

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT *2012*

European Aeronautic Defence
and Space Company EADS N.V.

The EADS logo is located in the bottom right corner of the page. It consists of the letters 'EADS' in a bold, sans-serif font. The letters are dark grey with a slight 3D effect, as if they are floating above a surface. The 'E' and 'A' are connected, and the 'D' and 'S' are also connected.

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. La réglementation en vigueur 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 des marchés, sont décrits dans le présent Document d'Enregistrement (le « **Document d'Enregistrement** »).

Outre des informations historiques, le présent Document d'Enregistrement comprend des affirmations de type prévisionnel. Celles-ci sont en général identifiées par des termes qui se réfèrent à l'avenir, tels qu'« anticiper », « prévoir », « estimer », « attendre », « avoir l'intention de », « planifier », « prédire », « projeter » ou d'autres variantes de cette terminologie, ou par des discussions d'ordre stratégique. Ces affirmations concernent les perspectives, les évolutions et les stratégies commerciales d'EADS et se fondent sur des analyses ou sur des prévisions des résultats futurs et sur des estimations de montants qu'il n'est pas encore possible de déterminer. Ces affirmations prévisionnelles ne représentent l'opinion d'EADS qu'aux dates où elles ont été faites, et EADS décline toute obligation de mettre à jour ces affirmations prévisionnelles, sauf dans la mesure où le droit l'imposerait par ailleurs. Les affirmations prévisionnelles contenues dans le présent Document d'Enregistrement sont affectées par des risques connus et inconnus, par des incertitudes et par d'autres facteurs qui pourraient faire que les résultats, les performances et les réalisations futurs d'EADS s'écartent de façon importante de ce qui est prévu ou suggéré dans ce Document d'Enregistrement. Ces facteurs concernent des changements de la situation économique et commerciale en général, ainsi que les risques décrits à la section « Facteurs de risque » ci-dessous.

Le présent Document d'Enregistrement a été préparé en conformité avec l'Annexe 1 du Règlement (CE) n° 809/2004, déposé en anglais auprès de et approuvé le 3 avril 2013 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 (*Wet op het financieel toezicht*) (telle que modifiée), prise en application de la Directive 2003/71/CE. 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.

EADS

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT
2012

Facteurs de risque

- 1 Informations sur les activités d'EADS
- 2 Commentaires de la Direction
et analyse des conditions financières
et des résultats d'exploitation
- 3 Description générale de la Société
et de son capital social
- 4 Gouvernement d'entreprise
- 5 Entité responsable
du Document d'Enregistrement

	Facteurs de risque	7			
1.	Risques liés aux marchés financiers	8			
2.	Risques liés aux activités d'EADS	12			
3.	Risques juridiques	17			
4.	Risques industriels et risques liés à l'environnement	19			
1	Informations sur les activités d'EADS	23			
1.1	Présentation du Groupe EADS	24			
1.1.1	Présentation	24			
1.1.2	Airbus	28			
1.1.3	Eurocopter	38			
1.1.4	Astrium	41			
1.1.5	Cassidian	47			
1.1.6	Autres Activités	51			
1.1.7	Participations	52			
1.1.8	Assurances	54			
1.1.9	Procédures judiciaires et arbitrales	55			
1.1.10	Recherche et Technologie, Propriété intellectuelle	56			
1.1.11	Protection de l'environnement	58			
1.1.12	Effectif	61			
1.1.13	Incorporation par référence	62			
1.2	Événements récents	62			
			2	Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation	67
			2.1	Analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation	68
			2.1.1	Vue d'ensemble	69
			2.1.2	Considérations, règles et estimations comptables critiques	70
			2.1.3	Évaluation des Performances	75
			2.1.4	Résultats d'exploitation	80
			2.1.5	Variations du total des capitaux propres consolidés (participations minoritaires comprises)	85
			2.1.6	Liquidités et fonds propres	86
			2.1.7	Activités de couverture	94
			2.2	États financiers	95
			2.3	Honoraires des commissaires aux comptes statutaires	96
			2.4	Informations relatives aux commissaires aux comptes	97
			3	Description générale de la Société et de son capital social	99
			3.1	Description générale de la Société	100
			3.1.1	Nom commercial, dénomination sociale et siège social	100
			3.1.2	Forme juridique	100
			3.1.3	Droit applicable et information du public	100
			3.1.4	Date de constitution et durée de la Société	102
			3.1.5	Objet social	102
			3.1.6	Registre du commerce et des sociétés	102
			3.1.7	Consultation des documents juridiques	103
			3.1.8	Exercice social	103
			3.1.9	Répartition statutaire des bénéfices	103
			3.1.10	Assemblées générales	103
			3.1.11	Déclaration des participations	105
			3.1.12	Cession obligatoire	106
			3.1.13	Offres obligatoires	108

3.2 Renseignements de caractère général concernant le capital social	109	4 Gouvernement d'entreprise	129
3.2.1 Capital social émis	109	4.1 Direction et contrôle	130
3.2.2 Capital social autorisé	109	4.1.1 Nouveaux accords de gouvernance d'entreprise	130
3.2.3 Modification du capital social ou des droits attachés aux actions	109	4.1.2 Accords de gouvernance d'entreprise en 2012	133
3.2.4 Titres donnant accès au capital social de la Société	110	4.1.3 Code de gouvernance d'entreprise néerlandais, « Respecter la réglementation ou s'expliquer »	145
3.2.5 Évolution du capital social émis depuis la Constitution de la Société	111	4.1.4 Système de Gestion du Risque d'Entreprise	146
3.3 Répartition du capital et des droits de vote	112	4.1.5 Organisation Compliance	150
3.3.1 Répartition du capital	112	4.2 Intérêts des administrateurs et des principaux dirigeants	152
3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires	113	4.2.1 Rémunérations accordées aux administrateurs et aux principaux dirigeants	152
3.3.3 Forme des actions	117	4.2.2 Rémunérations à long terme accordées au Président exécutif	156
3.3.4 Évolution de l'actionariat de la Société depuis sa création	117	4.2.3 Conventions réglementées	156
3.3.5 Personnes exerçant un contrôle sur la Société	119	4.2.4 Prêts et garanties accordés aux administrateurs	156
3.3.6 Organigramme simplifié du Groupe	119	4.3 Plans de participation et d'intéressement en faveur des salariés	157
3.3.7 Rachat par la Société de ses propres actions	121	4.3.1 Plans de participation et d'intéressement actuels en faveur des salariés	157
3.4 Dividendes	124	4.3.2 Plans d'actionariat salarié	157
3.4.1 Dividendes et distributions en numéraire versés depuis la création d'EADS	124	4.3.3 Plans de rémunération à long terme	158
3.4.2 Politique de distribution de dividendes d'EADS	125	5 Entité responsable du Document d'Enregistrement	165
3.4.3 Délai de prescription des dividendes	125	5.1 Entité responsable du Document d'Enregistrement	166
3.4.4 Régime fiscal	125	5.2 Attestation de l'entité assumant la responsabilité du Document d'Enregistrement	166
3.5 Rapport annuel sur les communications sociétaires et financières	126	5.3 Politique en matière d'informations	167
		5.4 Engagements de la Société en matière d'informations	167
		5.5 Changements significatifs	167

Facteurs de risque

1. Risques liés aux marchés financiers	8
2. Risques liés aux activités d'EADS	12
3. Risques juridiques	17
4. Risques industriels et risques liés à l'environnement	19

EADS est confronté à de nombreux risques et incertitudes qui sont susceptibles d'affecter sa performance financière. L'activité, le résultat d'exploitation ou la situation financière d'EADS pourraient être affectés de manière significative par les risques décrits ci-après. Ce ne sont pas les seuls risques auxquels EADS doit faire face. D'autres risques et incertitudes dont EADS n'a pas connaissance à ce jour ou qu'il considère, à la date du présent document, comme non significatifs pourraient également affecter défavorablement l'activité et les opérations de la Société.

1. Risques liés aux marchés financiers

Craines relatives à l'économie mondiale et la dette souveraine

EADS est une entreprise internationale dont les activités et les résultats dépendent en grande partie de la situation économique en Europe, aux États-Unis et dans le reste du monde. Les conditions économiques et commerciales risquent de se dégrader rapidement en raison notamment des crises qui affectent les marchés du crédit ou de la liquidité, des récessions au niveau régional ou mondial, des brusques fluctuations du prix des matières premières (dont le pétrole), des taux de change ou des taux d'intérêt, de l'inflation ou de la déflation, de la dégradation des notes de la dette souveraine et de la dette bancaire, des restructurations ou faillites, voire d'événements géopolitiques défavorables (dont ceux qui se sont produits au Moyen-Orient, en Afrique du Nord et dans d'autres régions). Ces perturbations et reculs peuvent peser sur les activités d'EADS pendant des périodes plus ou moins longues. Ils peuvent notamment se traduire par un impact négatif sur les résultats d'exploitation et la situation financière futurs du Groupe.

Les marchés financiers européens ont connu, ces dernières années, d'importantes perturbations par suite de craintes relatives à la capacité de certains pays de la zone euro à réduire leurs déficits publics et à refinancer ou honorer leur dette à l'échéance. Ces perturbations ont engendré un resserrement des marchés du crédit, une hausse de la volatilité du taux de change de l'euro par rapport à d'autres principales devises et créé un climat d'incertitudes considérable quant aux perspectives économiques à court terme dans les pays de l'UE et quant à la qualité des prêts accordés aux débiteurs souverains et aux banques de l'UE. De manière plus générale, la crise de la dette souveraine en Europe a eu un impact indirect sur les marchés financiers mondiaux et, de plus en plus, sur la situation économique en Europe et dans le reste du monde.

Les États-Unis devront sans doute agir au cours des prochaines années pour apaiser les craintes concernant l'augmentation du

déficit budgétaire et la pérennité de la dette souveraine par des mesures conjuguant hausses d'impôts, économies budgétaires convenues ou amputation des crédits affectés à la défense et aux dépenses sociales d'une part, et relèvement du plafond de la dette pour financer de nouveaux emprunts d'autre part. Ces mesures pourraient peser sur la croissance de l'économie américaine et mondiale, sur la qualité de crédit des titres du Trésor américain et sur le taux de change du dollar américain par rapport aux autres principales devises (en particulier l'euro ou la livre sterling). Les ventes d'EADS dans la défense, la valeur de marché des placements d'EADS ou les taux de change auxquels EADS peut couvrir son exposition au risque de change pourraient s'en trouver affectés.

Si les conditions économiques viennent à se dégrader ou que d'autres perturbations encore plus marquées se produisent sur le marché, on pourrait assister à un nouveau resserrement des marchés du crédit, une diminution de la liquidité et une extrême volatilité sur les marchés du crédit, des devises et des actions. Ces conditions pourraient alors avoir un certain nombre d'effets sur les activités d'EADS notamment :

- nombreuses demandes de clients visant à différer ou annuler leurs commandes d'avions en raison, entre autres, d'un manque de crédit disponible adéquat sur le marché pour financer leurs achats d'appareils ou du fléchissement de la demande de transport aérien par les passagers et de l'activité fret de manière plus générale ;
- augmentation importante du montant de financement des ventes qu'EADS doit fournir à ses clients afin d'accompagner leurs achats d'avions, augmentant par conséquent son exposition au risque de défaillance de la part des clients en dépit de toute garantie collatérale dans les avions sous-jacents ;

- réductions supplémentaires des budgets de défense, des activités de sécurité intérieure et des activités spatiales, qui iraient au-delà des mesures de consolidation budgétaire déjà envisagées par les gouvernements dans le monde entier ;
- instabilité financière, incapacité à obtenir un crédit ou insolvabilité des principaux fournisseurs et sous-traitants, pénalisant ainsi la capacité d'EADS à honorer ses obligations vis-à-vis de ses clients de manière satisfaisante et dans le respect des délais ;
- poursuite de la réduction de l'effet de levier, des fusions, des dégradations de notes de crédit ainsi que des faillites bancaires ou d'autres institutions financières, créant un univers plus restreint de contreparties et une moindre disponibilité du crédit, ce qui pourrait, à son tour, réduire la disponibilité des garanties bancaires nécessaires à EADS pour ses activités, voire restreindre sa capacité à mettre en place les couvertures de change désirées ; et

- défaillance de contreparties d'investissement ou de produits dérivés et d'autres institutions financières, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur les opérations de trésorerie d'EADS en ce compris ses disponibilités.

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

Exposition aux devises étrangères

Une partie significative du chiffre d'affaires d'EADS est libellée en dollars américains tandis qu'une partie importante de ses coûts est en euros et, dans une moindre mesure, en livres sterling. Par conséquent, et sauf utilisation par EADS d'instruments financiers de couverture du risque de change, EADS risque de voir ses résultats pénalisés par les fluctuations du taux de change du dollar américain par rapport à ces devises. EADS a donc mis en place un portefeuille de couverture à long terme afin de sécuriser les taux de conversion en euros ou en livres sterling d'une partie de son futur chiffre d'affaires libellé en dollars américains (essentiellement généré par Airbus Commercial) dans le but de gérer ce risque de change et de minimiser son incidence.

Il est très difficile de déterminer la probabilité et le moment de la réalisation du risque de change encouru par EADS, en particulier compte tenu des variations imprévisibles qui risquent d'affecter le chiffre d'affaires suite à des annulations, à des reports de commandes ou à des retards de livraison. EADS est également susceptible de rencontrer des difficultés dans la mise en œuvre de sa stratégie de couverture si les contreparties de couverture refusent d'augmenter les limites de risque lié aux instruments dérivés lors de leurs transactions avec EADS. EADS est par ailleurs exposé à un risque de non-exécution ou de défaillance de la part de ses contreparties de couverture. Les taux de change auxquels EADS peut couvrir son exposition au risque de change peuvent également se détériorer, comme cela a été le cas ces dernières années avec l'appréciation régulière de l'euro par rapport au dollar américain. Par conséquent, la stratégie de couverture de change d'EADS peut ne pas protéger le Groupe contre des fluctuations importantes de taux de change du dollar américain par rapport à l'euro et à la livre sterling, en particulier à long terme, ce qui pourrait avoir un effet négatif sur le résultat de ses activités et sur sa situation financière. En outre, la partie de chiffre d'affaires d'EADS libellée en dollars américains et non couverte conformément à la stratégie

de couverture d'EADS sera exposée aux fluctuations des taux de change, lesquelles peuvent être importantes.

Les fluctuations des devises autres que le dollar américain dans lesquelles EADS engage ses principales dépenses de fabrication (principalement l'euro) peuvent peser sur la capacité d'EADS à lutter contre ses concurrents dont les dépenses sont établies dans d'autres devises. Ceci est particulièrement vrai pour les fluctuations par rapport au dollar américain, les prix de nombreux produits d'EADS, ainsi que ceux de ses concurrents, (par exemple sur le marché des exportations liées à la défense) étant fixés en dollars américains. La capacité d'EADS à faire face à la concurrence peut être amoindrie si l'une des principales devises utilisée par EADS s'apprécie en valeur par rapport aux principales devises utilisées par ses concurrents.

Le chiffre d'affaires, les coûts, les éléments d'actif et de passif consolidés d'EADS libellés dans d'autres monnaies que l'euro sont convertis en euros pour l'établissement de ses États financiers. Les fluctuations de valeur de ces monnaies par rapport à l'euro auront donc un impact sur la valeur en euros du chiffre d'affaires, des coûts, du bénéfice avant intérêts et impôts, avant écarts d'acquisition et exceptions (*earnings before interest and taxes, pre-goodwill, impairment and exceptions* – « **EBIT *** »), des autres éléments du résultat financier ainsi que des éléments d'actif et de passif publiés par EADS.

Voir « — Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation — 2.1.7 Activités de couverture » pour une présentation de la politique de couverture de change d'EADS. Voir « — Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation — 2.1.2.6 Comptabilisation dans les États financiers des transactions en devises faisant l'objet de couvertures » pour un résumé du traitement comptable des opérations de couverture de change d'EADS.

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

Accords de financement des ventes

Pour soutenir les ventes, EADS peut convenir de participer au financement de clients sélectionnés. Par conséquent, EADS possède un portefeuille significatif de contrats de location et d'autres contrats de financement avec des compagnies aériennes et d'autres clients. Les risques découlant des opérations de financement des ventes d'EADS se classent en deux catégories : (i) le risque de crédit, qui concerne la capacité des clients à remplir leurs obligations au titre des contrats de financement et (ii) le risque lié à la valeur des appareils, qui concerne principalement la diminution imprévue de leur valeur future. Parmi les mesures prises par EADS pour atténuer l'effet de ces risques figurent des structures financières et juridiques optimisées, la diversification pratiquée en termes de types d'avions et de clients, l'analyse du crédit des contreparties de financement, la passation de provisions pour risque de crédit et de valeur des actifs ainsi que le transfert du risque d'exposition auprès de tiers. Rien ne permet de garantir que ces mesures protégeront EADS en cas de défaillances de ses clients ou en cas de baisse importante de la valeur sur le marché de l'occasion d'un appareil faisant l'objet d'un tel financement.

Les contrats de vente financés par EADS exposent la Société à un risque sur la valeur de l'appareil, EADS bénéficiant généralement d'un nantissement sur l'appareil en question afin de garantir les obligations financières des clients. En outre, EADS pourrait garantir une partie de la valeur de marché de certains appareils pendant une période limitée après livraison aux clients. En cas de conjoncture défavorable, le marché des appareils d'occasion pourrait perdre sa liquidité et la valeur de marché des appareils d'occasion pourrait être largement inférieure aux montants envisagés. Lorsqu'un client ayant bénéficié d'un contrat de financement fait défaut à un moment où la valeur de marché de l'appareil d'occasion financé a

diminué de manière inattendue, EADS peut être exposé à hauteur de la différence entre le montant restant dû sur le prêt et la valeur de marché de l'appareil, nette des coûts accessoires (remise en état de l'appareil, commercialisation, etc.). De même, si la baisse inattendue de la valeur de marché d'un appareil donné coïncidait avec la fenêtre d'exercice d'une garantie de valeur concernant cet appareil, EADS risquerait de perdre la différence entre la valeur de marché de l'appareil en question et le montant de la garantie de valeur des actifs. Rien ne permet de garantir que les mesures prises par EADS seront suffisantes pour couvrir ces défaillances potentielles. Par l'intermédiaire du département de la gestion d'actifs d'Airbus ou suite à des opérations de financement antérieures, EADS est propriétaire d'appareils d'occasion, ce qui l'expose directement aux fluctuations de valeur de marché de ces appareils.

En outre, EADS a pris des engagements conditionnels de financement portant sur certains appareils figurant au carnet de commandes d'Airbus et d'ATR. Si l'expérience passée suggère qu'il est peu probable que tous ces financements proposés soient effectivement mis en œuvre, l'exposition d'EADS au financement des ventes pourrait croître parallèlement à la croissance future des ventes en fonction des types d'accords conclus avec les clients. Malgré les mesures prises par EADS pour réduire les risques liés aux activités de financement des ventes décrits ci-dessus, EADS reste exposé au risque de défaillance de ses clients ou à des réductions de valeur significatives des avions financés sur le marché de la revente, ce qui pourrait avoir à l'avenir un impact négatif sur les résultats futurs de ses activités et sur sa situation financière.

Crédit lié aux contreparties

En plus du risque de crédit lié au financement des ventes susmentionné, EADS est exposé au risque de crédit en cas de non-exécution par ses contreparties de contrats d'instruments financiers, comme des instruments de couverture et des placements de trésorerie. Toutefois, le Groupe a mis en place des procédures destinées à éviter la concentration du risque de crédit et à le limiter.

Les contreparties dans le cadre de transactions portant sur les opérations de trésorerie, la trésorerie et les équivalents de trésorerie ainsi que les titres, de même que dans le cadre d'opérations sur des produits dérivés, se limitent aux établissements financiers, sociétés ou États très bien notés. Le système de limites de crédit d'EADS fixe le montant maximum de l'exposition vis-à-vis de ces contreparties, sur la base des seuils de notation minimum tels qu'attribués par Standard & Poor's, Moody's et Fitch Ratings. Outre la note de crédit, ce système tient compte également des données fondamentales de chaque contrepartie, ainsi que de la répartition en termes de secteurs et d'échéances et d'autres critères qualitatifs et

quantitatifs comme les indicateurs du risque de crédit. L'exposition au risque de crédit d'EADS est régulièrement analysée et les limites respectives font l'objet d'une surveillance et d'une mise à jour régulières. EADS entend également conserver un certain degré de diversification au sein de son portefeuille entre les contreparties individuelles ainsi qu'entre les établissements financiers, sociétés et États afin de ne pas accentuer la concentration du risque de crédit entre un nombre restreint de contreparties.

Rien ne saurait toutefois garantir qu'EADS ne perde pas le bénéfice de certains instruments dérivés ou placements de trésorerie en cas de perturbations systémiques du marché. Dans ces circonstances, la valeur et la liquidité de ces instruments financiers pourraient reculer et se traduire par une baisse de valeur significative, ce qui, à son tour, pourrait avoir un effet négatif sur les résultats d'exploitation d'EADS et sa situation financière futurs.

De plus, la mise en œuvre progressive de la nouvelle réglementation financière (Bâle III, EMIR, CRD4, Directive pour le redressement

et la résolution des défaillances bancaires, loi Dodd Frank (*Dodd Frank Act*), règlement Volcker (*Volcker Rules*), etc.) aura un impact sur le modèle économique des banques (par exemple, la séparation entre les activités de banque d'investissement et de banque commerciale) ainsi que sur le coût en capital des activités bancaires dans le domaine des produits dérivés de gré à gré, ce qui jouera donc sur les conséquences en matière de financement

de la centralisation de la compensation et du nantissement de produits dérivés négociés de gré à gré pour les sociétés comme EADS. Ces conséquences pourraient au final augmenter le coût et réduire la liquidité des couvertures à long terme d'EADS, par exemple, lorsque les banques chercheront à répercuter les coûts supplémentaires sur leurs contreparties ou à se retirer totalement des entreprises dégageant peu de bénéfices.

Portefeuille de participations

EADS détient de nombreuses participations à caractère stratégique ou industriel. La raison d'être de ces investissements est susceptible de varier durant leur période de détention. Ces participations sont comptabilisées soit selon la méthode de mise en équivalence (sociétés liées) si EADS a la possibilité d'y exercer une influence notable, soit à leur juste valeur. Si, en pratique, la juste valeur ne peut être déterminée d'un point de vue pratique, la valeur de la participation est mesurée à son coût d'acquisition.

La principale participation mise en équivalence d'EADS est la participation dans Dassault Aviation. La valeur nette de cet investissement était de 2,5 milliards d'euros au 31 décembre 2012. EADS est exposé au risque de variations importantes et inattendues de la juste valeur de Dassault Aviation et de celle d'autres sociétés liées. Pour les participations autres

que celles dans les sociétés liées, qui ne constituent qu'une fraction de l'actif total d'EADS, le Groupe considère que le risque de variation négative de la juste valeur ou de dépréciation de ces participations n'est pas significatif.

Les actions propres détenues par EADS ne sont pas considérées comme des participations. En outre, les actions propres ne sont pas considérées comme exposées à un risque puisque toute variation de la valeur de ces actions n'est constatée directement en capitaux propres que lorsqu'elles sont vendues sur le marché, sans jamais affecter le résultat net. Les actions propres sont détenues principalement afin de couvrir le risque de dilution résultant des plans d'actionnariat des salariés et de l'exercice de stock-options par les salariés.

Engagements de retraites

EADS participe à plusieurs régimes de retraite concernant le personnel de direction comme le personnel non-dirigeant. Certains de ces régimes ne sont pas financés à hauteur des engagements. Pour de plus amples informations sur ces régimes, voir « — Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation » et « — Notes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 25B : Provisions pour régimes de retraite ». Malgré la provision comptabilisée par EADS dans son bilan, sur la base d'estimations actuelles, de sa part d'engagements non financés au titre de ces régimes, il ne peut être garanti que ces estimations ne soient pas revues à la hausse dans l'avenir, ce qui conduirait EADS à comptabiliser des provisions supplémentaires pour ces régimes.

Les ajustements nécessaires de ces provisions sont dus (i) au facteur d'actualisation (dépendant en partie des taux d'intérêt) et au taux d'inflation appliqués afin de calculer la valeur actuelle nette des passifs de retraite, (ii) à la performance des catégories d'actifs représentées dans les actifs de retraite et (iii) aux injections supplémentaires de liquidité apportées à l'occasion par EADS aux actifs de retraite. EADS a pris des mesures afin de limiter les pertes potentielles des actifs de retraite et d'assurer une meilleure correspondance entre les caractéristiques des passifs de retraite et celles des actifs de retraite dans le cadre d'un objectif à long terme. Néanmoins, des provisions supplémentaires auraient, à leur tour, un effet négatif sur le total des fonds propres d'EADS (nets d'impôts différés), ce qui pourrait avoir un impact négatif sur sa situation financière future.

Considérations fiscales

En tant que Groupe international dont les activités sont implantées dans de nombreux pays et qui réalise des ventes dans le monde entier, EADS est assujéti à la législation fiscale de différents pays. EADS gère ses activités de façon à créer de la valeur à partir des synergies et des capacités commerciales de ses différentes entités. Le Groupe s'efforce donc de structurer ses activités et

transactions de manière à minimiser la charge fiscale. La structure d'organisation d'EADS et des transactions que le Groupe conclut repose sur sa propre interprétation des lois et règles fiscales applicables, généralement fondée sur les opinions de conseillers fiscaux internes ou indépendants et, si nécessaire, sur certaines décisions ou directives particulières émanant des autorités fiscales

compétentes. Rien ne garantit que les autorités fiscales ne mettront pas en cause cette interprétation, auquel cas EADS ou ses filiales pourraient être redevables d'obligations fiscales. De plus, les lois et règles fiscales qui s'appliquent aux activités d'EADS peuvent être modifiées par les autorités fiscales – en cas, par exemple,

de changement de la situation ou des priorités fiscales – ce qui pourrait affecter l'optimisation fiscale générale d'EADS. Toute exposition fiscale supplémentaire peut avoir un impact négatif sur les résultats d'exploitation et la situation financière futurs d'EADS.

Pour de plus amples renseignements sur les risques liés aux marchés financiers et la gestion de ces risques par EADS, voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 34A : Informations relatives aux instruments financiers — Gestion des risques financiers ».

2. Risques liés aux activités d'EADS

Caractère cyclique du marché de l'aviation commerciale

Historiquement, le marché des avions commerciaux a suivi des tendances cycliques dues en partie à des changements dans la demande de transport aérien de passagers et dans l'activité de fret, qui sont elles-mêmes essentiellement influencées par la croissance économique ou du Produit Intérieur Brut (« PIB »). D'autres facteurs jouent néanmoins un rôle important pour estimer le marché des avions commerciaux, tels que (i) le vieillissement et l'obsolescence technique des flottes d'appareils, (ii) le nombre et les caractéristiques des appareils retirés du marché et immobilisés dans l'attente d'une

éventuelle remise en service, (iii) les taux de remplissage, (iv) la politique tarifaire des compagnies aériennes, (v) la santé financière des compagnies aériennes et la disponibilité de financements externes pour les achats d'appareils, (vi) la déréglementation du secteur et (vii) les contraintes environnementales imposées aux activités du secteur de l'aviation. EADS prévoit que le marché de l'aviation commerciale restera cyclique et des ralentissements d'ordre macroéconomique pourraient affecter ses résultats d'exploitation et sa situation financière futurs.

Terrorisme, pandémies et autres catastrophes

Comme en attestent les attentats terroristes et les épidémies (telle que la grippe H1N1) passés, le terrorisme et les pandémies peuvent avoir des effets négatifs sur la perception qu'ont les voyageurs de la sécurité et du confort du transport aérien et, de ce fait, réduire la demande de transport aérien et d'avions commerciaux. Le déclenchement de guerres, d'émeutes ou de troubles politiques dans une région donnée peut également affecter l'envie du public de prendre l'avion. En outre, les catastrophes aériennes peuvent avoir des retombées désastreuses sur la perception du public ou des autorités de réglementation sur la sécurité et la fiabilité d'un type d'avion donné, d'un modèle de conception d'appareil, d'une compagnie aérienne, voire du trafic aérien. À la suite d'attentats, d'un contexte d'instabilité géopolitique, de pandémies ou autres catastrophes, une compagnie aérienne peut être confrontée à une diminution soudaine de la demande et être contrainte de prendre des mesures coûteuses de sécurité et de sûreté. De tels événements et leurs impacts négatifs sur le secteur aérien, ou sur certaines compagnies aériennes, sont susceptibles d'entraîner une baisse des commandes de tous ou certains types d'appareils ou

autres produits d'EADS. En outre, les clients d'EADS peuvent être amenés à différer la livraison de nouveaux avions, voire à annuler des commandes.

Lorsque des catastrophes se produisent, elles n'affectent pas seulement la demande des produits d'EADS, mais peuvent également perturber les activités d'EADS en interne ou sa capacité à livrer ses produits et services à ses clients. Ces perturbations peuvent être liées à des menaces sur la sécurité physique et les infrastructures, à des attaques, pannes ou cyberattaques qui toucheraient les systèmes d'information, ainsi qu'à des phénomènes météorologiques violents ou des catastrophes naturelles et autres crises. Les retards de production significatifs ou la destruction, la manipulation, le vol ou l'abus des données, systèmes d'information ou réseaux d'EADS peuvent avoir un effet négatif significatif sur les résultats d'exploitation et la situation financière futurs d'EADS, ainsi que sur sa réputation et celle de ses produits et services.

Dépendance à l'égard de fournisseurs et sous-traitants clés

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

Il pourrait être difficile pour EADS de trouver un remplaçant à certains fournisseurs ou sous-traitants sans retards importants, pénalisant ainsi sa capacité à honorer ses obligations vis-à-vis de ses propres clients de manière satisfaisante et dans le respect des délais. Ces événements pourraient à leur tour avoir un impact négatif sur les résultats d'exploitation et la situation financière futurs d'EADS. EADS pourrait décider, à l'avenir, d'apporter une

aide financière ou autre à certains de ses fournisseurs connaissant des difficultés financières afin de s'assurer une livraison continue des pièces et matériaux, ce qui l'exposerait à un risque de crédit vis-à-vis de ces fournisseurs.

Enfin, si l'environnement macroéconomique conduit à une inflation plus élevée que la moyenne historique, les coûts de main-d'œuvre et d'approvisionnement d'EADS pourraient considérablement augmenter à l'avenir. Cette hausse pourrait entraîner une augmentation des coûts des composants et de production qui peuvent, à leur tour, avoir des répercussions négatives sur la rentabilité future et les flux de trésorerie d'EADS, dans la mesure où EADS n'aurait pas la possibilité de répercuter ces coûts sur ses clients ou d'imposer à ses fournisseurs de les absorber. Les fournisseurs ou sous-traitants d'EADS pourraient également lui réclamer ou revendiquer des prix plus élevés ou une autre forme de rémunération contractuelle, en particulier en cas de changements importants des calendriers de développement ou de production, ce qui pourrait affecter négativement la rentabilité future d'EADS.

Montée en puissance industrielle

Ayant enregistré, ces dernières années, un nombre important de nouvelles commandes d'avions, EADS entend accélérer sa cadence de production de façon à respecter les délais de livraison prévus pour ces nouveaux appareils (hélicoptères compris). Le Groupe étant cependant en passe d'atteindre sa pleine capacité de production, son aptitude à faire encore augmenter son taux de production dépendra de plusieurs facteurs, notamment de l'exécution de programmes internes de performance, de la disponibilité des matières premières, des pièces (comme celles en aluminium, titane et autres matériaux composites) ainsi que de collaborateurs qualifiés vu la demande élevée d'EADS et de ses concurrents, de la transformation de ces matières premières en pièces et sous-ensembles, et de la performance des fournisseurs

et sous-traitants (en particulier les fournisseurs d'équipements fournis par l'acheteur) qui peuvent connaître des contraintes financières ou en matière de ressources du fait de cette montée en puissance. Le développement des nouveaux programmes d'avions en parallèle, notamment chez Airbus, lesquels s'accompagnent de leurs propres exigences en matière de ressources, vient également compliquer la gestion de ces facteurs. Par conséquent, le dysfonctionnement de l'un ou de la totalité de ces facteurs pourrait provoquer des retards de livraison et engendrer, selon les délais enregistrés pour répondre aux engagements initialement pris avec les clients, des coûts supplémentaires, une redéfinition du calendrier de livraison par les clients, voire l'annulation de leurs commandes.

Produits et services de haute technologie

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

ou exploités avec succès, ni que leurs performances seront conformes aux attentes.

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

infligées si EADS ne respecte pas ses délais de livraison ou ses autres obligations contractuelles, notamment dans le cadre des nouveaux programmes en développement comme l'A350 XWB ou l'A400M. Voir « — Risques spécifiques à certains programmes » ci-dessous.

Outre le risque d'annulation de contrats, EADS peut également encourir des coûts ou baisses de chiffre d'affaires significatifs au titre des mesures nécessaires pour remédier aux problèmes de performances détectés dans ses produits ou services. Ainsi, après la découverte de fissures observées au niveau de la voilure de certains A380 en service en 2011, EADS avait comptabilisé des provisions pour les coûts estimés des garanties et des réparations sur les avions livrés. Voir « — Commentaires de la Direction et

analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation — 2.1.1.3 Évolutions importantes des programmes et conséquences financières en découlant en 2010, 2011 et 2012 ». De plus, dans la mesure où un problème de performances est considéré comme étant susceptible d'avoir un effet potentiel sur la sécurité, les autorités de réglementation peuvent suspendre l'autorisation du produit ou service concerné.

Tout problème significatif au niveau du développement, de la fabrication, du fonctionnement ou de la performance des produits et services d'EADS pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les résultats d'exploitation et la situation financière futurs d'EADS, ainsi que sur sa réputation et celle de ses produits et services.

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

Quel que soit le marché considéré, les dépenses publiques (y compris les dépenses dans le domaine de la défense et de la sécurité) dépendent d'un ensemble complexe alliant considérations géopolitiques et contraintes budgétaires. Les dépenses publiques peuvent connaître des fluctuations importantes selon le pays et l'année. La conjoncture économique mondiale et des priorités budgétaires contradictoires ont dernièrement conduit plusieurs pays à réduire le niveau de leurs dépenses publiques. Ce constat est particulièrement vrai s'agissant des budgets de défense et de sécurité, certains pays ayant déjà proposé, voire mis en place, d'importantes réductions. La résiliation ou la réduction des financements futurs ou les annulations ou retards concernant les contrats existants peuvent avoir un effet négatif sur les résultats d'exploitation et la situation

financière futurs d'EADS. Lorsque plusieurs pays coopèrent dans le cadre d'un programme d'approvisionnement de défense nationale ou dans d'autres contrats d'approvisionnement, toute contrainte économique, politique ou budgétaire affectant l'un de ces pays peut avoir un impact négatif sur la capacité d'EADS à obtenir ou à exécuter les contrats concernés.

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

Disponibilité des financements publics et des autres sources de financement

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

Au cours des années passées, EADS et ses principaux concurrents ont bénéficié de diverses formes de financements publics pour la recherche et le développement de leurs produits. Cependant, il ne peut être fourni aucune assurance sur la disponibilité de ces financements publics à l'avenir, notamment à cause des procédures mentionnées ci-dessus. En outre, la disponibilité d'autres sources extérieures de financement dépendra de plusieurs facteurs tels que les conditions de marché, la disponibilité du crédit en général, les notations de crédit d'EADS, ainsi que la possibilité d'évolution négative de la perception que les prêteurs ou les investisseurs ont des perspectives financières à court ou long terme d'EADS, si le Groupe subit des pertes importantes ou si son activité diminue en raison d'un repli économique. EADS ne sera donc pas nécessairement en mesure d'obtenir de nouveaux financements extérieurs à des conditions avantageuses, voire d'obtenir un quelconque financement. Une telle évolution serait de nature à limiter la capacité future d'EADS à investir, mettre en œuvre intégralement son programme de recherche et développement et financer ses activités.

Concurrence et accès au marché

Les marchés sur lesquels EADS intervient font l'objet d'une concurrence très vive. Dans certains domaines, les concurrents d'EADS peuvent avoir des capacités d'ingénierie, de fabrication et de commercialisation plus complètes et plus spécialisées qu'EADS. En outre, certains des plus gros clients d'EADS peuvent développer la capacité de fabriquer des produits ou de fournir des services semblables à ceux d'EADS. Si tel était le cas, ces clients fourniraient leurs propres produits ou services et entreraient en concurrence directe avec EADS au niveau de la vente de ces produits ou services, ce qui pourrait entraîner une forte baisse du chiffre d'affaires d'EADS. Il ne peut être fourni aucune assurance qu'EADS sera en mesure de lutter avec succès contre ses concurrents actuels ou futurs ou que les pressions concurrentielles rencontrées par le Groupe dans

tous ses domaines d'activité n'entraîneront pas de baisse de son chiffre d'affaires ou de sa part de marché.

De plus, beaucoup de contrats visant des produits de l'aéronautique et de la défense sont attribués, implicitement ou explicitement, sur la base d'une préférence nationale. Bien qu'EADS constitue une société multinationale, ce qui contribue à élargir son marché intérieur, le Groupe peut demeurer en situation de désavantage concurrentiel dans certains pays, en particulier hors d'Europe, face à certains fournisseurs locaux et pour certains produits. Compte tenu de l'importance stratégique et de la sensibilité politique des secteurs de l'aéronautique et de la défense nationale, les considérations politiques pèseront sur le choix de nombreux produits dans un avenir prévisible.

Principaux programmes de recherche et développement

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

nouveaux programmes dans toutes les Divisions, en particulier le développement de l'A350 XWB.

La réussite des nouveaux programmes dépend également de la capacité d'EADS à recruter et à fidéliser des ingénieurs en aéronautique et d'autres professionnels possédant les compétences techniques et l'expérience requises pour répondre à ses besoins spécifiques. Selon la tendance du marché, la demande est souvent supérieure à l'offre ce qui se traduit par une vive concurrence pour recruter des professionnels qualifiés. Rien ne garantit qu'EADS soit en mesure de recruter et de fidéliser le personnel dont elle a besoin pour mener à bien ses activités. Si EADS n'y parvenait pas, ou si le taux de rotation du personnel d'EADS augmentait, cette situation pourrait avoir un impact négatif à l'avenir sur les résultats des activités d'EADS et sa situation financière.

Programmes de restructuration, de transformation et de réduction des coûts

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

Les réductions de coûts prévues grâce à ces programmes reposent sur des estimations. Les économies réelles sont cependant susceptibles de varier de manière significative en fonction des programmes. En particulier, les mesures de réduction des coûts envisagées par EADS reposent sur les circonstances

actuelles et ne tiennent pas compte des augmentations de coûts qui pourraient résulter de changements affectant les opérations de la Société ou son secteur d'activité, notamment le développement de nouvelles activités, l'augmentation des coûts et des salaires ou d'autres facteurs. Les résultats futurs des activités d'EADS et sa situation financière risquent d'être affectés de manière négative si la Société ne parvient pas à mettre en œuvre avec succès les mesures de réduction des coûts prévues ou si ces efforts ne génèrent pas à l'avenir les économies escomptées.

