions EADS à distribuer aux anciens actionnaires d'Aerospatiale Matra, voir « 3.3.2 – Relations avec les principaux actionnaires – Droits et engagements spécifiques de l'État français ») qu'ils détenaient à la suite du non-exercice de l'option de sur-allocation accordée aux établissements introducteurs dans le cadre de l'introduction en bourse de la Société en juillet 2000 (y compris, dans le cas de Lagardère, les actions autres que ses Actions Indirectes EADS acquises auprès des Institutions Financières Françaises à l'issue de la période d'exercice de l'option de sur-allocation).

Le 8 juillet 2004, Daimler a annoncé avoir placé sur le marché (dans le cadre d'une opération de couverture) l'ensemble de ses actions EADS (soit 22 227 478 actions EADS) représentant à cette date 2,73 % du capital et 2,78 % des droits de votes d'EADS, à l'exception des Actions Indirectes EADS.

Le 4 avril 2006, Daimler et Lagardère ont annoncé avoir conclu simultanément des transactions visant à réduire de 7,5 % chacun leurs participations respectives dans EADS. Daimler a conclu un accord de vente à terme d'environ 61 millions d'actions d'EADS avec un groupe de banques d'investissement. Le groupe Daimler a annoncé avoir prêté ces actions aux banques concernées en prévision du règlement de la vente à terme. Lagardère a émis des obligations convertibles en actions. Les actions EADS livrables à l'échéance des obligations susvisées représenteront au maximum 7,5 % du capital d'EADS, soit environ 61 millions d'actions EADS. Elles seront livrées en juin 2007, juin 2008 et juin 2009, en trois tranches égales représentant chacune 2,5 % du capital d'EADS.

Le 9 février 2007, Daimler a conclu un accord avec un consortium d'investisseurs du secteur privé et du secteur public, en vertu duquel Daimler s'engage à réduire de 22,5 % à 15 % sa participation dans le capital d'EADS. Le 13 mars 2007, Daimler a transféré dans le cadre de cet accord la totalité de sa participation de 22,5 % dans EADS, à une nouvelle société dans laquelle le consortium d'investisseurs a pris une participation d'un tiers par l'intermédiaire d'une structure *ad hoc* créée à cet effet. Le consortium d'investisseurs possède donc un intérêt économique portant sur une participation de 7,5 % dans EADS, les droits de vote correspondant étant en revanche toujours exercés par Daimler. Daimler continuera de contrôler les droits de vote de la totalité du bloc d'actions représentant 22,5 % du capital EADS. Daimler a la possibilité de dissoudre la nouvelle structure *ad hoc* le 1^{er} juillet 2010 au plus tôt. En cas de dissolution de cette structure, Daimler pourra soit remettre les actions EADS aux investisseurs, soit leur verser une contrepartie en numéraire. En cas de remise des actions EADS, l'État allemand, l'État français et Lagardère par l'intermédiaire de Sogade, auront le droit de préempter ces actions afin de préserver l'équilibre franco-allemand. Cette transaction constitue une exception spécifique aux accords décrits à la section 3.3.2 « Relations avec les principaux actionnaires ».

Le 26 décembre 2007, JSC Vnesheorgbank a cédé et transféré 41 055 330 actions EADS à la *Bank for Development and Foreign Economic Affairs (Vnesheconombank)*. EADS a été informée par la suite de cette transaction.

Le tableau ci-dessous présente la répartition des actions émises et des droits de vote de la Société, avant exercice de toute option de souscription d'actions EADS (voir « Partie 1/2.3.3 Plans de rémunération à long terme »), pour les trois derniers exercices.

Actionnaires	Position au 31 décembre 2007			Position au 31 décembre 2006			Position au 31 décembre 2005		
	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions
Dasa AG	22,52 %	22,64 %	183 337 704	22,47 %	22,71 %	183 337 704	29,89 %	30,29 %	244 447 704
Sogeade	27,53 %	27,67 %	224 077 704	29,96 %	30,27 %	244 447 704	29,89 %	30,29 %	244 447 704
SEPI	5,49 %	5,52 %	44 690 871	5,48 %	5,54 %	44 690 871	5,47 %	5,3 %	44 690 871
Sous-total <i>Contractual Partnership</i>	55,54 %	55,83 %	452 106 279	57,91 %	58,52 %	472 476 279	65,25 %	66,11 %	533 586 279
État français	0,06 %	0,06 %	502 746	0,6 %	0,06 %	502 746	0,06 %	0,06 %	502 746*
Public	43,88 %	44,11 %	357 198 446	40,99 %	41,42 %	334 448 355	33,39 %	33,83 %	273 061 396**
Rachat d'actions détenues en propre***	0,52 %	-	4 207 002	1,04 %	-	8 504 144	1,30 %	-	10 592 709
Total	100,00 %	100,00 %	814 014 473	100,00 %	100,00 %	815 931 524	100,00 %	100,00 %	817 743 130

(*) Actions détenues par l'État français après distribution gratuite de 4 293 746 actions à certains anciens actionnaires d'Aérospatiale Matra à la suite de la privatisation de cette dernière en juin 1999. Toutes les actions actuellement détenues par l'État devront être cédées sur le marché.

(**) Comprenant les salariés d'EADS. Au 31 décembre 2007, les salariés d'EADS détenaient environ 1,89 % du capital social et 1,90 % des droits de vote.

(***) Les actions d'autocontrôle détenues par la Société ne sont pas assorties de droits de vote.

À la connaissance de la Société et sauf disposition contraire stipulée à la Partie « 3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires », les actions de la Société ne font l'objet d'aucun nantissement.