Outre le risque de ne pas atteindre le niveau de réduction des coûts prévu dans le cadre des programmes susmentionnés, EADS risque également de devoir supporter des coûts de mise en place supérieurs aux prévisions. Dans de nombreux cas, il est probable

qu'un mouvement de résistance interne s'organise à divers niveaux suite aux divers plans de restructuration de l'entreprise et aux mesures de réduction de coûts prévues. Les restructurations, les fermetures d'usines, les cessions de sites et la réduction des effectifs peuvent également nuire aux relations entre EADS et son personnel, ainsi qu'à ses relations publiques et ont conduit,

et pourraient conduire, à des grèves et/ou manifestations. Si ces grèves et/ou manifestations devaient se prolonger ou si le coût de mise en œuvre des programmes susmentionnés s'avérait plus élevé que prévu, la situation financière et les résultats d'exploitation futurs d'EADS risqueraient d'être affectés de manière négative.

Acquisitions, co-entreprises et alliances stratégiques

Dans le cadre de sa stratégie opérationnelle, EADS peut effectuer des acquisitions, constituer des co-entreprises ou nouer des alliances stratégiques. Les acquisitions sont par nature risquées en raison des difficultés potentielles liées à l'intégration des personnels, des activités, des technologies et des produits à l'issue d'un tel rachat. Il ne peut être donné aucune assurance que les activités acquises par EADS s'intégreront avec succès et dans les délais prévus ni qu'elles afficheront des résultats satisfaisants et

permettront de dégager les synergies escomptées à l'issue de leur intégration. Par ailleurs, EADS pourrait avoir à supporter des frais d'acquisition, administratifs et autres élevés dans le cadre de ces opérations, avec notamment des coûts imputables à l'intégration elle-même des activités ainsi rachetées. Bien qu'EADS pense avoir mis en place des procédures adaptées et appropriées afin de limiter ces risques, il n'existe aucune garantie de réussite de ces transactions.

Partenariats public/privé et initiatives de financement privé

Les clients du secteur de la défense, en particulier au Royaume-Uni, exigent de façon croissante des propositions et attribuent les contrats en vertu de dispositifs qualifiés de partenariats associant secteurs public et privé (« PPP ») ou d'initiatives de financement privé (« IFP »). Les PPP et les IFP se distinguent nettement des ventes traditionnelles d'équipements de défense, dans la mesure où ils intègrent souvent les éléments suivants :

- fourniture de services opérationnels complets tout au long de la durée de vie de l'équipement ;
- propriété et financement continu du matériel concerné par une partie autre que le client, notamment le fournisseur ;
- conformité obligatoire aux exigences spécifiques requises par le client s'agissant des règles de comptabilité publique ou des réglementations gouvernementales ; et
- modalités autorisant le fournisseur de services à rechercher de nouveaux clients pour absorber les capacités non utilisées.

EADS est partie à différents contrats de type PPP ou IFP notamment par le biais de Paradigm avec Skynet 5 et les services de télécommunications qui y sont associés, ainsi que dans le projet Avion Ravitailleur (FSTA). L'une des complexités afférentes aux contrats de type IFP se situe dans la répartition des risques entre les différentes parties ainsi que dans le calendrier de cette répartition sur la durée de vie du projet.

Rien ne permet de garantir dans quelle mesure EADS pourra efficacement (i) postuler pour les futurs programmes PPP ou IFP, (ii) gérer les services envisagés dans le cadre desdits contrats, (iii) financer l'acquisition du matériel et la fourniture régulière des services y afférents ou (iv) avoir accès aux marchés pour y commercialiser ses excédents. EADS peut également être confronté à des risques imprévus d'ordre politique, budgétaire, réglementaire ou concurrentiel à long terme dans les programmes PPP et IFP.

Risques spécifiques à certains programmes

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

Programme A350 XWB. Le programme A350 XWB pose à EADS les principaux défis suivants : garantir l'arrivée à maturité de la technologie liée à l'utilisation de matériaux composites ; atteindre les objectifs de performance technique pour l'avion et respecter

le calendrier de développement ; assurer la montée en puissance de la production et celle du personnel qualifié clé, par exemple pour l'étude des contraintes sur les matériaux composites et leur conception ; sécuriser la réalisation des objectifs de coûts récurrents ; garantir les performances des partenaires partageant les risques, y compris ceux sélectionnés pour les sites cédés par Airbus et ceux impliqués dans le cadre de l'entreprise élargie ; maintenir la satisfaction du client avec une nouvelle politique de personnalisation, ce qui accélèrera la montée en puissance de la

production ; gérer les contrats clients en cohérence avec le plan industriel de livraison ; enfin, veiller au bon déroulement de la phase industrielle de l'A350-1000.

Programme A380. Le programme A380 pose à EADS les principaux défis suivants : gérer les contraintes concernant la chaîne de ses fournisseurs en raison de la montée en puissance rapide de la production dans les années à venir ; apporter des améliorations continues afin de réduire les ressources et les coûts liés à la conception de la « nouvelle version » (*head of version*) d'un avion personnalisé pour les nouveaux clients afin de permettre la réalisation d'un nombre supérieur de « nouvelles versions » (*head of versions*) chaque année ; gérer l'arrivée à maturité des services ; et maîtriser les causes et lancer les actions nécessaires pour réparer les fissures découvertes au niveau de la voilure de certains A380, et limiter les coûts associés aux seuls frais de réparation. Par ailleurs, au niveau commercial, le programme s'efforce d'enregistrer de nouvelles ventes afin de s'assurer d'un minimum de 30 livraisons en 2015. Rien ne peut garantir que cet objectif sera atteint.

Programme A400M. Le programme A400M pose à EADS les principaux défis suivants : finaliser les derniers essais de développement et les documents associés afin de satisfaire aux exigences requises pour la certification et l'homologation civile et militaire (configuration pour approbation opérationnelle initiale (*Initial Operational Clearance – IOC*)) ; finaliser le développement d'un ensemble complet de produits et services de support intégré permettant d'assurer la réussite des clients du programme ; préparer l'entrée en service du premier appareil avec l'ensemble des éléments de support nécessaires ; poursuivre le développement de l'avion (moteur, systèmes de fret, systèmes militaires) ; gérer les difficultés prévues sur la montée en puissance de la production parallèlement à la livraison progressive de capacités supérieures des avions (phases 1 à 3 de l'approbation opérationnelle standard (*Standard Operational Clearance – SOC*)) ; et respecter les délais contractuels prévus pour les prochains points d'étape du programme.

Programme A320neo. Le programme A320neo pose à EADS les principaux défis suivants : gérer les contraintes de la chaîne logistique suite à la montée en puissance industrielle ; parvenir à l'état de développement du moteur souhaité, y compris ses objectifs de performance et son calendrier ; et garantir la disponibilité de personnels qualifiés pour ce programme.

Programmes NH90 et Tigre. Les programmes NH90 et Tigre posent à EADS les défis suivants : continuer la montée en puissance industrielle du programme NH90, y compris les modernisations ; piloter les renégociations contractuelles avec les gouvernements et traiter les demandes de réduction des commandes irrévocables ; et assurer la disponibilité d'un support adapté en fonction des différentes flottes entrant en service.

Programme EC225. Le programme EC225 pose à EADS les principaux défis suivants : travailler sur les causes à l'origine de la panne de l'arbre d'engrenage de la boîte de transmission principale lors des deux incidents survenus en 2012, en coordination étroite avec les opérateurs gaziers et pétroliers et les clients, tout en respectant la confidentialité de l'enquête officielle sur l'accident ; gérer les mesures correctives provisoires qui permettront à la flotte de reprendre du service en vol, l'éventuelle nouvelle conception de la boîte de transmission principale, les modernisations et les plaintes.

Intégration de grands systèmes. Les projets d'intégration de grands systèmes (en particulier, le contrat de surveillance des frontières saoudiennes et le Bouclier de sécurité nationale au Qatar) posent à EADS les principaux défis suivants : respecter le calendrier et les objectifs de coûts avec des livraisons sur de nombreux sites dotés d'infrastructures locales complexes, ainsi que l'intégration de produits COTS (radars, caméras, capteurs) avec leurs interfaces dans le système ; assurer l'efficacité du projet et la montée en puissance des effectifs ; et gérer le déploiement du contrat, notamment les sous-traitants, ainsi que la formation et l'adaptation organisationnelle du client.

3. Risques juridiques

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

EADS réalise une part importante de son chiffre d'affaires dans le cadre de divers Concerts, de co-entreprises et de participations. Ces accords concernent notamment :

- les Concerts Eurofighter et AirTanker ;
- trois grandes co-entreprises : MBDA, ATR et Atlas Electronik ; et
- une participation dans une société affiliée : Dassault Aviation.

La conclusion de partenariats et d'alliances avec d'autres acteurs du marché fait partie intégrante de la stratégie d'EADS et la part du chiffre d'affaires générée par des Concerts, des sociétés communes et des participations pourrait encore augmenter à l'avenir. Cette stratégie peut entraîner des modifications dans la structure organisationnelle ou un réajustement du contrôle exercé par EADS dans les sociétés communes déjà existantes.

EADS exerce divers degrés de contrôle sur ces Concerts, sociétés communes et participations qui sont par ailleurs susceptibles d'évoluer. Dans la mesure où EADS participe à des co-entreprises à égalité avec ses partenaires, le risque de désaccord ou d'impasse, inhérent à toute entité conjointement contrôlée, existe, particulièrement dans celles où toutes les décisions importantes nécessitent l'unanimité des membres ou au niveau desquelles il existe des droits de sortie limités. Les autres parties impliquées dans ces entités peuvent également être des concurrents d'EADS et, en conséquence, avoir des intérêts divergents de ceux d'EADS.

En outre, EADS ne peut avoir qu'un accès limité aux comptes et aux informations des entités dans lesquelles il possède une participation minoritaire. Il ne peut donc avoir qu'une connaissance limitée de leurs activités et de leurs résultats, à la différence des entités dans lesquelles il détient une participation majoritaire ou dans la gestion desquelles il est quotidiennement impliqué.

Responsabilité du fait des produits et actions en garantie

EADS conçoit, développe et fabrique un certain nombre de produits haut de gamme d'une importante valeur unitaire, notamment les avions civils et militaires et les équipements spatiaux. EADS court donc un risque en matière de responsabilité et peut faire l'objet d'actions en garantie en cas de défaillance de l'un de ses produits.

Bien qu'EADS s'estime suffisamment assuré pour couvrir ces risques, il ne saurait toutefois garantir qu'aucune réclamation ne sera formulée à l'avenir ou que les montants couverts seront suffisants.

Propriété intellectuelle

Pour établir et préserver ses droits de propriété intellectuelle portant sur la technologie et les produits utilisés pour ses activités, EADS s'appuie sur des brevets, des droits d'auteur, des marques commerciales, des lois protégeant le secret de fabrication et des engagements de confidentialité avec ses collaborateurs, clients, fournisseurs et autres tiers. Malgré ses efforts pour en assurer la protection, les droits de propriété intellectuelle détenus par EADS directement ou indirectement peuvent toutefois faire l'objet de contestations, être invalidés ou contournés. En outre, les lois en vigueur dans certains pays ne protègent pas les droits de propriété intellectuelle d'EADS de manière aussi étendue que les lois en vigueur en Europe ou aux États-Unis. EADS peut donc se trouver, dans certains pays, dans l'impossibilité de protéger efficacement sa technologie contre des contrefaçons ou une utilisation indue par des tiers, ce qui pourrait affecter de manière négative sa position concurrentielle.

En outre, bien qu'EADS pense agir conformément aux droits de propriété intellectuelle accordés aux autres, il est déjà arrivé que le Groupe soit occasionnellement accusé du non-respect de tels droits et d'autres actions pourraient être intentées contre lui à l'avenir. Ces actions pourraient nuire à la réputation d'EADS, entraîner des charges et empêcher le Groupe d'offrir certains produits ou services. Même si EADS obtenait gain de cause en cas de procès ou d'action en justice dans ce domaine, cela pourrait engendrer une perte de temps et d'argent, nuire à la réputation d'EADS ou forcer le Groupe à conclure des accords de licence. Il se peut qu'EADS ne soit pas en mesure de conclure des accords de licence selon des termes acceptables. Si une partie adverse obtenait gain de cause, une injonction pourrait être ordonnée à l'encontre d'EADS, ce qui nuirait encore davantage aux intérêts de la Société.

Contrôles des exportations et autres lois et réglementations

Les marchés à l'exportation ont une grande importance pour EADS. De plus, bon nombre de produits à usage militaire conçus et fabriqués par EADS sont considérés comme ayant un intérêt stratégique national. Les exportations de ces produits en dehors des marchés sur lesquels ils sont produits peuvent donc faire l'objet de restrictions ou être soumises à des contrôles ou à l'obtention de licences d'exportation, notamment au Royaume-Uni, en France, en Allemagne et en Espagne, où EADS exploite l'essentiel de ses activités militaires, ainsi que dans les pays d'origine des fournisseurs, notamment aux États-Unis. Rien ne permet de garantir (i) que les contrôles à l'exportation auxquels

EADS est soumis ne seront pas renforcés, (ii) que de nouvelles générations de produits développés par EADS ne feront pas également l'objet de contrôles similaires, voire plus rigoureux, (iii) que des facteurs géopolitiques ou des changements au niveau du contexte international ne rendront pas impossible l'obtention de licences d'exportation pour certains clients ou ne réduiront pas la capacité d'EADS à exécuter des contrats déjà signés. Un accès réduit aux marchés militaires à l'exportation risquerait d'avoir une incidence négative sur l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation d'EADS.

EADS doit également respecter d'autres lois et réglementations très variées, notamment celles régissant les relations commerciales, l'utilisation de ses produits et les dispositions relatives à la lutte contre la corruption. En outre, la possibilité pour EADS de commercialiser de nouveaux produits et d'accéder à de nouveaux marchés peut dépendre de l'obtention en temps utile de certifications et d'autorisations gouvernementales. Même si EADS s'efforce de respecter toutes ces lois et réglementations, des violations même involontaires ou le non-respect de ces principes pourraient engendrer une responsabilité administrative, civile ou pénale d'EADS, notamment d'importantes amendes et sanctions pénales, la suspension d'EADS ou l'interdiction faite à EADS d'accéder à des contrats gouvernementaux pendant une période donnée, la suspension des privilèges dont bénéficie

EADS en matière d'exportation, voire l'exclusion d'EADS de participer aux procédures d'appels d'offres dans le cadre de contrats gouvernementaux (même en l'absence de suspension ou interdiction officielle).

En outre, EADS fait parfois l'objet d'enquêtes gouvernementales relatives à son activité et à son environnement concurrentiel en raison, entre autres, de la nature fortement réglementée de son secteur. Outre le risque d'une décision défavorable à EADS, toute enquête de ce type pourrait porter préjudice à la réputation d'EADS et à sa capacité à attirer et fidéliser des clients, ce qui pourrait avoir un effet négatif sur son activité, ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

Procédures judiciaires et arbitrales

EADS est actuellement engagé dans plusieurs procédures judiciaires et arbitrales. Voir « — Informations sur les activités d'EADS — 1.1.9 Procédures judiciaires et arbitrales ». EADS prévoit de continuer de consacrer du temps et des frais pour sa défense, indépendamment du résultat, ce qui pourrait détourner les efforts et l'attention de la Direction des activités opérationnelles courantes. Bien qu'EADS ne soit pas en

mesure à ce stade de prédire le résultat de ces procédures, il est possible qu'elles entraînent des amendes, dommages et intérêts et autres mesures correctrices, qui pourraient avoir un effet négatif sur l'activité du Groupe, sa situation financière et son résultat d'exploitation. Un jugement défavorable pourrait également avoir un effet négatif sur le prix de l'action EADS et la réputation du Groupe.

4. Risques industriels et risques liés à l'environnement

Compte tenu de son domaine d'activité et du secteur dans lequel EADS évolue, la Société est soumise à des lois et réglementations strictes en matière d'environnement, de santé et de sécurité dans de nombreuses juridictions dans le monde. EADS engage donc, et a prévu de continuer à engager à l'avenir, des dépenses d'exploitation et des investissements importants pour assurer le respect de lois et règlements de plus en plus complexes en matière de protection environnementale, de santé et de sécurité au travail, y compris des frais liés à la prévention, au contrôle, à l'élimination ou à la réduction des rejets dans l'environnement, des émissions gazeuses, des rejets dans les cours d'eaux, les nappes phréatiques et le sol, de l'utilisation de certaines substances et du contenu des produits d'EADS et à l'élimination et au traitement des déchets. EADS supporte également les coûts liés aux obligations de compte rendu et d'information. Par ailleurs, de nouvelles lois et réglementations, le renforcement des normes en matière d'octroi de licences, une interprétation de plus en plus stricte des lois et règlements existants, ou de

nouvelles interprétations de ces textes, pourraient se traduire à l'avenir par un accroissement des investissements et coûts d'exploitation d'EADS en lien avec les éléments ci-dessus, ce qui pourrait nuire au résultat de ses activités et à sa situation financière.

Si EADS ne parvient pas à respecter ces lois et réglementations liées à l'environnement, la santé et la sécurité, y compris en raison de facteurs échappant à son contrôle, des pénalités et amendes pourraient être imposées à son encontre sur un plan civil ou pénal. Les instances de réglementation peuvent demander à EADS de mener des enquêtes et de prendre des mesures correctives, de diminuer certaines activités ou de fermer des installations ou des sites de manière temporaire, pour éviter des risques imminents. En cas d'accident du travail ou d'un autre accident sérieux, les salariés, clients et autres tiers peuvent déposer des plaintes au titre de dommages corporels, dommages aux biens ou dommages

à l'environnement (y compris les ressources naturelles). En outre, la responsabilité en vertu de lois sur l'environnement relative à des sites contaminés peut s'appliquer de manière rétroactive et solidaire, sans qu'une non-conformité ou qu'un manquement ait été constaté. Il se peut que ces responsabilités potentielles ne soient pas toujours couvertes par une police d'assurance ou qu'elles ne soient couvertes que partiellement. L'obligation d'indemnisation au titre de ces dommages pourrait avoir un effet négatif sur les résultats des activités ou la situation financière d'EADS.

En outre, les différents produits fabriqués et vendus par EADS doivent être conformes aux lois et réglementations applicables dans les juridictions concernées en matière d'environnement, d'hygiène et de sécurité et de substances/préparations. Bien qu'EADS prenne toutes les dispositions pour que ses produits répondent aux normes de qualité les plus élevées, la Société peut être amenée à adapter, modifier la conception ou le développement de ses produits, ou à les faire homologuer à nouveau ou à les

éliminer du marché, en raison de multiples facteurs parmi lesquels des lois et réglementations de plus en plus strictes et complexes, de nouvelles découvertes scientifiques, des défauts affectant les produits, ou l'obligation de notification ou de communication des informations requises aux autorités réglementaires ou à d'autres autorités, par exemple au titre de la réglementation « REACH » de l'Union européenne (concernant la production et l'utilisation des produits chimiques). La saisie de produits défectueux pourrait être ordonnée et la responsabilité d'EADS pourrait être mise en cause dans le cadre d'une action relevant du droit administratif, civil ou pénal. En cas d'accident ou d'un autre incident sérieux impliquant un produit, EADS pourrait devoir mener des enquêtes et prendre des mesures correctives. Les salariés, clients et tiers peuvent également déposer des plaintes au titre de dommages corporels, de dommages aux biens ou de dommages à l'environnement (incluant les ressources naturelles). Toute difficulté à ce sujet risque également d'avoir un impact négatif significatif sur la réputation d'EADS, ainsi que celle de ses produits et services.

Informations sur les activités d'EADS

1.1 Présentation du Groupe EADS	24
1.1.1 Présentation	24
1.1.2 Airbus	28
1.1.3 Eurocopter	38
1.1.4 Astrium	41
1.1.5 Cassidian	47
1.1.6 Autres Activités	51
1.1.7 Participations	52
1.1.8 Assurances	54
1.1.9 Procédures judiciaires et arbitrales	55
1.1.10 Recherche et Technologie, Propriété intellectuelle	56
1.1.11 Protection de l'environnement	58
1.1.12 Effectif	61
1.1.13 Incorporation par référence	62
1.2 Événements récents	62
Approbation du lancement d'un Programme de rachat d'actions par le nouveau Conseil d'administration	62
Composition du nouveau Conseil d'administration	63
Airbus active son « Plan B » pour les batteries de l'A350 XWB	64

1.1 Présentation du Groupe EADS

1.1.1 Présentation

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 1.1.1 à 1.1.7 ci-dessous se fondent sur des informations propres à EADS, sauf indication contraire.

Avec un chiffre d'affaires consolidé de 56,5 milliards d'euros en 2012, EADS est le leader européen de l'industrie aéronautique, spatiale et de défense et l'une des plus importantes sociétés au plan mondial. En termes de parts de marché, EADS compte parmi les deux premiers constructeurs mondiaux d'avions civils, d'hélicoptères civils, de véhicules de lancements spatiaux commerciaux et de missiles, et parmi les premiers fournisseurs d'avions militaires, de satellites et d'électronique de défense. En 2012, EADS a réalisé environ 79 % du total de son chiffre d'affaires dans le domaine civil (contre 76 % en 2011) et 21 % dans le domaine militaire (contre 24 % en 2011). Au 31 décembre 2012, l'effectif d'EADS s'élevait à 140 405 personnes.

Stratégie

EADS procède actuellement à une analyse en profondeur de sa stratégie, dont les conclusions devraient être annoncées en milieu d'année 2013. EADS entend continuer à privilégier, dans sa stratégie, la création de valeur pour ses clients en leur offrant des solutions innovantes dans le domaine des produits comme des services. L'optimisation de la répartition des ressources et la maîtrise des coûts, ainsi qu'une meilleure exécution des programmes et le recentrage sur les segments d'activité les plus rentables permettront à EADS de livrer ses solutions avec un niveau de rentabilité attrayant pour ses actionnaires et suffisant pour financer ses initiatives de développement futur.

EADS s'efforce de favoriser la création de valeur et le rendement pour ses actionnaires en agissant selon les axes suivants :

— **Développer l'offre de services.** Historiquement, la croissance d'EADS a été tirée par la vente de solutions et de produits avancés sur le plan technologique. En parallèle, la Direction met l'accent sur le développement de la présence d'EADS sur le marché des services à forte valeur ajoutée car ce marché n'est pas cyclique par nature, présente des opportunités de croissance durable et étant donné l'avantage concurrentiel dont EADS y bénéficie en tant que concepteur de produits. La progression rapide de la flotte d'avions civils et militaires d'EADS en service nécessitera un soutien pendant toute la durée de leur cycle de vie. Les clients, aussi bien les gouvernements

que les clients commerciaux, cherchent de nouveaux moyens d'obtenir des gains de productivité au niveau du support de leurs appareils en service. EADS peut jouer un rôle essentiel à cet égard. EADS cherchera à fournir des services à forte valeur ajoutée liés aux plates-formes et aux systèmes, y compris un support avancé à l'exploitation, des systèmes de gestion du trafic aérien et des services de formation.

— **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 le Groupe réalise la majorité de son chiffre d'affaires dans d'autres régions. Afin de permettre son accès à certains marchés et à certaines technologies, d'optimiser ses coûts et de se protéger contre la volatilité future du dollar américain, EADS compte mettre en œuvre un développement industriel à long terme qui favorise une plus grande proximité entre ses sites d'implantation et son offre de services à sa future base de clientèle. Ainsi, aux États-Unis, Airbus a annoncé, en 2012, l'élargissement de sa présence avec la construction à Mobile, en Alabama (US), d'une nouvelle ligne d'assemblage final pour la famille A320. La production d'A319, d'A320 et d'A321 devrait y démarrer en 2016.

— **Continuer à encourager l'innovation.** EADS entend demeurer une force motrice dans son secteur, en conservant son esprit d'innovation et de compétition. Maintenir son excellence technologique et couvrir un large spectre de compétences sont indispensables pour conserver une position de leader à long terme sur les marchés. Le Groupe adopte une approche véritablement mondiale de la coopération, et travaille avec les innovateurs d'aujourd'hui et de demain, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise, pour concrétiser sa vision, celle d'un monde plus mobile, plus sûr et plus éco-efficace. EADS investit afin de créer de la valeur pour ses actionnaires par une gestion volontairement rigoureuse de son portefeuille de produits et de services de pointe qui permet l'introduction de nouvelles technologies. Ces efforts en matière d'innovation visent également à favoriser une relation durable avec les clients en développant des solutions à forte valeur ajoutée qui répondent aux pressions en matière de technologie, de performance, de

sécurité et de compétitivité des coûts auxquelles la Société est confrontée. Cette stratégie dépend également de la nécessité d'introduire de nouveaux produits et processus performants en matière de délais, de qualité et de coûts qui comprennent des technologies et services informatiques.

- **Se concentrer sur l'environnement.** EADS cherche à anticiper les défis environnementaux afin de tenir son engagement de succès économique dans le respect de l'environnement. Plus respectueux de l'environnement, plus propre, plus silencieux, plus fonctionnel, l'A380 définit les nouvelles normes d'excellence environnementale dans le transport aérien. EADS déploiera de nouvelles initiatives à l'avenir – notamment un système de gestion environnemental complet certifié ISO 14001 couvrant l'ensemble des activités d'EADS – pour faire de l'éco-efficience un avantage concurrentiel à long terme.
- **Pouvoir au développement de ses collaborateurs.** EADS doit pouvoir compter sur des collaborateurs motivés et compétents. La culture de leadership d'EADS est fondée sur la confiance mutuelle, l'autonomie de décision, la reconnaissance et la responsabilité. Le développement des salariés est au cœur de l'activité des managers d'EADS. Pour cela, il incombe donc à EADS et à sa Direction de mettre à leur disposition des opportunités permettant de répondre à leurs attentes professionnelles, de développer leurs qualifications professionnelles et de s'épanouir personnellement. Cette ambition impose de déployer une gestion active basée sur un nouveau modèle de leadership. EADS encouragera également une plus grande mobilité et une plus grande diversité interne au sein de ses équipes.

Organisation des activités d'EADS

EADS a réparti ses activités en quatre Divisions : (1) Airbus (y compris Airbus Commercial et Airbus Military), (2) Eurocopter, (3) Astrium et (4) Cassidian. Le tableau figurant au chapitre « Description générale de la Société et de son capital social – 3.3.6 Organigramme simplifié du Groupe » illustre la répartition des activités entre ces quatre Divisions.

Airbus

Airbus est l'un des principaux fournisseurs d'avions au monde, qui a pour mission de fournir des avions de passagers modernes et efficaces sur le marché des appareils de plus de 100 sièges. La gamme de produits commerciaux d'Airbus comprend des familles d'avions allant de l'A318 monocouloir qui compte 107 sièges à l'A380 qui en compte jusqu'à 525. Airbus continue également d'élargir le périmètre et la gamme de ses produits en appliquant son expertise au marché militaire, tout en étoffant son portefeuille d'avions de fret.

En 2012, Airbus a réalisé un chiffre d'affaires de 38,6 milliards d'euros – dont 2,1 milliards d'euros de chiffre d'affaires pour Airbus Military – soit 68,3 % du chiffre d'affaires total d'EADS.

Airbus Commercial

Depuis sa création en 1970 et jusqu'à fin 2012, Airbus a reçu 12 312 commandes d'avions commerciaux de la part de 348 clients situés dans le monde entier. En 2012, Airbus a livré 588 avions (contre 534 en 2011) et reçu 914 commandes brutes (contre 1 608 en 2011), soit 41 % du marché mondial des avions (en termes de valeur) de plus de 100 sièges. Après prise en compte des annulations, les commandes nettes pour 2012 se sont élevées à 833 (contre 1 419 en 2011). Au 31 décembre 2012, le carnet de commandes d'avions commerciaux d'Airbus s'établissait à 4 682 avions (contre 4 437 en 2011). Voir « — 1.1.2 Airbus — Airbus Commercial ».

Airbus Military

Airbus Military produit et commercialise des avions destinés à des missions spéciales, dérivés de plates-formes existantes et consacrés à des tâches spécifiques dans le domaine militaire ou de la sécurité, telles que le ravitaillement en vol, la surveillance maritime ou la chasse anti-sous-marins. Airbus Military fabrique et vend également des appareils de transport militaire légers et moyens et est responsable du projet de transport militaire lourd européen A400M. Voir « — 1.1.2 Airbus — Airbus Military ».

Eurocopter

Eurocopter est un leader mondial sur le marché des hélicoptères militaires et civils, offrant l'une des gammes d'hélicoptères et de services les plus modernes et complètes. Cette gamme de produits comprend actuellement des monomoteurs légers, des bimoteurs légers et des hélicoptères moyens et lourds qui sont adaptables à tous les types de mission en fonction des besoins des clients.

En 2012, Eurocopter a livré 475 hélicoptères (contre 503 en 2011) et reçu 492 commandes brutes (contre 472 en 2011). Après prise en compte des annulations, les commandes nettes pour 2012 se sont élevées à 469 (contre 457 en 2011). Les contrats civils ont représenté 69 % de ce volume de commandes, les ventes de produits militaires représentant les 31 % restants. Au 31 décembre 2012, le carnet de commandes d'hélicoptères d'Eurocopter s'établissait à 1 070 appareils (contre 1 076 en 2011). En 2012, Eurocopter a dégagé un chiffre d'affaires de 6,3 milliards d'euros, soit 11,1 % du chiffre d'affaires total d'EADS. Voir « — 1.1.3 Eurocopter ».

Astrium

Astrium conçoit, développe et fabrique des satellites, des infrastructures orbitales et des lanceurs. La Division fournit également des services de télécommunications par satellite et de géo-information à des clients commerciaux et des gouvernements. Astrium se compose de trois Unités opérationnelles : Astrium Satellites, Astrium Space Transportation et Astrium Services. Ces Unités opérationnelles assurent également la fourniture de services de lancement par le biais de participations d'Astrium dans Arianespace (lanceur Ariane 5), Starsem (lanceur Soyouz) et Eurockot (lanceur Rockot). En 2012, Astrium a dégagé un chiffre d'affaires de 5,8 milliards d'euros, soit 10,3 % du chiffre d'affaires total d'EADS. Voir « — 1.1.4 Astrium ».

Cassidian

Cassidian est un leader mondial dans les solutions et systèmes de sécurité intérieure qui fournit des services et des produits à valeur ajoutée dans le domaine de l'intégration de grands systèmes à des clients civils et militaires répartis dans le monde entier : systèmes aériens (avions de combat, transport militaire, avions de mission et drones), systèmes terrestres, navals et conjoints, renseignement et surveillance, cybersécurité, communications sécurisées, systèmes d'essais, missiles, services et solutions de support. En sa qualité d'intégrateur de grands systèmes, Cassidian conjugue son savoir-faire dans la conception, le développement et la mise en œuvre de solutions de systèmes globales, en y intégrant plates-formes, équipements et services. En 2012, Cassidian a dégagé un chiffre d'affaires de 5,7 milliards d'euros, soit 10,2 % du chiffre d'affaires total d'EADS. Voir « — 1.1.5 Cassidian ».

Autres Activités

Figurent parmi les Autres Activités le fabricant d'avions turbopropulseurs ATR, l'activité d'aérostructures et de sièges d'avions Sogerma, l'Unité opérationnelle basée outre-Atlantique EADS North America et 30 % (consolidation par mise en équivalence) de Daher-Socata. Les Autres Activités ne font pas partie des quatre Divisions d'EADS. En 2012, le chiffre d'affaires total des Autres Activités s'est élevé à 1,5 milliard d'euros. Voir « — 1.1.6 Autres Activités ».

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 « — 1.1.7 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 2012, 2011 ET 2010, PAR DIVISION

	Exercice clos le 31 décembre 2012		Exercice clos le 31 décembre 2011		Exercice clos le 31 décembre 2010	
	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽¹⁾	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽¹⁾	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽¹⁾
Airbus ⁽²⁾	38,6	68,4 %	33,1	67,1 %	30,0	65,5 %
<i>Airbus Commercial</i>	36,9	65,5 %	31,2	63,2 %	27,7	60,5 %
<i>Airbus Military</i>	2,1	3,8 %	2,5	5,1 %	2,7	5,9 %
Eurocopter	6,3	11,1 %	5,4	11,0 %	4,8	10,6 %
Astrium	5,8	10,3 %	5,0	10,1 %	5,0	10,9 %
Cassidian	5,7	10,2 %	5,8	11,8 %	5,9	13,0 %
Total chiffre d'affaires des Divisions	56,4	100 %	49,3	100 %	45,7	100 %
Autres Activités	1,5		1,2		1,2	
Siège/Consolidation ⁽³⁾	(1,4)		(1,4)		(1,1)	
Total	56,5		49,1		45,8	

(1) Hors « Autres Activités » et « Siège/Consolidation ».

(2) Airbus comprend deux segments : Airbus Commercial et Airbus Military. Les éliminations entre Airbus Commercial et Airbus Military sont traitées au niveau de la Division Airbus.

(3) Le poste Siège/Consolidation comprend notamment des ajustements et des éliminations correspondant à des transactions intra-groupe.

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ DES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2012, 2011 ET 2010, PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	Exercice clos le 31 décembre 2012		Exercice clos le 31 décembre 2011		Exercice clos le 31 décembre 2010	
	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽¹⁾	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽¹⁾	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽¹⁾
Europe	21,0	37,2 %	20,7	42,1 %	21,4	46,8 %
Amérique du Nord	7,7	13,6 %	5,8	11,9 %	3,5	7,6 %
Asie/Pacifique	18,3	32,5 %	14,3	29,1 %	11,4	24,8 %
Reste du monde ⁽²⁾	9,5	16,7 %	8,3	16,9 %	9,5	20,8 %
Total	56,5	100 %	49,1	100 %	45,8	100 %

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

(2) Y compris Moyen-Orient.

PRISES DE COMMANDES CONSOLIDÉES ENREGISTRÉES AU COURS DES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2012, 2011 ET 2010

	Exercice clos le 31 décembre 2012		Exercice clos le 31 décembre 2011		Exercice clos le 31 décembre 2010	
	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽¹⁾	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽¹⁾	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽¹⁾
Prises de commandes ⁽²⁾						
Airbus ^{(3) (4)}	88,1	86 %	117,9	90 %	68,2	83 %
<i>Airbus Commercial</i>	86,5	85 %	117,3	90 %	68,2	83 %
<i>Airbus Military</i>	1,9	2 %	0,9	1 %	0,2	0 %
Eurocopter	5,4	5 %	4,7	4 %	4,3	5 %
Astrium	3,8	4 %	3,5	3 %	6,0	7 %
Cassidian	5,0	5 %	4,1	3 %	4,3	5 %
Total prises de commandes des Divisions	102,3	100 %	130,2	100 %	82,8	100 %
Autres Activités	1,6		2,0		1,7	
Siège/Consolidation	(1,4)		(1,2)		(1,4)	
Total	102,5		131,0		83,1	

(1) Hors « Autres Activités » et « Siège/Consolidation ».

(2) Hors options.

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

(4) Airbus comprend deux segments : Airbus Commercial et Airbus Military. Les éliminations entre Airbus Commercial et Airbus Military sont traitées au niveau de la Division Airbus.

CARNET DE COMMANDES CONSOLIDÉ POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2012, 2011 ET 2010 ⁽¹⁾

	Exercice clos le 31 décembre 2012		Exercice clos le 31 décembre 2011		Exercice clos le 31 décembre 2010	
	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽¹⁾	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽¹⁾	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽¹⁾
Carnet de commandes ⁽³⁾						
Airbus ^{(4) (5)}	523,4	93 %	495,5	92 %	400,4	89 %
<i>Airbus Commercial</i>	503,2	89 %	475,5	88 %	378,9	85 %
<i>Airbus Military</i>	21,1	4 %	21,3	4 %	22,8	5 %
Eurocopter	13,0	2 %	13,8	2 %	14,5	3 %
Astrium	12,7	2 %	14,7	3 %	15,8	4 %
Cassidian	15,6	3 %	15,5	3 %	16,9	4 %
Total carnet de commandes des Divisions	564,7	100 %	539,5	100 %	447,6	100 %
Autres Activités	2,9		3,0		2,5	
Siège/Consolidation	(1,1)		(1,5)		(1,6)	
Total	566,5		541,0		448,5	

(1) Pour une discussion sur le calcul du carnet de commandes, voir « — Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation — 2.1.3.1 Carnet de commandes ».

(2) Hors « Autres Activités » et « Siège/Consolidation ».

(3) Hors options.

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

(5) Airbus comprend deux segments : Airbus Commercial et Airbus Military. Les éliminations entre Airbus Commercial et Airbus Military sont traitées au niveau de la Division Airbus.

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 le siège et les filiales ; ces services sont facturés sur une base de coûts majorés.

À des fins de direction, EADS N.V. agit par l'intermédiaire de son Conseil d'administration, de son Comité exécutif et de son Président exécutif, conformément à ses règles et procédures de fonctionnement, telles que décrites ci-dessous au chapitre « Gouvernance d'entreprise ».

1.1.2 Airbus

Airbus est l'un des principaux fournisseurs d'avions au monde, qui a pour mission de fournir des avions de passagers modernes et efficaces sur le marché des appareils de plus de 100 sièges. La gamme de produits commerciaux d'Airbus comprend des familles d'avions allant de l'A318 monocouloir qui compte 107 sièges à l'A380 qui peut en compter jusqu'à 525. Airbus continue également d'élargir le périmètre et la gamme de ses produits en appliquant son expertise au marché militaire, tout en étoffant son portefeuille d'avions de fret.

En 2012, Airbus a réalisé un chiffre d'affaires de 38,6 milliards d'euros – dont 2,1 milliards d'euros de chiffre d'affaires pour Airbus Military – soit 68,3 % du chiffre d'affaires total d'EADS.

Airbus Commercial

Introduction et présentation

Depuis sa création en 1970 et jusqu'à fin 2012, Airbus a reçu 12 312 commandes d'avions commerciaux de la part de 348 clients situés dans le monde entier. En 2012, Airbus a livré 588 avions (contre 534 en 2011) et reçu 914 commandes brutes (contre 1 608 en 2011), soit 41 % du marché mondial des avions (en termes de valeur) de plus de 100 sièges. Après prise en compte des annulations, les commandes nettes pour 2012 se sont élevées à 833 (contre 1 419 en 2011). Au 31 décembre 2012, le carnet de commandes d'avions commerciaux d'Airbus s'établissait à 4 682 avions (contre 4 437 en 2011).

Stratégie

L'objectif principal 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 et en élargissant ses offres de services clients. Pour atteindre cet objectif, Airbus concentre ses efforts sur les points suivants :

Construire une entreprise plus productive et davantage intégrée

Afin de construire une entreprise plus productive et davantage intégrée et, partant, renforcer sa compétitivité, Airbus adapte son organisation afin de favoriser l'esprit d'entreprise et autonomiser davantage d'équipes, tout en préservant l'harmonisation des processus entre tous ses sites. Pour les programmes en série, des responsabilités et moyens supplémentaires ont été délégués aux installations de production afin de leur permettre d'accélérer le rythme des livraisons.