La Société a demandé que soit révélée l'identité des titulaires de titres au porteur identifiables (TPI) qui détiennent individuellement plus de 2 000 actions. L'étude, qui s'est

achevée le 31 décembre 2007, a permis d'identifier 1 786 actionnaires, qui détiennent au total 319 553 855 actions EADS (dont 12 669 088 actions détenues par Iberclear pour le compte des marchés espagnols et 39 176 722 actions détenues par Clearstream pour le compte du marché allemand).

La structure actuelle de l'actionnariat de la Société est présentée au diagramme du paragraphe « 3.3.1 Répartition du capital ».

3.3.5 PERSONNES EXERÇANT LE CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

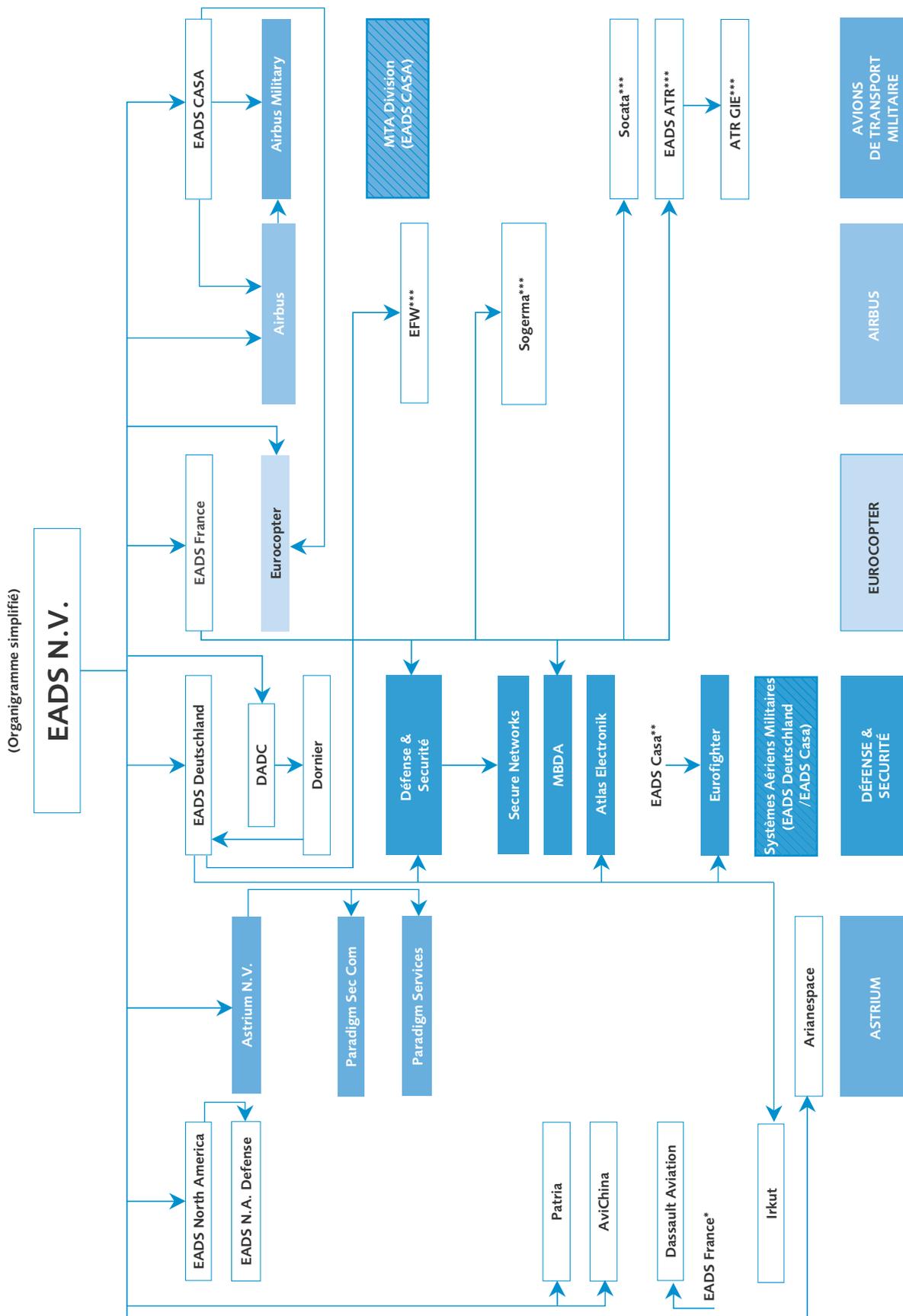
Voir « 3.3.1 Répartition du capital » et « 3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires ».

3.3.6 ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE

Le schéma ci-dessous illustre la structure d'organisation simplifiée d'EADS, qui se compose de cinq Divisions et des principales Unités Opérationnelles. Les sociétés holding intermédiaires ont été omises afin de simplifier le schéma. Les encadrés grisés représentent les Divisions (s'agissant de la Division MTA) ou les Unités Opérationnelles (s'agissant de Systèmes Militaires Aériens) faisant partie des entités juridiques mentionnées entre parenthèses. Les cadres en couleur représentent des entités qui font partie de l'une des

cinq Divisions d'EADS. Les cadres en blanc représentent les sociétés holdings ou les participations détenues en dehors de l'une des cinq Divisions d'EADS et qui ne relèvent pas directement de la responsabilité d'un administrateur défini. Socata, EADS ATR, ATR GIE, EFW et Sogerma sont classées dans la catégorie « Autres activités » et ne font pas partie de l'une des cinq Divisions d'EADS. Voir « 1.1.1 Aperçu général – Organisation des activités d'EADS ».

PARTICIPATIONS LES PLUS IMPORTANTES DU GROUPE EADS



(*) EADS détient sa participation dans Dassault Aviation par l'intermédiaire d'EADS France.
 (**) La participation d'EADS dans Eurofighter est détenue conjointement par EADS Deutschland et EADS Casa.
 (***) EFW, Sogerma, ATR et Socata sont affectés aux « Autres activités ».

3.3.7 RACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DES SES PROPRES ACTIONS

3.3.7.1 Droit néerlandais et informations relatives aux programmes de rachat d'actions

En application du Règlement Européen n° 2273/2003, la Société est soumise à certaines conditions de mise en œuvre de programmes de rachat d'actions et de communication financière y afférente, telles que décrites ci dessous.

En vertu du droit civil néerlandais, la Société peut acquérir ses propres actions, sous réserve du respect de certaines dispositions du droit néerlandais et des Statuts de la Société, si (i) les fonds propres diminués des fonds nécessaires afin de procéder à l'acquisition ne sont pas inférieurs au total du montant du capital libéré et appelé et de toutes les réserves imposées par le droit néerlandais et (ii) la Société et ses filiales ne détiennent pas ou ne sont pas bénéficiaires du nantissement, au terme de ces opérations, d'un nombre total d'actions dont la valeur nominale totale est supérieure à un dixième du capital social émis. Le Conseil d'administration ne peut procéder à des rachats d'actions que s'il y en a été autorisé par une assemblée des actionnaires. Cette autorisation ne peut valoir que pour une période ne dépassant pas 18 mois.

Aucun droit de vote n'est attaché aux actions détenues par la Société. Les usufruitiers et bénéficiaires de nantissement d'actions détenues par la Société ne se voient toutefois pas privés de leurs droits de vote pour autant que le droit d'usufruit ou le nantissement ait été établi avant que l'action ne soit détenue par la Société.

L'assemblée annuelle des actionnaires d'EADS qui s'est tenue le 4 mai 2007 a autorisé le Conseil d'administration, par une résolution renouvelant l'autorisation préalablement donnée par l'assemblée annuelle des actionnaires d'EADS du 4 mai 2006, pour une période de 18 mois à compter de la date de ladite assemblée, à acquérir des actions de la Société par tous moyens, y compris par le biais de produits dérivés, sur tout marché boursier ou autrement, pour autant qu'à l'issue de ces achats la Société ne détienne pas plus de 10 % de son capital émis, et ce à un prix qui ne soit pas inférieur à la valeur nominale des actions et qui ne soit pas supérieur au montant le plus élevé compris entre le prix de la dernière opération indépendante et le prix de l'offre indépendante actuelle la plus élevée sur la place boursière où l'achat est effectué.

Au mois de juillet 2007, la Société avait acheté un total de 8 719 103 de ses propres actions, dont 4 568 405 ont été annulées en juillet 2007.

À la date du présent document, la Société avait acquis, au total, 4 434 889 de ses propres actions.

Une résolution sera soumise au vote de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires d'EADS convoquée le 26 mai 2008, afin de remplacer et annuler l'autorisation accordée par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 4 mai 2007 et d'autoriser le Conseil d'administration, pour une nouvelle période de 18 mois débutant à compter de la date de ladite assemblée, à acquérir des actions de la Société par tous moyens, notamment par le biais de produits dérivés, sur tout marché boursier ou autrement, pour autant que, compte tenu de ce rachat, qui ne peut être effectué à un prix qui ne peut être ni inférieur à la valeur nominale ni supérieur au prix de la dernière opération indépendante ou, s'il est plus élevé, de l'offre indépendante actuelle la plus élevée sur la place où l'achat est effectué, la Société ne détienne pas plus de 10 % du capital social émis.

3.3.7.2 Réglementation française

Du fait de l'admission de ses actions aux négociations d'un marché réglementé en France, la Société est soumise à la réglementation résumée ci-dessous.

En application des articles 241-1 à 241-6 du Règlement Général de l'AMF, l'achat par une société de ses propres actions est subordonné à la publication d'un descriptif du programme de rachat de ses propres actions. Ce descriptif doit être publié avant la mise en place dudit programme de rachat d'actions.

En application des articles 631-1 à 631-4 du Règlement Général de l'AMF, une société ne peut réaliser d'opérations sur ses propres actions aux fins de manipuler le marché. Les articles 631-5 et 631-6 du Règlement Général de l'AMF définissent également les conditions de validité des interventions réalisées par une société sur ses propres actions.

Après avoir racheté ses propres actions, la Société est tenue de communiquer sur son site Internet, dans un délai d'au moins sept jours de négociation, des informations spécifiques sur ces rachats.

La Société doit également communiquer à l'AMF, au moins une fois par mois, l'ensemble des informations publiées sur son site Internet au titre de ces rachats et les informations relatives à l'annulation des actions rachetées.

3.3.7.3 Réglementation allemande

En sa qualité d'émetteur étranger, la Société n'est pas soumise aux règles de droit allemand relatives aux opérations de rachat portant sur ses propres actions, ces dispositions ne s'appliquant qu'aux émetteurs allemands.

3.3.7.4 Réglementation espagnole

En sa qualité d'émetteur étranger, la Société n'est pas soumise aux règles de droit espagnol relatives aux opérations portant sur ses propres actions, ces dispositions ne s'appliquant qu'aux émetteurs espagnols.