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

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

Airbus cherche en permanence à développer et livrer de nouveaux produits répondant à l'évolution des besoins de sa clientèle, tout en améliorant sa gamme de produits existante. Ainsi, l'A320neo (nouvelle option moteur) est la toute dernière des nombreuses modernisations apportées à la famille A320 d'avions monocouloirs pour lui permettre de maintenir sa position de leader en termes de technologie et de faible consommation de carburant. Dans le segment des longs courriers, Airbus a annoncé, en 2012, une nouvelle version de l'A330. Cet A330 dans sa version modernisée qui offre une plus grande autonomie de vol devrait entrer en service en 2015.

Airbus poursuit actuellement (i) le développement et la production du nouveau programme A350 XWB, (ii) l'élargissement progressif des applications de son offre d'avions-cargos avec l'A330-200F, (iii) des opportunités supplémentaires dans le domaine militaire à travers l'A400M et les produits dérivés militaires comme l'A330 MRTT (voir « — Airbus Military » ci-dessous) et (iv) la recherche sur le développement de nouveaux appareils dans les segments court- ou moyen-courrier.

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 mis au point une large gamme de services à valeur ajoutée disponibles « à la carte » que les clients peuvent sélectionner en fonction de leurs propres besoins et de leur politique d'externalisation. Cette approche offre aux opérateurs d'appareils Airbus des solutions pour réduire de façon importante leurs frais d'exploitation, augmenter la disponibilité de leurs avions et améliorer la qualité de leur fonctionnement.

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, l'activité de fret, les cycles de croissance économique, la réglementation (et la dérégulation) du transport aérien au niveau de chaque pays comme au niveau international, l'obsolescence des flottes existantes et leur taux de remplacement, et la disponibilité des sources de financement des avions. 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 ainsi que des guerres, de l'instabilité politique, des épidémies et d'événements extraordinaires.

Ces dernières années, la Chine et l'Inde sont devenues des marchés très importants pour les constructeurs d'avions. Selon des estimations internes, ces pays constitueraient respectivement les premier et quatrième marchés les plus importants en termes de valeur des livraisons d'avions sur les 20 prochaines années. Airbus a donc cherché à renforcer ses liens commerciaux et industriels dans ces deux pays. La demande en nouveaux appareils des compagnies aériennes du Moyen-Orient est également devenue de plus en plus importante, ces dernières ayant rapidement mis à exécution des stratégies pour s'implanter à l'échelle mondiale et tirer parti des avantages que cette région du monde peut leur apporter.

Le secteur des transporteurs à bas coûts et « à service simplifié » peut également représenter un secteur majeur et devrait continuer à prendre de l'ampleur dans le monde, en particulier en Asie, où les marchés émergents et la déréglementation en cours devaient être à la source d'opportunités croissantes. Alors que les avions monocouloirs d'Airbus restent très populaires auprès de ces transporteurs, la demande d'avions à double couloir d'Airbus pourrait également augmenter puisque certaines de ces compagnies commencent à s'intéresser au marché long-courrier.

Croissance globale. Sur le long terme, le marché des avions de transport de passagers dépend principalement de la demande de transport aérien, elle-même fortement alimentée par la croissance économique ou celle du PIB, les prix pratiqués et la croissance démographique. Le marché du transport aérien, mesuré en passagers-kilomètres transportés, a ainsi augmenté chaque année de 1967 à 2000, sauf en 1991 en raison de la guerre du Golfe, soit un taux moyen annuel de croissance 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 toutefois rapidement redressé.

Plus récemment, la crise financière et les difficultés économiques qui ont secoué le monde fin 2008 et en 2009 ont provoqué la troisième période de croissance négative de l'histoire du trafic aérien et un repli cyclique pour les compagnies aériennes en termes de trafic (tant passagers que fret), de rendement et de rentabilité. Fin 2010 cependant, le trafic s'était fortement redressé par rapport aux niveaux de 2009 et les prévisions concernant le trafic aérien tablent sur un retour à des niveaux proches de la tendance à long terme pour 2012, sur la base des chiffres officiels publiés en 2013.

Au-delà des incertitudes du marché à court terme imputables à la crise de la dette souveraine et aux inquiétudes concernant l'économie en Europe et ailleurs, Airbus prévoit que le transport aérien demeure une activité de croissance. Selon des estimations internes, Airbus anticipe un taux de croissance annuelle de 4,7 %

par an sur la période 2012-2031. Si les taux de croissance réels atteignent ou dépassent ce niveau, Airbus estime que le trafic de passagers, exprimé en passagers-kilomètres transportés, devrait plus que doubler au cours des 20 prochaines années.

Caractère cyclique. En dépit de la tendance à la croissance générale du marché du transport aérien, les prises de commandes d'avions peuvent considérablement fluctuer d'une année sur l'autre en raison de la volatilité de la rentabilité des compagnies aériennes, du caractère cyclique de l'économie mondiale et d'événements imprévus qui peuvent, à l'occasion, réduire encore davantage la demande de transport aérien, à l'instar de l'épidémie de grippe H1N1. Par conséquent, après le pic des nouvelles commandes atteint en 2007, Airbus a enregistré nettement moins de commandes en 2008 et 2009 en raison de la crise de l'économie mondiale et du recul du trafic aérien qui l'a accompagnée. En 2010 et 2011, le rebond du transport aérien de passagers, l'amélioration des rendements et des facteurs de charge plus élevés ont contribué à soutenir une reprise chez les compagnies aériennes au niveau mondial, ce qui s'est à son tour traduit par un regain des commandes d'avions. En 2012, avec le maintien de la croissance du trafic de passagers malgré des incertitudes et un ralentissement de l'activité économique, notamment en Europe, les prises de commandes d'Airbus sont restées supérieures aux livraisons, même si les commandes en 2012 ont été inférieures au niveau particulièrement élevé enregistré en 2011.

Malgré la volatilité périodique du transport aérien, Airbus cherche à parvenir à des cadences de livraison stables d'une année sur l'autre, en s'appuyant sur la solidité de son carnet de commandes et sur la diversification géographique de sa clientèle. Fin 2012, le carnet de commandes d'Airbus Commercial comptait 4 682 avions, soit près de huit années de production aux rythmes actuels. Grâce à une gestion rigoureuse de son carnet de commandes, au suivi attentif de la clientèle et à une approche prudente des hausses de production, Airbus a réussi à faire croître ses livraisons annuelles pendant 11 années consécutives, même pendant la crise économique de 2008-2009.

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 national en 1978. L'Europe a suivi en 1985. L'accord de ciel ouvert entre l'Europe et les États-Unis, baptisé *Open Skies Agreement* est entré en vigueur en mars 2008. Il permet à toute compagnie aérienne américaine ou européenne d'offrir sans restriction des vols entre toute ville située dans l'Union européenne et toute ville des États-Unis. 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. 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 nombre de destinations aériennes plus important par le biais d'une ou plusieurs correspondances.

La demande d'avions s'en trouve à son tour influencée par le système choisi de réseaux d'itinéraires car les hubs permettent la normalisation de la flotte autour de petits appareils pour les liaisons courtes, 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 entre les hubs (de hub à hub), constituant eux-mêmes de grands marchés de point à point. La déréglementation, en incitant les compagnies aériennes à diversifier leurs stratégies en termes de liaisons, a favorisé en parallèle le développement d'une gamme plus large d'avions pour la mise en œuvre de ces stratégies (même si la tendance au développement d'avions de taille plus conséquente a concerné chacun des segments de marché comme exposé ci-dessous).

Comme d'autres acteurs du secteur, Airbus pense que les compagnies vont continuer à développer leurs réseaux, que ce soit en augmentant les capacités sur les liaisons existantes ou en créant de nouvelles liaisons, desservant en général une plate-forme de correspondance au départ et/ou à l'arrivée. Ces nouveaux marchés devraient offrir de bons débouchés à l'offre de produit la plus récente d'Airbus, l'A350 XWB. Par ailleurs, l'A380 a été conçu principalement pour répondre à la demande importante des compagnies aériennes désireuses de relier les principaux hubs, qui correspondent en général aux très grands centres urbains (comme Paris, Londres, New York ou Pékin). Airbus a identifié 42 hubs principaux dans son analyse de marché et ce chiffre devrait augmenter pour dépasser 90 en 2031. Airbus estime être bien positionné pour répondre aux exigences des marchés d'aujourd'hui et de demain compte tenu de sa famille complète de produits.

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 Ascend, basée au Royaume-Uni, environ un tiers de la flotte mondiale de jets commerciaux était exploité par seulement 15 compagnies aériennes en janvier 2013. 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 de produits et leur accès au marché. Les compagnies ont également commencé à explorer diverses opportunités de fusion au cours des dernières années.

Structure du marché et concurrence

Segments de marché. Une étude réalisée par Airbus indique qu'au total, 15 500 avions de plus de 100 sièges étaient en service dans le monde début 2013. La Division Airbus est actuellement présente sur chacun des trois principaux segments du marché des avions de plus de 100 sièges.

Les avions monocouloirs, 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-courriers.

Les avions à double couloir ou « gros porteurs », par exemple ceux des familles A330/A350 XWB, ont un fuselage plus large et plus de 210 sièges, disposés en général à raison de huit sièges par rangée avec deux couloirs. Les avions des familles A330/A350 XWB peuvent être utilisés pour tous les types de liaisons, du court au long-courrier.

Les « très gros porteurs », comme ceux de la famille A380, sont conçus pour transporter plus de 400 passagers sans escale sur des vols très long-courriers dans des conditions de confort optimales. Ces appareils offrent aux compagnies aériennes des avantages significatifs en termes de coût par siège-kilomètre bien que ces appareils puissent également être affectés à des liaisons plus courtes, notamment sur des lignes très fréquentées (y compris intérieures). 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 Participations — Aérostructures, conversion des appareils et fabrication de planchers — EFW ».

Airbus est également présent sur le marché des avions d'affaires destinés aux entreprises et au transport de personnalités avec l'ACJ, un Corporate Jetliner issu de l'A319, et l'A318 Elite. L'avionneur européen a récemment vendu l'A320 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 monocouloirs 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 tendance 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 en raison de contraintes liées aux infrastructures, qui limitent

l'accroissement 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 monocouloirs progressera en Asie dans les 20 prochaines années, profitant notamment de la poursuite du développement du marché intérieur en Chine et en Inde ainsi que des transporteurs à bas coûts dans cette région. L'économie de l'aviation contribuera également à augmenter la taille des avions, les compagnies aériennes cherchant à réduire le coût par siège par une plus grande densité dans les cabines de leurs appareils et par l'utilisation de types et de variantes d'avions plus grands lorsque cela est possible.

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 49,5 % et 50,5 % du total des livraisons d'avions commerciaux intervenues en 2012. Les deux constructeurs ont obtenu respectivement 41 % et 59 % du total des commandes nettes (en unités) de l'année et détiennent chacun 52 % et 48 % du carnet de commandes total (en unités) à fin 2012. Les livraisons d'avions commerciaux (588 unités) d'Airbus en 2012 ont été en hausse de 10 % par rapport à 2011 (534 unités) et 2012 fut la onzième année consécutive d'augmentation de la production chez Airbus.

Néanmoins, la construction d'avions est un secteur attrayant du fait de son importante composante technologique et de sa forte valeur ajoutée. En dehors de Boeing, Airbus fait face à des concurrents internationaux agressifs qui souhaitent étendre leur part de marché. Les fabricants régionaux d'avions Embraer et Bombardier, issus du marché des avions commerciaux de moins de 100 sièges, continuent à développer des appareils plus grands (comme la nouvelle série C de 100 à 149 sièges lancée par Bombardier). En outre, d'autres concurrents venus de Russie, de Chine et du Japon vont entrer sur le marché des avions de 70 à 150 sièges ces prochaines années.

Clients

Au 31 décembre 2012, Airbus comptait 348 clients et un total de 12 312 avions lui avaient été commandés, dont 7 630 ont déjà été livrés à des transporteurs dans le monde entier. Le tableau ci-dessous présente les principales commandes fermes brutes d'Airbus par client pour l'année 2012.

Client	Commandes fermes ⁽¹⁾
Norwegian	100
Air Asia	100
Pegasus Airlines	75
PAL	64
Avianca-Taca Holding	51
ICBC	50
Boc Aviation	50

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

Produits et services

Le concept de famille – Standardisation de la flotte

Les familles d'avions d'Airbus sont le symbole de la standardisation des flottes aériennes. Cette philosophie consiste à prendre un avion de base et à le personnaliser afin de créer des avions dérivés pour répondre aux besoins de chacun des segments de marché spécifiques. Cette approche signifie que tous les avions Airbus de nouvelle génération partagent un même design de cockpit, des commandes de vol électriques et des méthodes de vol similaires. Les pilotes peuvent prendre les commandes de n'importe quel avion de la famille Airbus avec un complément de formation très réduit. La qualification croisée des équipages 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, pour qui elle constitue, de l'avis de la Direction, un atout concurrentiel durable.

Depuis sa création, Airbus met l'innovation technologique au cœur de sa stratégie. Chaque produit de la famille Airbus vise à devenir la nouvelle référence dans les domaines fondamentaux pour le succès des compagnies aériennes, tels que le confort de la cabine, la capacité de fret, les coûts d'exploitation, l'impact sur l'environnement et la standardisation. Les innovations d'Airbus se traduisent souvent par des avantages concurrentiels particuliers ; nombre d'entre elles sont devenues des normes du secteur.

Famille A320. Avec un palmarès de plus de 9 031 avions vendus, dont 5 402 déjà livrés et actuellement en service, la famille d'avions monocouloirs d'Airbus se décline à partir de l'A320. Outre ce modèle, elle comprend les modèles dérivés A318, A319 et A321, ainsi que l'avion d'affaires Airbus Corporate Jetliner conçu à partir de l'A319 et l'avion d'affaires A318 Elite. Chaque appareil de la famille A320 partage les mêmes systèmes, cockpit, procédures d'exploitation et diamètre. La famille A320 couvre le marché des appareils de 100 à 220 sièges, avec un rayon d'action maximum de 6 800 km/3 700 miles nautiques.

Chaque avion de la famille A320 possède, avec 3,96 mètres, le plus large diamètre de fuselage de tous les avions de la catégorie des monocouloirs offerts sur le marché. Cette caractéristique permet de disposer d'une cabine passagers spacieuse, d'un niveau élevé de confort et d'une excellente capacité de transport en soute. La famille A320 est équipée de commandes de vol numériques, d'un cockpit ergonomique et d'un stabilisateur horizontal en matériau composite à base de fibres de carbone allégées. L'utilisation de matériaux composites a également été étendue au plan fixe vertical. La famille A320 est en concurrence avec les avions Boeing 737.

Airbus continue d'investir dans les améliorations de la famille A320 avec le développement de l'A320neo (nouvelle option moteur). Par rapport à l'A320 actuel, l'A320neo est conçu pour permettre jusqu'à 15 % (*sharklets* compris) d'économies de carburant. Ses clients profiteront en outre d'une extension de son rayon d'action

jusqu'à 950 kilomètres (500 miles nautiques) et de sa capacité à transporter une charge utile supplémentaire de deux tonnes pour une distance donnée. Cette nouvelle option de moteur sera offerte pour les modèles A321, A320 et A319, avec une mise en service prévue en octobre 2015.

Depuis fin 2012, les extrémités d'ailes en *sharklets* (conçues pour abaisser le coefficient de traînée) sont également disponibles en option pour être montées à l'avance. Elles devraient permettre une

réduction de 4 % de la consommation de carburant pour les vols long-courriers, une augmentation de la capacité de charge utile et une meilleure performance au décollage. Le premier A320 équipé de *sharklets* a été livré à Air Asia en décembre 2012.

En 2012, Airbus a reçu des commandes brutes portant sur 783 avions de la famille A320 (739 commandes nettes) et a livré 455 avions de cette famille à 70 clients.

Caractéristiques techniques de la famille A320 (version standard)

Modèle ⁽¹⁾	Entrée en service	Capacité en passagers ⁽¹⁾	Autonomie en vol maximale (km)	Longueur (mètres)	Envergure (mètres)
A318	2003	107	6 000	31,4	34,1
A319	1996	124	6 850 ⁽²⁾	33,8	34,1
A320	1988	150	6 100 ⁽²⁾	37,6	34,1
A321	1994	185	5 950	44,5	34,1

(1) Configuration à deux classes.

(2) Autonomie en vol maximale avec *sharklets*.

Famille A330. La famille A330, qui compte 1 244 avions vendus dont 931 livrés et en service, couvre tous les segments du marché, à partir d'une seule cellule de biréacteur. Ces appareils sont conçus pour transporter entre 250 et 300 passagers. En conjuguant faiblesse des coûts d'exploitation, efficacité, souplesse et optimisation des performances, le biréacteur A330 est un appareil très prisé par une base d'exploitants de plus en plus large. La famille A330 offre un niveau de confort élevé aux passagers et permet aux compagnies de disposer de vastes capacités de transport en soute. Les concurrents de la famille A330 sont les Boeing des séries 767, 777 et 787.

En 2012, Airbus a annoncé une augmentation du poids maximum au décollage à 240 tonnes pour l'A330-200 et l'A330-300, suivie d'une nouvelle augmentation à 242 tonnes. Cette deuxième augmentation du poids maximum au décollage s'accompagne également d'une option de plus grande capacité de transport de carburant pour l'A330-300, dans sa plus grande taille.

Airbus a développé une nouvelle variante dédiée au fret de la famille A330 ; l'A330-200F est un avion-cargo de taille moyenne à long rayon d'action, prévu pour répondre à la dynamique actuelle du marché caractérisé par une hausse des prix du carburant et des pressions sur les rendements. Depuis sa mise en service en 2010, l'A330-200F a démontré l'éventail de ses atouts en tant qu'avion de fret : efficacité, fiabilité et rentabilité. En complément de l'A330-200F, le programme A330P2F offre une possibilité de conversion des A330 en avions de fret pour les modèles de cet appareil qui ont terminé leur service opérationnel utile en tant qu'avions de passagers. Le développement de l'A330P2F sera réalisé avec les ressources de ST Aerospace, à Singapour, d'EADS EFW et d'Airbus.

En 2012, Airbus a reçu des commandes brutes portant sur 80 avions de la famille A330 (58 commandes nettes) et a livré 103 avions de cette famille (dont deux A340-500) à 30 clients.

Caractéristiques techniques de la famille A330

Modèle ⁽¹⁾	Entrée en service	Capacité en passagers ⁽¹⁾	Autonomie en vol maximale (km)	Longueur (mètres)	Envergure (mètres)
A330-200	1998	253	13 400	59,0	60,3
A330-300	1994	295	10 800	63,7	60,3

(1) Configuration à trois classes.

A380. L'A380 à double pont est l'avion commercial le plus spacieux au monde. Le diamètre de son 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, aménagée selon les besoins de chaque compagnie cliente. En configuration à trois classes, l'A380 peut transporter

525 passagers sur 15 400 km (8 300 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. Le concurrent de l'A380 est le Boeing 747-8 dans sa configuration 400 sièges.

En 2012, Airbus a reçu neuf commandes brutes pour l'A380 (neuf commandes nettes) et a livré 30 appareils à neuf clients, dont deux nouveaux opérateurs : Malaysia Airlines et Thai Airways.

Caractéristiques techniques de l'A380

Modèle ⁽¹⁾	Entrée en service	Capacité typique ⁽¹⁾	Autonomie en vol maximale (km)	Longueur (mètres)	Envergure (mètres)
A380-800	2007	525	15 400	73,0	79,8

(1) Configuration à trois classes.

Développement de nouveaux produits

Famille A350 XWB. La famille A350 XWB est une famille entièrement nouvelle d'appareils long-courriers de moyenne capacité à fuselage extra-large qui peut accueillir entre 270 et 350 passagers. L'A350 XWB repose sur la technologie de l'A380. Son fuselage est plus large que celui de ses concurrents de nouvelle génération et il fait davantage appel aux matériaux composites. Les principaux concurrents de l'A350 XWB sont les Boeing de la série 787 et de la série 777.

2012 a marqué le démarrage des activités sur la ligne d'assemblage final de l'A350 XWB à Toulouse. Airbus a achevé l'assemblage de la cellule d'essais statiques de l'A350 XWB

(pour les essais au sol), ainsi que le principal assemblage de structure du premier A350 XWB destiné à voler.

En juillet 2012, Airbus a annoncé un nouveau calendrier pour le programme A350 XWB-900 en raison des difficultés rencontrées lors du lancement du processus de perçage automatique des voilures. La mise en service de l'appareil est actuellement prévue courant du second semestre 2014.

En 2012, Airbus a reçu 40 commandes brutes d'A350 XWB (27 nettes). En fin d'année, le carnet de commandes de ce modèle comptabilisait 582 commandes fermes passées par 34 clients.

Caractéristiques techniques de la famille A350 XWB

Modèle ⁽¹⁾	Entrée en service	Capacité en passagers ⁽¹⁾	Autonomie en vol maximale (km)	Longueur (mètres)	Envergure (mètres)
A350 XWB-800	2016	270	15 700	61,0	64,0
A350 XWB-900	2014	314	15 000	67,3	64,0
A350 XWB-1000	2017	350	15 600	74,0	64,0

(1) Configuration à trois classes.

A400M. Les informations relatives au programme A400M sont présentées dans le chapitre « — Airbus Military » ci-dessous.

Service Clientèle

Le Service Clientèle d'Airbus (*Airbus Customer Service*) a pour rôle principal d'aider les clients à exploiter leurs flottes d'Airbus dans les meilleures conditions de sécurité et de rentabilité, tout en garantissant la satisfaction des passagers. Du fait de sa croissance continue, la base de clients d'Airbus a régulièrement augmenté ces dernières années.

Un réseau mondial de plus de 4 000 personnes couvre tous les domaines du support, de l'ingénierie technique/assistance opérationnelle, en passant par la fourniture des pièces de rechange à la formation des équipages et du personnel. Des centaines de techniciens spécialisés apportent aide et conseil aux clients d'Airbus 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Le Service Clientèle compte plus de 238 représentants répartis à travers le monde dans plus de 157 sites, à proximité des compagnies aériennes qu'ils desservent, sans oublier un réseau international de centres de support, de centres de formation et de centres de fourniture de pièces de rechange.

Au-delà des activités clés de support, le Service Clientèle d'Airbus a développé une large gamme de services modulaires et personnalisés, dictés par la valeur ajoutée unique en son genre qu'un fabricant d'avions peut apporter. Ces services s'articulent autour de cinq domaines d'activité : services « *fly-by-the-hour* », gestion du matériel, mise à jour des systèmes et modernisation des cabines, gestion des informations, services de solutions électroniques et services de formation (exploitation en vol et maintenance). Des solutions innovantes et intégrées ont été développées dans ces domaines, avec des offres telles que Flight Hour Services Component (Composant FHS) et Tailored Support Package (FHS TSP) qui fournissent une ingénierie/maintenance ainsi que des lots de pièces de rechange intégrés afin de permettre aux clients de réduire leurs investissements et leurs coûts de support, tout en augmentant la fiabilité opérationnelle. Des solutions intégrées similaires ont également été mises au point pour la mise à jour des systèmes et la modernisation des cabines.

Une partie de la stratégie de croissance d'Airbus dans le domaine des services à la clientèle passe par des acquisitions ciblées, comme celle de Satair. Cette société établie à Copenhague distribue des pièces de rechange d'avion à travers le monde, principalement dans le cadre de contrats de distribution exclusifs signés avec les fabricants d'équipements d'origine.

Financement des clients

Airbus favorise les ventes au comptant et ne considère pas le financement client comme un axe de développement de ses activités propres. 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 au financement des appareils pour la compagnie aérienne.

Toute offre de crédit ou prise de risque de crédit est soumise à un processus centralisé d'autorisation et de contrôle, selon des principes très stricts de rigueur et de prudence. L'équipe Airbus dédiée au financement des clients a accumulé plusieurs dizaines d'années d'expérience dans ce domaine. Lorsqu'Airbus finance un client, l'appareil financé est généralement pris en nantissement, le fabricant du moteur participant également au financement. Ce mécanisme permet de limiter le risque supporté par Airbus. Les opérations de financement des ventes d'Airbus sont destinées à faciliter le transfert ultérieur de l'exposition au risque aux marchés financiers, aux tiers prêteurs ou aux sociétés spécialisées dans la location d'avions.

En 2012, Airbus a continué de bénéficier de l'embellie sur les marchés du financement d'avions ainsi que des opportunités dans les opérations de cession-bail pour les sociétés spécialisées dans la location d'avions. Les marchés, toutefois, restent imprévisibles et Airbus continue de prévoir une exposition supplémentaire potentielle au risque de financement. 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 « — Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières 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 dispose de ses propres effectifs et gère une flotte composée d'appareils Airbus de tous modèles. 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 2012, le portefeuille d'*Asset Management* comprenait 23 avions, soit une augmentation nette de six appareils par rapport à 2011. 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.

Production

Organisation industrielle

Chaque tâche contribuant à la construction d'un avion Airbus (de la conception à la fabrication) relève d'une usine désignée à cet effet. Les usines Airbus sont généralement organisées autour des différents composants et sections d'un avion, en équipes de livraisons de composants. Chaque équipe de livraison de composants est chargée d'un programme d'avion ou organisée en groupes de technologie de fabrication, en fonction de la solution optimale pour chaque usine. Chaque usine s'organise autour de capacités en termes de production, d'ingénierie, de qualité, de chaîne d'approvisionnement, de fabrication et de logistique afin de garantir la continuité du flux des activités de production.

Un centre de compétence transversal, qualifié d'« excellence opérationnelle », est chargé de l'harmonisation et de la normalisation des procédures, méthodes et outils qui sont développés et mis en place dans les usines afin de générer des gains de productivité basés sur les meilleures pratiques.

Après fabrication dans leurs usines respectives, les différentes sections d'un avion sont transportées au sein du réseau de sites et entre les lignes d'assemblage final à l'aide de moyens de transport dédiés, notamment à bord des super-transporteurs « Beluga ». Afin de tenir le rythme de production de l'A380, Airbus a procédé à l'intégration des transports routiers, fluviaux et maritimes. La gestion des programmes est ensuite responsable du travail des chaînes d'assemblage final. Elle travaille en étroite coopération avec les CoE pour faire en sorte que les différentes sections soient livrées aux lignes d'assemblage final en temps et en heure dans le respect des coûts et de la qualité.

En juillet 2012, Airbus a annoncé la construction d'une nouvelle ligne d'assemblage final de la famille A320 à Mobile, Alabama (États-Unis). La construction de l'usine débutera en 2013. L'assemblage des avions devrait commencer en 2015, la livraison du premier avion assemblé sur la ligne d'assemblage de Mobile étant prévue en 2016.

Ingénierie

Airbus Engineering est une organisation mondiale qui développe des avions complets et des composants d'avions et conduit des recherches pouvant s'appliquer à la nouvelle génération d'avions. Les « Centres de Compétences » qui composent Airbus Engineering opèrent de façon transnationale et détachent la grande majorité de leurs ingénieurs sur les quatre sites d'Airbus en France, en Allemagne, au Royaume-Uni et en Espagne. Un nombre croissant d'ingénieurs aéronautiques et spatiaux expérimentés à travers le monde sont employés dans les cinq autres centres d'ingénierie de Wichita (Kansas, États-Unis), Mobile (Alabama, États-Unis), Moscou (Russie), Bangalore (Inde) et Pékin (Chine).

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.

En 2012, Airbus Engineering a certifié l'utilisation de *sharklets* pour l'A320 et a achevé la phase de conception pour l'A320neo. Les bancs d'essai d'intégration de l'A350 XWB et ses autres bancs d'essai ont été opérationnels et conçus de manière à renforcer la maturité de l'avion en amont de son premier vol. Airbus Engineering a également beaucoup contribué à plusieurs initiatives internationales destinées à rendre l'aviation plus respectueuse de l'environnement. Le principal objectif de ces initiatives consiste à réduire le bruit et les émissions de dioxyde de carbone des appareils Airbus. Le projet de transformation d'Airbus Engineering a permis d'améliorer les méthodes de travail dans plusieurs domaines. Il a également renforcé l'efficacité grâce à des changements au niveau de l'organisation.

Airbus Military

Introduction et présentation

Airbus Military produit et commercialise des avions destinés à des missions spéciales, dérivés de plates-formes existantes et consacrés à des tâches spécifiques dans le domaine militaire ou de la sécurité, telles que le ravitaillement en vol, la surveillance maritime ou la chasse anti-sous-marins. Airbus Military fabrique et vend également des appareils de transport militaire légers et moyens et est responsable du projet de transport militaire lourd européen A400M.

En 2012, Airbus Military a réalisé un chiffre d'affaires total de 2,1 milliards d'euros.

Stratégie

La stratégie d'Airbus Military est de développer ses activités de cœur de métier et d'augmenter sa part de marché en faisant jouer l'effet de levier de son savoir-faire technologique, tout en améliorant sa rentabilité. Pour atteindre ces objectifs, Airbus Military concentre ses efforts sur les points suivants :

Renforcer sa position de fournisseur de référence sur le marché des avions destinés à des missions spéciales

En tant que fournisseur d'avions destinés à des missions spéciales, Airbus Military fait appel à ses propres technologies spécialisées : perche caudale de ravitaillement en vol (« **ARBS** »), système tactique totalement intégré (« **FITS** »), solutions de patrouille maritime et de chasse anti-sous-marins (MPA, ASW, ASuW), intelligence des signaux (SIGINT) et système d'alerte avancée et de contrôle aéroporté (AEW&C), et à celles de la gamme de systèmes et plates-formes diversifiées d'EADS pour répondre aux besoins des missions spécifiques de ses clients. Airbus Military cherchera à consolider davantage sa position sur ce marché avec son offre d'avions ravitailleurs (A330 MRTT) et d'avions de patrouille maritime (dérivés des plates-formes CN235 et C295). Airbus Military a progressé vers la réalisation de cet objectif en 2012, notamment lorsque le gouvernement indien l'a retenu dans le cadre de négociations exclusives en rapport avec une campagne en cours d'achat d'avions ravitailleurs. De plus, l'armée de l'air d'Oman est devenue, en 2012, un nouvel exploitant majeur pour l'avion de patrouille maritime C295.

Maintenir son leadership sur le marché de l'aviation de transport militaire

Airbus Military est un leader mondial sur les marchés des avions de transport militaire légers et moyens. Avec l'ajout de l'avion de transport militaire lourd A400M à son portefeuille – dont la première livraison client est prévue au deuxième trimestre 2013 – Airbus Military offre une gamme complète d'avions de transport militaire tactique capables de couvrir tous les besoins de missions. Airbus Military cherchera à maintenir son leadership, en partie grâce au lancement d'une campagne d'améliorations de sa gamme de produits existante. Ainsi, à titre d'exemple, Airbus Military a signé un accord avec PT Dirgantara Indonesia, fin 2012, en vue du lancement conjoint d'une version modernisée du C212-400. L'avion, rebaptisé NC212, sera proposé aux clients civils et militaires dans le segment du transport militaire léger.

Augmenter la part des services dans son chiffre d'affaires en élargissant son offre de services de missions critiques

Airbus Military entend développer et livrer davantage de solutions économiques pour le bénéfice de ses clients en partant d'une bonne compréhension globale de leurs besoins et par la conclusion de partenariats à long terme dans le monde entier. Airbus Military propose un portefeuille de services concurrentiel qui va du support classique à des services entièrement disponibles, dans le cadre de contrats « *mission success* » ; pour ce faire, Airbus Military tire parti de ses capacités en tant que spécialiste de la conception qui lui permettent d'offrir un service de support intégré complet tout au long de la durée de vie des produits.

Marché

Avions destinés à des missions spéciales

Les avions destinés à des missions spéciales sont dérivés des plates-formes existantes et adaptés à des missions spécifiques, le plus souvent pour des clients militaires et de la sécurité. Les modifications de la plate-forme requièrent une connaissance approfondie de la cellule de base, que seul le constructeur de l'avion possède généralement. 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.

De plus, les acteurs de la défense et de la guerre modernes ont par ailleurs besoin d'accéder de manière indépendante à des formes complexes d'informations sur divers théâtres d'opérations. De plus en plus fréquemment, les clients exigent donc des systèmes complets adaptés à leurs besoins opérationnels spécifiques. Cette évolution et les besoins de défense et sécurité en mutation rapide devraient doper la demande à moyen terme d'avions militaires destinés à des missions spéciales. Airbus Military estime être bien positionné sur ce marché grâce à la gamme de solutions personnalisées qu'il propose.

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 à trois tonnes, (ii) les avions de transport

moyens, dont la capacité varie de quatre à 14 tonnes et (iii) les avions de transport lourds, dont la capacité est égale ou supérieure à 15 tonnes. Selon une analyse de DMS Forecast International, entreprise indépendante de conseil pour l'industrie aéronautique, spatiale et de défense, le marché mondial des avions de transport militaire devrait s'élever à 66,9 milliards de dollars américains (valeur de fabrication) entre 2012 et 2021.

Transport militaire lourd. Ce segment de marché a longtemps été lié aux budgets et à la politique des États-Unis. Il était donc dominé par les constructeurs américains, notamment Lockheed Martin et son C-130 Hercules. L'A400M marque l'arrivée d'Airbus Military sur ce marché, à un moment où les États-Unis et l'Europe devraient commencer à moderniser et renouveler leurs flottes existantes. Parmi les appareils les plus lourds, l'A400M pourrait entrer en concurrence avec le C-17 de Boeing.

Transport militaire moyen. La Direction estime que ce marché continuera de progresser à un rythme modéré. Les avions d'Airbus Military sont leaders sur ce segment de marché, notamment le CN235 et le C295 qui ont obtenu une part de marché moyenne cumulée de 54 % (en nombre d'unités) sur les dix dernières années selon des estimations internes. Le CN235 et le C295 ont été conçus pour compléter ou remplacer le C-130 Hercules vieillissant, en accomplissant la plupart de ses missions à un coût opérationnel réduit. Leurs principaux concurrents sont le C-27J Spartan, fabriqué par Alenia Aeronautica et l'An-32 d'Antonov.

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 C212 a toujours été le leader sur ce segment, avec une part de marché moyenne de 10 % (en nombre d'unités) au cours des dix dernières années selon des estimations internes. Les principaux concurrents du C212 sont le M-28, fabriqué par Polskie Zakłady Lotnicze Mielec et le DHC-6 Series 400 fabriqué par le Canadien Viking.

Produits et services

Avions destinés à des missions spéciales

Avion ravitailleur multirôle — A330 MRTT. L'A330 MRTT, dérivé de la famille Airbus A330, offre des capacités de transport aérien stratégiques militaires ainsi que des possibilités de ravitaillement en vol. Sa grande capacité de transport de carburant est suffisante pour fournir les quantités requises, sans exiger de réservoir auxiliaire. La totalité de la soute reste donc disponible pour le transport de fret. L'A330 MRTT peut notamment transporter des conteneurs LD3 ou LD6, des palettes militaires et/ou tous autres systèmes logistiques utilisés actuellement. Airbus Military a obtenu la certification civile et militaire de l'A330 MRTT en 2010. Onze unités étaient en service fin 2012.

Airbus Military a conclu des contrats pour l'A330 MRTT avec les gouvernements d'Australie, d'Arabie Saoudite (notamment la reconduction d'un contrat), des Émirats Arabes Unis et du Royaume-Uni, pour un carnet de commandes d'un total de 17 appareils fin 2012. Airbus Military a livré cinq A330 MRTT en 2012.

Le carnet de commandes comprend aussi un contrat de 27 ans avec le ministère de la défense britannique (« **MoD** ») dans le cadre du Concert AirTanker pour le programme *Future Strategic Tanker Aircraft* (« **FSTA** »). Le programme FSTA porte sur la fourniture d'une flotte de 14 nouveaux avions ravitailleurs, le premier étant entré en service en 2012. 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 services au sol pour permettre à l'armée de l'air britannique d'accomplir ses missions de ravitaillement en vol et de transport partout dans le monde.

Airbus Military travaille également sur un programme technologique de développement d'un nouveau système ARBS. Ce nouveau système ARBS 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. L'ARBS a été testé avec plus de 1 300 contacts secs et humides sur une large gamme d'appareils, y compris les chasseurs F-16 et F/A-18 et E-3A Awacs.

Avions de patrouille maritime. Airbus Military propose différentes solutions allant de la surveillance maritime à la lutte anti-sous-marins, à partir de plates-formes telles que le C212, le CN235, le C295 ou le P-3 Orion. Les avions proposés par Airbus Military, notamment le CN235 et le C295, détiennent une part de marché moyenne cumulée de 47 % (en nombre d'unités) ces dix dernières années selon des estimations internes. Figurent parmi leurs principaux concurrents les versions patrouilleurs maritimes du Bombardier Dash-8 Q200/Q300 et de l'Alenia ATR 42/72.

Airbus Military développe également le système FITS, qui est la base du système de mission installé sur ces plates-formes de patrouilleurs maritimes. FITS est un système de nouvelle génération qui améliore la sensibilité tactique et facilite les processus de prise de décision et les opérations dans un environnement réseau-centrique.

En 2012, les garde-côtes américains ont commandé deux avions de patrouille maritime CN235 supplémentaires pour une utilisation dans le cadre du programme Deepwater. L'armée de l'air d'Oman a commandé trois avions de patrouille maritime C295. En matière de livraisons, Airbus Military a livré trois avions de patrouille maritime CN235 au Mexique et un (le 14^e au total) aux garde-côtes américains. La modernisation d'un CN235 a été commandée par l'Irlande en 2012 et livrée dans l'année.

Basé sur une configuration de patrouilleur maritime, le C295 ASW est le premier type d'ASW conçu et certifié en Europe. Il a vocation à remplacer les flottes vieillissantes de P-3 Orion ou de Bréguet Atlantic. Airbus Military est également impliqué dans la modernisation et la mise à niveau opérationnelle de l'avion de patrouille maritime P-3 Orion des armées de l'air espagnole et brésilienne. Le programme comprend l'installation du système FITS et de nouveaux capteurs de missions et équipements d'avioniques. En 2012, quatre P-3 modernisés ont été livrés : trois à l'armée de l'air brésilienne et un à l'armée de l'air espagnole.

Avions de transport militaire

CN235 — Avion de transport militaire de moyenne capacité.

Le S-10, premier avion de la famille CN235, est entré en service en 1987. La série 300, dernier modèle de cette famille, est un biturbopropulseur pressurisé de nouvelle génération. Le CN235-300 est capable de transporter une charge utile maximum de 6 000 kg. Il permet donc de transporter (i) 36 parachutistes, (ii) 18 civils et trois infirmiers, (iii) quatre palettes du modèle le plus utilisé pour le fret ou (iv) 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 CN235-300 sont utilisées, entre autres, pour des missions de surveillance maritime ou de contrôle de la pollution. Toutes versions confondues, plus de 270 avions CN235 ont été livrés depuis le début du programme.

En 2012, le Cameroun a commandé un CN235, devenant ainsi un nouveau client. En termes de livraisons, Airbus Military a livré trois CN235 à la France.

C295 — Avion de transport militaire de moyenne capacité.

Certifié en 1999, le C295 adopte la configuration de base du CN235, avec une cabine allongée permettant de transporter une charge supérieure de 50 %, à une vitesse plus élevée et sur de plus longues distances. Le C295 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 C295 a accumulé 110 000 heures de vol dans tous types d'environnements, des zones arctiques aux déserts. Plus de 95 avions C295 ont déjà été livrés à 16 opérateurs dans 15 pays.

En 2012, Airbus Military a reçu un total de 25 commandes d'avions C295 de la part de la Colombie, de l'Égypte, de l'Indonésie, du Kazakhstan, d'Oman et de la Pologne ; Oman et le Kazakhstan faisant figure de nouveaux clients. En termes de livraisons, Airbus Military a livré un total de dix avions C295 à l'Égypte, au Ghana, à l'Indonésie, au Kazakhstan et à la Pologne.

C212 — Avion de transport militaire léger. Le C212 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 C212, 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 et sous des climats tropicaux. Il exige des pistes moins longues à l'atterrissage comme au décollage. La porte cargo située à l'arrière du C212 en fait un appareil polyvalent dont la configuration peut être modifiée rapidement et facilement, en réduisant ainsi le temps au sol. Depuis le début du programme, 477 avions C212 ont été livrés.

En 2012, Airbus Military a livré un avion C212 au Vietnam et un à la Thaïlande.

Développement de nouveaux produits

A400M. L'A400M est un tout nouvel avion-cargo militaire conçu pour des applications tactiques, stratégiques et logistiques, aux fins de répondre aux besoins des forces armées mondiales pour

des missions militaires, humanitaires et de maintien de la paix. L'objectif d'Airbus Military est de développer une position de leader sur le marché de l'aviation de transport militaire qui, avec ses avions de transport militaire légers et moyens, permettra d'offrir une gamme complète d'avions de transport militaire tactique aux clients. Le carnet de commandes de l'A400M comprend actuellement 174 avions, 170 étant réservés aux sept États-clients de lancement, les quatre autres étant destinés à la Malaisie, seul et unique client à l'exportation. On compte par ailleurs dix options (sept pour l'Allemagne et trois pour le Royaume-Uni). Airbus Military va se mettre en quête de nouvelles opportunités à l'exportation de l'A400M, tout en apportant un support à l'exploitation à ses clients après la mise en service de leurs appareils.

La première campagne de vols d'essai avance bien, avec plus de 4 500 heures de vol d'essai au compteur et quelque 1 500 vols en fin d'année 2012. Le principal objectif du programme en 2013 consiste à obtenir l'approbation opérationnelle initiale (*Initial Operating Clearance* ou IOC) de l'avion au premier trimestre de l'année et à livrer un total de quatre appareils sur le restant de la période, la livraison du premier A400M à son client (l'armée de l'air française) étant prévue au deuxième trimestre. Fin 2012, quatre avions se trouvaient sur la ligne d'assemblage final et 13 autres appareils à divers stades de leur fabrication. L'objectif visé est d'atteindre une cadence de production maximale de 2,5 avions par mois à l'horizon 2015.

Services Clientèle

Environ 850 avions livrés bénéficient actuellement du support assuré par l'organisation des Services Clientèle d'Airbus Military, qui propose une assistance personnalisée afin de répondre aux besoins de chaque exploitant. Airbus Military applique le concept de support logistique intégré (« ILS ») tout au long de la durée de vie de ses produits, depuis la première phase de conception jusqu'à la fin de leur durée de vie utile. Le principal objectif d'Airbus Military consiste à s'assurer que ses clients obtiennent la meilleure performance opérationnelle et bénéficient d'un service de support intégré conforme à leurs besoins, gage du succès de leurs missions.

Les centres de support d'Airbus Military sont stratégiquement implantés à travers le monde pour assurer la maintenance des équipements, ainsi que leur réparation et révision. Il s'agit notamment des centres de service situés en Europe (à Séville et en Pologne), ainsi que d'un nouveau centre à Mobile, Alabama (États-Unis) afin de couvrir les besoins de la flotte en Amérique du Nord. Airbus Military a également développé ses capacités de service au Moyen-Orient avec la création récente d'une nouvelle filiale en Arabie Saoudite (ECAS).

À mesure que de nouveaux produits sont lancés, les capacités des centres de service d'Airbus Military sont en permanence mises à jour afin de pouvoir prendre en charge leur support. Ainsi, Airbus Military travaille actuellement au développement de tâches, produits et services de support logistique intégré afin d'assurer le support à la mise en service de l'A400M. Des négociations sur le support à l'exploitation sont en cours avec la France (premier client de l'A400M), le Royaume-Uni et la Turquie.

Le Service Clientèle d'Airbus Military a renforcé progressivement le rôle des responsables des programmes clients afin d'accroître la satisfaction client et multiplier les opportunités commerciales liées aux services de missions critiques tout au long du cycle de vie de ses produits. Dans le cadre de cette stratégie, le Service Clientèle d'Airbus Military a créé une organisation dédiée en 2012 afin de renforcer ses capacités pour répondre aux appels d'offres et identifier et se saisir des opportunités de services dans l'aviation dans ce segment cible.

Enfin, Airbus Military possède des capacités de conception, développement, fabrication et formation à différents degrés de complexité. Le centre de formation d'Airbus Military qui se trouve à Séville accueille six simulateurs de vol et tout un éventail de systèmes de formation assistés par ordinateur.

Production

Une chaîne d'assemblage final pour avions légers et moyens se trouve à l'usine de San Pablo à Séville (sud de l'Espagne).

Les installations – qui sont partagées avec l'A400M – ont une surface de 600 000 m². Sur un site situé à proximité dédié aux services après-vente, se trouve un centre de formation qui occupe 383 644 m².

Les activités d'aérostructures ainsi que certains assemblages spécifiques et assemblages de base particuliers (comme le stabilisateur horizontal de l'A400M, la perche caudale du MRTT, les assemblages du C295 et du C235) sont exécutés dans l'usine de Tablada à Séville, d'une superficie de 98 537 m². D'autres assemblages, pièces composites et métalliques sont fabriqués à Puerto de Santa Maria (Cadix), dans une usine qui occupe une superficie de 78 840 m².

Enfin, dans son usine de Getafe, Airbus Military dispose d'installations spécialisées d'ingénierie, de conception et de fabrication, où sont, notamment, effectués des travaux sur l'A330 MRTT.

1.1.3 Eurocopter

Introduction et présentation

Eurocopter est un leader mondial sur le marché des hélicoptères militaires et civils, offrant l'une des gammes d'hélicoptères et de services les plus modernes et complètes. Cette gamme de produits comprend actuellement des monomoteurs légers, des bimoteurs légers et des hélicoptères moyens et lourds qui sont adaptables à tous les types de mission en fonction des besoins des clients.

En 2012, Eurocopter a livré 475 hélicoptères (contre 503 en 2011) et reçu 492 commandes brutes (contre 472 en 2011). Après prise en compte des annulations, les commandes nettes pour cette même année se sont élevées à 469 (contre 457 en 2011). Les contrats civils ont représenté 69 % de ce volume de commandes, les ventes de produits militaires représentant les 31 % restants. Au 31 décembre 2012, le carnet de commandes d'hélicoptères d'Eurocopter s'établissait à 1 070 appareils (contre 1 076 en 2011).

En 2012, Eurocopter a dégagé un chiffre d'affaires de 6,3 milliards d'euros, soit 11,1 % du chiffre d'affaires total d'EADS.

Stratégie

Eurocopter entend davantage renforcer sa position sur le marché et augmenter la part de son chiffre d'affaires provenant des activités de services, afin de réaliser une croissance durable et rentable. Pour atteindre cet objectif, Eurocopter concentre ses efforts sur les points suivants :

Mettre en œuvre une politique de produits et de services ambitieuse

Eurocopter investira constamment dans le renouvellement de sa gamme complète de produits et de services dans les hélicoptères civils et militaires, afin de conserver sa supériorité technique et

son leadership sur le marché. Ainsi, Eurocopter se concentre actuellement sur le lancement de plusieurs plates-formes modernisées et d'autres nouveaux développements, notamment sur les segments moyen et intermédiaire (ex. EC175 et X4) qui incorporent les toutes dernières innovations. En combinant ses solutions technologiques clés et sa capacité à créer une forte valeur ajoutée par l'adaptation de ses produits, Eurocopter propose, sur tous les segments du marché, des solutions permettant à ses clients civils et militaires de remplir leurs nombreuses missions dans les meilleures conditions de coût. Les tout derniers produits mis sur le marché (comme l'EC145 T2 et l'EC130 T2) ont reçu un accueil très favorable chez les clients.

En outre, Eurocopter cherchera à bien développer son offre de services afin d'améliorer la disponibilité des appareils ainsi que leurs performances lors des missions et leur efficacité économique au profit de ses clients. L'efficacité du support et des services fait l'objet d'une attention particulière lors du développement des tout derniers produits, dans l'optique de dégager du chiffre d'affaires à l'avenir et d'augmenter la satisfaction client en parallèle. Eurocopter peut également poursuivre des opportunités de croissance externe pour augmenter son offre de services dans l'avenir, comme cela a déjà été le cas avec l'acquisition de Vector Aerospace en 2011.

Prendre le virage de la mondialisation pour se saisir de la croissance à travers le monde

Le modèle économique d'Eurocopter est fortement orienté sur les exportations et la progression de son ancrage mondial demeurera l'une de ses priorités à l'avenir. S'appuyant sur une mise en œuvre déjà active dans des pays comme les États-Unis, l'Australie et le Brésil et sa présence dans 30 pays, Eurocopter cherchera à développer davantage son ancrage industriel sur des marchés de croissance potentiels comme la Russie, la Chine et l'Inde.

Dans le cadre de cette expansion sur la scène internationale, Eurocopter entend accroître ses ventes de plates-formes et se saisir d'opportunités dans le domaine des services sur le marché de l'après-vente, conformément à ses efforts pour développer sa proximité avec ses clients.

Construire une entreprise plus performante et plus rationalisée

Après la mise en place du programme de transformation « SHAPE » en 2010, Eurocopter est en quête de nouvelles initiatives d'amélioration visant à bâtir une entreprise encore plus performante et rationalisée et, partant, renforcer sa compétitivité. À cet égard, Eurocopter a lancé le projet « LEAN » qui concerne l'intégralité de sa chaîne de valeur afin d'en accroître l'efficacité. L'objectif visé est de réduire les délais de développement des produits, d'accélérer les cycles de production et d'améliorer le service client.

Marché

Moteurs du marché

La valeur du marché des hélicoptères livrés à travers le monde est passée de 18 milliards d'euros estimés en 2011 à 20 milliards d'euros estimés en 2012, d'après les données de marché d'Eurocopter basées sur des informations sectorielles et des évaluations internes. D'après des prévisions de marché faites par The Teal Group, Honeywell et Rolls Royce, entre 9 000 et 11 000 hélicoptères civils et entre 6 000 et 6 800 hélicoptères militaires devraient être construits dans le monde sur la période 2012-2020. La réalisation de ces prévisions, essentiellement dans le domaine militaire, est largement tributaire des grands programmes de développement américains.

Les hélicoptères vendus au secteur civil et parapublic, deux segments sur lesquels Eurocopter occupent une place de leader, 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 forces de lutte contre les incendies. Les données de marché d'Eurocopter indiquent que les livraisons mondiales d'hélicoptères civils se sont maintenues aux environs de 880 unités en 2012.

La demande d'hélicoptères militaires dépend principalement de considérations budgétaires et stratégiques, ainsi que de la nécessité de remplacer des flottes vieillissantes. Eurocopter estime que l'âge avancé des flottes en service, l'émergence d'une nouvelle génération d'hélicoptères équipés de systèmes intégrés et la généralisation de l'utilisation d'hélicoptères de combat dans de nombreuses forces armées contribueront à stimuler la demande d'hélicoptères militaires dans les prochaines années. Cette tendance est confirmée par les récents programmes militaires à grande échelle, tels que ceux conduits par les États-Unis, la Russie, la Chine, l'Inde, la Corée du Sud, l'Arabie Saoudite, le Brésil et dans la plupart des pays d'Europe de l'Ouest. Néanmoins, la demande militaire a toujours été soumise à d'importantes variations d'une année à l'autre en raison de l'évolution des considérations stratégiques ; le potentiel de croissance à court terme peut être

limité du fait de contraintes budgétaires accrues sur les dépenses publiques dans certaines régions d'Europe alors que d'autres régions, telles l'Asie ou l'Amérique latine, devraient continuer à croître. Les données de marché d'Eurocopter indiquent que les livraisons mondiales d'hélicoptères militaires se sont élevées à 698 unités en 2012.

Concurrence

Les principaux concurrents d'Eurocopter dans le secteur civil et parapublic sont Agusta-Westland, Sikorsky et Bell Helicopter. Le segment civil a gagné en compétitivité ces dernières années, Sikorsky et Agusta-Westland ayant augmenté leur part du marché dans la catégorie des hélicoptères lourds et dans celle des hélicoptères moyens tandis que Bell a fait progresser la sienne dans la catégorie des hélicoptères légers.

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'EC725, ainsi qu'à une approche plus volontariste de la coopération industrielle internationale, la part du marché mondial des hélicoptères militaires détenue par Eurocopter a progressé. En 2012, Eurocopter s'est classé au troisième rang des livraisons dans le segment militaire sur un marché encore dominé par les fabricants américains et, plus récemment, par les fabricants russes. Les principaux concurrents d'Eurocopter dans le secteur militaire comprennent Agusta-Westland en Europe, Sikorsky, Boeing et Bell Helicopter (une division de Textron Inc.) aux États-Unis. Les fabricants russes se sont, pour leur part, montrés plus agressifs, en particulier sur les marchés asiatiques et d'Amérique latine. Les ventes militaires ont représenté 46 % du chiffre d'affaires d'Eurocopter en 2012.

Clients

Environ 3 000 opérateurs utilisent actuellement des hélicoptères Eurocopter dans 148 pays. Cette clientèle joue un rôle important pour les activités de service. 85 % des clients d'Eurocopter disposent d'une flotte limitée allant de un à quatre hélicoptères. Les principaux clients militaires d'Eurocopter sont les ministères de la Défense européens, ainsi que des ministères de la Défense en Asie, aux États-Unis et en Amérique latine. Sur le segment civil et parapublic, Eurocopter a une part de marché prépondérante 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 principaux exploitants offshore (Bristow, CHC, Era et PHI) utilisent les hélicoptères d'Eurocopter pour le transport des passagers et pour des activités de soutien à l'industrie pétrolière en mer. Sur le marché de l'assistance médicale d'urgence, les hélicoptères d'Eurocopter dominent la flotte des grands opérateurs tels qu'Air Methods aux États-Unis et ADAC en Allemagne. Des entités très exigeantes au niveau de la disponibilité du service, telles que la police et les forces armées, font également confiance aux produits d'Eurocopter.

La stratégie de commercialisation d'Eurocopter entend fortement s'appuyer sur l'envergure de son réseau mondial. En effet, le réseau d'Eurocopter comprend à ce jour 30 filiales étrangères, auxquelles s'ajoute un réseau dense de distributeurs et de centres de service agréés ciblant un grand nombre de clients existants et potentiels.

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.

Produits et services

Eurocopter offre une gamme complète d'hélicoptères couvrant la quasi-totalité du marché militaire et civil. Cette gamme est actualisée régulièrement par l'intégration de technologies de pointe. La gamme comprend des hélicoptères légers monomoteurs, des bimoteurs légers et des hélicoptères moyens et moyens-lourds. Elle repose sur une série de plates-formes de nouvelle génération, conçues pour s'adapter à des applications tant militaires que civiles. En outre, les produits partagent de nombreuses caractéristiques techniques, selon le concept de famille d'appareils.

Le tableau ci-dessous présente la gamme de produits existante d'Eurocopter, chaque produit étant optimisé pour des missions spécifiques :

Type d'hélicoptère	Utilisations courantes
Monomoteurs légers	
EC120 « Colibri »	Entreprises/Privé, Formation civile et militaire
Monomoteurs (famille « Écureuil »)	
AS350 « Écureuil »/AS550 « Fennec »	Civil/parapublic ⁽¹⁾ , Services collectifs civils et militaires ⁽²⁾ , Entreprises/Privé
EC130	Assistance médicale d'urgence, Tourisme, Exploitation pétrolière et gazière, Entreprises/Privé
Bimoteurs légers	
AS355NP/AS555	Parapublic ⁽¹⁾ , Usage général, Entreprises/Privé
EC135/EC635	Assistance médicale d'urgence, Parapublic ⁽¹⁾ , Exploitation pétrolière et gazière, Entreprises/Privé
EC145/LUH (UH-72)/EC645	Services collectifs civils et militaires ⁽²⁾ , Assistance médicale d'urgence, Parapublic ⁽¹⁾ , Navettes
Classe moyenne (famille « Dauphin »)	
AS365 « Dauphin »/AS565 « Panthère »	Parapublic ⁽¹⁾ (en particulier garde-côtes, recherche et sauvetage), Exploitation pétrolière et gazière
EC155	Entreprises/Privé, VIP, Exploitation pétrolière et gazière, Parapublic ⁽¹⁾ , Navettes
EC175	Recherche et sauvetage (R&S), Assistance médicale d'urgence, Exploitation pétrolière et gazière
Appareils moyens-lourds	
AS332 « Super Puma »/AS532 « Cougar »	Transport militaire, Exploitation pétrolière et gazière, Navettes
EC225/EC725	Recherche et sauvetage (R&S), R&S sur le terrain de combat, Transport militaire, Exploitation pétrolière et gazière, VIP
NH90 (TTH/NFH)	Recherche et sauvetage (R&S), R&S sur le terrain de combat, Transport militaire, Transport naval
Combat	
Tigre	Combat, Reconnaissance armée/Escorte

(1) 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.

(2) Les services collectifs recouvrent différentes activités dont les travaux aériens, ENG (Electrical New Gathering) et le transport de passagers ou de fret.

Gamme civile

La gamme de produits civils d'Eurocopter comprend des hélicoptères légers monomoteurs, des bimoteurs légers et des hélicoptères moyens et moyens-lourds qui peuvent s'adapter à tous les types de missions, en fonction des besoins des clients. Afin de maintenir et d'accroître son avance sur ses concurrents dans ce secteur, Eurocopter s'efforce de renouveler rapidement sa gamme de produits civils. Cet effort suppose donc de moderniser les plates-formes existantes et de procéder à de nouveaux développements dans les hélicoptères de nouvelle génération.

Les produits les plus récents dont la mise en service est prévue à court terme sont le bimoteur EC145 T2, le monomoteur léger EC130 T2 et l'EC175 de catégorie moyenne. L'EC145 T2

intègre les toutes dernières innovations d'Eurocopter en matière d'alimentation, d'avionique, de sécurité en vol, de réduction de bruit et d'équipements de mission. Sa modification la plus visible consiste en un tout nouvel assemblage de queue avec le rotor arrière caréné de type fenestron. Pour la version EC130 T2, livrée aux clients depuis fin 2012, Eurocopter a incorporé un nouveau turbomoteur et une nouvelle boîte de transmission, qui permettent d'augmenter le poids maximum au décollage et la vitesse en vol.

Par ailleurs, Eurocopter et la société chinoise AVIC II Corporation ont lancé le développement et la production communs sur une base 50/50 de l'EC175, un hélicoptère civil de la catégorie des sept tonnes qui viendra élargir les gammes de produits des deux partenaires. La phase de développement a démarré en

2006 ; la certification de l'appareil et les premières livraisons sont prévues en 2013.

Pour sa famille d'hélicoptères de nouvelle génération, Eurocopter travaille activement au développement du X4, le successeur de l'actuelle famille Dauphin. Équipé de fonctionnalités et technologies de pointe, le X4 offrira des performances largement améliorées, une moindre consommation de carburant et une réduction des émissions de bruit. Il incarnera, pour les pilotes, une nouvelle façon de voler à bord d'un hélicoptère.

Gamme militaire

La gamme militaire d'Eurocopter se compose de plates-formes dérivées de sa gamme commerciale (tel l'EC725 dérivé de l'EC225), qui côtoient des plates-formes purement militaires destinées aux programmes de développement gouvernementaux (NH90 et Tigre).

NH90. Conçu pour offrir des capacités modernes multi missions et une grande efficacité de coût pendant toute sa durée de vie, le NH90 est un hélicoptère polyvalent destiné à la fois au transport tactique (TTH) et aux applications navales (NFH). Le programme, principalement financé par les gouvernements français, allemand, italien et néerlandais, a été développé dans le cadre d'un partenariat entre Eurocopter, Agusta-Westland (Italie) et Fokker Services (Pays-Bas), 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. La part détenue par Eurocopter dans NHI est de 62,5 %. 35 NH90 ont été livrés en 2012, pour un total de 135 livraisons à fin 2012.

Tigre. Le programme d'hélicoptère d'attaque Tigre comprend quatre variantes fondées sur la même cellule : le HAP (canon à tourelle, fusées et missile air-air), dont 40 exemplaires ont été commandés par la France et 6 par l'Espagne ; l'UHT (missile anti-char, missile air-air, canon axial, fusées), dont 80 exemplaires ont été commandés par l'Allemagne ; l'ARH (missile anti-char, canon à tourelle et fusées), dont 22 exemplaires ont été commandés par l'Australie ; et l'HAD (missile anti-char, missile air-air, canon à tourelle, fusées et avionique et moteurs améliorés), dont 24 exemplaires ont été commandés par l'Espagne et 40 par la France. Le Tigre a été déployé en Afghanistan par les forces armées allemandes et par les forces armées françaises depuis 2009, avec trois hélicoptères en permanence sur site. Il a également été utilisé en Libye pendant quelques mois en 2011. Dix hélicoptères Tigre ont été livrés en 2012, pour un total de 96 livraisons à fin 2012.

1.1.4 Astrium

Introduction et présentation

Astrium conçoit, développe et fabrique des satellites, des infrastructures orbitales et des lanceurs. La Division fournit également des services de télécommunications par satellite et de géo-information à des clients commerciaux et des gouvernements. Astrium se compose de trois Unités opérationnelles : Astrium Satellites, Astrium Space Transportation et Astrium Services.

Services après-vente

Avec près de 3 000 opérateurs dans 148 pays, le parc en service d'Eurocopter compte plus de 11 827 hélicoptères en service dont il faut assurer le support. Les activités de service après-vente sur cette flotte importante ont donc généré 42 % du chiffre d'affaires d'Eurocopter en 2012. Les activités de service après-vente d'Eurocopter consistent principalement en activités de maintenance, de réparation, de fourniture de pièces de rechange, de formation et de support technique. Afin d'offrir un service mondial efficace, Eurocopter a mis en place un réseau international de filiales, de distributeurs agréés et de centres de services. En outre, afin de répondre à une demande de plus en plus mondialisée, Eurocopter a élargi la gamme des services proposés à la clientèle et prévoit de poursuivre son expansion afin d'offrir à ses clients des services avancés, qui soient adaptés à leurs activités. L'offre de services d'Eurocopter ne se limite pas à sa propre flotte d'hélicoptères ; elle inclut également les plates-formes d'autres fabricants d'équipements d'origine (OEM) ainsi que celle des avions de mission.

Production

Les activités industrielles d'Eurocopter sont menées sur quatre sites principaux : deux en France, un en Allemagne et un en Espagne. Les sites français sont situés à Marignane dans le sud de la France et à La Courneuve, près de Paris. Le site allemand se trouve à Donauwörth et le site espagnol à Albacete.

Aux États-Unis, le site industriel d'American Eurocopter se situe à Columbus dans le Mississippi. Il est dédié à l'assemblage et à la livraison des hélicoptères utilitaires légers destinés au gouvernement américain. En Australie, Australian Aerospace assemble des NH90 et des Tigre pour le compte des forces armées du pays. Un nouveau centre d'excellence pour les hélicoptères a été inauguré à Itajuba, au Brésil, où Helibras, la filiale brésilienne d'Eurocopter, fabrique, assemble et entretient désormais les hélicoptères EC725 acquis par les forces armées brésiliennes ainsi que les Écureuils.

Eurocopter poursuivra l'expansion à l'international de sa chaîne d'approvisionnement mondiale, en privilégiant les achats en dollar et à bas coûts, tout en veillant à rationaliser son réseau de fournisseurs et optimiser en parallèle sa propre organisation industrielle.

Ces Unités opérationnelles assurent également la fourniture de services de lancement par le biais de participations d'Astrium dans Ariespace (lanceur Ariane 5), Starsem (lanceur Soyouz) et Eurockot (lanceur Rocket).

En 2012, Astrium a dégagé un chiffre d'affaires de 5,8 milliards d'euros, soit 10,3 % du chiffre d'affaires total d'EADS.

Stratégie

Au travers de sa présence bien établie en Europe, Astrium offre une expertise couvrant tous les domaines de l'industrie spatiale (satellites, infrastructures orbitales, lanceurs, services et équipement). La stratégie d'Astrium consiste à renforcer sa position sur le marché en offrant à ses clients une solution complète répondant à leurs besoins, qui va d'un seul équipement à une solution clés en main plus personnalisée comprenant des lanceurs, des satellites et des terminaux.

Compte tenu de la stagnation du marché des lanceurs et des satellites en Europe, Astrium cherchera à améliorer sa rentabilité en renforçant notamment ses activités de services et d'équipement. Pour atteindre ses objectifs, Astrium met en œuvre la stratégie suivante :

Maintenir sa position solide sur les marchés spatiaux en Europe

Les dépenses publiques consacrées aux activités spatiales sont relativement limitées en Europe du fait des contraintes budgétaires existantes, tandis que de nouvelles coupes budgétaires conduiront certainement à une intensification de la concurrence. Dans ce contexte, Astrium cherchera à maintenir sa part de marché en offrant à ses clients les solutions les plus innovantes et rentables possibles.

Ainsi, sur le marché des lanceurs, Astrium Space Transportation a continué de rationaliser ses activités de maîtrise d'œuvre pour certains programmes (comme le lanceur Ariane 5 et le système de missiles M51), ce qui a contribué à améliorer la fiabilité et la rentabilité des activités d'Astrium dans ce domaine. Ces améliorations se retrouvent dans la décision de la conférence ministérielle 2012 de l'Agence spatiale européenne qui a retenu Astrium comme maître d'œuvre du développement du successeur du lanceur Ariane 5, Ariane 5 ME (*Mid-life Evolution*), dont le lancement est prévu en 2017-2018.

Rester le partenaire privilégié des ministères de la défense

Astrium s'est engagé à conserver son rôle de partenaire clé des ministères de la défense en Europe et au sein de l'OTAN. En tant que maître d'œuvre pour diverses applications comme les communications personnelles et militaires sécurisées, les systèmes d'observation de la Terre et les systèmes d'alerte avancée, Astrium est déjà un partenaire industriel majeur des forces armées françaises, allemandes et britanniques, entre autres. Par ailleurs, Astrium assure la maîtrise d'œuvre pour les systèmes de missiles balistiques destinés aux forces de dissuasion françaises. La Division a également conclu un contrat avec l'OTAN en vue de définir divers systèmes de défense. Dans le cadre de sa stratégie, Astrium cherchera à s'appuyer sur ses partenariats et technologies existants pour développer de nouvelles opportunités d'affaires dans le domaine de la défense.

Développer son offre dans les services et les équipements spatiaux

Astrium poursuivra sa stratégie visant à ne plus être seulement un fournisseur de systèmes, mais à devenir l'un des premiers prestataires de services de télécommunications par satellite et de géo-information. En 2012, l'acquisition et l'intégration de Vizada, l'un des chefs de file des entreprises de services de télécommunications qui fournit des services de communications par satellite mobiles et fixes à des clients *business-to-business* (B2B), a permis de renforcer davantage la position d'Astrium dans ce secteur de croissance.

Astrium continuera également de développer son portefeuille d'équipements (équipement électronique, générateurs solaires, sous-systèmes de contrôle d'attitude et d'orbite (AOCS), capteurs, équipement de propulsion, réflecteurs d'antenne, etc.) afin d'offrir à ses clients des produits fiables, normalisés et compétitifs.

Élargir sa présence dans le monde

Astrium continuera de privilégier les investissements dans l'innovation et l'extension de sa présence dans le monde afin d'accéder aux marchés à l'exportation. En 2012, Astrium Americas a ainsi été créée afin de développer les activités de la Division aux États-Unis et au Canada. Astrium Brazil et Astrium Singapore ont été également vu le jour tandis qu'en Russie, Energia (51 %) et Astrium (49 %) ont constitué la co-entreprise Energia Satellite Technologies afin de construire des satellites de télécommunication et d'observation de la Terre pour le marché russe.

Poursuivre sur la voie de la transformation et de l'innovation afin d'obtenir un avantage concurrentiel

Lancé en 2010 pour s'adapter à un contexte de marché difficile et augmenter la rentabilité, le programme de transformation AGILE (mis pour *Ambitious, Globally growing, Innovative, Lean and Entrepreneurial*) cherche à améliorer l'agilité et la compétitivité d'Astrium, tout en libérant des ressources pour investir dans l'innovation. Dans le même temps, AGILE insiste sur l'orientation client ainsi que sur l'autonomisation des collaborateurs.

Astrium Satellites

Astrium Satellites est l'un des leaders mondiaux des solutions satellites, qui conçoit et fabrique tous types de systèmes de satellites, de plates-formes, de systèmes embarqués, d'infrastructures au sol et d'équipements spatiaux destinés à de nombreuses applications civiles et militaires. Ses activités peuvent se regrouper en quatre catégories d'applications satellites : télécommunications, observation, science/exploration et navigation.

Astrium Satellites comprend également tout un éventail de filiales détenues à 100 % dont : EADS CASA Espacio (Espagne) qui fournit les plates-formes, les antennes spatioportées, les systèmes de déploiement et les sous-systèmes de harnais destinés aux satellites de télécommunications ; CRISA (Espagne) qui conçoit et fabrique les équipements électroniques et les logiciels pour applications spatiales ; Tesat (Allemagne) qui est un fournisseur d'équipements et de sous-systèmes électroniques de télécommunications ; Dutch

Space (Pays-Bas) qui fournit les panneaux solaires et d'autres composants spécialisés ; SSTL (Royaume-Uni) qui fournit les petits satellites et les charges utiles et Jena-Optronik, acquise en 2010, qui fournit les capteurs spatiaux et les systèmes optiques.

Marché

Le marché des satellites civils de télécommunications se caractérise par une très forte concurrence. Les clients prennent essentiellement leurs décisions sur la base des prix, de la compétence technique des fournisseurs et de leur expérience. Astrium Satellites prévoit que ce marché restera stable au cours des cinq prochaines années, à un niveau de l'ordre de 20 à 22 commandes par an en moyenne. Ses principaux concurrents sont Loral, Boeing, Orbital et Lockheed Martin aux États-Unis, Thales Alenia Space en France et en Italie, et Information Satellite Systems Reshetnev en Russie. Astrium Satellites cherchera à renforcer sa position sur ce marché en faisant valoir sa compétence technique, son expérience et son efficacité économique.

Sur le marché public des satellites d'observation de la Terre, des satellites scientifiques/d'exploration et des satellites de navigation, la concurrence en Europe est organisée sur un plan national ou multinational, principalement via l'Agence spatiale européenne (« ESA ») et la Commission européenne. La conférence ministérielle 2012 de l'ESA a approuvé de nouveaux budgets qui ouvriront la voie aux futurs programmes européens auxquels Astrium Satellites cherchera sans doute à participer, comme les satellites météorologiques de deuxième génération METOP, les satellites de télécommunication de nouvelle génération dans le cadre du programme ARTES, les systèmes de navigation européens de nouvelle génération, les nouveaux satellites d'observation de la Terre à des fins environnementales (Earth Explorers, GMES) et les missions scientifiques. Une demande considérable de systèmes d'observation de la Terre se développe également à l'exportation, domaine dans lequel EADS est un important fournisseur. Astrium estime que le marché à l'exportation continuera de croître à moyen terme.

Pour les clients militaires, la demande en satellites de télécommunications et d'observation a augmenté ces dernières années. La tendance positive de ce marché s'est concrétisée par l'obtention du contrat Skynet 5/Paradigm au Royaume-Uni, le contrat SATCOM Bw en Allemagne, le contrat Yahsat aux Émirats Arabes Unis, les contrats de satellites de reconnaissance optiques en France et le contrat d'observation de la terre Paz SAR en Espagne.

Le segment des équipements peut compter sur un marché européen stable tandis que la croissance potentielle viendra des pays en développement dans le domaine spatial ainsi que des États-Unis.

Produits et services

Satellites de télécommunications. Astrium Satellites fabrique des satellites de télécommunication qui peuvent être utilisés pour des applications civiles ou militaires, dont la télédiffusion et la radiodiffusion, les services de communication fixes et mobiles et l'accès Internet haut débit. Les satellites géostationnaires de

télécommunications actuels d'Astrium sont construits à partir des plates-formes de la famille Eurostar (69 commandes à ce jour), dont la version la plus récente est Eurostar E3000.

En 2012, Astrium Satellites a signé des contrats portant sur deux satellites de télécommunications commerciaux pour l'opérateur russe RSCC (Express AM4R et AM7) et pour la mission augmentée Arabsat 6B. Elle a lancé quatre satellites de télécommunications en 2012 : Yahsat 1B (avril 2012), Astra 2F (septembre 2012), Eutelsat 70B (décembre 2012) et Skynet 5D (décembre 2012).

Satellites scientifiques/d'exploration et d'observation. Astrium Satellites fournit des systèmes d'observation de la Terre par satellite, infrastructures au sol incluses, pour des applications aussi bien civiles que militaires. Les clients tirent significativement profit des éléments communs aux solutions d'observation civiles et militaires d'Astrium. Les satellites d'observation permettent la collecte d'informations pour diverses applications comme la cartographie, la météorologie, le suivi des évolutions climatiques, la gestion agricole et sylvicole, la gestion des ressources minérales, énergétiques et hydrauliques ainsi que dans les domaines de la reconnaissance et de la surveillance militaires. Astrium Satellites produit également des satellites scientifiques conçus sur mesure pour s'adapter aux spécificités de la mission généralement importante qui leur est confiée. Ces satellites sont notamment utilisés pour l'observation astronomique des sources de radiation dans l'univers, l'exploration des planètes et l'étude des sciences de la Terre.

Astrium Satellites conçoit et fabrique un large éventail de plates-formes très polyvalentes, ainsi que des instruments et équipements d'optique et de radar. Astrium Satellites est le maître d'œuvre de missions complexes comme : Pléiades, trois petits satellites d'observation terrestre offrant une grande souplesse d'utilisation pour des applications civiles et militaires françaises et espagnoles, capables de prendre des images quotidiennes de tout point donné de la Terre ; Swarm, un satellite de climatologie surveillant l'évolution des champs magnétiques de la Terre ; Gaia, une mission d'astrométrie spatiale mondiale ; Bepi Colombo, une mission d'observation de Mercure ; EarthCARE, une mission commune européenne-japonaise d'observation des nuages et des aérosols ; SeoSAR/Paz, un système radar d'observation de la Terre pour le gouvernement espagnol ; et Spot 6 et Spot 7, des satellites haute résolution d'observation de la Terre pour Astrium Services (Spot Image).

En 2012, la Division Astrium a été sélectionnée par l'ESA en tant que maître d'œuvre de la mission Solar Orbiter qui observera de près le soleil. Solar Orbiter est la première mission du programme Cosmic Vision de l'ESA à entamer sa phase de mise en œuvre. Son lancement est prévu en 2017. Par ailleurs, l'ESA a récemment retenu Astrium Satellites pour fournir la charge utile d'EUCLID. La NASA a, pour sa part, retenu Astrium en 2012 pour construire les deux satellites de suivi de Grace, une mission d'étude du champ de gravité de la Terre. L'agence spatiale allemande DLR a également sélectionné Astrium pour piloter la première phase de DEOS, une mission robotique allemande visant à faire la preuve de la technologie de réparation, ravitaillement ou retrait d'orbite des satellites.

Astrium Satellites a lancé trois satellites d'observation de la Terre en 2012 : Spot 6 (septembre 2012), Metop B pour EUMETSAT (septembre 2012) et Pleiades 2B (décembre 2012).

Satellites de navigation. Astrium Satellites joue un rôle industriel majeur dans « Galileo », le nouveau système européen de navigation par satellite, qui produit des signaux permettant aux utilisateurs de déterminer leur situation géographique avec une grande précision. Ce système devrait prendre une importance croissante dans de nombreux secteurs de l'activité commerciale. Astrium est responsable de la phase de validation en orbite de Galileo (« IOV ») afin de tester le nouveau système de navigation par satellite en conditions de mission réelles. La phase IOV porte sur la construction des quatre premiers satellites de la constellation et d'une partie des infrastructures terrestres pour Galileo, suivie par les essais de ce système partiel. Après le lancement réussi des deux premiers satellites Galileo IOV d'Astrium en 2011, la deuxième paire de satellites IOV d'Astrium a été lancée fin 2012. Astrium jouera également un rôle actif dans la phase de pleine capacité opérationnelle (« FOC ») de Galileo, en assumant une part de presque 50 % de la charge de travail, dont la fourniture des charges utiles pour les 22 premiers satellites FOC.

Produits satellites. Astrium offre un portefeuille étendu de sous-systèmes et équipements intégrés pour tous types d'applications spatiales : télécommunications, observation de la Terre, navigation, missions scientifiques, vols habités dans l'espace et lanceurs. En 2012, l'unité Produits Satellites d'Astrium a livré des équipements importants pour les programmes Meteosat de troisième génération, BepiClombo, SoLO, EDRS, Sentinel 4 et 5. Outre les activités stables avec les clients existants aux États-Unis et en Asie, Astrium a conquis de nouveaux clients en Russie et à Singapour. La signature de contrats à l'exportation portant sur la livraison d'équipements pour le système de navigation de nouvelle génération GLONASS a représenté une réalisation décisive en vue d'acquérir le statut de fournisseur à long terme pour ce programme russe.

Astrium Space Transportation

Astrium Space Transportation est le spécialiste européen de l'infrastructure spatiale et du transport spatial. Il est chargé de la conception, du développement et de la fabrication des lanceurs Ariane 5, du laboratoire Columbus et du véhicule de transfert automatique (« ATV ») à destination de la Station spatiale internationale (« SSI »), des systèmes de missiles balistiques pour les forces de dissuasion françaises, des systèmes de propulsion et des équipements spatiaux.

Infrastructures orbitales et exploration spatiale

Le segment des infrastructures orbitales 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 ESA relatif à deux éléments essentiels de la SSI : le laboratoire orbital (« Columbus ») et le

transporteur cargo ATV. Par ailleurs, au titre d'un contrat avec l'ESA, la Division Astrium est chargée de gérer l'exploitation et l'utilisation des éléments européens de la SSI.

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 Columbus 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 et services

Astrium Space Transportation est le maître d'œuvre du développement et de l'intégration du laboratoire orbital Columbus. Columbus est un module pressurisé doté d'un appareil de survie autonome. Il fournit un environnement de recherche complet dans des conditions de microgravité (science des matériaux, médecine, physiologie humaine, biologie, observation terrestre, physique des fluides et astronomie) et sert de banc d'essai aux nouvelles technologies. En 2011, l'ESA a confié à Astrium Space Transportation un contrat pour continuer d'assurer la gestion et le fonctionnement pour les composantes européennes de la SSI en sa qualité de chef de file de Concert industriel. Ce contrat représente la première tranche d'un contrat de service à long terme portant sur l'intégralité de la durée de vie prévue de la SSI jusqu'en 2020.