Toutefois, en vertu des Règles de Conduite prises en application de la Loi espagnole sur les valeurs mobilières 24/1988 du 28 juillet 1988, la Société ne peut réaliser d'opérations sur ses propres actions aux fins de manipuler le marché.

3.3.7.5 Descriptif du programme de rachat d'actions devant être autorisé par l'assemblée des actionnaires du 26 mai 2008

En application des articles 241-2 I et 241-3 III du Règlement Général de l'AMF, le descriptif du programme de rachat d'actions qui sera mis en place par la Société est présentée ci-dessous :

- **Date de l'Assemblée générale des actionnaires statuant sur l'autorisation du programme de rachat d'actions :** 26 mai 2008 ;
- **Nombre d'actions EADS et pourcentage correspondant de capital social détenu directement et indirectement par la Société :** 4 434 889 actions représentant 0,54 % du capital social à la date du présent document ;
- **Utilisation prévue des actions EADS détenues par la Société à la date du présent document :** la réduction du capital social par annulation de tout ou partie des actions rachetées, notamment afin d'éviter l'effet dilutif lié à certaines augmentations de capital en numéraire (i) qui ont été réservées ou qui seraient réservées aux salariés du Groupe EADS et/ou (ii) qui ont été réalisées ou qui seraient réalisées dans le cadre de l'exercice d'options de souscription d'actions attribuées à certains salariés du Groupe EADS : **4 434 889** actions.

Voir ci-dessous pour de plus amples informations sur les actions détenues par EADS à la date d'entrée en vigueur du Règlement (CE) n° 2273/2003 du 22 décembre 2003, le 13 octobre 2004 et toujours détenues par EADS à la date du présent document :

- **Objectifs du programme de rachat d'actions que la Société mettra en place (par ordre de priorité décroissante, sans incidence sur l'ordre effectif d'utilisation de l'autorisation de rachat d'actions qui sera déterminé en fonction des besoins et des opportunités) :**
 - la réduction du capital social par annulation de tout ou partie des actions rachetées, notamment afin d'éviter l'effet dilutif lié à certaines augmentations de capital en numéraire (i) qui ont été réservées ou qui seraient

réservées aux salariés du Groupe EADS et/ou (ii) qui ont été réalisées ou qui seraient réalisées dans le cadre de l'exercice d'options de souscription d'actions consenties à certains salariés du Groupe EADS, étant entendu que les actions autodétenues seront privées de droit de vote et de droit aux dividendes ;

- la disposition d'actions permettant à la Société d'honorer des obligations liées :
 - (i) à des titres de créance convertibles en actions EADS,
 - (ii) à des programmes d'options de souscription d'actions des salariés ou autres allocations d'actions aux salariés du Groupe EADS,
- l'achat d'actions pour conservation et remise ultérieure à titre d'échange ou de paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe ;
- la liquidité ou l'animation du marché secondaire des actions EADS, réalisée dans le cadre d'un contrat de liquidité à conclure avec un prestataire de services d'investissement indépendant, conformément à la décision de l'AMF en date du 22 mars 2005, telle qu'amendée, acceptant le recours à des contrats de liquidité reconnus en tant que pratique de marché admise par l'AMF.

- **Procédure :**

- part maximale du capital social émis que la Société peut racheter : 10 % ;
- nombre maximum d'actions que la Société se propose de racheter sur autorisation de l'Assemblée générale des actionnaires : cette quotité de 10 % représenterait 81 402 867 actions du capital social émis de la Société, qui comprend 814 028 673 actions à la date du présent document. Cette quotité maximum de 10 % représenterait 84 243 099 actions sur la base des 842 430 992 actions qui constitueraient la totalité du capital social pleinement dilué de la Société après l'émission de 28 402 319 actions suite à l'exercice des options de souscription d'actions encore exerçables à la date du présent document, que le Conseil d'administration a octroyées à certains salariés du Groupe EADS en 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005 et 2006 ;
- par ailleurs, les sommes consacrées au rachat des actions propres ne doivent pas, conformément au droit néerlandais, être supérieures aux éléments de capitaux propres qui sont par nature remboursables ou distribuables aux actionnaires. Les « éléments de capitaux propres remboursables ou distribuables aux actionnaires » doivent s'entendre des primes d'apports (afférentes à des apports en nature), des primes d'émission (afférentes à des apports en numéraire) et des autres réserves telles que détaillées dans les états financiers d'EADS, desquelles il convient de déduire la valeur de rachat des actions EADS autodétenues.

Au 31 décembre 2007, les montants respectifs de chacun de ces éléments de capitaux propres d'EADS remboursables ou distribuables par nature aux actionnaires s'élevaient à : 7 968 000 000 euros (primes d'émission), (1 343 000 000) euros (autres réserves) et (206 000 000) euros (actions d'autocontrôle), soit au total 6 419 000 000 euros.

EADS se réserve le droit de mettre en œuvre son programme de rachat d'actions dans son intégralité et s'engage à ne pas dépasser, directement ou indirectement, le seuil de 10 % du capital social émis, ni le montant de 6 419 000 000 euros pendant la durée du programme.

Enfin, EADS s'engage à maintenir, à tout moment, un flottant suffisant qui respecte les seuils fixés par Euronext Paris S.A.

- Les actions pourront être achetées ou vendues à tout moment (y compris en période d'offre publique) dans les limites autorisées par la réglementation boursière et par tous moyens y compris, de façon non limitée, par transactions sur blocs d'actions et en incluant le recours à des options, des combinaisons d'instruments dérivés ou l'émission de valeurs mobilières donnant droit, de quelque manière que ce soit, à des actions EADS dans les limites exposées dans ce document. Par ailleurs, EADS aura recours à des options d'achat et des swaps obtenus dans le cadre des contrats conclus au titre du précédent programme de rachat d'actions (voir ci-dessous), et n'exclut pas la possibilité d'utiliser une structure de transaction similaire à celle utilisée pour le précédent programme de rachat d'actions afin de racheter ses actions.