Astrium Space Transportation 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. Après deux premiers lancements réussis, le lancement du troisième véhicule ATV, baptisé « Edoardo Amaldi », a été un succès en 2012. Le quatrième véhicule ATV, baptisé « Albert Einstein », a été expédié à Kourou en août 2012 en vue de son assemblage final et des essais. Son lancement est prévu en avril 2013.

La conférence ministérielle 2012 de l'ESA a également décidé de développer un service de modules pour le programme américain Orion d'exploration spatiale par l'Homme. Astrium Space Transportation sera le maître d'œuvre de ce programme, baptisé MPCV-SM (*Multiple Purpose Crew Vehicle – Service Module*), qui reposera sur la technologie ATV.

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 non-récupérables 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 toutes les étapes 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 la République française. Astrium Space Transportation est également chargée du développement, de la fabrication et de la maintenance des missiles lancés à partir de sous-marins, ainsi que des systèmes d'exploitation associés.

Marché

Le marché des services de lancement commerciaux continue d'évoluer. La pression concurrentielle est en hausse en raison de l'arrivée d'autres concurrents sur le marché ou de leur retour sur celui-ci. Le marché accessible à Arianespace pour des services commerciaux de lancement de satellites géostationnaires devrait rester stable, de l'ordre de 20 charges utiles par an. Ce chiffre reste toutefois sensible à divers facteurs (tels que 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.

Dans le domaine de la défense nationale, Astrium Space Transportation est le fournisseur exclusif de missiles balistiques à la République française depuis le début des années 1960. Outre la production et le développement financés par la République française, 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 avec d'autres acteurs 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 Arianespace (pour les lanceurs lourds), Starsem (pour les lanceurs moyens) et Eurockot (pour les lanceurs légers) :

- *Arianespace.* Avec une participation directe et indirecte de 32,5 %, Astrium est le deuxième actionnaire d'Arianespace (après le CNES) et son premier actionnaire industriel. En termes de prises de commandes, Arianespace est le premier fournisseur mondial de services de lancements commerciaux. Arianespace commercialise et vend le lanceur Ariane dans le monde entier et réalise les lancements depuis le centre spatial de Kourou en Guyane française.

En 2012, Arianespace a signé un total de dix contrats de lancement pour des satellites géostationnaires. Arianespace

a effectué sept lancements Ariane, qui ont mis en orbite 12 satellites de télécommunications et un ATV. Depuis le premier lancement d'Ariane 5 en 1996, 67 fusées Ariane 5 ont été lancées, dont 53 lancements consécutifs avec succès depuis qu'Astrium Space Transportation en est devenu le maître d'œuvre en 2003. En 2012, Arianespace a exécuté le premier lancement de Vega depuis Kourou. Arianespace peut maintenant offrir une gamme complète de services de lancement avec trois lanceurs Vega dans la catégorie des charges utiles de 1 à 20.

- *Starsem.* Astrium Space Transportation détient directement 35 % du capital de la société française Starsem, aux côtés d'Arianespace (15 %), de l'agence spatiale russe (25 %) et du centre spatial d'État russe de Samara (25 %). Par l'intermédiaire d'Arianespace, Starsem commercialise des services de lancement assurés par des lanceurs Soyouz pour des satellites de poids moyen envoyés en orbite basse ou héliosynchrone, ainsi que pour des missions interplanétaires. En 2012, Starsem a assuré dix lancements Soyouz depuis Baïkonour et Plesetsk, y compris pour lancer le Metop B Astrium construit par Astrium.
- *Eurockot.* Astrium Space Transportation (51 %) et Khronichev (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. En 2012, l'ESA et Eurockot ont signé deux nouveaux contrats de services de lancement de satellite pour soutenir le programme européen GMES (*Global Monitoring for Environment and Security*). Ces contrats couvrent le lancement des satellites Sentinel-2A et Sentinel-3A. En 2013, Eurockot lancera les satellites SWARM de l'ESA, conçus et construits par Astrium.

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 l'unique maître d'œuvre du système Ariane 5 depuis 2004. Étant donné le succès commercial d'Ariane 5, Astrium Space Transportation a signé un contrat avec Arianespace en 2009 pour la production de 35 lanceurs Ariane 5, en plus du lot de 30 lanceurs Ariane 5 commandés en 2004. En 2012, Astrium Space Transportation a livré six lanceurs Ariane 5 à Arianespace.

En 2012, l'Union européenne a attribué à Astrium Space Transportation un contrat portant sur l'adaptation d'Ariane 5 pour permettre le lancement simultané de quatre satellites Galileo. Par ailleurs, la conférence ministérielle 2012 de l'ESA a retenu Astrium pour être le maître d'œuvre du développement du successeur du lanceur Ariane 5, Ariane 5 ME (*Mid-life Evolution*), dont le lancement est prévu à l'horizon 2017-2018. La Division a également été choisie pour réaliser une étude de 18 mois afin de définir la configuration du lanceur Ariane 6 dont le lancement est prévu en 2025.

Missiles balistiques. Astrium Space Transportation est la seule entreprise européenne assurant la conception, la construction,

les essais et la maintenance de missiles balistiques. À la suite de ces contrats conclus avec l'État français portant sur la famille de missiles balistiques lancés à partir de sous-marins M1, M2, M20, M4 et M45, Astrium Space Transportation est à présent sous contrat pour développer et produire le M51 avec des capacités techniques et opérationnelles améliorées. Avec le succès du 4^e vol d'essai et le tir d'acceptation en 2010, le M51.1 devrait bientôt entrer en service sur les sous-marins nucléaires français lanceurs de missiles balistiques. En 2010, la Direction générale de l'armement française et Astrium Space Transportation ont signé un contrat qui porte sur le développement et la production de la deuxième version du missile stratégique M51 (M51.2), qui contribue à sécuriser les capacités d'Astrium Space Transportation dans ce domaine. En outre, Astrium Space Transportation gère la maintenance opérationnelle du système de missile M51 au nom des forces armées françaises. À la fin de 2011, Astrium Space Transportation a reçu un contrat pour une étude de conception afin de préparer la nouvelle étape de développement ultérieur prévue du M51.3.

Astrium Services

Astrium Services offre des solutions de bout en bout innovantes, très compétitives et sur mesure dans le domaine des services de télécommunications par satellite et de géo-information pour le compte de clients commerciaux et de gouvernements. En tant que fournisseur européen qui centralise tous les services de communications militaires par satellite, Astrium Services appuie l'activité et les missions critiques de ses clients, même dans les régions les plus reculées.

En 2012, Astrium Services a procédé à l'intégration de Vizada, leader indépendant dans la fourniture de services de communications globales par satellite dans les secteurs maritime, aéronautique, terrestre, les médias, les ONG et les gouvernements/la défense. Vizada propose des services de connectivité mobile et fixe à partir de multiples opérateurs de réseau par satellite, aussi bien directement que par l'intermédiaire d'un réseau de 400 partenaires de services. L'intégration de Vizada a renforcé la gamme de solutions d'Astrium Services et consolidé sa présence sur la scène internationale.

En avril 2012, Astrium Services a également finalisé l'acquisition d'une participation majoritaire dans Space Engineering, le spécialiste italien des télécommunications et de la technologie radar. Cet investissement témoigne de la volonté d'Astrium de développer ses activités en Italie.

Produits et services

Communications militaires et gouvernementales. En 2003, le ministère de la défense britannique a choisi Astrium Services comme prestataire de services de communications militaires globales par satellite, dans le cadre de son programme de nouvelle génération Skynet 5. Ce contrat, aux termes duquel Astrium Services 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 Astrium Services permet d'apporter des solutions de transmission sur mesure entre le théâtre des opérations et la base, qu'il s'agisse d'applications voix, données ou vidéo, allant d'un canal voix simple aux systèmes complets clés en main comprenant la gestion des terminaux et des réseaux. Les trois premiers satellites Skynet 5 ont été lancés en 2007 et 2008, permettant au ministère de la défense britannique d'annoncer un service pleinement opérationnel en 2009. En 2010, le contrat a été prolongé pour une durée de 30 mois, couvrant la fabrication, le lancement, les essais et l'exploitation d'un quatrième satellite, Skynet 5D, lancé fin 2012.

En Allemagne, une équipe dirigée par Astrium Services fournira à l'Allemagne les premiers satellites dédiés à son réseau de communications sécurisées. Deux satellites sur fréquence militaire et un segment terrestre intégré permettront aux forces armées allemandes (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. Avec le premier satellite (ComSat Bw1) lancé en 2009, le deuxième (ComSat Bw2) en 2010 et les terminaux d'utilisateur déployés sur le théâtre des opérations, le système est entré en service en 2010. Astrium Services, par l'intermédiaire d'une co-entreprise avec ND Satcom exploite le système sur le long terme et fournit des capacités supplémentaires obtenues auprès d'opérateurs commerciaux.

Aux États-Unis, après l'intégration de Vizada, Astrium Services a remporté un contrat avec l'administration américaine des services généraux portant sur des solutions SATCOM personnalisées (*Custom SATCOM Solutions* ou CS2), dans le cadre de l'acquisition de services de communication par satellite (*Future COMSATCOM Services Acquisition* ou FCSA) du gouvernement américain. Ce support de contrat prévoit la fourniture de solutions de communication par satellite de bout en bout personnalisées aux agences gouvernementales américaines, partout dans le monde.

À Abu Dhabi, Astrium Services (conjointement avec Thales Alenia Space) a remporté un contrat avec Yahsat, une filiale détenue à 100 % par Mubadala Development Company, portant sur la construction d'un système sécurisé de communications par satellite. Astrium Services gère le programme et fournira le segment espace (à l'exception de la charge utile) et 50 % du segment terrestre. En 2011, après la finalisation avec succès des tests en orbite, le premier satellite Yahsat 1A a été officiellement remis à Yahsat et le point d'étape majeur de l'acceptation initiale du système a été franchi. Yahsat est ainsi en mesure de fournir aux forces armées des Émirats Arabes Unis des capacités de communications par satellite. Le deuxième satellite, Yahsat 1B, a été lancé et livré en 2012.

Communications commerciales. Avec l'intégration de Vizada, Astrium Services a étendu ses télécommunications par satellite au marché commercial. Astrium Services compte plus de 200 000 utilisateurs finaux qui bénéficient de l'accès à ces services de télécommunications par satellite où qu'ils se trouvent dans le monde. Parmi ces clients figurent des navires de la marine marchande, des organismes d'intervention d'urgence, des entreprises de médias internationales, des fournisseurs de

services de télécommunication et Internet, ainsi que l'aviation d'affaires et civile. Astrium Services travaille avec le plus grand éventail de fournisseurs de réseaux du secteur, dont Inmarsat, Iridium, Thuraya, Eutelsat, Intelsat, Loral, New Skies et SES. En novembre 2012, Astrium Services et SES ont élargi la couverture et le service de VSAT afin de fournir une connectivité aux bateaux naviguant autour de l'Amérique latine ainsi qu'en mer du Nord, en mer Méditerranée, en mer Rouge et dans le golfe d'Aden. Avec ce contrat, Astrium Services renouvellera les capacités du satellite SES-4 pour fournir à ses clients des services gérés pour les communications commerciales maritimes, en assurant le suivi la performance des équipements et des moteurs, tout en permettant aux équipages navigant de rester connectés.

Services de géo-information. Astrium Services fournit des services de géo-information à la fois radars et optiques à des clients parmi lesquels figurent des entreprises, des pouvoirs publics et des autorités internationales à travers le monde. En 2012, Spot 6 et Pleiades 1B, deux nouveaux satellites optiques, ont été lancés afin de compléter la constellation fournissant des images distribuées par Astrium Services. Une fois que Pleiades 1B aura rejoint son jumeau, Pléiades 1A déjà en orbite, deux satellites de très haute résolution opéreront pour la première fois en constellation, offrant des capacités de revisite quotidienne à tous les utilisateurs. Ces capacités de revisite quotidienne génèrent quotidiennement des images de tout point de la Terre, permettant de visualiser les zones de conflit et de crise/catastrophe en quelques heures, par exemple, où qu'elles se trouvent.

Spot 6 est le premier satellite du « programme Astroterra », prévu pour remplacer Spot 5 (propriété de l'État français avec un permis d'exploitation exclusif accordé à Astrium Services) avant la fin de sa durée de vie, avec une constellation de deux satellites

d'observation de la Terre (Spot 6 et Spot 7) afin de maintenir une capacité haute résolution jusqu'en 2023.

Spot 6 et 7 fourniront une image grand angle d'une zone avec leur rayon de balayage de 60 km tandis que Pléiades 1A et 1B pourront offrir, pour la même zone, des produits qui présentent un angle de vue plus étroit, mais avec un niveau de détail accru (50 cm). Ainsi, en cas d'inondation ou de conflit, Spot 6 peut donner une vision d'ensemble et Pléiades attirera l'attention sur les zones les plus peuplées ou sinistrées.

Le lancement réussi de TerraSAR-X en 2007 – un satellite d'observation radar de la Terre qui fournit des informations topographiques de grande qualité – a permis à la filiale d'Astrium Services d'accroître considérablement ses capacités à proposer des images d'un type nouveau, fondées sur des radars. TanDEM-X, son quasi-frère jumeau, a été lancé avec succès en 2010 et continuera à élargir le portefeuille de produits d'Astrium Services en permettant l'imagerie 3D.

Production

Les principaux sites de production d'Astrium sont situés en France (Élancourt, Les Mureaux, Bordeaux, Toulouse, Limeil-Brévannes), en Allemagne (Backnang, Brême, Friedrichshafen, Jena, Lampoldshausen, Ottobrunn), en Espagne (Madrid), au Royaume-Uni (Portsmouth, Stevenage, Guildford) et aux Pays-Bas (Leyde). Avec l'intégration of Vizada, Astrium a élargi sa présence en Norvège (Oslo, Eik) ainsi qu'aux États-Unis (Santa Paula, Fort Collins, Southbury, Washington, Glen Burnie, Rockville, Houston, Dallas, League City, Herndon).

1.1.5 Cassidian

Introduction et présentation

Cassidian est un leader mondial dans les solutions et systèmes de sécurité globale qui fournit des services et des produits à valeur ajoutée dans le domaine de l'intégration de grands systèmes à des clients civils et militaires répartis dans le monde entier : systèmes aériens (avions de combat, transport militaire, avions de mission et drones), systèmes terrestres, navals et conjoints, renseignement et surveillance, cybersécurité, communications sécurisées, systèmes d'essais, missiles, services et solutions de support. En sa qualité d'intégrateur de grands systèmes, Cassidian conjugue son savoir-faire dans la conception, le développement et la mise en œuvre de solutions de systèmes globales, en y intégrant plates-formes, équipements et services.

En 2012, Cassidian a dégagé un chiffre d'affaires de 5,7 milliards d'euros, soit 10,2 % du chiffre d'affaires total d'EADS.

Stratégie

Cassidian cherche à faire progresser son chiffre d'affaires réalisé dans les domaines de la défense et de la sécurité, à faire augmenter son activité de services et à poursuivre sa croissance mondiale. Pour atteindre ces objectifs, Cassidian concentre ses efforts sur les points suivants :

Se concentrer sur les activités qui constituent le cœur de métier

Dans un contexte budgétaire sous contraintes croissantes pour les dépenses publiques sur ses marchés domestiques européens, Cassidian cherchera à conserver son leadership dans les domaines qui constituent son cœur de métier (avions de combat, missiles, électronique et systèmes). En parallèle, la Division entend rationaliser son portefeuille par des investissements choisis et en concentrant ses efforts sur les secteurs de croissance les plus rentables comme :

- le marché des drones, qui est un secteur dynamique et en progression de l'industrie aéronautique et spatiale. L'acquisition

par Cassidian de Surveycopter et des activités de drones de Rheinmetall ces deux dernières années lui ont permis d'offrir un portefeuille plus étendu et plus compétitif dans ce domaine, renforçant ainsi sa position sur le marché ;

- le marché de la sécurité, qui connaît une croissance significative dans le monde et présente moins de contraintes pour se forger une présence mondiale que le secteur traditionnel de la défense. Afin de parvenir à une croissance rentable et pérenne sur ce segment, Cassidian se concentrera sur les domaines dans lesquels elle est la mieux placée (à savoir la sécurité des frontières et les services d'urgence), tout en augmentant les rendements en général grâce au développement de solutions clients davantage normalisées et à une augmentation des achats internes. Par ailleurs, Cassidian continuera sa pénétration du marché de la cybersécurité par le développement interne et des acquisitions ciblées ;
- le marché des services, où Cassidian cherchera à améliorer son offre de formules complètes regroupant des services de missions critiques pour ses clients, non seulement dans les pays d'origine d'EADS, mais également en dehors de ceux-ci. Cet éventail de services s'étend du conseil, du développement et de la simulation de concepts jusqu'au support tout au long du cycle de vie des plates-formes aériennes, aux services de flotte et en vol, à la formation, à l'exploitation et à l'externalisation.

Gagner en compétitivité

Compte tenu de la concurrence de plus en plus forte que Cassidian affronte sur l'intégralité de son portefeuille, aussi bien sur ses marchés traditionnels que sur ses nouveaux marchés, Cassidian s'efforce d'améliorer sa compétitivité. À cette fin, la Division a décidé de lancer un programme d'amélioration complet. Baptisé « Simplify », ce programme s'articule autour des trois leviers suivants :

- améliorer les structures de coût par des processus plus efficaces et des réductions d'effectif ;
- améliorer l'exécution des programmes par l'application de la méthodologie LEAN ainsi que par le développement de solutions clients normalisées en vue de leur réutilisation mondiale et d'une optimisation de la chaîne de valeur interne ;
- réduire la complexité par une organisation plus rationalisée, avec une réduction des contraintes administratives, des responsabilités clairement définies et des processus décisionnels clairs.

Se renforcer sur ses marchés nationaux, tout en s'imposant comme acteur mondial

Pour ouvrir la voie à la croissance à long terme, les marchés domestiques européens de Cassidian (France, Allemagne, Espagne et Royaume-Uni) continuent de jouer un rôle crucial malgré la situation budgétaire difficile. Outre la consolidation de son activité sur ses marchés nationaux traditionnels, Cassidian s'efforcera d'étendre son ancrage industriel à d'autres marchés présentant un potentiel de croissance important, comme le Moyen-Orient, l'Amérique du Sud et l'Inde. Elle entend y parvenir non

seulement en ciblant des appels d'offres clés, mais également en développant une présence industrielle à long terme afin d'être considérée comme un acteur local digne de confiance par des clients potentiels.

Marché

Moteurs du marché

Le marché de la défense et de la sécurité continue d'être tiré par les enjeux de sécurité en pleine évolution et la nécessité de réagir aux nouvelles menaces qui pèsent à l'échelle mondiale. Dans le même temps, la situation économique dans les grands pays industrialisés – notamment sur les marchés domestiques de Cassidian en Europe – exerce des pressions à la baisse sur les ressources budgétaires affectées aux dépenses de défense et de sécurité. Les pays doivent donc arbitrer entre leurs priorités de financement afin de prévoir le plus large éventail possible d'opérations, notamment en matière de défense intérieure, d'efforts de stabilisation, d'opérations destinées à contrer les insurrections ou le terrorisme, ou encore les coups d'État, avec une sophistication grandissante et à l'aide de moyens militaires. Cette situation n'a servi qu'à renforcer la convergence des rôles traditionnellement à la défense et la sécurité qui ne forment plus qu'un seul et unique ensemble de besoins chez les clients, une tendance dont Cassidian espère qu'elle se prolongera.

Dans le contexte économique actuel, Cassidian estime que les opportunités de croissance les plus solides se situent au Moyen-Orient, en Amérique du Sud et en Inde, entre autres, où les budgets de défense et de sécurité connaissent une augmentation rapide. Confrontées à des besoins croissants et au vieillissement de leurs équipements, ces régions disposent en effet de la solidité financière requise pour effectuer, dans l'avenir, des achats de défense et de sécurité.

Concurrence

Le marché de la défense et de la sécurité est extrêmement concurrentiel. Cassidian y est confrontée à la concurrence de grands groupes et de sociétés de taille moyenne, européennes et américaines, qui se spécialisent sur les mêmes marchés qu'elle. Ses principaux concurrents sont Lockheed Martin, Dassault, Boeing, Northrop Grumman, Thales, Motorola, General Dynamics, Raytheon, ainsi que d'autres intégrateurs de grands systèmes et fabricants d'avions de combat dans le monde. Les niveaux de prix, les fonctions techniques et de gestion, l'aptitude à développer des architectures de systèmes intégrés complexes et la capacité à fournir des solutions en temps utiles aux clients font partie des facteurs sur lesquels ces sociétés s'affrontent.

Le principal enjeu pour Cassidian consiste à développer une activité sur de nouveaux marchés géographiques ainsi que sur des segments de marché à forte croissance au niveau mondial de manière à compenser la stagnation, voire le repli, des budgets de défense sur ses marchés domestiques européens. En 2012, Cassidian a ainsi continué d'accélérer son ambition de mondialisation de ses activités en dehors de l'Europe, sans pour autant négliger de consolider sa position sur ses marchés domestiques européens.

Elle a également poursuivi le renouvellement de son portefeuille de produits avec le développement de produits de défense et de sécurité de nouvelle génération.

Clients

La nature de ses activités impose à Cassidian d'établir des relations à long terme avec ses clients et, si possible, de nouer des partenariats stratégiques avec de grands acteurs internationaux afin d'élargir de manière pérenne l'ancrage industriel de la Division au-delà de ses marchés domestiques. Ses principaux clients sont majoritairement des gouvernements et agences de sécurité, tels que les ministères de la défense et les forces intérieures et de sécurité, situés non seulement sur les marchés domestiques européens de Cassidian, mais de plus en plus souvent dans le monde entier.

Produits et services

Systèmes et services aériens

Services aériens. Cassidian propose à ses clients une gamme complète de services liés à l'exploitation de leurs systèmes aériens militaires, y compris des services de maintenance, réparation et entretien (MRO), modernisation, optimisation de la logistique et formation spécifique aux produits ainsi que des centres de support aux systèmes intégrés. Cassidian s'est forgé une expertise dans ce domaine en conduisant des programmes de mise à niveau pour des avions tels que le Tornado et le C-160 Transall, entre autres.

Systèmes de combat aérien. L'avion de combat polyvalent Eurofighter (dénommé Typhoon pour l'exportation hors d'Europe) est le produit phare de Cassidian. Il a été conçu pour améliorer l'efficacité des forces aériennes en offrant une plate-forme unique de systèmes d'armes embarqués capables d'assurer des missions de combat air-air et air-sol.

Les actionnaires et sous-traitants d'Eurofighter GmbH sont Cassidian (à hauteur de 46 %), BAE Systems (à hauteur de 33 %) et Alenia Aermacchi (à hauteur de 21 %). S'agissant de la production en série, la charge respective de la production industrielle se répartit comme suit entre chacun des partenaires du Concert Eurofighter : 43 % pour Cassidian, 37,5 % pour BAE Systems et 19,5 % pour Alenia. Cassidian développe et fabrique le fuselage central, le système de commandes de vol, les sous-systèmes d'identification et de communication, ainsi que la fabrication de l'aile droite et des becs de bord d'attaque de tous les avions. Elle est également en charge de l'assemblage final de l'avion commandé par les armées de l'air allemande et espagnole.

Au 31 décembre 2012, dans le cadre du programme Eurofighter, 571 commandes de sept clients (Royaume-Uni, Allemagne, Italie, Espagne, Autriche, Arabie Saoudite et Oman) avaient été reçues et 355 appareils avaient été livrés. Dans le cadre du programme de base, 472 commandes fermes avaient été reçues (et 99 commandes supplémentaires à l'exportation). Au total, 46 avions ont été livrés en 2012. La production d'avions dans le programme de base est prévue pour durer jusqu'en 2017 tandis que des opportunités d'exportation supplémentaires devraient exister dans le monde.

Systèmes aériens de mission. Cassidian propose une gamme complète de systèmes aériens de mission sans pilote (drone) et de systèmes d'avionique de mission. Dans le domaine des drones, Cassidian fournit les drones tactiques du type Tracker, le Tanan et l'ATLANTE, les systèmes de drone de grande autonomie et moyenne altitude (MALE) comme le Harfang et les systèmes de grande autonomie et altitude élevée (HALE) comme l'EuroHawk. Cassidian travaille également sur le développement de systèmes de nouvelle génération pour un drone européen commun (le futur MALE européen). Enfin, Cassidian contribue au programme de Recherche et Technologie « Agile UAV in net-centric environment » des forces armées allemandes avec son système de démonstrateur de drone BARRACUDA financé par la société.

Partenaire de premier plan dans le domaine de l'avionique pour les missions militaires de l'A400M, Cassidian a la responsabilité des sous-systèmes liés à la gestion des missions et de contre-mesure. Son offre comprend des équipements d'avionique tels que des systèmes de cartographie numérique, des enregistreurs de données de vol, ainsi que des systèmes de détection d'obstacles pour hélicoptères. En outre, Cassidian développe des technologies d'intégration multicapteurs et de fusion de données – éléments clés des technologies futures pour les capacités en réseau.

Systèmes et solutions de sécurité

Systèmes intégrés. Cassidian est un fournisseur d'architecture et d'intégration de systèmes complets pour systèmes militaires et de sécurité terrestres, maritimes, aériens et spatiaux. Cassidian 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 pour soutenir les solutions et systèmes intégrés de soutien aux missions. Elle est aussi l'un des concepteurs et fournisseurs de systèmes C4I (systèmes de commande, contrôle, communications, informatique et renseignement).

L'offre en matière d'intégration de grands systèmes de Cassidian concerne notamment sa capacité à concevoir, développer et intégrer le plus grand nombre possible de plates-formes et de sous-systèmes individuels au sein d'un réseau unique efficace. L'intégration de grands systèmes a pris une importance considérable 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. Cassidian a signé, en 2007, le premier contrat au monde portant sur un système de sécurité maritime et des frontières entièrement intégré (le bouclier de sécurité nationale du Qatar). La Division est également le maître d'œuvre en Arabie Saoudite du développement d'un programme de sécurité nationale. Cassidian fournit par ailleurs une solution intégrée de surveillance et sécurité des frontières à la Roumanie.

Systèmes de communications sécurisées. Cassidian est l'un des plus grands fournisseurs de solutions de radio mobile professionnelle (« PMR ») et de réseaux sécurisés, avec à son actif plus de 200 réseaux livrés dans 67 pays. Ses solutions PMR 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. Cassidian propose à ses clients des solutions PMR spécialisées basées sur les technologies TetraPOL, Tetra et P25. Les solutions PMR de Cassidian ont été utilisées lors d'événements comme les Jeux olympiques de Pékin et le Tour de France.

Cybersécurité. Cassidian s'est dotée d'une branche dédiée à la cybersécurité afin de répondre aux besoins croissants de cybersécurité des utilisateurs d'infrastructures informatiques critiques, notamment des gouvernements et des sociétés multinationales. Cassidian fournit ainsi expertise et solutions afin d'aider ces organisations à se protéger contre les cyberattaques, les détecter, les prévenir et y faire face. Cassidian possède un long palmarès dans les solutions de traitement des données et informations sécurisées les plus sensibles, ainsi que dans les solutions de formation pour une clientèle d'acteurs de la défense et de la sécurité en France, en Allemagne, au Royaume-Uni et dans les autres pays de l'OTAN.

Capteurs

Cassidian est un partenaire principal du développement des radars aéroportés multifonctions. La Division fournit également des services de support logistique intégré, de maintenance et de modernisations. Elle intervient également dans le développement et le déploiement de la nouvelle génération de radars à balayage électronique actif (AESA) destinés à des applications aériennes, navales et terrestres. Dans le domaine de la défense anti-aérienne, Cassidian fabrique des applications de radars de moyenne portée pour navires (TRS-3D/4D) et à usage terrestre (TRML-3D). Les radars à ouverture synthétique (SAR, *Synthetic Aperture Radar*) destinés à des opérations de reconnaissance et de surveillance ainsi que les radars de surveillance aéroportuaire (*Airport Surveillance Radar*, ASR-S) font également partie de son portefeuille de produits, de même que la famille de radars de sécurité Spexer. Une gamme de solutions d'optoélectronique vient compléter l'offre de Cassidian dans ce domaine.

Dans le domaine de la guerre électronique, Cassidian fournit des systèmes électroniques de protection pour des véhicules militaires, des avions et des installations civiles, comme des détecteurs d'alerte laser, des détecteurs de missiles et des systèmes de contre-mesures électroniques.

MBDA

L'activité de missiles de Cassidian provient de sa participation de 37,5 % dans MBDA, co-entreprise entre EADS, BAE Systems et Finmeccanica. MBDA offre des capacités de systèmes de missiles qui couvrent toute la gamme de solutions pour des missions de supériorité aérienne et de contrôle de l'espace terrestre et maritime, ainsi que des solutions technologiques de pointe en matière d'engagement sur le théâtre des opérations. Outre son rôle sur les marchés européens, MBDA s'est assurée d'un ancrage sur les marchés à l'export tels que l'Asie, la région du Golfe et l'Amérique latine.

Le large éventail des produits couvre les six catégories principales de systèmes de missiles : air-air, air-sol, sol-air, antinavire, anti-sous-marin et sol-sol. La gamme de produits de MBDA comprend

également un portefeuille de contre-mesures aéroportées telles que les systèmes d'alerte anti-missiles et des systèmes de leurres, l'entraînement en vol au combat et les systèmes de déminage. Les programmes les plus importants en cours de développement sont actuellement le système de défense navale aérienne Aster Paams, le système de missiles de supériorité aérienne METEOR, le système de défense aérienne (MEADS) et le missile de frappe en profondeur Scalp NAVAL, lancé à partir d'un bâtiment de surface ou d'un sous-marin.

Autres activités et entreprises communes

Test et Services. La gamme de produits de test et services couvre la totalité du cycle de vie des équipements et des systèmes électroniques. Elle compte des solutions globales et des systèmes associés 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 de test et services permettent de faire les essais d'une multitude de matériels et de systèmes.

Signalis. Signalis est un fournisseur de solutions de sûreté et de sécurité maritimes qui a officiellement commencé ses activités au 1^{er} janvier 2011. Signalis regroupe toutes les activités de Sofrelog, acquises par Cassidian en 2006 et Atlas Maritime Security, une filiale du Groupe Atlas Elektronik. Signalis est codétenue par Cassidian (60 %) et Atlas Elektronik (40 %). Signalis offre des systèmes critiques intégrés fournissant des données en temps réel, en faisant appel à des 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.

Atlas Elektronik. Basée à Brême (Allemagne), Atlas Elektronik GmbH est une entreprise commune entre ThyssenKrupp (51 %) et EADS (49 %). Atlas Elektronik fournit des solutions maritimes et navales au-dessus et au-dessous de la surface de l'océan. La société détient une position de leader dans tous les domaines de haute technologie maritime, depuis les systèmes de commande et de contrôle jusqu'aux systèmes de surveillance des côtes et de support interne.

Larsen & Toubro. En février 2011, les autorités indiennes ont officiellement approuvé la création d'une co-entreprise entre la société indienne d'ingénierie Larsen & Toubro et Cassidian dans le domaine de l'électronique de défense (chacune détenant une part respective de 74 % et 26 %). La co-entreprise collabore étroitement avec le nouveau centre d'ingénierie de Cassidian à Bangalore (Inde), où sont menées des activités de conception et d'ingénierie des systèmes dans les domaines de la guerre électronique, des radars et de l'avionique militaire.

Emiraje Systems. Emiraje Systems LLC est une co-entreprise créée en 2009 entre C4 Advanced Solutions L.L.C. (C4AS), filiale à part entière du groupe Emirates Advanced Investments qui en détient 51 %, et Cassidian qui en détient 49 %, dans le but d'établir de solides capacités d'intégration de grands systèmes aux Émirats Arabes Unis (EAU) et de proposer les solutions C4ISR les plus avancées aux clients basés dans les EAU et dans l'ensemble du Moyen-Orient.

Production

Outre ses installations de production implantées sur ses marchés domestiques européens que sont l'Allemagne, la France, l'Espagne et le Royaume-Uni, Cassidian exerce par ailleurs dans plus de

80 pays et possède un réseau international de bureaux répartis dans le monde entier. Ses principaux sites de production se trouvent en Allemagne (Manching, Ulm) et en Espagne (Getafe). Cassidian dispose d'un centre d'ingénierie à Bangalore, en Inde.

1.1.6 Autres Activités

Avions de transport régional – ATR

ATR (Avions de Transport Régional) est l'un des leaders mondiaux du marché des avions régionaux à turbo-propulsion disposant de 50 à 74 sièges. ATR est un partenariat à parts égales entre EADS et Alenia Aermacchi (groupe Finmeccanica) ; la moitié de la part d'ATR détenue par EADS étant gérée par Airbus. ATR, dont le siège se situe à Toulouse dans le sud de la France, emploie plus de 930 personnes ; ses activités principales sont basées dans les régions Midi-Pyrénées et Aquitaine en France. ATR a été créée en 1981.

Marché

Le secteur régional de la fabrication des appareils à turbo-propulsion s'est concentré au fil des ans. Dans les années 1990, un certain nombre de constructeurs régionaux d'avions ont fusionné, cessé toute activité ou arrêté leur production, ce qui a provoqué le retrait du marché d'acteurs tels que BAe, Beechcraft, Fokker, Saab et Shorts, entre autres. Actuellement, le marché mondial des appareils à turbo-propulsion de 50 à 70 sièges en production est dominé par deux fabricants : ATR et Bombardier.

Après plusieurs années de baisse de l'activité, le marché régional des appareils à turbo-propulsion s'est développé de manière soutenue depuis 2005, grâce aux atouts de ces appareils par rapport aux avions à réaction, en termes d'économies de carburant et d'émissions de CO₂. En 2012, ATR a livré 64 nouveaux appareils (contre 54 en 2011) et enregistré 74 nouvelles commandes (contre 157 en 2011).

Au 31 décembre 2012, le carnet de commandes d'ATR s'élevait à 221 appareils (contre 224 en 2011). Le carnet de commandes actuel représente presque trois ans de livraisons, avec au moins 80 livraisons prévues en 2013. Le coût d'exploitation relativement plus bas et la réduction des émissions de dioxyde de carbone des avions à turbo-propulsion dans un environnement toujours plus contraint par le rendement passager, devraient engendrer une activité de marché soutenue dans les années à venir.

Produits et services

ATR 42 et ATR 72. À partir de l'ATR 42 (50 sièges), mis en service en 1985, ATR a développé une gamme d'appareils à aile haute et biturbopropulseurs sur le segment des avions de 50 à 74 places. Ces avions offrent des conditions optimales d'efficacité, de souplesse opérationnelle, et de confort. En 1995, afin de répondre à la demande croissante de confort et de performance de la part des opérateurs, ATR a lancé la série ATR 42-500 et, deux ans plus tard, la série ATR 72-500 (70 sièges). En 2007, ATR a lancé la nouvelle série -600 équipée de moteurs plus performants,

d'une nouvelle avionique et d'une cabine innovante. Tout comme Airbus, la gamme ATR est fondée sur le concept de famille, qui permet des économies en termes de formation, de maintenance, de fourniture de pièces détachées et de qualification croisée des équipages. Fin 2012, ATR avait livré 1 033 avions (422 ATR 42 et 611 ATR 72).

Service à la clientèle. ATR a mis en place une organisation mondiale de service à la clientèle destinée à assurer la maintenance des avions au cours de leur durée de vie. Les centres de service et les magasins de pièces de rechange sont situés à Toulouse, Paris, dans les environs de Washington D.C., à Miami, Singapour, Bangalore, Auckland, Kuala Lumpur, Toronto et Johannesburg.

ATR Asset Management répond également à la demande d'appareils d'occasion en participant au placement et au financement d'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 clients satisfaits de leur exploitation d'appareils ATR à turbopropulseur de seconde main ont ensuite acquis des ATR neufs.

Production

Le fuselage de l'ATR est fabriqué à Naples, en Italie ; les ailes à Mérignac, près de Bordeaux, en France. L'assemblage final a lieu à Saint-Martin, près de Toulouse, sur le site de production d'Airbus. Les vols d'essai, la certification et les livraisons se déroulent aussi sur le site de Toulouse. ATR sous-traite certaines de ses activités à Airbus, telles que la conception et la fabrication des ailes, les essais en vol et les technologies de l'information.

EADS Sogerma

EADS Sogerma est une filiale détenue à 100 % par EADS, spécialiste des aérostructures et de l'aménagement des cabines d'avions. Cette société conçoit et fabrique les principaux éléments d'aérostructure en métal et matériaux composites pour les appareils civils et militaires. Elle est également parmi les principaux fournisseurs de sièges pour les cockpits et cabines passagers (première classe et classe affaire) des avions civils et militaires, jets d'affaires et hélicoptères.

Sur le marché des aérostructures, EADS Sogerma conçoit, fabrique et assemble des sections des avions Airbus (A318/A320/A330), 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 marché

des cabines intérieures, EADS Sogerma conçoit et fabrique les sièges de première classe et de classe affaire des grands avions commerciaux.

EADS Sogerma emploie environ 2 000 personnes et dispose de trois sites en France (Rochefort, Mérignac et Toulouse). Le site de Mérignac est entièrement consacré à l'activité d'ATR. Le site de Toulouse (branche de conception) est situé près d'Airbus. Rochefort, le plus grand site en termes d'effectif, couvre un large éventail d'activités : aérostructure, sièges et sièges de cockpit. EADS Sogerma possède également une filiale au Maroc (Maroc Aviation) ainsi que deux autres filiales spécialisées dans les composites : CAQ (Composite Aquitaine) en France et CAL (Composite Atlantic) au Canada.

EADS North America

EADS North America est la filiale américaine d'EADS. Basée à Herndon, en Virginie, la société offre une large gamme de solutions avancées dans les domaines des appareils à voilure fixe et tournante, de la sécurité du territoire et de la cybersécurité, des télécommunications, de l'électronique de défense, de l'aviation et des services. Les activités commerciales d'EADS North America incluent les activités d'American Eurocopter Corporation, d'Airbus Military North America, d'EADS Supply & Services, d'EADS North America Test and Services, de Fairchild Controls Corporation et de Cassidian Communications.

1.1.7 Participations

Dassault Aviation

EADS détient une participation de 46,3 % dans Dassault Aviation, dont les actions sont admises aux négociations sur Euronext Paris, aux côtés du Groupe Industriel Marcel Dassault (50,6 %), le flottant représentant 3,1 %. Dassault Aviation détient elle-même une participation de 26 % dans Thales, ce qui en fait le deuxième actionnaire de Thales derrière l'État français.

Dassault Aviation intervient sur le marché des avions de combat militaires et des jets d'affaires. Fondée en 1936, la société Dassault Aviation a livré plus de 8 000 avions civils et militaires à des clients situés dans plus de 80 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 tout conflit potentiel entre les produits militaires de Dassault Aviation et d'EADS (Rafale et Eurofighter) et d'établir 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 Cassidian.