La part des actions rachetées par voie d'utilisation de blocs de titres pourrait atteindre l'intégralité des actions devant être rachetées dans le cadre de ce programme.

Par ailleurs, en cas d'utilisation de produits dérivés, EADS veillera à ne pas employer de mécanismes qui augmenteraient de manière significative la volatilité du titre, en particulier dans le cadre d'options d'achat ;

- caractéristiques des actions à racheter par la Société sur autorisation de l'Assemblée générale des actionnaires : actions d'EADS, société cotée sur le marché Euronext Paris, sur le *regulierter Markt* de la Bourse de Francfort, et sur les bourses de valeurs de Barcelone, Bilbao, Madrid et Valence ;
- Daimler, DASA AG, l'État français, Lagardère, SEPI, Sogead et Sogepa conserveront tous leurs droits, selon les circonstances, de vendre à EADS leurs actions EADS disponibles, dans le cadre du présent programme de rachat ;
- prix maximum d'achat par action : 70 euros.
- **Durée du programme de rachat d'actions** : ce programme de rachat d'actions restera en vigueur jusqu'au 26 novembre 2009 inclus, c'est-à-dire à la date d'expiration de l'autorisation demandée à l'Assemblée générale annuelle du 26 mai 2008. L'un des principaux objectifs du programme de

rachat d'actions EADS est de permettre aux salariés du Groupe EADS d'exercer les options de souscription d'actions qui leur ont été attribuées en 2000, 2001 et 2002. Il est aujourd'hui prévu (i) de poursuivre et renouveler ce programme jusqu'au 9 août 2012 (le 8 août 2012 étant la date jusqu'à laquelle les salariés du Groupe EADS peuvent exercer tout ou partie des options de souscription d'actions qui leur ont été attribuées en 2002) et (ii) de soumettre à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires d'EADS le renouvellement des autorisations jusqu'à cette date.

● **Déclaration par la Société des opérations réalisées sur ses propres actions du 4 mai 2007 à la date du présent document :**

Pourcentage de capital social auto-détenu directement et indirectement	0,54 %
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	11 225 375
Nombre d'actions détenues en portefeuille	4 434 889
Valeur comptable du portefeuille	64,30 M €
Valeur de marché du portefeuille	65,95 M €

Les 1 843 814 actions EADS détenues par EADS lors de l'entrée en vigueur le 13 octobre 2004 du Règlement (CE) n° 2273/2003 du 22 décembre 2003, et toujours détenues par EADS à la date du présent document, seront, par ordre de priorité décroissante, (i) soit annulées par une décision qui sera prise lors d'une Assemblée générale d'EADS, en vertu du droit néerlandais, afin de compenser l'effet dilutif lié à certaines augmentations de capital en numéraire réalisées au cours de l'exercice précédant cette Assemblée générale, dans le cadre d'un plan d'actionnariat salarié et/ou de l'exercice des options de souscription d'actions attribuées à certains salariés du Groupe EADS, soit (ii) conservées afin de permettre notamment à la Société d'honorer certaines obligations décrites dans les objectifs du programme de rachat d'action décrits dans le présent document, soit (iii) remises ultérieurement à titre d'échange ou de paiement dans le cadre d'une opération potentielle de croissance externe, soit encore (iv) cédées dans le cadre d'un contrat de liquidité conformément aux dispositions de l'Instruction AMF n° 2005-07.

En outre, il est envisagé de demander à l'Assemblée générale annuelle convoquée pour le 26 mai 2008 de se prononcer sur l'annulation de 1 291 381 actions rachetées par EADS, afin de compenser l'effet dilutif lié aux augmentations de capital en numéraire réalisées (i) dans le cadre du plan d'actionnariat salarié 2007 d'EADS (pour 50 % des actions émises dans ce cadre) et (ii) de l'exercice en 2007 des options de souscription d'actions attribuées à certains salariés du Groupe EADS en 2000, 2001, 2002 et 2003 (pour 100 % des actions émises dans ce cadre).

À la date du présent document, EADS n'a conclu aucun contrat de liquidité avec un prestataire de services d'investissement indépendant dans le cadre de ce programme de rachat d'actions.

Dans le cadre de ce programme de rachat d'actions, EADS a recours à des instruments dérivés (voir ci-dessous). Le tableau suivant présente les caractéristiques de ces instruments dérivés (options d'achat).

	Flux bruts cumulés		Positions ouvertes à la date du présent document			
	Achats	Ventes / Transferts (Levées d'options)	Position Ouverte à l'Achat		Position Ouverte à la Vente	
Nombre de Titres	138 741	-	Options d'achat acquises 8 686 633	Achats à terme	Options d'achat acquises	Ventes à terme
Échéance Maximum Moyenne*			9 août 2012	-	-	-
Cours Moyen de la Transaction*		-				
Prix d'exercice moyen*		-	-	-	-	-
Total	2 447 249 €	-				

(*) Voir « Partie 1/2.3.3 Plans de rémunération à long terme ».