En 2012, Dassault Aviation a enregistré des commandes d'un total de 3,3 milliards d'euros (contre 2,9 milliards d'euros en 2011), y compris 58 commandes nettes pour des jets d'affaires Falcon (contre 36 commandes nettes en 2011). Le chiffre d'affaires consolidé s'est élevé à 3,9 milliards d'euros en 2012 (contre

La présence d'EADS North America sur le marché américain de la défense et de la sécurité du territoire continue de prendre de l'ampleur. En tant que maître d'œuvre pour l'hélicoptère utilitaire ultraléger UH-72A de l'armée américaine, EADS North America a livré plus de 200 hélicoptères à ce jour. EADS a fourni plus de 100 hélicoptères HH-65 d'Eurocopter aux garde-côtes pour leurs missions de sécurité du territoire.

Daher-Socata

En 2009, EADS a cédé 70 % de Socata à Daher, tout en conservant les 30 % restants. Daher-Socata, spécialiste des secteurs de l'aérospatiale, du nucléaire, de la défense et de l'industrie, propose des solutions de fabrication et de services en conjuguant trois domaines d'expertise (fabrication, services et transport) réunis au sein d'une offre globale.

Dans le domaine aéronautique, spatial et de la défense, Daher-Socata est à la fois un fabricant et un fournisseur de premier plan d'équipements et de services, qui emploie quelque 7 500 collaborateurs avec une présence dans 14 pays. Daher-Socata produit des aérostructures et des systèmes, ainsi que des sections et cellules dûment ajustées. Dans la catégorie des moins de 8,6 tonnes, la société fabrique des avions assortis d'options selon que les appareils sont destinés au marché civil (avions d'affaires) ou au marché militaire (avions multirôles).

3,3 milliards d'euros en 2011), pour un bénéfice net consolidé de 510 millions d'euros (contre 323 millions d'euros en 2011). Dassault emploie environ 11 500 salariés, dont plus de 60 % sont basés en France.

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. À ce jour, 286 avions Rafale ont été commandés par le ministère de la Défense français. En 2012, le Rafale a été choisi par le ministère de la Défense indien qui est entré en négociations exclusives pour la vente de 126 avions. Les négociations sont toujours en cours. À partir de 2013, le nouveau Rafale « Omniprôle » sera livré, avec des améliorations comme le radar RBE2-AESA, des détecteurs de lancements de missile et de l'optoélectronique.

Mirage 2000. La phase de production de la famille Mirage 2000 a pris fin en 2006. Environ 470 avions Mirage 2000 sont en service auprès de neuf armées de l'air dans le monde.

nEUROn. Dassault Aviation est maître d'œuvre du programme de développement du prototype de drone de combat européen nEUROn. Le programme était ouvert à la coopération européenne ;

cinq pays ont décidé d'y participer et de partager leurs connaissances dans l'industrie aéronautique et spatiale : EADS CASA (Espagne), SAAB (Suède), HAI (Grèce), RUAG (Suisse) et Alenia Aeronautica (Italie). Le démonstrateur nEUROn a procédé à son premier vol en 2012. Il accomplira des vols d'essai en France jusqu'en 2014.

Système de drone MALE. Suite à la déclaration commune de coopération en matière de défense et de sécurité faite par la France et le Royaume-Uni qui a fait l'objet d'une signature en novembre 2010, Dassault et BAE Systems ont convenu de collaborer sur la nouvelle génération de système de drone de surveillance de moyenne altitude et longue endurance (MALE). Ce produit élaboré conjointement serait baptisé Telemos. Telemos est prévu pour afficher un poids maximum au décollage d'environ 8 tonnes et une envergure de 24 mètres. Une phase d'évaluation compétitive, conjointement financée a été conduite en 2011, dans la perspective d'une livraison de ce nouvel équipement entre 2015 et 2020.

F-Heron TP. En 2011, le ministère de la Défense français a décidé d'engager des négociations avec Dassault Aviation dans l'optique de la fourniture, aux forces armées françaises, d'un drone MALE en 2014. Ce système repose sur le Heron TP, commandé à l'origine par le gouvernement israélien auprès d'Israël Aerospace Industries pour ses propres besoins. Il s'appuie sur les études préliminaires menées avec Israël Aerospace Industries pour EUROMALE et pour SDM.

Jets d'affaires

Dassault Aviation offre un vaste choix de produits dans le haut de gamme des jets d'affaires. La gamme des jets Falcon comprend actuellement le Falcon 7X, le 900 LX et le 2000 LX et S. À ce jour, des appareils Falcon sont en service dans plus de 65 pays à travers le monde. Ils répondent aux besoins de transport de sociétés, de personnalités ou de gouvernements.

Aérostructures, conversion des appareils et fabrication de planchers

EADS Elbe Flugzeugwerke GmbH – EFW

EADS EFW (consolidée dans Airbus) regroupe diverses activités d'aviation et de technologie sous une seule et même structure : développement et fabrication de panneaux composites renforcés en fibre pour les structures et les intérieurs d'avions ; conversion d'avions de transport de passagers en avions de fret ; maintenance et réparation des avions Airbus ; et services d'ingénierie dans le contexte de la certification et de l'approbation.

Dans le domaine des intérieurs et des structures composites, EADS EFW développe, conçoit et fabrique des panneaux sandwich pour les structures et les intérieurs de cabine de toute la famille Airbus. Sa gamme inclut les panneaux de sol et de plafond, les parois des appareils de fret et les portes de cockpit blindées. L'activité de conversion des avions de transport de passagers en avions de fret passe par une étape importante de modifications standards, exécutée sur ordre du propriétaire de l'avion civil. Le marché de la conversion des avions de fret concerne les compagnies aériennes de fret, les entreprises aéronautiques et spatiales disposant de

flottes de petits avions ainsi que les groupes financiers. À ce jour, plus de 170 avions de fret ont été convertis pour 39 clients dans le monde.

Aerolia

Aerolia est une filiale à 100 % d'EADS (consolidée dans Airbus) formée par scission des anciens sites français d'Airbus à Méaulte et Saint-Nazaire Ville, conformément à la stratégie de réorganisation des activités d'aérostructures mise en œuvre dans le cadre du programme Power8. Aerolia compte environ 2 900 salariés affectés à la conception et à la réalisation des quelque six millions de pièces et plus de 500 lots permettant de produire la pointe avant des Airbus.

Cette société est organisée en quatre Directions opérationnelles (Ingénierie, Activités, Achats, Programmes & Ventes) et quatre Directions de support (Qualité, Finances, Ressources humaines, Stratégie & Communication) répartis entre trois sites : Méaulte (1 350 salariés), St-Nazaire (650 salariés) et Toulouse (400 salariés). En 2009, un quatrième site a été inauguré en Tunisie (qui devrait compter 750 salariés d'ici 2014). Le bureau d'études, basé à Toulouse, rassemble les compétences de quelque 250 ingénieurs et collaborateurs, issus pour la majorité des bureaux de conception d'Airbus.

Les activités intégrées dans Aerolia maintiendront et développeront leurs relations commerciales et industrielles principalement avec Airbus, tout en continuant à développer des relations avec d'autres acteurs tels que Bombardier, ATR, Latécoère, Sonaca, Sogerma, Stork Fokker, Piaggio, SAAB et SABCA.

Premium AEROTEC

Premium AEROTEC est une filiale à 100 % d'EADS (consolidée dans Airbus) issue de la scission des anciens sites allemands d'Airbus à Nordenham et Varel et de l'ancien site d'EADS à Augsburg, conformément à la stratégie de réorganisation des activités d'aérostructures mise en œuvre dans le cadre du programme Power8. Premium AEROTEC dispose de sa propre unité de développement, dont les installations principales se trouvent sur son site d'Augsbourg, ainsi que de bureaux à Brème, Hambourg, Munich/Ottobrunn et Manching. Le siège de la Direction des Unités opérationnelles est à Varel alors que la société elle-même possède son siège à Augsburg. Premium AEROTEC GmbH possède également une usine dédiée au traitement des composants d'avions dans le comté de Ghimbav/Brasov en Roumanie.

Premium AEROTEC se concentre essentiellement sur les structures et les systèmes de fabrication pour la construction d'avions et sur les activités associées de développement. L'objectif de Premium AEROTEC ces prochaines années vise à renforcer sa position de fournisseur de premier plan de structures pour appareils civils et militaires.

Premium AEROTEC est partenaire des principaux programmes européens de développement d'avions, notamment les familles d'avions civils Airbus, le Programme d'avion de transport militaire A400M et l'Eurofighter Typhoon. La société joue un rôle de premier plan dans l'élaboration de nouveaux concepts, notamment dans le domaine des technologies de matériaux composites.

1.1.8 Assurances

La Gestion des risques d'entreprise assurables d'EADS (« **GRE** ») est une fonction financière intégrée au niveau du Groupe dont la mission est de répondre proactivement et efficacement aux risques qui peuvent être pris en charge par des techniques d'assurance. GRE, centralisée au siège d'EADS, est en conséquence responsable de toutes les activités d'assurance et de protection pour le Groupe. Elle est habilitée à traiter directement avec les marchés de l'assurance et de la réassurance. En 2012, elle a poursuivi de manière continue le développement, la conception et la structure de solutions d'assurance liées aux projets et à l'entreprise qui soient appropriées et efficaces, en se fondant sur les besoins individuels des Divisions.

La mission de GRE comprend la définition et la mise en place de la stratégie d'EADS en matière de gestion des risques assurables afin de garantir que des politiques et des normes d'assurance harmonisées soient en place pour tous les risques assurables souscrits par le Groupe. Une procédure d'examen, de suivi et de reporting systématique est en place, en relation étroite avec les responsables des assurances en charge des Divisions, afin d'évaluer l'exposition et les systèmes de protection applicables à chacun des sites d'EADS, aux fins :

- de l'identification, l'évaluation et l'estimation continues et cohérentes des risques assurables ;
- de l'initiation et du suivi de mesures appropriées afin de réduire et d'éviter les risques assurables dûment identifiés et évalués ; et
- de la gestion et du transfert professionnels et efficaces de ces risques assurables pour protéger suffisamment le Groupe des conséquences financières résultant d'événements imprévus.

Les programmes d'assurance d'EADS couvrent les expositions élevées aux risques liés aux éléments d'actif et de passif éventuels du Groupe, ainsi que les expositions aux risques liés aux salariés.

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 interruptions d'activité ;
- responsabilité civile aéronautique, y compris la responsabilité civile du fait des produits ;
- assurance fabricant aéronautique Hull Insurance à hauteur de la valeur à neuf de chaque appareil ;
- responsabilité civile Espace, y compris la responsabilité civile du fait des produits ;
- responsabilité civile générale, y compris la responsabilité civile du fait des produits hors activités Aviation et Espace et responsabilité pour les risques environnementaux ; et

- responsabilité des mandataires sociaux et dirigeants.

Les sinistres relatifs aux dommages aux biens et aux interruptions d'activité sont couverts à hauteur d'au maximum 2,5 milliards d'euros par sinistre. La responsabilité civile aéronautique est couverte pour un montant maximum de 2,5 milliards d'euros par sinistre avec un plafond total cumulé par année d'assurance de 2,5 milliards d'euros au titre de la responsabilité du fait des produits. Certaines sous-limites sont applicables pour les polices d'assurance couvrant des risques, comme évoqué ci-dessus.

Les polices d'assurance couvrant les risques liés aux salariés du Groupe se rapportent aux risques suivants :

- accidents personnels ;
- frais médicaux et assistance lors des déplacements d'affaires et des missions ;
- assurance automobile ; et
- exposition des biens et personnes lors des déplacements d'affaires.

Les montants assurés de ces polices relatives aux salariés du Groupe couvrent de façon adéquate l'exposition concernée.

EADS suit une politique qui vise à transférer le risque assurable d'EADS sur les marchés de l'assurance externe à des taux raisonnables, à des conditions personnalisées et suffisantes comme prévu par le marché international de l'assurance. Toutes les polices d'assurance doivent satisfaire aux normes obligatoires d'EADS en matière de protection d'assurance.

Cependant, afin de réduire son exposition à la volatilité des marchés d'assurance, EADS utilise une captive de réassurance détenue par l'entreprise comme outil stratégique dans le cadre du programme de couverture des dommages aux biens, interruptions d'activité et assurance aviation. La captive est capitalisée et protégée conformément aux législations européennes pour aider à 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 reste imprévisible en ce qui concerne son engagement à fournir une protection aux grandes entités industrielles. Il peut y avoir des demandes futures visant à augmenter les primes d'assurance, à relever les montants déductibles et à limiter la portée de la couverture.

En outre, le nombre d'assureurs disposant des ressources et de la capacité financière permettant de couvrir les grands risques industriels est actuellement limité et peut encore se réduire en cas de nouvelles exigences de solvabilité. Rien ne permet de garantir qu'EADS sera en mesure de maintenir, dans l'avenir, les niveaux actuels d'assurance avec des conditions financières similaires.

1.1.9 Procédures judiciaires et arbitrales

EADS est impliqué périodiquement dans des procédures judiciaires et arbitrales relevant du cours normal des affaires. Les dossiers les plus importants sont décrits ci-dessous. Sauf tel qu'indiqué ci-dessous, EADS n'a pas connaissance de l'existence, au cours d'une période couvrant au minimum les 12 derniers mois, de procédures administratives, judiciaires ou arbitrales (y compris des procédures en cours ou susceptibles d'être intentées) qui auraient eu dans un passé récent, ou pourraient avoir à l'avenir, un impact significatif sur la situation financière ou sur la rentabilité d'EADS N.V. et/ou du Groupe.

Dans le cadre de sa politique de constitution de provisions, EADS comptabilise des provisions pour litiges et réclamations lorsque (i) la Société est exposée à une obligation du fait d'actions en justice, enquêtes officielles, procédures contentieuses et autres réclamations liées à des événements passés en cours d'examen ou susceptibles d'être intentées à l'avenir contre le Groupe, (ii) il est probable qu'une sortie de ressources économiques soit nécessaire pour éteindre cette obligation et (iii) une estimation fiable de ce montant peut être faite. Même si EADS estime que des provisions suffisantes ont été constituées afin de couvrir les risques liés au contentieux judiciaire et réglementaire, généraux et spécifiques, existants ou éventuels, rien ne garantit que ces provisions soient suffisantes. Pour le montant des provisions pour litiges et réclamations, voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 25c. Autres provisions ».

OMC

Sans y être partie, EADS apporte son soutien à la Commission européenne dans le cadre d'un litige devant l'Organisation Mondiale du Commerce (« OMC »). À la suite de la dénonciation unilatérale de l'Accord UE-États-Unis de 1992 sur le commerce des avions commerciaux gros porteurs, les États-Unis ont déposé, le 6 octobre 2004, une requête devant l'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 1^{er} juin 2011, l'OMC a adopté le rapport final de la Chambre d'appel dans l'affaire entamée par les États-Unis sur l'évaluation des financements accordés à Airbus par les gouvernements européens. Le 1^{er} décembre 2011, l'Union européenne a informé l'OMC qu'elle avait pris des mesures appropriées pour que ses dispositions soient en parfaite conformité avec ses obligations vis-à-vis de l'OMC et afin de se conformer aux règles et recommandations de l'OMC. En raison du désaccord des États-Unis, l'affaire est désormais soumise à l'examen d'un panel de l'OMC conformément aux règles de l'OMC.

Le 23 mars 2012, l'OMC a adopté le rapport final de la Chambre d'appel dans l'affaire entamée par l'UE sur l'évaluation des financements accordés à Boeing par les États-Unis. L'UE a cité le fait que les États-Unis n'ont pas appliqué les décisions avant

la date-butoir du 23 septembre 2012 en engageant une nouvelle procédure concernant le caractère adéquat de la conformité des États-Unis.

Le calendrier exact des étapes ultérieures de la procédure de litige devant l'OMC est soumis à la décision des panels et aux négociations entre les États-Unis et l'Union européenne. À moins d'un accord de règlement entre les parties, qui n'est actuellement pas en discussion, la procédure devrait se poursuivre pendant plusieurs années.

Litige en matière de valeurs mobilières

Suite au rejet des charges présentées par l'Autorité des marchés financiers en France concernant d'éventuels manquements aux règlements des marchés et aux règles sur le délit d'initiés s'agissant principalement des retards sur l'A380 annoncés en 2006, la procédure entamée devant d'autres juridictions s'est également éteinte. Néanmoins, suite à des plaintes déposées devant le tribunal pénal par plusieurs actionnaires en 2006 (y compris des plaintes civiles pour dommages et intérêts), une enquête est toujours en cours, menée par un juge en France sur le fondement de ces mêmes faits. Il est prévu que le juge d'instruction décide, courant 2013, de rendre une ordonnance de non-lieu ou de renvoi devant le tribunal correctionnel.

CNIM

Le 30 juillet 2010, Constructions Industrielles de la Méditerranée (« CNIM ») a porté plainte contre EADS et certaines de ses filiales devant le Tribunal de commerce de Paris sur les motifs suivants : pratiques anticoncurrentielles, rupture de relations commerciales établies et résiliation non conforme des discussions précontractuelles. CNIM demande environ 115 millions d'euros de dommages et intérêts sur une base solidaire. Le 12 janvier 2012, le tribunal a rejeté la plainte de CNIM dans son intégralité ; suite à cette décision, CNIM a fait appel.

GPT

Incité par les allégations d'un dénonciateur, EADS a procédé à des audits internes et mandaté une enquête externe relative à GPT Special Project Management Ltd. (« GPT »), sa filiale acquise en 2007. Ces allégations remettaient en cause un contrat de service conclu par GPT préalablement à sa reprise par EADS en rapport avec des activités conduites par GPT en Arabie Saoudite. À la suite de ces allégations, EADS a mené des audits internes approfondis en 2010 qui n'ont fait apparaître aucune infraction à la loi. Le *Serious Fraud Office* (« SFO ») britannique s'est ensuite saisi du dossier. En 2011, EADS a fait appel à PricewaterhouseCoopers (« PwC ») pour procéder à un examen indépendant, dont le périmètre a été convenu avec le SFO. Au cours de la période considérée et sur la base des

travaux entrepris, aucun élément n'a retenu l'attention de PwC qui serait de nature à suggérer que des paiements irréguliers ont été versés par GPT. Par ailleurs, cet examen n'a pas trouvé de preuve suggérant que GPT, ou une autre société du Groupe EADS par l'intermédiaire de GPT, ait demandé à des tiers donnés d'effectuer des paiements irréguliers pour son compte. L'examen de PwC a été mené entre novembre 2011 et mars 2012. Un exemplaire du rapport de PwC a été remis par EADS au SFO en mars 2012. Parallèlement, en août 2012, le SFO a annoncé l'ouverture d'une enquête pénale officielle sur cette affaire. EADS apporte son entière coopération à cette enquête.

Eurofighter Austria

En mars 2012, suite à une demande d'aide du procureur autrichien, le procureur allemand a lancé une enquête pénale concernant des allégations de corruption, d'évasion fiscale et d'abus de confiance par des salariés actuels et d'anciens salariés d'EADS Deutschland GmbH et d'Eurofighter Jagdflugzeug GmbH ainsi que des tiers dans le cadre de la vente d'avions Eurofighter à l'Autriche en 2003. EADS qui apporte son entière coopération à cette enquête a fait appel à un cabinet juridique externe pour procéder à un examen du dossier en toute indépendance.

1.1.10 Recherche et Technologie, Propriété intellectuelle

Recherche et Technologie

Les équipes de Recherche et Technologie d'EADS en place dans toutes les Divisions mettent en œuvre une approche rationalisée visant à faire jouer les synergies. La direction d'EADS axe les dépenses de Recherche et Technologie sur plusieurs projets importants, afin de concentrer les ressources sur des orientations stratégiques. EADS a par ailleurs continué de développer ses collaborations en Recherche et Technologie au niveau mondial hors d'Europe afin d'accéder à un ensemble diversifié d'expertise scientifique et d'ingénierie. Des partenariats avec des instituts de recherche de pointe ont ainsi été mis en œuvre au Canada, en Inde, en Russie, à Singapour, en Chine et aux États-Unis.

Performance et meilleures pratiques

Approche stratégique de l'activité de Recherche et Technologie

EADS a pour obligation stratégique d'inclure le développement des compétences et technologies de cœur de métier nécessaires aux plates-formes et à l'architecture, ainsi qu'à l'intégration des systèmes de plates-formes. EADS s'efforce également d'alimenter en permanence son flux d'innovations afin de remplacer les technologies et procédés vieillissants.

EADS élabore une politique technologique qui renforce les synergies du Groupe et vise à maintenir et, là où c'est nécessaire, accroître les efforts en Recherche et Technologie d'EADS, sur la base de l'identification, de l'évaluation et d'une hiérarchisation des technologies critiques pour le Groupe. Chaque Division est tenue de proposer ses propres objectifs et d'obtenir des financements publics et privés pour ses activités de Recherche et Technologie.

La stratégie de Recherche et Technologie d'EADS repose sur les principes suivants :

- valeur pour l'actionnaire : portefeuille de Recherche et Technologie de pointe rigoureusement géré afin d'intégrer en continu de nouvelles technologies aux produits futurs et obtenir un solide retour sur investissement ;
- satisfaction du client : offre de solutions à forte valeur ajoutée permettant de relever les défis futurs en matière de technologie, de performances, de sécurité et de coûts ;

- aide en amont pour l'introduction réussie de nouveaux produits et processus dans le respect des calendriers, de la qualité et des coûts prévus ;
- leadership technologique jouant un rôle de moteur de la croissance ; et
- responsabilité sociétale : solutions de Recherche et Technologie qui répondent aux exigences de mobilité, protection environnementale, sûreté et sécurité.

Organisation de la Direction technique

Le Directeur technique (*Corporate Technical Officer* ou « **CTO** ») joue le rôle de coordonnateur de la Recherche et Technologie du Groupe dans son ensemble. Le CTO assure la cohérence entre la stratégie technologique et la stratégie opérationnelle du Groupe. Il est responsable des meilleures pratiques d'innovation au sein d'EADS et gère également les technologies d'information, les opérations qualité du Groupe et la propriété intellectuelle. Le CTO est membre du Comité exécutif d'EADS et responsable de l'ensemble du budget de Recherche et Technologie et de la production technologique au sein d'EADS. Il crée de la valeur pour l'actionnaire grâce à un portefeuille de Recherche et Technologie de pointe et discipliné, qui permet l'introduction de nouvelles technologies aux futurs produits avec un solide retour sur investissement. Le mandat du CTO consiste également à rechercher l'innovation qui réponde aux inquiétudes plus générales du public concernant la sûreté, la sécurité, la compatibilité environnementale et l'efficacité énergétique.

Le CTO préside le Conseil exécutif technique d'EADS (*Executive Technical Council* ou « **ETC** »), composé des Directeurs techniques de chaque Division. 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 de Recherche et Technologie. L'ETC s'assure du maintien d'un équilibre entre les orientations stratégiques descendantes et les activités ascendantes.

Les réseaux d'Innovation Groupe et leurs leaders au sein de l'équipe du CTO rendent compte au Directeur général délégué de l'Innovation, afin de garantir que les synergies en Recherche et Technologie sont exploitées dans l'ensemble des Divisions et au

sein d'EADS Innovation Works, la branche de la Société dédiée à la recherche aéronautique et spatiale. Le Directeur général délégué de l'Innovation préside le Comité de Recherche et Technologie (RTC), constitué des Directeurs de Recherche et Technologie des Divisions et des Unités opérationnelles, ainsi que du Directeur d'EADS Innovation Works.

Le CTO pilote l'harmonisation des processus techniques transverses, des méthodes, des outils et des programmes de développement des compétences au sein du Groupe, par exemple dans le domaine de l'ingénierie de systèmes, des outils partagés pour la gestion du cycle de vie des produits (PLM/Phénix) ainsi que de la formation et de la qualification à l'ingénierie de systèmes. L'équipe du CTO effectue également des évaluations techniques spécifiques pour le compte du Président exécutif et du Comité exécutif d'EADS.

Le Directeur d'EADS Innovation Works rend compte au CTO. EADS Innovation Works gère la production de la Recherche et Technologie qui développe le potentiel d'innovation technique du Groupe à partir du niveau 1 à 3 de l'état de disponibilité technique. Guidé par la stratégie de Recherche et Technologie d'EADS, EADS Innovation Works cherche à identifier les nouvelles technologies et à préparer leur éventuel transfert aux Divisions de manière à créer une valeur d'innovation à long terme pour le Groupe.

EADS Innovation Works dispose de deux sites principaux, près de Paris et Munich, qui emploient environ 1 000 personnes, dont des doctorants et des universitaires. Des centres de recherche de proximité sont maintenus à Toulouse et Nantes (en France) ainsi qu'à Hambourg et Stade (en Allemagne) pour permettre le transfert des connaissances aux Unités opérationnelles. Un bureau de liaison, installé à Moscou, facilite les relations avec les instituts scientifiques russes. EADS exploite des centres de Recherche et Technologie au Royaume-Uni, en Espagne, à Singapour et en Inde. Le Groupe compte également deux bureaux aux États-Unis et en Chine.

EADS Innovation Works et la communauté de Recherche et Technologie d'EADS présente dans les Divisions maintiennent et développent en permanence des partenariats avec des universités et des écoles d'ingénieurs, en employant des étudiants en thèse, des internes diplômés et des doctorants, et en concluant des contrats de recherche.

Protection de l'innovation : Propriété intellectuelle

La propriété intellectuelle – notamment les brevets, les marques, les droits d'auteur et le savoir-faire – joue un rôle important dans la production et la protection des technologies et des produits d'EADS. L'utilisation des droits de propriété intellectuelle permet à EADS de rester compétitif sur le marché et de fabriquer et commercialiser librement ses produits, ainsi que d'empêcher les concurrents d'exploiter des technologies protégées. EADS a pour politique de créer, protéger, maintenir et défendre ses droits sur tous les actifs de propriété intellectuelle ayant une importance sur

le plan commercial et d'utiliser ces droits de manière responsable. La proposition de valeur de la propriété intellectuelle d'EADS est également exploitée par le biais de l'initiative de concession sous licence technologique d'EADS, comme évoqué ci-dessous.

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 Divisions siègent à ce Comité.

Chacune des Divisions et EADS Innovation Works détiennent les éléments de propriété intellectuelle propres à leur activité. Lorsqu'un élément de propriété intellectuelle présente un intérêt pour l'ensemble du Groupe, la Division peut concéder une licence permettant son utilisation par d'autres (dans le respect des intérêts des différents actionnaires, le cas échéant). EADS détient également des droits de propriété intellectuelle directement ou en vertu de contrats de licence conclus avec ses Divisions. EADS centralise et coordonne le portefeuille de propriété intellectuelle du Groupe, participe à sa gestion avec les Divisions et favorise les licences de propriété intellectuelle commune entre ses Divisions. EADS cherche à contrôler la protection de sa propriété intellectuelle développée dans les pays stratégiques.

Performance et meilleures pratiques

Afin d'accroître la valeur ajoutée du Groupe, l'équipe CTO d'EADS favorise le partage au sein du Groupe de toutes les connaissances des Unités opérationnelles et le partage des ressources, compétences, recherches et budgets, afin de développer de nouvelles connaissances dans le respect des cadres contractuels et juridiques existants. À titre d'exemple, tous les contrats entre Unités opérationnelles du Groupe en matière de Recherche et Technologie en partage doivent comporter des stipulations de propriété intellectuelle qui autorisent l'échange des connaissances (règles du réseau de Recherche et Technologie d'EADS).

En 2011, le portefeuille de propriété intellectuelle d'EADS comportait environ 9 500 inventions (environ 9 000 en 2010), protégées par plus de 33 000 brevets de par le monde. 1 018 brevets prioritaires ont été déposés en 2011 ; ce chiffre donne une indication du dynamisme croissant de la Recherche et Technologie ainsi que du développement de produits. Pour assurer la protection internationale de ses droits, EADS fait appel à la procédure simplifiée de dépôt des brevets internationaux prévue par le Traité de Coopération en matière de Brevets.

En 2009, EADS a lancé une initiative de concession sous licence technologique, qui permet l'accès à une vaste gamme de technologies disponibles afin d'aider les entreprises en dehors du Groupe à développer de nouveaux produits, améliorer leurs méthodes de production et élargir leurs opportunités de marché. L'initiative de concession de technologie sous licence d'EADS vise à générer du chiffre d'affaires en exploitant le vaste portefeuille de licences dont dispose le Groupe et les savoir-faire qui y sont liés.

1.1.11 Protection de l'environnement

La protection de l'environnement est une priorité mondiale qui suppose engagement et responsabilité de la part des citoyens, des gouvernements et des industriels. EADS recherche en permanence le développement durable en définissant les normes qui permettront à la Société de devenir éco-efficiente, estimant qu'il s'agit d'un objectif stratégique important. L'éco-efficience vise à maximiser les avantages que les clients du Groupe et ses autres parties prenantes obtiennent grâce aux produits et services d'EADS, tout en minimisant l'impact environnemental de la fabrication et de l'exploitation de ces produits tout au long de leur cycle de vie. La mise en place de technologies et processus innovants et éco-efficients supplémentaires est un facteur clé pour garantir la pérennité d'EADS, accroître l'attrait de ses produits et la compétitivité de l'entreprise, favoriser la croissance, sauvegarder les emplois et créer de la valeur ajoutée pour toutes les parties prenantes.

Organisation

Alors que chaque Division, Unité opérationnelle et fonction du Groupe reste entièrement responsable de la mise en œuvre de la politique environnementale d'EADS dans la recherche d'éco-efficience, la cohérence des différentes initiatives à l'échelle du Groupe est garantie par le Bureau des affaires environnementales d'EADS (EADS Corporate Environmental Affairs). Cette équipe entend tirer parti des capacités existantes, éviter les doublons en matière de responsabilité, atténuer les risques pour l'environnement, limiter les capacités requises pour fournir un service élargi et renforcer la réactivité d'EADS par :

- l'anticipation des problématiques environnementales, le suivi et le partage d'information sur les tendances émergentes à l'échelle planétaire dans ce domaine et sur les dispositifs législatifs concernant les questions environnementales ;
- un soutien aux activités de lobbying et de communication des Divisions sur les problématiques environnementales dans leurs domaines respectifs et un appui en vue de coordonner et d'arrêter une position, au niveau du Groupe, si nécessaire ;
- l'encouragement au partage des bonnes pratiques et l'invitation à communiquer par le biais du Réseau environnemental d'EADS ; et
- le respect des obligations de reporting du Groupe, en veillant à l'homogénéité du niveau de reporting entre les entités du Groupe.

EADS cherche à développer des initiatives communes au sein du secteur de l'aéronautique, de l'espace et de la défense afin d'améliorer sa performance environnementale globale de la façon la plus efficace, la plus cohérente et la plus économique possible. Le Groupe a soutenu la création de l'International Aerospace Environmental Group (IAEG) qui a vocation à harmoniser les réponses du secteur aux réglementations actuelles et nouvelles en matière d'environnement, à aligner les normes environnementales

du secteur aéronautique et spatial et à élaborer une approche et des attentes communes au niveau de la chaîne d'approvisionnement.

EADS dirige ou participe à différents groupes de travail, au niveau européen et international, tels que l'ICAO, l'ATAG, l'ICCAIA, l'ASD, le CAEP et le WEF. EADS participe également aux groupes de travail sur l'environnement mis en place par des organisations sectorielles nationales telles que le GIFAS en France, le TEDAE en Espagne, la BDLI en Allemagne et l'ADS au Royaume-Uni.

L'approche d'EADS vis-à-vis de l'éco-efficience

Le concept d'éco-efficience consiste à optimiser au maximum la création de valeur économique, tout en minimisant l'impact environnemental. Ce concept a été initialement défini par le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) comme suit : « concept visant à créer davantage de biens et de services, parallèlement à une moindre utilisation de ressources, tout en générant moins de déchets et de pollution ». Dans le cadre de son engagement à devenir une entreprise éco-efficiente, le Groupe s'est doté de feuilles de route environnementales internes afin de soutenir cette démarche à travers une série d'actions et de projets concrets. Ces feuilles de route imposent la conformité réglementaire et l'amélioration continue de sa gestion environnementale et définissent des objectifs spécifiques en matière d'activités, de produits et de services éco-efficients qui devront être atteints d'ici 2020.

Pour EADS, remplir ces objectifs implique deux éléments essentiels :

- **Intégration des considérations environnementales dans la prise de décision.** Une approche éco-efficiente consistant à réconcilier protection de l'environnement et opportunités commerciales, il est donc indispensable de pleinement intégrer les considérations environnementales dans la prise de décision, en particulier en ce qui concerne les investissements futurs ; et
- **Objectifs de performance opérationnelle (par rapport à la base 2006).** Parmi ces objectifs, figurent : 80 % de réduction des rejets d'eaux ; 50 % de réduction des déchets, de la consommation d'eau, des émissions de dioxyde de carbone et de composés organiques volatils (COV) ; 30 % de réduction de la consommation d'énergie ; 20 % de l'énergie issue de sources renouvelables ; poursuite des objectifs de recherche de l'ACARE (*Advisory Council for Aeronautics Research in Europe*) pour les activités aéronautiques et des objectifs divers définis pour les autres produits.

En adoptant une approche axée sur l'éco-efficience, EADS veut réduire les coûts récurrents en améliorant l'efficacité des ressources, générer de la croissance en favorisant l'innovation, élargir son portefeuille de produits et services respectueux de l'environnement et renforcer son identité en tant qu'entreprise éco-efficiente auprès de ses parties prenantes. EADS cherche également à mettre en

place une culture commune à toutes les Divisions et à tous les pays autour des thématiques environnementales, en développant des actions de sensibilisation de ses collaborateurs, en encourageant les salariés à agir et en éveillant leur fierté de travailler pour une société responsable.

Produits et services

Une approche orientée sur le cycle de vie tient compte de toutes les étapes de la vie d'un produit ou service, de sa conception jusqu'à la fin de sa durée de vie. L'objectif central d'EADS est de concevoir ou d'identifier de véritables solutions environnementales, qui évitent les transferts de pollution d'une étape à l'autre du cycle de vie.

Concevoir pour l'environnement

Tenir compte des considérations environnementales est une obligation primordiale inhérente à la conception de tout nouveau produit. Un des principaux axes des efforts d'EADS en matière de recherche et de technologie consiste donc à examiner, tester, valider et optimiser les technologies les plus avancées, les caractéristiques essentielles de conception, les configurations et les architectures. Cette démarche doit conduire à l'élaboration d'un avion qui génère moins d'émissions et moins de bruit, tout en transportant une charge utile maximale sur la durée de sa mission.

Outre l'optimisation des systèmes de propulsion et de l'efficacité de l'aérodynamique en général, l'introduction continue et progressive de matériaux de pointe et de nouveaux procédés de fabrication permet également de réduire le poids d'un avion, ainsi que la consommation de carburant et, en conséquence, les émissions de son moteur.

À titre d'exemple, l'A350 XWB a été conçu dans un souci d'éco-efficacité de porte à porte, ce qui signifie des niveaux inférieurs de bruit et d'émissions et davantage d'économies de carburant à tous les stades du voyage. Des matériaux respectueux de l'environnement ont été privilégiés pendant toute la conception de l'A350 XWB, dont, par exemple, le fluide hydraulique et les batteries. Chaque partie de l'avion a été optimisée pour améliorer son éco-efficacité.

Exploiter le plus efficacement possible

La voie la plus évidente pour réduire les émissions de CO₂ consiste à diminuer la consommation de carburant. Cela peut passer par l'amélioration des technologies aéronautiques ainsi que par la rationalisation de la gestion du trafic aérien. L'utilisation de carburants de substitution permet également de réduire les émissions de CO₂. EADS est un pionnier du développement de biocarburants durables fabriqués à partir de biomasse qui, pendant la totalité de leur cycle de vie, produisent des émissions de CO₂ inférieures à celles de carburant fossiles classiques. EADS travaille en collaboration avec des partenaires très variés (universités, agriculteurs, compagnies aériennes et raffineries, ainsi que des organismes de normalisation) afin de développer des biocarburants « immédiatement utilisables » qui peuvent être utilisés dans les avions existants sans modification. Airbus compte six projets en place au niveau de sa chaîne de valeur en

Roumanie, en Espagne, au Qatar, au Brésil, en Australie et en Chine, et poursuit des projets en ce sens en Afrique du Sud et au Canada. La société soutient également des compagnies aériennes dans leurs efforts pour faire appel à des biocarburants dans leurs opérations commerciales. L'avionneur est également Co-chef de file d'un grand projet avec l'Union européenne visant à préparer une étude de faisabilité et une feuille de route pour que deux millions de tonnes de biocarburants soient réservés au secteur de l'aviation au sein de l'Union européenne d'ici 2020.

Grâce à l'intervention d'Airbus au niveau des vols et à son support technique, des carburants de substitution mélangés à 50/50 sont maintenant certifiés pour les vols commerciaux (processus Fischer-Tropsch et HEFA). Plus de 1 500 vols commerciaux se sont déjà déroulés avec des carburants de substitution dans le monde. La stratégie d'Airbus en matière de carburants de substitution repose sur sa volonté d'être le catalyseur de la recherche de solutions durables pour la production de carburants de substitution abordables en quantités commerciales suffisantes pour relever les défis environnementaux qui se posent à l'aviation.

EADS privilégie également le développement et le support de systèmes modernes de gestion du trafic aérien, dans l'objectif général de favoriser la croissance durable du transport aérien. EADS est ainsi amené à interagir et contribuer au développement de programmes dédiés à la gestion du trafic aérien tels que « Single European Sky ATM Research » (SESAR) en Europe ou NextGen outre-Atlantique. La filiale du Groupe « Airbus ProSky » se consacre au développement et au support de systèmes modernes de gestion du trafic aérien.

L'utilisation de technologies innovantes, de biocarburants et une optimisation des procédures de vol et de trafic aérien pour les avions modernes peuvent conduire à une diminution conséquente des émissions de CO₂. Preuve en a été faite en juin 2012 par Airbus et Air Canada, qui ont réalisé un vol à bord d'un Airbus A319 avec une réduction des émissions de CO₂ de plus de 40 % par rapport à un vol classique comparable.

Anticiper la fin du cycle de vie d'un avion

Dans le cadre de son approche axée sur le cycle de vie, Airbus s'intéresse aux moyens de recycler les avions commerciaux par le biais de sa co-entreprise Tarmac Aerosave, première société consacrée au démantèlement des avions en fin de vie de manière respectueuse de l'environnement. Cette entreprise commune, établie par un Concert composé d'Airbus et ses partenaires, est entrée en service en 2009. Basée à l'aéroport de Tarbes dans le Sud-Ouest de la France, Tarmac Aerosave applique l'expérience du projet expérimental LIFE-PAMELA (*Process for Advanced Management of End-of-Life Aircraft*) piloté par Airbus, qui a défini des méthodes pour l'élimination d'avions hors service dans le respect de l'environnement – y compris la récupération et la réutilisation potentielle d'équipements et de matériaux. D'après ce projet, jusqu'à 90 % du poids d'un avion pourrait être recyclé et plus de 70 % de ses composants et matériaux pourraient être réutilisés ou récupérés par des filières de récupération réglementées.