Un programme de rachat d'actions a été mis en œuvre depuis 2004 afin d'éviter l'effet dilutif lié aux augmentations de capital en numéraire, qui seraient réalisées dans le cadre de l'exercice des options de souscription d'actions qui ont été consenties à certains salariés du Groupe EADS en 2000, 2001 et 2002. Ce programme de rachat d'actions est mis en œuvre selon la méthode du delta neutre, en tant que mécanisme de rachat afin de compenser l'effet dilutif de ces plans d'options de souscription d'actions, et telle qu'approuvée par le Conseil d'administration dans ses décisions du 5 décembre 2002 et du 10 octobre 2003.

Dans le cadre de ce programme de rachat d'actions, EADS a conclu les contrats suivants : (i) des options d'achat permettant à EADS d'acquérir, auprès d'un établissement bancaire français de premier rang, un nombre d'actions EADS égal au nombre d'actions qui seront créées du fait de l'exercice des options de souscription d'actions consenties à certains salariés du Groupe EADS en 2000, 2001 et 2002, et (ii) des contrats de swap ayant pour objet l'ajustement périodique d'un montant en numéraire égal aux primes versées par EADS à un établissement bancaire français de premier rang dans le cadre de contrats d'options d'achat, et ce, en fonction de la méthode du delta neutre.

Les options d'achat faisant l'objet de ces contrats, ont été acquises par EADS auprès d'une banque française de premier rang, et présentent les mêmes caractéristiques (en terme de prix d'exercice, de date d'exercice, de quantités, de date d'échéance) que les options de souscription d'actions consenties dans le cadre des plans d'options de souscription d'actions 2000, 2001 et 2002. Si le cours des actions EADS augmente, l'établissement bancaire de premier rang doit acheter un nombre d'actions EADS correspondant à la hausse du cours en fonction de la formule du delta neutre. Le montant total payé pour ces actions par l'établissement bancaire français de premier rang correspond à la charge financière supportée par EADS, telle que déterminée dans les montants variables du contrat de

swap. En sens inverse, si le cours des actions EADS diminue, l'établissement bancaire français de premier rang doit vendre un certain nombre d'actions correspondant à la baisse du cours des actions selon la formule du delta neutre. Le montant total perçu par l'établissement bancaire français de premier rang sur la vente de ces actions correspond au produit financier reçu par EADS tel que déterminé dans les montants variables du contrat de swap. Dans ces conditions, le montant final dû au titre de l'achat des options d'achat n'est connu qu'au moment du paiement tel que déterminé en fonction du dernier montant variable du contrat de swap.

La structure de l'opération vise à couvrir l'effet dilutif et le risque de cours pour EADS liés à l'exercice des options de souscription d'actions attribuées à certains salariés du Groupe EADS en 2000, 2001 et 2002.

Dans ce cadre, EADS utilise les procédures de contrôle interne mises en place par la Société pour assurer la fiabilité de la gestion des risques associés à ces options d'achat et à ces swaps. Des procédures et des outils de reporting ont été mis en place, une délégation de responsabilités et de pouvoirs est mise en place au sein du département Finance & Treasury qui conserve la responsabilité de l'ensemble des décisions et activités opérationnelles relevant de sa compétence. Les organes compétents au sein de l'organisation d'EADS doivent être informés de tous les risques, opérations et activités de nature significative.

D'un point de vue comptable, les options d'achat entrent dans la catégorie des instruments de capital dans la mesure où elles donnent lieu à un règlement physique des actions sous-jacentes (IAS 32.16). La comptabilisation initiale a donc conduit à une réduction des disponibilités par le montant des primes payées et à une réduction des capitaux propres pour un même montant. Chaque paiement variable effectué en application de la formule du delta neutre entraîne un ajustement de même montant dans

les disponibilités et les fonds propres afin de refléter les primes cumulées payées sur les options d'achat. Lors de l'exercice des options d'achat, EADS diminue sa trésorerie du montant payé (prix d'exercice multiplié par le nombre d'options) et déduit ses actions propres des capitaux propres. Les changements dans la valeur de marché des options d'achat ne sont pas pris en compte dans le compte de résultat. Toutes ces opérations sont donc neutres au regard du compte de résultat.

L'établissement bancaire français de premier rang s'est contractuellement engagé à respecter la réglementation en vigueur en matière d'encadrement des procédures de rachat applicables à EADS et notamment les dispositions des articles 241-1 à 241-6 et 631-1 et suivants du Règlement Général de l'AMF.

3.4 Dividendes

3.4.1 DIVIDENDES ET DISTRIBUTIONS EN NUMÉRAIRE VERSÉS DEPUIS LA CRÉATION D'EADS

Les distributions en numéraire versées aux actionnaires depuis la création de la Société sont détaillées ci-dessous :

Exercice social	Date de mise en paiement	Montant brut par action
2000	27 juin 2001	0,50 €
2001	28 juin 2002	0,50 €
2002	12 juin 2003	0,30 €
2003	4 juin 2004	0,40 €
2004	8 juin 2005	0,50 €
2005	1 ^{er} juin 2006	0,65 €
2006	16 mai 2007	0,12 €

3.4.2 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES D'EADS

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale annuelle convoquée le 26 mai 2008 d'approuver le versement d'un dividende de 0,12 euro par action au titre de l'exercice 2007 (dividende par action pour l'exercice 2006 : 0,12 euro). Le dividende reflète la performance commerciale, la solidité financière

et la performance opérationnelle encourageante du Groupe dans ses programmes traditionnels. La proposition de dividende est un geste de remerciement des actionnaires pour leur loyauté et une manifestation de confiance dans les perspectives des années à venir, en dépit des défis restant à relever.