Gestion de l'environnement (ISO 14001/EMAS)

La norme ISO 14001 est une norme internationale reconnue de l'efficacité des systèmes de gestion environnementale qui s'adresse aux entreprises et aux organisations. EADS ne se contente pas d'encourager la certification environnementale de ses opérations, mais développe également une orientation axée sur le cycle de vie complet pour ses produits et services car cette approche reste la plus économique et la plus pratique pour réduire efficacement les impacts environnementaux. Des systèmes de gestion environnementale certifiés ont été progressivement mis en place sur les différents sites de fabrication d'EADS et 90 % environ des collaborateurs du Groupe sont couverts par un système certifié ISO 14001. L'orientation axée sur les sites et le cycle de vie des produits dans le cadre d'un système de gestion environnementale entend créer de la valeur économique en réduisant les coûts et les risques environnementaux à chaque étape de la vie d'un produit, de sa conception jusqu'à sa fin de vie en passant par son fonctionnement.

En 2012, Astrium France a réussi le processus de renouvellement de sa certification ISO 14001. De nombreux sites d'Eurocopter ont également obtenu la certification ISO 14001 en 2012, en particulier Eurocopter UK, Helibras Brazil et American Eurocopter (audit indépendant prévu au deuxième trimestre 2013). En 2013, Cassidian devrait obtenir sa première certification ISO 14001 pour ses sites finlandais. Airbus passera à nouveau le processus de renouvellement de sa certification mondiale et Eurocopter poursuivra le processus de certification d'Eurocopter South Africa, Australian Aerospace et Motorflug.

Le suivi des diverses réalisations par rapport aux objectifs est assuré par la collecte d'un ensemble d'indicateurs. La cohérence et la fiabilité du reporting sont garanties par des procédures et des directives d'entreprise dérivées des normes applicables aux indicateurs globaux du risque (« GRI ») et par un système avancé de gestion de l'information environnementale qui est opérationnel chez EADS à travers le monde.

Réduire l'impact sur l'environnement des activités industrielles d'EADS

Afin de répondre aux exigences croissantes de ses parties prenantes pour obtenir des informations liées à son impact environnemental, s'engager dans une démarche d'éco-efficience de ses activités industrielles et en prévision de réglementations encore plus contraignantes en matière d'information, il est indispensable qu'EADS communique sur son impact environnemental et sur ses projets d'atténuation de cet impact au travers de ses Divisions afin de réaliser ses objectifs à l'horizon 2020. Le système de reporting environnemental d'EADS a été mis en place il y a cinq ans ; organisé autour de directives claires extraites du GRI ainsi que des conditions posées par le protocole sur les gaz à effet de serre, ce système donne un état des lieux de la performance environnementale du Groupe et permet le suivi des progrès accomplis. La procédure de reporting et les données environnementales d'EADS font l'objet d'un audit annuel confié à un cabinet externe.

En 2012, de nombreuses initiatives ont été lancées au niveau des Divisions et des sites afin de réduire l'empreinte environnementale du Groupe d'ici 2020 :

- Airbus a construit de nouvelles installations à la pointe en termes de constructions durables, conçues pour améliorer l'efficacité énergétique des activités industrielles sur la base des principes de fabrication allégée, tout en réduisant également l'impact sur l'environnement. Ainsi, l'usine nord A350 XWB de Broughton au Royaume-Uni a reçu la mention « excellent » selon les méthodes BREEAM grâce à l'utilisation de chaudières à biomasse comme principale source de chauffage, à des blocs photovoltaïques poursuivants, à un nouveau système de drainage permettant de recueillir les eaux de pluie et bien d'autres améliorations du système de gestion du bâtiment.
- Eurocopter a construit de nouveaux bâtiments à Donauwörth en utilisant des technologies à faible consommation d'énergie et en ayant recours à l'énergie géothermique. La Division a créé un parking couvert de 16 000 m² de panneaux solaires. Eurocopter a également resserré ses partenariats pour s'orienter vers une logistique écologique (principalement avec SDV et DHL) afin de développer des systèmes de compensation du carbone et de réduction directe du carbone.
- Cassidian et Astrium ont lancé des campagnes de rénovation (toiture, isolation, etc.), remplacé certains systèmes à air comprimé, mis en place des capteurs de présence pour le contrôle de l'éclairage et encouragé les initiatives locales visant à atteindre les objectifs ambitieux de 2020.

Outre les nombreuses améliorations apportées dans la gestion des installations de ses sites, EADS a résolument souhaité intégrer l'éco-efficience dans sa stratégie industrielle. Des ateliers ont été organisés afin d'identifier les meilleures pratiques du Groupe et établir des comparatifs avec les autres entreprises et secteurs d'activité. La liste des meilleures pratiques et procédures industrielles éco-efficientes sera dressée et celles-ci seront érigées en normes et références applicables pour le Groupe.

Gestion des substances dangereuses

La réglementation européenne REACH d'enregistrement, évaluation et autorisation des produits chimiques (U.E. n° 2007/1906) est entrée en vigueur le 1^{er} juin 2007. REACH vise à renforcer la protection de la santé humaine et de l'environnement par une réglementation plus stricte de l'utilisation des produits chimiques par les industries. REACH remplace l'ensemble du cadre réglementaire européen préexistant sur les produits chimiques et introduit une série de nouvelles obligations sur une période de 11 ans, avec pour objectif de réduire les risques liés aux 30 000 produits chimiques les plus courants. La réglementation prévoit également le retrait progressif de certaines substances considérées comme très menaçantes pour la santé humaine ou l'environnement.

Un audit d'EADS a été effectué en interne afin d'évaluer l'état d'avancement des Divisions par rapport à leurs obligations au titre de la réglementation REACH. Des efforts intenses ont été consacrés à l'amélioration des bonnes pratiques et à la qualification des solutions les plus standardisées qui existent en la matière.

Parallèlement aux efforts d'élimination de ces substances, EADS et ses Divisions ont pris un engagement de contrôle maximum des émissions, dans le respect à part entière du cadre réglementaire applicable.

1.1.12 Effectif

Au 31 décembre 2012, EADS employait 140 405 salariés, contre 133 115 en 2011 et 121 691 en 2010. 96,6 % de ces salariés étaient embauchés à temps plein. Selon le pays et le niveau hiérarchique, l'horaire hebdomadaire de travail moyen varie de 35 à 40 heures par semaine.

En 2012, 11 080 salariés ont rejoint EADS à travers le monde (contre 8 238 en 2011 et 5 047 en 2010). Dans le même temps, 4 042 salariés ont quitté le Groupe (contre 3 666 en 2011 et 3 213 en 2010).

Au total, 92,6 % de l'ensemble du personnel d'EADS est réparti sur plus de 100 sites en Europe.

Effectif par Division et par région

Les tableaux ci-dessous présentent les effectifs d'EADS par Division et par région, y compris le pourcentage de salariés à temps partiel. Les effectifs des sociétés comptabilisés selon la méthode de l'intégration proportionnelle (telles ATR et MBDA) sont inclus dans les tableaux à due proportion.

Effectifs par Division	Au 31 décembre 2012	Au 31 décembre 2011	Au 31 décembre 2010
Airbus	73 500	69 300	62 751
Eurocopter	22 435	20 759	16 760
Astrium	17 038	16 623	15 340
Cassidian	21 573	20 923	21 181
Sièges	2 904	2 665	2 430
Autres Activités	2 955	2 845	3 229
Total EADS	140 405	133 115	121 691

Effectifs par zone géographique	Au 31 décembre 2012	Au 31 décembre 2011	Au 31 décembre 2010
France	52 147	48 394	45 580
Allemagne	49 442	47 051	43 966
Espagne	11 021	10 701	10 498
Royaume-Uni	14 894	13 467	12 813
Italie	464	480	487
États-Unis	3 245	2 829	2 692
Autres pays	9 193	10 193	5 655
Total EADS	140 405	133 115	121 691

% de salariés en contrats à temps partiel	Au 31 décembre 2012	Au 31 décembre 2011	Au 31 décembre 2010
France	4,1 %	4,1 %	4,1 %
Allemagne	4,0 %	3,9 %	3,7 %
Espagne	0,8 %	0,9 %	0,7 %
Royaume-Uni	2,1 %	2,2 %	2,1 %
États-Unis	0,5 %	1,4 %	0,7 %
Autres pays	2,4 %	2,8 %	2,8 %
Total EADS	3,4 %	3,5 %	3,4 %

1.1.13 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 :

- les États financiers consolidés (IFRS) et les États financiers statutaires d'EADS pour l'exercice clos le 31 décembre 2010, ainsi que les notes, annexes et rapports d'audit tels qu'incorporés par référence au Document d'Enregistrement déposé en anglais auprès de l'AFM et approuvé par celle-ci le 19 avril 2011 et déposé en anglais auprès de la Chambre de commerce de La Haye ;
- les États financiers consolidés (IFRS) et les États financiers statutaires d'EADS pour l'exercice clos le 31 décembre 2011, ainsi que les notes, annexes et rapports d'audit tels qu'incorporés par référence au Document d'Enregistrement déposé en anglais auprès de l'AFM et approuvé par celle-ci le 12 avril 2012 et déposé en anglais auprès de la Chambre de commerce de La Haye ;

- les États financiers consolidés (IFRS) et les États financiers statutaires d'EADS pour l'exercice clos le 31 décembre 2012, ainsi que les notes, annexes et rapports d'audit.

Des exemplaires des documents susmentionnés sont disponibles gratuitement, sur simple demande, en anglais, français, allemand et espagnol au siège de la Société et sur le site www.eads.com (Relations Investisseurs > Événements et rapports > Rapport annuel et Document d'Enregistrement).

Des exemplaires des Documents d'Enregistrement mentionnés ci-dessus sont disponibles en anglais sur le site de l'AFM : www.afm.nl (Professionals > Registers > Approved prospectuses). Les États financiers susmentionnés sont également disponibles en anglais pour consultation à la Chambre de Commerce de La Haye.

1.2 Événements récents

Approbation du lancement d'un Programme de rachat d'actions par le nouveau Conseil d'administration

Le 2 avril 2013, le nouveau Conseil d'administration a approuvé un programme de rachat d'actions (le « **Rachat** ») de 18 mois pour un montant maximum de 3,75 milliards d'euros. Le Rachat se déroulera en vertu de l'autorisation accordée par les actionnaires de la Société réunis en Assemblée générale extraordinaire (AGE) le 27 mars 2013. Il vise à racheter jusqu'à 15 % des actions émises et en circulation d'EADS, à un prix plafond de 50 euros par action.

Ce programme tient compte du contexte de marché actuel et de l'approche équilibrée d'EADS en matière de croissance organique et externe, tout en préservant une politique financière prudente et des rendements pérennes au profit des actionnaires.

Le Rachat devrait être financé grâce à la trésorerie disponible inscrite au bilan. Il devrait en outre être relatif du résultat net par action (RNA).

Le Rachat pourra être effectué de plusieurs manières, notamment sur le marché boursier, par achat privé ou *via* des produits dérivés, en fonction des conditions du marché, des exigences légales en vigueur et de toutes les lois applicables. EADS dévoilera les résultats de ce Rachat conformément à ses obligations de déclaration.

Ce programme de rachat permettra à EADS de racheter des actions auprès de tous ses actionnaires. Les actions rachetées dans le cadre de ce programme seront annulées.

Composition du nouveau Conseil d'administration

À la suite de leur nomination par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 27 mars 2013 et l'entrée en vigueur de ces nominations au 2 avril 2013, le Conseil d'administration d'EADS se compose actuellement comme suit :

Nom	Âge	Début de mandat	Fin de mandat	Fonction principale	Statut
Manfred Bischoff	70	2000, réélu en 2005	2016	Directeur de Royal KPN N.V. et d'UniCredit S.p.a. et Président du Conseil de surveillance de Voith AG et de Daimler AG	Non indépendant, Administrateur Non exécutif
Ralph D. Crosby	65	Première proposition lors de l'AGE de 2013	2016	Membre du Conseil d'administration de Serco Group PLC. et anciennement membre du Directoire de Northrop Grumman Corporation et d'EADS N.V.	Non indépendant, Administrateur Non exécutif
Thomas Enders	54	2005, réélu en 2012	2016	Président exécutif d'EADS N.V.	Administrateur exécutif
Hans-Peter Keitel	65	Première proposition lors de l'AGE de 2013	2016	Vice-Président de l'Association allemande de l'industrie (BDI) et anciennement Président exécutif de Hochtief AG	Indépendant, Administrateur Non exécutif
Hermann-Josef Lamberti	57	2007, réélu en 2012	2016	Membre du Conseil de surveillance de Carl Zeiss AG, membre du Comité consultatif de Barmenia Versicherungen et anciennement membre du Directoire de Deutsche Bank AG	Indépendant, Administrateur Non exécutif
Anne Lauvergeon	53	Première proposition lors de l'AGE de 2013	2016	Partenaire d'Efficiency Capital et Présidente exécutive d'A.L.P.S.A.	Indépendant, Administrateur Non exécutif
Lakshmi N. Mittal	62	2007, réélu en 2012	2016	Président-Directeur général d'ArcelorMittal et membre du Conseil d'administration de Goldman Sachs	Indépendant, Administrateur Non exécutif
Sir John Parker	70	2007, réélu en 2012	2016	Président d'Anglo American PLC, Vice-Président de DP World et anciennement Président du Conseil d'administration de National Grid PLC	Indépendant, Administrateur Non exécutif
Michel Pébereau	71	2007, réélu en 2012	2016	Président honoraire de BNP Paribas et membre du Conseil d'administration de Saint-Gobain S.A. et de Total S.A.	Indépendant, Administrateur Non exécutif
Josep Piqué i Camps	58	2012	2016	Président de Pangea21 Consultora Internacional et de Vueling	Indépendant, Administrateur Non exécutif
Denis Ranque	61	Première proposition lors de l'AGE de 2013	2016	Membre du Conseil d'administration de Saint-Gobain S.A., anciennement Président du Conseil d'administration de Technicolor S.A. et anciennement Président-Directeur général de Thales S.A.	Indépendant, Administrateur Non exécutif
Jean-Claude Trichet	70	2012	2016	Gouverneur honoraire de la Banque de France et anciennement Président de la Banque Centrale Européenne	Indépendant, Administrateur Non exécutif

Lors de sa première réunion, le nouveau Conseil d'administration a nommé Denis Ranque en qualité de Président et reconduit le mandat de Thomas Enders en qualité de Président exécutif. Le nouveau Conseil d'administration a également élu les membres du Comité d'Audit et du Comité des Rémunérations et des Nominations.

Forts de leur riche expérience acquise ces dernières années, Sir John Parker et Hermann-Josef Lamberti ont été reconduits à leur fonction de Président du Comité des Rémunérations et Nominations et du Comité d'Audit respectivement.

Au sein du Comité des Rémunérations et des Nominations, Sir John Parker sera secondé par Jean-Claude Trichet, Lakshmi N. Mittal et Hans-Peter Keitel.

Enfin, Anne Lauvergeon, Michel Pébereau et Josep Piqué i Camps rejoindront Hermann-Josef Lamberti au Comité d'Audit.

Jean-Claude Trichet et Anne Lauvergeon siègent également au Conseil de surveillance de la Société de défense française tandis que Manfred Bischoff et Hans-Peter Keitel siègent au Conseil d'administration de la Société de défense allemande. Leur nomination au sein de ces sociétés a reçu l'aval de leur gouvernement respectif français et allemand.

Lors de l'Assemblée générale extraordinaire, les actionnaires ont également approuvé les modifications apportées aux Statuts de la Société et donné leur accord à un possible rachat d'actions (sous réserve des conditions du marché).

Airbus active son « Plan B » pour les batteries de l'A350 XWB

Le 15 février 2013, Airbus a annoncé être confiant dans la robustesse et la sécurité de l'architecture des batteries principales au lithium-ion (Li-ion) que l'avionneur a développée avec Saft et qualifiée pour l'avion A350 XWB. Le programme d'essais en vol de l'A350 XWB se poursuivra comme prévu avec les batteries principales Li-ion qualifiées. Toutefois, les causes fondamentales de deux incidents récents impliquant des batteries Li-ion restent à ce jour, et en l'état des connaissances d'Airbus, inexplicables. Dans ce contexte et afin de garantir le plus haut niveau de certitude sur le programme, Airbus a décidé d'activer son « Plan B » et de revenir au nickel-cadmium pour ses batteries principales - technologie éprouvée et maîtrisée - pour l'entrée en service de son programme

A350 XWB. Airbus considère qu'il s'agit là de la meilleure option possible dans l'intérêt de l'exécution du programme et de la fiabilité opérationnelle de l'A350 XWB.

Parallèlement, Airbus a lancé des études de maturité supplémentaires sur le comportement des batteries principales Li-ion en conditions d'exploitation aéronautique et tirera naturellement toutes les conséquences des résultats de l'enquête officielle actuellement en cours. En prenant cette décision à ce stade du programme, Airbus ne prévoit pas d'impact sur le calendrier d'entrée en service de l'A350 XWB.

Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation

2.1	Analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation	68
2.1.1	Vue d'ensemble	69
2.1.2	Considérations, règles et estimations comptables critiques	70
2.1.3	Évaluation des Performances	75
2.1.4	Résultats d'exploitation	80
2.1.5	Variations du total des capitaux propres consolidés (participations minoritaires comprises)	85
2.1.6	Liquidités et fonds propres	86
2.1.7	Activités de couverture	94
2.2	États financiers	95
2.3	Honoraires des commissaires aux comptes statutaires	96
2.4	Informations relatives aux commissaires aux comptes	97

2.1 Analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation

Les commentaires et analyses ci-dessous sont basés sur les États financiers consolidés audités (IFRS) d'EADS au titre des exercices clos aux 31 décembre 2012, 2011 et 2010, qui figurent au sein du présent Document d'Enregistrement, et doivent être lus en conjonction avec ceux-ci. Les États financiers ont été établis conformément aux principes comptables internationaux (International Financial Reporting Standards, ci-après « **IFRS** ») émis par l'International Accounting Standards Board, et entérinés par l'Union européenne, et selon le chapitre 9 du Livre 2 du Code Civil néerlandais.

Les commentaires et analyses ci-après présentent par ailleurs certaines « mesures financières non GAAP », à savoir des mesures financières qui excluent ou incluent des montants qui ne sont pas exclus ou inclus dans les mesures les plus directement comparables calculées et présentées conformément aux normes IFRS. Plus précisément, EADS utilise les mesures non GAAP que sont l'« EBIT* », la « trésorerie nette » et le « flux de trésorerie disponible ».

EADS utilise ces mesures financières non GAAP pour évaluer sa performance financière et opérationnelle consolidée. Ces mesures sont, selon le Groupe, utiles pour déterminer vers quelles tendances s'oriente sa performance. Ces mesures améliorent la capacité de la Direction à prendre des décisions en matière de répartition des ressources et à déterminer si EADS atteint les objectifs financiers fixés.

En tant qu'outils d'analyse, les mesures financières non GAAP comportent certaines limites et, par conséquent, ne doivent pas être utilisées seules ou se substituer à une analyse des résultats d'EADS tels que publiés conformément aux normes IFRS. Par conséquent, en raison de ces limites, les mesures financières ne peuvent être utilisées en remplacement des mesures IFRS.

2.1.1 Vue d'ensemble

Avec un chiffre d'affaires consolidé de 56,5 milliards d'euros en 2012, EADS est la première entreprise aérospatiale et de défense d'Europe et l'une des plus importantes au niveau mondial. En termes de parts de marché, EADS compte parmi les deux premiers constructeurs mondiaux d'avions civils, d'hélicoptères civils, de véhicules de lancement spatial commerciaux et de missiles, et

parmi les premiers fournisseurs d'avions militaires, de satellites et d'électronique de défense. En 2012, environ 79 % du total de son chiffre d'affaires provient du secteur civil (contre 76 % en 2011) et 21 % du secteur de la défense (contre 24 % en 2011). Au 31 décembre 2012, l'effectif d'EADS s'élevait à 140 405 personnes.

2.1.1.1 Cours de change

Les informations financières présentées dans ce document sont exprimées en euros, en dollars américains ou en livres sterling. Le tableau ci-dessous indique, pour les exercices indiqués, certaines informations concernant le cours de change entre l'euro et le dollar américain et la livre sterling, déterminés selon le cours officiel de la Banque Centrale Européenne :

Exercice clôturé le	Cours moyen		Cours de clôture	
	EUR/USD	EUR/GBP	EUR/USD	EUR/GBP
31 décembre 2010	1,3257	0,8578	1,3362	0,8608
31 décembre 2011	1,3920	0,8679	1,2939	0,8353
31 décembre 2012	1,2848	0,8109	1,3194	0,8161

2.1.1.2 Informations sectorielles

EADS a organisé son activité autour des cinq Divisions suivantes :

- **Airbus Commercial** : Développement, production, commercialisation et vente d'avions à réaction commerciaux de plus de cent places, transformation d'avions et services associés ;
- **Airbus Military** : Développement, production, commercialisation et vente d'avions de transport militaire et d'avions de mission spéciale et services associés ;

Les segments Airbus Commercial et Airbus Military forment ensemble la Division Airbus. L'effet de la sous-traitance effectuée en interne entre Airbus Commercial et Airbus Military est éliminé dans les chiffres consolidés de la Division Airbus.

- **Eurocopter** : Développement, production, commercialisation et vente d'hélicoptères civils et militaires et prestations de services relatives aux hélicoptères ;
- **Astrium** : Développement, production, commercialisation et vente de satellites, d'infrastructures et de lanceurs orbitaux et prestations de services spatiaux associés ;
- **Cassidian** : Développement, production, commercialisation et vente de systèmes de missiles, d'avions militaires de combat et d'entraînement ; fourniture d'électronique de défense et de solutions pour le marché mondial de la sécurité (telles que les systèmes embarqués pour la sécurité des frontières, les solutions de communication sécurisées et les services logistiques), services de formation, d'essais, d'ingénierie et autres services associés.

Les « autres activités » comprennent essentiellement le développement, la production, la commercialisation et la vente d'avions régionaux turbopropulsés, de composants aéronautiques ainsi que les activités du Groupe gérées aux États-Unis.

2.1.1.3 Évolutions significatives des programmes en 2010, 2011 et 2012 et conséquences financières associées

Le programme A380. En 2010, EADS a réalisé des progrès considérables sur la courbe d'apprentissage, ce qui a entraîné une amélioration de la marge brute par appareil. Le programme A380 a cependant continué de peser fortement sur les performances sous-jacentes. En 2011, des progrès considérables sur la courbe d'apprentissage ont permis une amélioration de la marge brute par appareil, marge qui reste toutefois négative. En outre, suite à la découverte de fissures observées au niveau des pieds de nervures des ailes de certains A380 actuellement en service, une provision de 105 millions d'euros a été comptabilisée en 2011 pour couvrir les coûts estimés des garanties et des réparations sur les avions livrés.

En 2012 une solution a été trouvée au problème de fissure des nervures des ailes. Par ailleurs, des réparations sont en cours sur les avions en fonctionnement et les modifications en termes de conception ont été intégrées aux nouvelles normes de production. Une charge supplémentaire d'un montant de 251 millions d'euros a été enregistrée en 2012 relativement aux coûts estimés des garanties et des réparations sur les avions livrés.

Programme A350 XWB. En 2011, le programme A350 XWB est entré en phase de production. La fabrication et le pré-assemblage de l'A350 XWB-900 ont avancé sur tous les sites de pré-assemblage final, avec la livraison fin 2011 des parties principales de la structure mécanique à la chaîne d'assemblage final du programme A350 XWB à Toulouse. Suite à un examen du programme au second semestre 2011, EADS a enregistré un ajustement de la provision pour contrat déficitaire de 0,2 milliard d'euros afin de refléter la mise en service actuellement prévue pour le premier semestre 2014.

2

Un nouvel examen du programme réalisé en 2012 a indiqué un retard de trois mois sur la mise en service, reportée au second semestre 2014, retard pour lequel EADS a enregistré une charge de 124 millions d'euros. Le développement de l'A350 XWB reste en bonne voie, sur la base du calendrier révisé, la chaîne d'assemblage final étant désormais totalement opérationnelle. L'assemblage de la structure du premier appareil de vol, « MSN1 », est terminé et la mise sous tension a été effectuée. Une autre étape majeure a été franchie en février 2013 avec l'obtention de la part de l'Agence européenne de sécurité aérienne de la Certification Type pour le turboréacteur Trent XWB.

Le programme A350 XWB reste toutefois ambitieux, le calendrier ne laissant aucune marge de manœuvre. Toute modification du calendrier pourrait entraîner un impact de plus en plus important sur les provisions.

Le programme A400M. Le 5 novembre 2010, EADS/Airbus/AMSL, l'OCCAR et les Nations clientes de lancement ont finalisé leurs négociations portant sur divers aspects relatifs à une nouvelle approche du programme A400M, avec un amendement au contrat de l'A400M signé le 7 avril 2011. Les avancées techniques continues du programme A400M se sont traduites par une constatation de revenus d'un montant de 1,0 milliard d'euros en 2010, ce chiffre comprend l'utilisation partielle de la provision pour contrat déficitaire du programme A400M pour un montant de - 157 millions d'euros. Les avancées techniques complémentaires

du programme A400M se sont traduites par une constatation de revenus d'un montant de 0,8 milliard d'euros en 2011 et de 0,5 milliard d'euros en 2012.

L'A400M devrait obtenir la certification civile et militaire au premier trimestre 2013. La première livraison aura lieu au deuxième trimestre 2013 et quatre livraisons au total sont prévues cette année. Les pleines capacités militaires seront progressivement atteintes mais en attendant les difficultés subsistent.

2.1.1.4 Tendances

Airbus table pour 2013 sur 600 à 610 livraisons d'avions commerciaux, ainsi que sur un nombre de commandes brutes d'avions commerciaux supérieur aux livraisons, de l'ordre de 700. En 2013, EADS table sur 25 livraisons d'A380, étant donné qu'Airbus s'emploie à trouver une solution au problème de fissure des pieds de nervure des ailes avec des modifications en cours sur les avions déjà livrés et la mise en œuvre de nouvelles normes de production appliquées aux futurs avions. Une charge supplémentaire d'environ 85 millions d'euros devrait être comptabilisée en 2013 au titre des coûts de réparation estimés des 25 A380 prévus pour livraison.

Ces montants sont susceptibles d'être révisés en cas d'interruption majeure de la production, de désorganisation du marché ou de ralentissement économique.

2.1.2 Considérations, règles et estimations comptables critiques

2.1.2.1 Le périmètre de consolidation et ses variations

Les cessions et les acquisitions de participations dans diverses activités peuvent rendre compte en partie des différences dans les résultats d'exploitation d'EADS d'un exercice à l'autre. Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 4 : Acquisitions et cessions ».

Acquisitions

Le 20 novembre 2012, EADS a acquis Eltra Holdings Pte Ltd., basée à Singapour (Singapour), un groupe aéronautique spécialisé dans différentes activités MRO (maintenance, réparation, révision) et de la chaîne d'approvisionnement de l'aérospatial, pour un montant total de 28 millions d'euros. Pour l'exercice 2012, Eltra Holdings Pte Ltd a enregistré un chiffre d'affaires de 31 millions d'euros.

Le 16 novembre 2012, Cassidian a acquis 99,8 % de Netasq, basée à Villeneuve d'Ascq (France), acteur de référence et pionnier sur le marché de la sécurité informatique, pour un montant total de 27 millions d'euros. Pour l'exercice 2012, Netasq a enregistré un chiffre d'affaires de 17 millions d'euros.

Le 1^{er} octobre 2012, Cassidian a acquis 75,1 % des actions de Carl Zeiss Optronics GmbH, basée à Oberkochen (Allemagne), avec l'intention de prendre la tête des activités optiques et optiques de Carl Zeiss Optronics GmbH et de Carl Zeiss AG, pour

un montant total de 121 millions d'euros. Carl Zeiss Optronics GmbH est un fabricant de systèmes optiques, optiques et de précision pour des applications civiles et militaires. Pour l'exercice 2012, Carl Zeiss Optronics GmbH a enregistré un chiffre d'affaires de 110 millions d'euros.

Le 1^{er} juillet 2012, Cassidian a acquis 51 % de Rheinmetall Airborne Systems GmbH, basée à Brême (Allemagne), pour un montant total de 85 millions d'euros, afin de regrouper les activités de Rheinmetall liées aux systèmes aériens sans pilote ainsi que les systèmes de chargement de cargos au sein d'une nouvelle entité. Pour l'exercice 2012, Rheinmetall Airborne Systems GmbH a enregistré un chiffre d'affaires de 63 millions d'euros.

Le 3 avril 2012, Astrium a acquis 66,8 % de Space Engineering SpA, Rome (Italie), une société spécialisée dans les télécommunications numériques, équipements hautes fréquences et antennes destinés à des applications à la fois spatiales et terrestres, pour un montant total de 10 millions d'euros. Pour l'exercice 2012, Space Engineering SpA a enregistré un chiffre d'affaires de 17 millions d'euros.

Au premier semestre 2012, Eurocopter a développé l'activité MRO moteurs de sa filiale Vector Aerospace Corp., basée à Toronto (Canada), via plusieurs acquisitions, principalement dans la région Asie-Pacifique, pour un montant total de 43 millions d'euros. Pour l'exercice 2012, les sociétés acquises ont enregistré un chiffre d'affaires de 17 millions d'euros.

Le 19 décembre 2011, Astrium Holding S.A.S. a racheté la totalité du capital de MobSat Group Holding S.a.r.l., basée à Munsbach (Luxembourg), la société mère du groupe Vizada (« **Vizada** »), à un consortium d'investisseurs mené par Apax France, un fonds de capital-investissement français qui est l'ancien actionnaire majoritaire. Vizada est un prestataire de services de communications par satellite qui offre, *via* plusieurs opérateurs de réseaux satellitaires, des services de connectivité mobile et fixe. La contrepartie totale payée par Astrium comprend 413 millions d'euros pour l'acquisition des instruments de capitaux propres de Vizada et 325 millions d'euros versés au titre de l'extinction obligatoire de l'ancienne structure de la dette de Vizada.

Le 20 octobre 2011, Airbus Operations GmbH a acquis 74,9 % des parts sociales avec droit de vote de la société PFW Aerospace AG, basée à Spir (Allemagne), la société mère de PFW Aerospace, pour une contrepartie totale de 4 millions d'euros, découlant principalement des effets liés à la constatation séparée des règlements provenant de relations préexistantes.

Le 19 octobre 2011, Airbus Americas, Inc. a racheté la totalité des parts sociales avec droit de vote de Metron Holdings, Inc., société basée à Dulles, dans l'État de Virginie (États-Unis), la société mère de Metron Aviation, un fournisseur de solutions pour la gestion des flux du trafic aérien, auprès de son équipe dirigeante et de deux investisseurs institutionnels, pour une contrepartie totale de 55 millions d'euros.

Le 5 octobre 2011, Airbus S.A.S. a pris le contrôle de Satair A/S, basée à Copenhague (Danemark) (« **Satair** »), un distributeur indépendant de composants et services aéronautiques, à la suite d'une offre publique d'achat volontaire soumise à conditions de 580 DKK par action pour l'ensemble des actions en circulation de Satair, dont une offre aux détenteurs de garanties de Satair à un prix de 378,66 DKK par garantie. Au cours des mois d'octobre et de novembre 2011, suite à cette offre publique d'achat volontaire, EADS a acquis 98,5 % du capital de Satair, les actions restantes de Satair (1,5 %) ayant été acquises par cession forcée finalisée le 6 février 2012. La contrepartie totale d'un montant de 351 millions d'euros pour cette acquisition comprend 346 millions d'euros payés en numéraire pour l'acquisition de 98,5 % du capital de Satair et 100 % des garanties au cours des mois d'octobre et de novembre 2011, ainsi que 5 millions d'euros payés aux actionnaires restants (détenant 1,5 % du capital de Satair) dans le cadre de la cession forcée.

Le 30 juin 2011, Eurocopter Holding S.A.S. a acquis 98,3 % du capital de Vector Aerospace Corporation, basée à Toronto (Canada), (« **Vector** ») à la suite d'une offre de 13,00 CAD par action en numéraire pour l'ensemble des actions ordinaires en circulation de Vector, y compris la totalité des actions susceptibles d'être émises lors de l'exercice des options accordées au titre du plan d'option d'achat de Vector. Les actions restantes de Vector (1,7 %) ont été acquises par cession forcée finalisée le 4 août 2011. La contrepartie totale pour l'acquisition de ce prestataire indépendant de services de maintenance, de réparation et de révision (services MRO) approuvés par les équipementiers (OEM) comprend le montant payé en numéraire pour l'acquisition de 98,3 % du capital de Vector (452 millions d'euros) à la fin du mois

de juin 2011 et un montant de 8 millions d'euros payé pour les actions restantes dans le cadre de la cession forcée.

Le 9 juin 2011, Cassidian, *via* EADS Deutschland GmbH, basée à Ottobrunn (Allemagne) a augmenté sa participation de 45,0 % au capital de Grintek Ewation (Pty) Ltd., une entreprise de développement de systèmes basée à Pretoria en Afrique du Sud, en reprenant 42,4 % des parts anciennement détenues par Saab South Africa Ltd., basée à Centurion, Afrique du Sud, pour un montant de 21 millions d'euros, dans le cadre d'une acquisition progressive.

Le 7 juin 2011, EADS N.V. a racheté les 25 % de parts restantes de DADC Luft- und Raumfahrt Beteiligungs AG, basée à Munich (Allemagne), à Daimler Luft- und Raumfahrt Holding AG, basée à Ottobrunn, pour un montant total de 110 millions d'euros.

Le 10 mai 2011, la Division GEO Information d'Astrium Services (anciennement Spot Image et Infoterra) a augmenté ses parts dans i-cubed LLC, basée à Fort Collins, dans l'État du Colorado (États-Unis), un fournisseur de technologies et services de gestion de données géo-spatiales et d'images, passant de 25,6 % à 77,7 % du capital, au moyen d'une acquisition progressive supplémentaire de 52,1 %, pour un montant de 6 millions d'euros, *via* sa filiale SPOT Image Corporation, basée à Chantilly, dans l'État de Virginie (États-Unis).

Le 28 février 2011, Astrium Services GmbH a pris le contrôle de ND SatCom GmbH, société située à Immenstaad en Allemagne, équipementier satellitaire et intégrateur de systèmes sol, avec l'acquisition de 75,1 % des parts sociales avec droit de vote, pour un montant total de 5 millions d'euros à SES ASTRA.

Le 11 janvier 2011, Cassidian et Atlas Elektronik GmbH, une coentreprise de ThyssenKrupp AG et Cassidian basée à Brême en Allemagne (« **Atlas Elektronik** »), ont finalisé la fusion des activités de sécurité et de sûreté maritimes anciennement conduites par leurs filiales respectives Sofrelog et Atlas Maritime Security. La nouvelle entreprise, dénommée SIGNALIS, a été constituée sous la forme d'une PME qui sera conjointement détenue par Cassidian (60 %) et Atlas Elektronik (40 %).

Le 3 décembre 2010, Astrium GmbH a acquis Jena-Optronik GmbH, située à Iéna (Allemagne), un fournisseur international de premier plan spécialisé dans les capteurs et systèmes optiques électroniques spatiaux.

Cessions

Le 13 mai 2011, EADS North America, Inc. a vendu sa filiale EADS North America Defense Security and Systems Solutions, Inc., basée à San Antonio, Texas (États-Unis), à Camber Corporation, basée à Huntsville, Alabama (États-Unis), pour un montant total de 18 millions d'euros.

Le 31 décembre 2010, Cassidian Air Systems a cédé ses parts dans ASL Aircraft Services Lemwerder GmbH à SGL Rotec GmbH & Co. KG, qui envisage d'établir une ligne de production de pales de rotor sur le site de Lemwerder. Les éléments d'actif et de passif correspondants aux programmes Eurofighter, Tornado, A400M et C160 ont été transférés à Premium Aerotec GmbH.

Opérations avec des actionnaires minoritaires

Le 28 mai 2012, Cassidian a réduit sa participation dans Grintek Ewation (Pty) Ltd., basée à Pretoria, Afrique du Sud, passant ainsi de 87,4 % à 75 % afin de se conformer aux exigences de la politique de discrimination positive en Afrique du Sud (*black economic empowerment* – BEE), soit pour un montant de 7 millions d'euros.

2.1.2.2 Engagements de retraite au Royaume-Uni

Les divers régimes de retraite britanniques dans lesquels EADS prend part sont insuffisamment financés à l'heure actuelle. En conséquence, EADS a enregistré une provision de 1 milliard d'euros au 31 décembre 2012 (contre 0,9 milliard d'euros au 31 décembre 2011) pour sa quote-part estimée dans le financement net insuffisant de ces régimes de retraite. Un montant correspondant de gains et de pertes actuariels (en base cumulée) de - 1,1 milliard d'euros a été constaté en capitaux propres consolidés (nets d'impôts différés) au 31 décembre 2012 (contre - 1,0 milliard d'euros au 31 décembre 2011) conformément à la norme IAS 19.

Pour plus d'informations sur la participation d'EADS à des régimes de retraite au Royaume-Uni, voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 25B : Provisions pour régimes de retraite ».

2.1.2.3 Réévaluations à la juste valeur

La fusion des opérations d'Aérospatiale-Matra, de Daimler Aerospace AG et de Construcciones Aeronáuticas S.A., ayant entraîné la création d'EADS en 2000, a été enregistrée selon la méthode de l'acquisition, avec Aérospatiale-Matra comme acquéreur. En conséquence, la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif – essentiellement les immobilisations corporelles et les stocks – a été revalorisée d'un montant total de 1,8 milliard d'euros, net d'impôts sur les bénéfices, pour tenir compte des justes valeurs de marché respectives de Daimler Aerospace AG et Construcciones Aeronáuticas S.A. au moment de la fusion (« réévaluations à la juste valeur »). Ces compléments de valeur cumulés sont en général amortis sur une durée de 4 à 25 ans dans le cas des immobilisations corporelles et de 24 mois environ dans le cas des stocks. En outre, en 2001, à l'occasion de la formation d'Airbus S.A.S., EADS a ajusté la valeur comptable des immobilisations corporelles et des stocks d'Airbus d'un montant cumulé de 0,3 milliard d'euros, net d'impôts sur les bénéfices, afin de refléter leur juste valeur de marché. Ces réévaluations à la juste valeur donnent lieu à une dotation aux amortissements inscrite dans le compte de résultat consolidé au poste « Coût des ventes ». À des fins de communication financière, EADS traite ces dotations d'amortissement comme des éléments non récurrents dans l'EBIT avant dépréciations des écarts d'acquisition et avant éléments exceptionnels. Voir « — 2.1.3.2 Utilisation de l'EBIT* ».

2.1.2.4 Tests de perte de valeur des actifs

Lorsqu'un événement particulier se produit, tel qu'un mouvement significatif et défavorable du marché ou un changement significatif des prévisions ou des hypothèses, EADS réalise un test de perte de

valeur de ses actifs, groupe d'actifs, de ses filiales, coentreprises ou des sociétés mises en équivalence susceptibles d'être affectés. En outre, EADS effectue un test de dépréciation sur l'écart d'acquisition au quatrième trimestre de chaque exercice, qu'il existe ou non une indication de dépréciation. Une perte de valeur est alors éventuellement constatée pour le montant au titre duquel la valeur comptable de l'actif dépasse son montant recouvrable.