3.4.3 DÉLAI DE PRESCRIPTION DES DIVIDENDES

En vertu de l'article 31 des Statuts, le droit au paiement d'un dividende ou de toute autre forme de distribution votée par l'Assemblée générale est prescrit cinq ans à compter de la date à laquelle ledit dividende est dû et exigible. Le droit au paiement

d'acomptes sur dividendes est prescrit cinq ans à compter de la date à laquelle le dividende sur lequel ledit acompte sera imputé est devenu dû et exigible.

3.4.4 RÉGIME FISCAL

Les descriptions ci-dessous constituent une analyse générale du droit fiscal néerlandais actuellement en vigueur. Elles se limitent aux incidences fiscales significatives pour un détenteur d'actions de la Société (les « **Actions** ») qui n'est pas ou qui n'est pas considéré comme étant un résident fiscal néerlandais au sens du droit fiscal néerlandais (un « **Actionnaire Non Résident** »). Certaines catégories de détenteurs d'actions de la Société peuvent être soumises à des règles spécifiques qui ne sont pas analysées ci-dessous et qui sont susceptibles d'avoir une incidence significativement différente de celle des règles générales étudiées ci-dessous. En cas de doute sur leur situation fiscale aux Pays-Bas et dans leurs États de résidence, les investisseurs sont invités à consulter leurs conseillers professionnels.

Retenues à la source sur dividendes

En général, les dividendes payés par la Société sur ses Actions seront soumis à une retenue à la source aux Pays-Bas au taux légal de 15 %. Par dividendes, on entend dividendes en numéraire ou en nature, dividendes réputés distribués, remboursement de capital versé non reconnu comme capital pour les besoins des retenues à la source aux Pays-Bas et les bonis de liquidation dépassant le capital versé moyen reconnu en tant que capital pour les besoins des retenues à la source aux Pays-Bas. Les dividendes en actions payés par prélèvement sur la prime d'émission de la Société, reconnue comme capital pour les besoins des retenues à la source aux Pays-Bas, ne seront pas soumis à cette retenue.

Un Actionnaire Non Résident peut bénéficier, le cas échéant, d'une exonération ou d'un remboursement partiel ou total de tout ou partie de la retenue à la source susmentionnée dans le cadre d'une convention préventive de double imposition conclue entre les Pays-Bas et le pays de résidence de l'Actionnaire Non Résident. Les Pays-Bas ont notamment conclu de telles conventions avec les États-Unis, le Canada, la Suisse, le Japon et presque tous les États membres de l'Union européenne.

Retenue à la source en cas de vente ou de cession d'actions

Les produits tirés de la cession d'Actions ne seront pas soumis à retenue à la source aux Pays-Bas, à moins que la cession ou le transfert ne soit effectué(e) ou réputé(e) effectué(e) en faveur de la Société ou d'une de ses filiales directes ou indirectes. Un rachat ou une vente à la Société ou à une filiale directe ou indirecte de la Société sera traité(e) comme un dividende et sera soumis, en principe, aux règles présentées au paragraphe « Retenues à la source sur dividendes » ci-dessus.

Impôts sur le revenu et sur les plus-values

Un Actionnaire Non Résident qui perçoit des dividendes distribués par la Société ou qui dégage une plus-value à l'occasion de la cession ou du transfert d'Actions ne sera pas soumis à la taxation du revenu ou des plus-values aux Pays-Bas, à moins que :

- ce revenu ou cette plus-value soit imputable à une entreprise ou à une partie d'entreprise dirigée de manière effective aux Pays-Bas ou dont l'activité s'exerce par le biais d'un établissement stable ou d'un représentant permanent (« *vaste vertegenwoordiger* ») aux Pays-Bas ; ou
- l'Actionnaire Non Résident ne soit pas une personne physique et qu'il détienne, directement ou indirectement, un intérêt substantiel (« *aanmerkelijk belang* ») ou considéré comme tel dans la Société et que cet intérêt ne fasse pas partie des actifs d'une entreprise ; ou
- l'Actionnaire Non Résident ne soit une personne physique et (i) qu'il détienne, directement ou indirectement, un intérêt substantiel (« *aanmerkelijk belang* ») ou un intérêt réputé tel dans la Société, et que cet intérêt ne fasse pas partie des actifs d'une entreprise, ou encore (ii) que ce revenu ou cette plus-value ne soit reconnu(e) comme revenus d'activités diverses (« *belastbaar resultaat uit overige werkzaamheden* ») aux Pays-Bas, tels que définis dans la loi fiscale néerlandaise de 2001 (« *Wet inkomstenbelasting 2001* »).

De manière générale, un Actionnaire Non Résident ne détient d'intérêt substantiel dans le capital de la Société que s'il détient, seul ou avec certaines personnes, solidairement ou conjointement, directement ou indirectement, des Actions de la Société, ou le droit d'acheter des Actions de la Société, représentant au moins 5 % du capital social de la Société ou de l'une de ses catégories. Une participation substantielle est réputée exister si tout ou partie d'une participation substantielle a été aliéné(e) ou est réputé(e) avoir été aliéné(e) sous un régime de report d'imposition.

Droits de donation ou de succession

Aucun droit de succession ou donation ne sera prélevé aux Pays-Bas en cas de transfert d'actions par donation ou en cas de décès d'un Actionnaire Non Résident, à moins que :

- le transfert ne soit réalisé par ou pour le compte d'une personne qui, au moment de la donation ou du décès, est résident ou réputé résident des Pays-Bas ; ou
- les actions ne soient imputables à une entreprise ou à une partie d'entreprise dont la Direction effective se trouve aux Pays-Bas ou qui exerce ses activités par le biais d'un établissement stable ou d'un représentant permanent aux Pays-Bas.

Taxe sur la valeur ajoutée

Aucune taxe sur la valeur ajoutée n'est prélevée aux Pays-Bas sur les dividendes versés sur les Actions ou en cas de transfert des Actions.

Autres droits et taxes

Ne seront payés aux Pays-Bas aucun droit d'enregistrement, droit de transfert, impôt sur le capital, droit de timbre ou autre impôt ou droit analogue, autres que les frais de justice dus aux Pays-Bas dans le cadre de la mise en œuvre d'un jugement, de

sa notification et/ou de l'application de voies d'exécution (y compris l'exequatur de jugements étrangers par les tribunaux des Pays-Bas) en ce qui concerne les dividendes sur les Actions ou le transfert des Actions.

Résidence

Un Actionnaire Non-résident ne deviendra pas résident ou ne sera pas réputé résident aux Pays-Bas du seul fait qu'il détient une Action ni du fait de l'exercice, de la notification et/ou de l'exécution de droits relatifs aux Actions.

3.5 Rapport annuel sur les communications sociétaires et financières

La liste des communiqués suivants comprend les publications obligatoires relatives aux informations privilégiées, qui peuvent être consultées sur le site Internet de la Société, à l'adresse www.eads.com :

Communiqué de Presse – Résultats du premier trimestre 2007	10 mai 2007
Communiqué de Presse – Résultats du premier semestre 2007	26 juillet 2007
Communiqué de Presse – Résultats d'EADS pour les neuf premiers mois	8 novembre 2007
Communiqué de Presse – Résultats annuels 2007 d'EADS	11 mars 2008

Par ailleurs, EADS publie des communiqués dans le cadre de ses activités, lesquels sont également disponibles sur le site Internet de la Société, à l'adresse www.eads.com.

Cette partie constitue le rapport annuel sur les informations publiées par un émetteur de valeurs mobilières, en application de l'article 10 de la Directive 2003/71/CE.

Entité responsable du Document d'Enregistrement

4

4.1	Entité Responsable du Document d'Enregistrement	122
4.2	Attestation de l'entité assumant la responsabilité du Document d'Enregistrement	122
4.3	Politique en matière d'informations	122
4.4	Engagements de la Société en matière d'informations	123
4.5	Changements significatifs	123

4.1 Entité responsable du Document d'Enregistrement

EADS

4.2 Attestation de l'entité assumant la responsabilité du Document d'Enregistrement

La Société déclare qu'après avoir pris toutes les mesures raisonnables à cet effet, les informations contenues dans le présent Document d'Enregistrement sont, à la connaissance de la Société, conformes à la réalité et ne comprennent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

EADS est représentée par :

Louis Gallois
Chief Executive Officer

4.3 Politique en matière d'informations

Personne à contacter pour toute information :

Mme Nathalie Errard
Head of Investor Relations and Financial Communication

EADS
37 bd Montmorency
75781 Paris Cedex 16 France
Téléphone : + 33 1 42 24 28 00
Fax : + 33 1 42 24 28 40
E-mail : ir@eads.com

Le site Internet, www.eads.com, fournit un grand nombre d'informations sur la Société, notamment le Rapport du Conseil d'administration. En outre, durant la période de validité du présent Document d'Enregistrement, il est possible de consulter copies des Statuts d'EADS, le Document d'Enregistrement déposé en anglais auprès de et approuvé par

l'AFM le 26 avril 2006, le Document d'Enregistrement déposé en anglais auprès de et approuvé par l'AFM le 25 avril 2007, les états financiers consolidés (IFRS) et les comptes sociaux d'EADS pour l'exercice clos le 31 décembre 2005, les états financiers consolidés (IFRS) et les comptes sociaux d'EADS pour l'exercice clos le 31 décembre 2006, les états financiers consolidés (IFRS) et les comptes sociaux d'EADS pour l'exercice clos le 31 décembre 2007 ainsi que les rapports des Commissaires aux comptes pour les exercices clos les 31 décembre 2005, 2006 et 2007 au siège social d'EADS : European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V., Le Carré, Beechavenue 130-132, 1119 PR, Schiphol-Rijk, Pays-Bas, Siège social (*statutaire zetel*) : Amsterdam, Tél. : +31 20 655 48 00.

Des numéros verts (appel gratuit) sont à la disposition des actionnaires situés en France (0 800 01 2001), en Allemagne (00 800 00 02 2002) et en Espagne (00 800 00 02 2002). Une adresse électronique est réservée aux messages des actionnaires : ir@eads.com.

4.4 Engagements de la Société en matière d'informations

Les actions de la Société étant admises aux négociations sur Euronext Paris (la « **Bourse de Paris** »), sur le *regulierter Markt* (sur le sous-compartiment *Prime Standard*) du *Frankfurter Wertpapierbörse* (la « **Bourse de Francfort** ») et sur les bourses de Madrid, Bilbao, Barcelone et Valence (les « **Bourses espagnoles** »),

la Société est soumise à certaines lois et réglementations applicables en France, en Allemagne et en Espagne, dont les principales dispositions sont résumées en « 3.1.3 Droits applicables ».

4.5 Changements significatifs

À la date du présent Document d'Enregistrement, aucun changement significatif affectant la situation financière ou commerciale d'EADS n'est intervenu depuis le 31 décembre 2007.



www.eads.com

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

Ce document est aussi disponible
aux adresses suivantes :

European Aeronautic
Defence and Space Company
EADS N.V.

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

En Allemagne
81663 Munich - Allemagne

En Espagne
Avenida de Aragón 404
28022 Madrid - Espagne