D'une façon générale, la méthode des flux de trésorerie actualisés est utilisée pour déterminer la valeur d'utilité des actifs. La méthode des flux de trésorerie actualisés dépend particulièrement du taux d'actualisation choisi et des estimations des flux de trésorerie futurs réalisées par la Direction d'EADS. En conséquence, une variation même minime de ces différents éléments peut affecter de façon importante l'évaluation résultante de l'actif et donc le montant de l'éventuelle perte de valeur.

Les taux d'actualisation utilisés par EADS sont dérivés de la moyenne pondérée du coût du capital de l'activité concernée. Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 2 : Principales règles et méthodes comptables — Dépréciation des actifs non financiers » et « Note 14 : Immobilisations incorporelles ».

Les pertes de valeur des écarts d'acquisition ont un impact sur la rentabilité, car elles sont enregistrées au poste « Autres charges » du compte de résultat consolidé d'EADS. Aucun écart d'acquisition n'a subi de dépréciation en 2010. Le test de dépréciation annuel pour le poste « Autres Activités » a donné lieu à une perte de valeur de 20 millions d'euros en 2011 et de 17 millions d'euros en 2012.

2.1.2.5 Coûts de développement capitalisés

En application de la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles », EADS recense les frais de développement de produits remplissant les conditions nécessaires pour être capitalisés en tant qu'immobilisations incorporelles générées en interne. Les critères de capitalisation sont rigoureusement appliqués. Tous les coûts de recherche et développement qui ne répondent pas aux critères de la norme IAS 38 sont inscrits en charges au compte de résultat consolidé au fur et à mesure qu'ils sont encourus. Conformément à la norme IAS 38, 145 millions d'euros de coûts de développement liés aux produits ont été capitalisés en 2010, contre 97 millions d'euros en 2011 et 488 millions d'euros en 2012, ce dernier montant est principalement lié (pour 366 millions d'euros) aux coûts de développement du programme A350 XWB.

Les coûts de développement capitalisés sont en général amortis sur le nombre estimé d'unités produites. Si le nombre d'unités produites ne peut être estimé de façon fiable, les coûts de développement capitalisés sont amortis sur la durée d'utilité estimée de l'immobilisation incorporelle générée en interne. Les dotations aux amortissements des coûts de développement capitalisés (et dépréciations, le cas échéant) sont principalement constatées en « Coûts des ventes ». Les dotations aux amortissements des coûts de développement capitalisés étaient de 34 millions d'euros en 2010, de 116 millions d'euros en 2011 et de 171 millions en 2012. Les dotations de 2012 provenaient principalement des programmes A380 et FSTA. Les montants comptabilisés pour l'exercice 2012 comprennent par ailleurs une dépréciation des

coûts de développement capitalisés de Cassidian (pour un montant de 74 millions d'euros).

Les immobilisations incorporelles générées en interne sont testées annuellement pour déceler une éventuelle perte de valeur lorsque l'actif n'est pas encore mis en service, et ensuite, lorsque des événements ou des changements de circonstances indiquent que la valeur nette comptable de tels actifs peut ne pas être recouvrable. Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 2 : Principales règles et méthodes comptables — Frais de recherche et développement »

2.1.2.6 Comptabilisation dans les États financiers des transactions en devises faisant l'objet de couvertures

Plus de 60 % des revenus perçus par EADS sont libellés en dollars américains, tandis qu'une part substantielle de ses charges est encourue en euros et, dans une moindre mesure, en livres sterling. EADS recourt à des stratégies de couverture pour gérer et minimiser l'impact des variations des cours de change sur ses résultats. Voir « — 2.1.7.1 Taux de change » et « Facteurs de risque — 1. Risques des marchés financiers — Risque de change ».

Couvertures de flux de trésorerie. D'une façon générale, le Groupe applique la comptabilité de couverture des flux de trésorerie aux contrats dérivés de change afin de couvrir le risque de change sur les ventes futures, ainsi qu'à certains swaps de taux d'intérêt destinés à couvrir la variabilité des flux de trésorerie attribuables à des éléments d'actif et de passif. Les variations de la juste valeur des instruments de couverture liés à la partie efficace de la couverture sont comptabilisées en « Autres écarts de réévaluation à la juste valeur cumulés » (« **AOCI** »), composante distincte des capitaux propres consolidés, nets des effets d'impôts sur les bénéfices, et constatés au compte de résultat consolidé parallèlement au résultat de la transaction couverte sous-jacente, lorsque celle-ci est réalisée. Voir « — 2.1.5 Variations du total des capitaux propres consolidés (participations minoritaires comprises) ». La partie inefficace de la couverture est immédiatement enregistrée en « Bénéfice net/(perte nette) de l'exercice ». Les montants cumulés en capitaux propres sont constatés en résultat pour les exercices au cours desquels la transaction couverte affecte le compte de résultat, par exemple lorsque la vente prévue a lieu ou lorsque les produits financiers ou les charges financières sont constatés au compte de résultat. Si les transactions couvertes sont annulées, les gains et les pertes réalisés au titre de l'instrument de couverture qui étaient antérieurement enregistrés en capitaux propres consolidés sont constatés d'une façon générale en « Bénéfice net/(perte nette) de l'exercice ». Si l'instrument de couverture expire ou est vendu, résilié ou exercé, ou si sa désignation d'instrument de couverture est révoquée, les montants précédemment constatés en capitaux propres demeurent dans les capitaux propres jusqu'à ce que la transaction ou l'engagement ferme prévu ait lieu. Mis à part les instruments financiers dérivés, le Groupe utilise également les dettes financières libellées en devises étrangères pour couvrir le risque de change inhérent aux transactions prévisionnelles. Voir « — 2.1.7.1 Taux de change »

Les revenus libellés dans une devise autre que l'euro ne faisant pas l'objet d'une couverture au moyen d'instruments financiers sont convertis en euros au cours de change au comptant à la date à laquelle a lieu la transaction sous-jacente.

Couverture « naturelle ». EADS utilise certains dérivés de devises étrangères pour atténuer son risque de change résultant des variations de la juste valeur d'éléments d'actif et de passif constatés. Afin de refléter la compensation largement naturelle que ces dérivés fournissent à la réévaluation des gains ou des pertes sur les éléments du bilan en devise étrangère spécifiques, EADS présente les gains et les pertes de ces dérivés de taux de change ainsi que les variations de la juste valeur des éléments d'actif et de passif correspondants en EBIT* (plutôt que de présenter les gains ou pertes de ces dérivés de taux de change en tant qu'« Autre résultat financier » et les variations de la juste valeur des éléments d'actif et de passif en EBIT*) dans la mesure où certaines exigences formelles sont satisfaites. Ceci n'a aucun effet sur le bénéfice net. Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 2 : Principales règles et méthodes comptables — Instruments financiers dérivés » et « — Note 12 : Résultat financier — Autre résultat financier ».

2.1.2.7 Conversion en devises étrangères

Les États financiers consolidés d'EADS sont présentés en euros. L'actif et le passif des entités étrangères dont la devise de présentation des États financiers est autre que l'euro sont convertis au cours de change de fin d'exercice, tandis que le compte de résultat correspondant est converti au cours de change moyen de l'exercice. Tous les écarts de conversion résultants figurent en éléments des AOCI.

Les transactions en devises étrangères sont converties en euros au cours en vigueur à la date des opérations concernées. Les éléments d'actif et de passif monétaires libellés en devises étrangères sont convertis en euros au cours de change de fin d'exercice. Les gains et pertes de change sont alors constatés au compte de résultat consolidé, sauf lorsqu'ils sont reportés en capitaux propres dès lors qu'ils se rapportent à des éléments désignés comme couvertures de flux de trésorerie.

Les éléments d'actif et de passif non monétaires libellés en devises étrangères, qui sont inscrits au coût historique, sont convertis en euros au taux de change en vigueur à la date des opérations. Les écarts de change sur les actifs financiers et les dettes financières non monétaires, évalués à leur juste valeur, sont enregistrés au compte de résultat au même titre que la variation de leur juste valeur. Par ailleurs, les écarts de change sur les actifs financiers non monétaires évalués à leur juste valeur et classés comme disponibles à la vente sont inclus dans les AOCI.

Les écarts d'acquisition et les ajustements à la juste valeur générés lors de l'acquisition d'une entité étrangère intervenue après le 31 décembre 2004 sont traités comme des actifs et passifs de la société acquise et convertis en euros au cours de change de fin d'exercice. En ce qui concerne les transactions antérieures à cette date, les écarts de réévaluation, l'actif et le passif acquis sont traités comme s'il s'agissait de ceux de l'acquéreur.

Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 2 : Principales règles et méthodes comptables — Conversion en devise étrangère »

Écart de change

Les avances faites par les clients (et les revenus correspondants, enregistrés lorsqu'a lieu la constatation de la vente) sont converties au cours de change en vigueur à la date où elles sont reçues. Les coûts libellés en dollars américains sont convertis au cours de change en vigueur à la date à laquelle ils sont encourus. Dans la mesure où les avances clients libellées en dollars américains diffèrent, en termes de date de réception ou de montant, des frais correspondants libellés dans la même devise, un effet (écart) de change se produit sur l'EBIT*. En outre, l'importance de cet écart, et l'impact correspondant sur l'EBIT*, sont sensibles aux variations du nombre de livraisons.

2.1.2.8 Comptabilisation dans les États financiers des transactions de financement des ventes

Afin de soutenir la vente de ses produits, en premier lieu chez Airbus, Eurocopter et ATR, EADS peut accepter de participer au financement des clients, au cas par cas, soit directement, soit en accordant des garanties à des tiers. Certains contrats de vente peuvent comprendre la fourniture d'une garantie de valeur d'actif, par laquelle EADS garantit une portion de la valeur de marché d'un avion ou d'un hélicoptère pour une durée limitée, débutant à une date précise après la livraison (dans la plupart des cas, 12 ans après la livraison). Voir « — 2.1.6.4 Financement des ventes » et « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 33 : Engagements hors bilan ». Le traitement comptable des transactions de financement des ventes varie en fonction de la nature de la transaction de financement et du risque qui en résulte.

Au bilan. Lorsqu'au titre d'une transaction de financement, les risques et les avantages de la propriété de l'appareil financé reviennent au client, la transaction est caractérisée soit comme un prêt, soit comme un contrat de location-financement. Dans ces deux cas, les produits tirés de la vente de l'avion sont enregistrés à la livraison, tandis que les intérêts financiers sont enregistrés sur la durée comme des produits financiers. Le solde du principal non remboursé est enregistré au bilan au poste « actifs financiers non courants », net de toute dépréciation cumulée. Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 17 : Participations mises en équivalence, autres investissements et actifs financiers non courants ».

En revanche, lorsque les risques et les avantages de la propriété restent acquis au Groupe, la transaction est caractérisée comme un contrat de location simple. EADS a pour règle d'éviter de conclure des contrats de location simple autant que possible pour les avions neufs à livrer aux clients. Au lieu de comptabiliser 100 % des produits de la « vente » de l'appareil au moment de la livraison, les produits générés par ces contrats de location simple sont enregistrés en produits sur la durée des contrats de location respectifs. Les avions loués sont alors enregistrés en immobilisations corporelles au bilan à leur coût de production,

et les dotations d'amortissement et de perte de valeur éventuelle correspondantes sont enregistrées en coûts des ventes. Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 15 : Immobilisations corporelles ».

Si la valeur actualisée d'une garantie de valeur d'actif dépasse 10 % du prix de vente de l'avion correspondant, la vente de l'avion sous-jacent est comptabilisée comme un contrat de location simple dans les États financiers consolidés. Dans ce cas, à la livraison de l'appareil, le règlement reçu du client est inscrit au bilan consolidé en produits constatés d'avance et repris au compte de résultat de façon linéaire à hauteur du montant de la garantie de valeur d'actif et jusqu'à la date de dernier exercice de celle-ci. Le coût de production de l'appareil est enregistré en immobilisations corporelles au bilan. Les dotations aux amortissements sont enregistrées en coûts des ventes au compte de résultat consolidé. Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 15 : Immobilisations corporelles » et « Note 30 : Produits constatés d'avance ».

Hors bilan — Engagements éventuels. Certains engagements de financement des ventes, par exemple les structures « lease in/lease out » et les garanties de valeur d'actif dont la valeur actualisée est inférieure au plafond de 10 %, ne sont pas enregistrés au bilan.

De ce fait, les transactions relatives à ces garanties de valeur d'actif sont comptabilisées en ventes, et le risque y afférent est réputé être un engagement éventuel. Pour réduire le risque associé à l'existence de ces garanties de valeur d'actif et réduire au minimum la probabilité de leur concrétisation, le Groupe les accorde en fixant avec prudence les valeurs d'actif garanties et en les assortissant de conditions d'exercice restrictives, y compris des fenêtres d'exercice limitées.

Dans le cadre des structures « lease in/lease out », qu'Airbus et ATR ont retenues par le passé afin de permettre à des investisseurs de bénéficier des avantages fiscaux accordés au titre des locations dans certains pays, les risques et les avantages de la propriété d'un appareil sont normalement supportés par un tiers, habituellement dénommé le bailleur principal. Le bailleur principal loue (directement ou indirectement) l'appareil à Airbus ou à ATR, qui le sous-loue au client. Dans la mesure du possible, les conditions de la location principale et de la sous-location sont équivalentes en matière de flux de paiement et des autres conditions financières. Ces engagements d'Airbus ou d'ATR sont comptabilisés en éléments de passif éventuel hors bilan. Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 33 : Engagements hors bilan ».

Provisions et dotations. Dans le cadre de sa politique de provisionnement du risque de financement des ventes, EADS enregistre des provisions dans le but de couvrir intégralement son risque net estimé de financement et de valeur d'actifs. Les provisions relatives au risque de financement des ventes, inscrites au bilan ou hors bilan, sont comptabilisées en dépréciation des actifs correspondants ou en provisions. Les provisions enregistrées en éléments de passif se rapportent principalement aux engagements hors bilan. Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 25C : Autres provisions ». Les provisions sont enregistrées en dépréciation des actifs

correspondants lorsqu'on peut les mettre directement en relation avec ces derniers. Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 15 : Immobilisations corporelles » et « — Note 17 : Participations mises en équivalence, autres investissements et actifs financiers non courants ». Si la Direction considère que ses estimations en matière d'évaluation des biens offerts en garantie sont prudentes, les variations des provisions reflétant les révisions des estimations peuvent avoir un effet important sur le résultat net des exercices futurs.

2.1.2.9 Provisions pour contrats déficitaires

EADS enregistre des provisions pour contrats déficitaires lorsqu'il devient probable que le total des coûts liés à un contrat excède le total des produits relatifs au même contrat. En raison de la taille, de la durée et de la nature des nombreux contrats d'EADS, l'estimation des produits et des charges totaux à terminaison est compliquée et sujette à de nombreuses hypothèses, appréciations et estimations. L'introduction de nouveaux programmes d'avions commerciaux

(tel que l'A350 XWB) ou de programmes d'avions dérivés majeurs ajoute une difficulté supplémentaire aux hypothèses, appréciations et estimations relatives au développement prévu, au calendrier de production et de certification et aux composantes des coûts prévisionnels, ainsi qu'aux éventuelles pénalités des clients et réclamations des fournisseurs. Les contrats EADS peuvent par ailleurs inclure des options d'annulation ou de prolongation du contrat par le client, sous certaines conditions, qui nécessitent d'être appréciées du point de vue de la probabilité d'application de ces options.

Les provisions pour contrats déficitaires sont donc réexaminées et réévaluées régulièrement. Cependant, les modifications futures des hypothèses utilisées par EADS ou un changement des circonstances sous-jacentes, telle que la variation des taux de change, peuvent entraîner une réévaluation des provisions pour contrats déficitaires et affecter, favorablement ou défavorablement, les performances financières à venir d'EADS.

2.1.3 Évaluation des Performances

2.1.3.1 Carnet de commandes

Le carnet de commandes en fin d'exercice comprend l'ensemble des contrats signés à cette date. Seules les commandes fermes sont comprises dans la détermination du carnet de commandes. Pour les avions civils, une commande ferme est définie comme étant une commande au titre de laquelle EADS reçoit un acompte non remboursable dans le cadre d'un contrat définitif. Les commandes passées dans le cadre de l'activité de défense sont inscrites au carnet de commandes lors de la signature du marché public correspondant (et la réception, dans la plupart des cas, d'un acompte sur marché). Les engagements matérialisés dans le cadre de contrats cadre de défense par des clients publics ne

sont inscrits au carnet de commandes qu'une fois qu'ils ont été officiellement notifiés à EADS.

Pour les contrats de marchés civils, les montants du carnet de commandes figurant dans le tableau ci-dessous sont calculés à partir des prix catalogue, indexés à la date de livraison prévue et, dans la mesure du possible, convertis en euros (au cours de couverture correspondant pour la portion couverte des flux de trésorerie prévus, et au cours au comptant de fin d'exercice pour la portion non couverte des flux de trésorerie prévus). Le montant du carnet de commandes pour les activités de défense est égal aux valeurs contractuelles des programmes correspondants.

CARNET DE COMMANDES CONSOLIDÉ POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2012, 2011 ET 2010 ⁽¹⁾

	Exercice clos au 31 décembre 2012		Exercice clos au 31 décembre 2011		Exercice clos au 31 décembre 2010	
	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽²⁾	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽²⁾	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽²⁾
Airbus ^{(3) (4)}	523,4	93 %	495,5	92 %	400,4	89 %
<i>Airbus Commercial</i>	503,2	89 %	475,5	88 %	378,9	85 %
<i>Airbus Military</i>	21,1	4 %	21,3	4 %	22,8	5 %
Eurocopter	13,0	2 %	13,8	2 %	14,5	3 %
Astrium	12,7	2 %	14,7	3 %	15,8	4 %
Cassidian	15,6	3 %	15,5	3 %	16,9	4 %
Total carnet de commandes des Divisions	564,7	100 %	539,5	100 %	447,6	100 %
Autres activités	2,9		3,0		2,5	
Siège/Consolidation	(1,1)		(1,5)		(1,6)	
Total	566,5		541,0		448,5	

(1) Sans options.

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

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

(4) Airbus présente deux segments : Airbus Commercial et Airbus Military. Les éliminations entre Airbus Commercial et Airbus Military sont traitées au niveau de la Division Airbus. Voir « — 2.1.1 Vue d'ensemble ».

2012 par rapport à 2011. L'augmentation de 25,5 milliards d'euros à 566,5 milliards d'euros dans le carnet de commandes entre 2011 et 2012 reflète principalement l'importance des prises de commandes chez EADS en 2012 (102,5 milliards d'euros), particulièrement chez Airbus, qui dépassent largement le chiffre d'affaires comptabilisé au cours de cet exercice (56,5 milliards d'euros). Cette augmentation a été en partie atténuée par la baisse du cours au comptant (spot) du dollar utilisé pour la conversion en euros de la partie non-couverte du carnet de commandes en fin d'exercice (1,32 EUR/USD contre 1,29 EUR/USD fin 2011), ce qui a eu un effet négatif sur le carnet de commandes se chiffrant à environ - 9 milliards d'euros.

Le carnet de commandes d'Airbus a augmenté de 27,9 milliards d'euros depuis 2011, pour atteindre 523,4 milliards d'euros, ce qui reflète principalement une augmentation chez Airbus Commercial. Le carnet de commandes d'Airbus Commercial a augmenté de 27,7 milliards d'euros depuis 2011, pour atteindre 503,2 milliards d'euros, ce qui correspond principalement à un rapport prise de commandes/revenus supérieur à deux, avec de nouvelles commandes d'un montant de 86,5 milliards d'euros. Cette augmentation a été partiellement atténuée par un ajustement de change net négatif de la partie non couverte du carnet de commandes. Les prises de commandes ont concerné 833 appareils commandés en 2012 (contre 1 419 en 2011), dont : 739 avions commerciaux de la famille A320, 85 A330/A350 XWB et 9 A380. Le carnet de commandes total d'Airbus Commercial a représenté 4 682 avions à la fin 2012 (contre 4 437 à la fin 2011). Le carnet de commandes d'Airbus Military a diminué de 0,2 milliard d'euros depuis 2011, pour atteindre 21,1 milliards d'euros, correspondant principalement à un rapport prise de commandes/revenus légèrement inférieur à un, avec de nouvelles commandes d'un montant de 1,9 milliard d'euros. Les prises de commandes d'Airbus Military ont concerné 32 appareils commandés en 2012 (contre 5 en 2011). Le carnet de commandes total d'Airbus Military a représenté 220 avions à la fin 2012 (contre 217 à la fin 2011).

Le carnet de commandes d'Eurocopter a diminué de 0,8 milliard d'euros depuis 2011, pour atteindre 13,0 milliards d'euros, correspondant principalement à un rapport prise de commandes/revenus inférieur à un, avec de nouvelles commandes d'un montant de 5,4 milliards d'euros. Les prises de commandes ont concerné 469 appareils commandés en 2012 (contre 457 en 2011), reflétant les commandes d'hélicoptères civils, notamment l'Ecureuil et les familles EC135 et EC145. Le carnet de commandes total a représenté 1 070 hélicoptères à la fin 2012 (contre 1 076 hélicoptères à la fin 2011).

Le carnet de commandes d'Eurocopter a diminué de 2,0 milliards d'euros depuis 2011, pour atteindre 12,7 milliards d'euros, correspondant principalement à un rapport prise de commandes/revenus inférieur à un, avec de nouvelles commandes d'un montant de 3,8 milliards d'euros. Les prises de commandes sont principalement enregistrées par les activités de services, y compris Vizada.

Le carnet de commandes de Cassidian a connu une légère augmentation de 0,1 milliard d'euros en 2011 pour atteindre 15,6 milliards d'euros, avec de nouvelles commandes d'un montant

de 5,0 milliards d'euros malgré un environnement de marché difficile. Les prises de commandes ont principalement concerné Eurofighter et l'activité d'exportation de missiles.

2011 par rapport à 2010. L'augmentation de 92,5 milliards d'euros à 541,0 milliards d'euros dans le carnet de commandes entre 2010 et 2011 reflète principalement l'importance des prises de commandes chez EADS en 2011 (131,0 milliards d'euros), qui dépassent largement le chiffre d'affaires comptabilisé au cours de l'exercice correspondant (49,1 milliards d'euros). Par ailleurs, la hausse du cours au comptant (spot) du dollar utilisé pour la conversion en euros de la partie non-couverte du carnet de commandes en fin d'exercice (1,29 EUR/USD contre 1,34 EUR/USD fin 2010) a eu un effet positif sur le carnet de commandes d'environ 15 milliards d'euros.

Le carnet de commandes d'Airbus a augmenté de 95,1 milliards d'euros depuis 2010, pour atteindre 495,5 milliards d'euros, ce qui reflète principalement une nette augmentation d'Airbus Commercial. Le carnet de commandes d'Airbus Commercial a augmenté de 96,6 milliards d'euros depuis 2010, pour atteindre 475,5 milliards d'euros, ce qui correspond principalement à un rapport prise de commandes/revenus supérieur à trois, avec de nouvelles commandes d'un montant de 117,3 milliards d'euros et, dans une moindre mesure, aux ajustements de change nets positifs de la partie non-couverte du carnet de commandes. Les prises de commandes ont concerné 1 419 appareils commandés en 2011 (contre 574 en 2010), principalement dû à l'A320neo (option dotée d'une nouvelle motorisation), qui concerne 1 226 commandes fermes. Le carnet de commandes total d'Airbus Commercial a représenté 4 437 avions à la fin 2011 (contre 3 552 à la fin 2010). Le carnet de commandes d'Airbus Military a diminué de 1,5 milliard d'euros depuis 2010, pour atteindre 21,3 milliards d'euros, correspondant principalement à un rapport prise de commandes/revenus inférieur à un, avec de nouvelles commandes d'un montant de 0,9 milliard d'euros. Les prises de commandes d'Airbus Military ont concerné cinq appareils commandés en 2011 (contre 11 en 2010). Le carnet de commandes total d'Airbus Military a représenté 217 avions à la fin 2011 (contre 241 à la fin 2010).

Le carnet de commandes d'Eurocopter a diminué de 0,7 milliard d'euros depuis 2010, pour atteindre 13,8 milliards d'euros, correspondant principalement à un rapport prise de commandes/revenus inférieur à un, avec de nouvelles commandes d'un montant de 4,7 milliards d'euros. Les prises de commandes ont concerné 457 appareils commandés en 2011 (contre 346 en 2010), principalement dû aux commandes d'hélicoptères civils, notamment l'Ecureuil et l'EC145. Le carnet de commandes total a représenté 1 076 hélicoptères à la fin 2011 (contre 1 122 hélicoptères à la fin 2010).

Le carnet de commandes d'Astrium a diminué de 1,1 milliard d'euros depuis 2010, pour atteindre 14,7 milliards d'euros, correspondant principalement à un rapport prise de commandes/revenus inférieur à un, avec de nouvelles commandes d'un montant de 3,5 milliards d'euros portant principalement sur des commandes de satellites sur les marchés commerciaux et institutionnels.

Le carnet de commandes de Cassidian a diminué de 1,4 milliard d'euros depuis 2010, pour atteindre 15,5 milliards d'euros, correspondant principalement à un rapport prise de commandes/revenus inférieur à un, avec de nouvelles commandes d'un montant

de 4,2 milliards d'euros. Les prises de commandes concernaient l'attribution d'un contrat pour la première phase du système de commandement et de contrôle des Émirats Arabes Unis.

Le tableau ci-dessous illustre la proportion du carnet de commandes des activités civiles et de défense à la fin de chacun des trois derniers exercices.

	Exercice clos au 31 décembre 2012		Exercice clos au 31 décembre 2011		Exercice clos au 31 décembre 2010	
	Montant en milliards d'€ ⁽¹⁾	En pourcentage	Montant en milliards d'€ ⁽¹⁾	En pourcentage	Montant en milliards d'€ ⁽¹⁾	En pourcentage
Carnet de commandes :						
Secteur civil	516,9	91 %	488,2	90 %	390,2	87 %
Secteur défense	49,6	9 %	52,8	10 %	58,3	13 %
Total	566,5	100 %	541,0	100 %	448,5	100 %

(1) Comprend « Autres activités » et « Siège social/Consolidation ».

2.1.3.2 Utilisation de l'EBIT*

EADS utilise l'EBIT avant dépréciations des écarts d'acquisition et avant éléments exceptionnels (EBIT*) comme indicateur clé de ses performances financières. Le terme « éléments exceptionnels » concerne des postes tels que les dotations d'amortissement des ajustements de la juste valeur relatives à la fusion EADS, au

regroupement d'entreprises Airbus et à la formation de MBDA, ainsi que les charges de dépréciation y afférentes. Il inclut également les effets des cessions et pertes de valeurs de ces écarts d'acquisition sur les comptes d'EADS.

Le tableau ci-dessous présente le rapprochement entre le bénéfice d'EADS avant résultat financier et impôts sur les bénéfices (tel qu'il apparaît dans le compte de résultat consolidé d'EADS) et l'EBIT* d'EADS.

(en millions d'€)	Exercice clos au 31 décembre 2012	Exercice clos au 31 décembre 2011	Exercice clos au 31 décembre 2010
Bénéfice avant frais de financement et impôt sur les bénéfices	2 131	1 613	1 187
Cessions et dépréciations des écarts d'acquisition	17	42	-
Amortissements exceptionnels/cessions	38	41	44
EBIT*	2 186	1 696	1 231

2.1.3.3 Niveau de l'EBIT* par Division

Le tableau ci-dessous détaille la répartition par Division de l'EBIT* consolidé d'EADS, au titre des trois derniers exercices.

(en millions d'€)	Exercice clos au 31 décembre 2012	Exercice clos au 31 décembre 2011	Exercice clos au 31 décembre 2010
Airbus ⁽¹⁾	1 230	584	305
<i>Airbus Commercial</i>	1 125	543	291
<i>Airbus Military</i>	93	49	21
Eurocopter	311	259	183
Astrium	312	267	283
Cassidian	142	331	457
Total EBIT* des Divisions	1 995	1 441	1 228
Autres activités	49	59	25
Siège/Consolidation ⁽²⁾	142	196	(22)
Total	2 186	1 696	1 231

(1) Airbus présente deux segments : Airbus Commercial et Airbus Military. Les éliminations entre Airbus Commercial et Airbus Military sont traitées au niveau de la Division Airbus. Voir « – 2.1.1 Vue d'ensemble ».

(2) Le poste Siège/Consolidation comprend les résultats de la fonction siège, lesquels comprennent essentiellement la « Part des résultats des sociétés mises en équivalence » provenant de l'investissement d'EADS dans Dassault Aviation.

2012 par rapport à 2011. L'EBIT* consolidé d'EADS est passé de 1,7 milliard d'euros en 2011 à 2,2 milliards d'euros en 2012, soit une augmentation de 28,9 %, ce qui reflète principalement la hausse de l'EBIT* chez Airbus, Eurocopter et Astrium. Cette augmentation de l'EBIT* a été partiellement atténuée par une dégradation au sein de Cassidian, du Siège social/Consolidation et des Autres activités en 2012.

L'EBIT* d'Airbus est passé de 0,6 milliard d'euros en 2011 à 1,2 milliard d'euros en 2012, soit une augmentation de 110,6 %, principalement due à une augmentation au sein d'Airbus Commercial. L'EBIT* d'Airbus Commercial est passé de 0,5 milliard d'euros en 2011 à 1,1 milliard d'euros en 2012, soit une augmentation de 107,2 %, principalement due à des améliorations opérationnelles, notamment un nombre de livraisons d'avions plus important (588 livraisons en 2012 avec une marge constatée pour 585 livraisons contre 534 livraisons en 2011 avec une marge constatée pour 536) et une amélioration du prix des avions livrés, net de l'inflation. L'amélioration des taux de couverture a également contribué à cette augmentation de l'EBIT*. Voir « — 2.1.4.1 Revenus consolidés ». L'augmentation de l'EBIT* d'Airbus Commercial a été compensée en partie par (i) une charge de 251 millions d'euros au titre des coûts estimés des garanties liés à la réparation des pieds de nervures des ailes des A380 livrés, (ii) une charge de 124 millions d'euros au titre du report de trois mois de la mise en service du programme A350 XWB (repoussé au second semestre 2014), (iii) une charge de 76 millions d'euros liée à la clôture du programme Hawker Beechcraft et (iv) une charge de 71 millions d'euros au titre d'ajustements de change, notamment ceux liés à l'écart entre les avances reçues des clients libellées en dollars américains et les coûts correspondants libellés en dollars américains ainsi qu'à la réévaluation des provisions pour contrats déficitaires.

L'EBIT* d'Airbus Military a augmenté passant de 49 millions d'euros en 2011 à 93 millions d'euros en 2012, soit une hausse de 89,8 %, sous un effet de mix favorable de livraisons et de la marge opérationnelle de programmes arrivant à maturité technique.

L'EBIT* d'Eurocopter a augmenté de 20,1 %, passant de 259 millions d'euros en 2011 à 311 millions d'euros en 2012, une augmentation essentiellement due à un effet de mix favorable. Cette augmentation de l'EBIT* a été en partie atténuée par une hausse des frais de recherche et développement ainsi que par une charge d'un montant de 100 millions d'euros comptabilisée afin de refléter l'état d'avancement des négociations en cours de certains programmes publics d'hélicoptère.

L'EBIT* d'Astrium a augmenté de 16,9 %, passant de 267 millions d'euros en 2011 à 312 millions d'euros en 2012, une augmentation essentiellement due aux gains d'efficacité et de productivité de la Division à travers sa performance opérationnelle réalisée à la suite du programme de transformation AGILE. Cette augmentation a toutefois été en partie atténuée par la hausse des frais de R&D et les efforts de mondialisation, ainsi que certains coûts liés à l'intégration de Vizada.

L'EBIT* de Cassidian a diminué de 57,1 %, passant de 331 millions d'euros en 2011 à 142 millions d'euros en 2012, une diminution essentiellement due à la comptabilisation d'une provision d'un montant de 98 millions d'euros pour couvrir les coûts de restructuration prévus dans le cadre de la transformation de l'organisation ainsi qu'à une charge supplémentaire de 100 millions d'euros au titre de charges de dépréciation, en particulier pour les solutions et systèmes sécurisés. Cette baisse de l'EBIT* a toutefois été en partie compensée par une réduction des frais de R&D.

L'EBIT* des Autres activités a diminué de 16,9 %, passant de 59 millions d'euros en 2011 à 49 millions d'euros en 2012, une diminution principalement due à un mix en termes de chiffre d'affaires moins favorable. L'EBIT* 2011 comprenait une plus-value provenant d'une cession réalisée par EADS North America.

2011 par rapport à 2010. L'EBIT* consolidé d'EADS est passé de 1,2 milliard d'euros en 2010 à 1,7 milliard d'euros en 2011, soit une augmentation de 37,8 %, ce qui reflète principalement l'accroissement d'EBIT* chez Airbus, Eurocopter et au niveau du Siège/Consolidation. La hausse de l'EBIT* a partiellement été compensée par une dégradation au sein de Cassidian et Astrium en 2011.

L'EBIT* d'Airbus est passé de 0,3 milliard d'euros en 2010 à 0,6 milliard d'euros en 2011, soit une augmentation de 91,5 %, principalement due à une augmentation au sein d'Airbus Commercial. L'EBIT* d'Airbus Commercial est passé de 0,3 milliard d'euros en 2010 à 0,5 milliard d'euros en 2011, soit une augmentation de 86,6 %, principalement due à des améliorations opérationnelles, notamment un nombre de livraisons d'avions plus important (534 livraisons en 2011 avec une marge constatée pour 536 livraisons contre 510 livraisons en 2010 avec une marge constatée pour 508), des effets de mix positifs et une amélioration du prix des avions livrés, net de l'inflation. Voir « — 2.1.4.1 Revenus consolidés ». La hausse de l'EBIT* a été partiellement atténuée par une augmentation des frais de recherche et développement, en partie liés au programme A350 XWB et une dégradation des taux de couverture.

L'EBIT* d'Airbus Military est passé de 21 millions d'euros en 2010 à 49 millions d'euros en 2011, une augmentation principalement due à un mix favorable des livraisons, à des améliorations opérationnelles et à une diminution des frais généraux.

L'EBIT* d'Eurocopter est passé de 183 millions d'euros en 2010 à 259 millions d'euros en 2011, soit une augmentation de 41,5 %, principalement due à un effet de mix favorable des livraisons sur le marché commercial et des activités de support ainsi qu'à de meilleures performances opérationnelles. L'augmentation des frais de recherche et développement a été plus ou moins compensée par la réduction des coûts. L'EBIT* 2011 comprend une charge nette de - 115 millions d'euros principalement liée aux programmes gouvernementaux et au programme de transformation « SHAPE ».

L'EBIT* d'Astrium a diminué de 5,7 %, passant de 283 millions d'euros en 2010 à 267 millions d'euros en 2011. La baisse d'activité dans les services, les dépenses liées à l'acquisition de Vizada ainsi qu'une charge de 23 millions d'euros enregistrée pour le programme de transformation « AGILE » en 2011 ont pesé sur les bons résultats enregistrés pour les activités Satellites et Transport spatial.

L'EBIT* de Cassidian a diminué de 27,6 %, passant de 457 millions d'euros en 2010 à 331 millions d'euros en 2011, baisse principalement due à une augmentation significative des frais de recherche et développement, une provision pour mesures de restructuration de 38 millions d'euros liée au programme de transformation et une charge négative nette de 34 millions d'euros pour les programmes de 2011.

L'EBIT* des Autres activités a augmenté passant de 25 millions d'euros en 2010 à 59 millions d'euros en 2011, augmentation principalement due aux augmentations enregistrées pour ATR et Sogerma ainsi qu'à une plus-value enregistrée suite à la cession de Defense Security and Systems Solutions (DS3) par EADS North America qui s'est finalisée en mai 2011.

L'EBIT* du Siège/Consolidation est passé de - 22 millions d'euros en 2010 à 196 millions d'euros en 2011, amélioration principalement due à une meilleure répartition des frais de gestion entre les Divisions et à un effet positif des éliminations au niveau du Groupe au quatrième trimestre 2011.

Impact des cours de change sur l'EBIT*. Plus de 60 % des revenus perçus par EADS sont libellés en dollars américains, tandis qu'une part substantielle de ses charges est encourue en euros et, dans une moindre mesure, en livres sterling. Étant donné la nature à long terme de ses cycles d'activité (attestés par son carnet de commandes, qui s'étale sur plusieurs années), EADS couvre une part importante de son risque net de change afin d'atténuer l'impact des variations de change sur son EBIT*.

Voir « — 2.1.7.1 Taux de change » et « Facteurs de risque — 1. Risques des marchés financiers — Risque de change ». Outre l'effet des activités de couverture sur l'EBIT* d'EADS, ce dernier est également affecté par l'effet de la réévaluation de certains éléments d'actif et de passif au cours de clôture ainsi que par l'effet de la couverture naturelle.

En 2012, les couvertures de flux de trésorerie couvrant environ 22,2 milliards de produits libellés en dollars américains sont arrivées à échéance. En 2012, le taux de change moyen utilisé pour la comptabilisation des revenus couverts libellés en dollars américains était de 1,36 EUR/USD, contre 1,37 EUR/USD en 2011. Cette différence a entraîné une baisse de l'EBIT* d'environ 0,2 milliard d'euros entre 2011 et 2012, dont la majorité était imputable à Airbus. En outre, les autres ajustements de change, y compris ceux liés à l'écart entre les avances reçues des clients libellées en dollars américains et les coûts libellés en dollars américains correspondants ainsi que la réévaluation de provisions pour contrats déficitaires, ont eu un effet négatif de - 0,1 milliard d'euros sur l'EBIT* par rapport à 2011. Voir « — 2.1.2.7 Conversion des États financiers établis en devises étrangères ».

En 2011, les couvertures de flux de trésorerie couvrant environ 19,1 milliards de produits libellés en dollars américains sont arrivées à échéance. En 2011, le taux de change moyen utilisé pour la comptabilisation des revenus couverts libellés en dollars américains était de 1,37 EUR/USD, contre 1,35 EUR/USD en 2010. Cette différence a entraîné une baisse de l'EBIT* d'environ - 0,2 milliard d'euros entre 2010 et 2011, dont environ - 0,2 milliard d'euros imputable à Airbus. En outre, les autres ajustements de change, y compris ceux liés à l'écart entre les avances reçues des clients libellées en dollars et les coûts libellés en dollars correspondants ainsi que la réévaluation de provisions pour contrats déficitaires, ont eu un effet positif de 0,2 milliard d'euros sur l'EBIT* par rapport à 2010.

2.1.4 Résultats d'exploitation

Le tableau ci-dessous résume les comptes de résultat consolidés d'EADS (IFRS) pour les trois derniers exercices.

(en millions d'€, sauf bénéfice par action)	Exercice clos au 31 décembre 2012	Exercice clos au 31 décembre 2011	Exercice clos au 31 décembre 2010
Chiffre d'affaires	56 480	49 128	45 752
Coût des ventes	(48,545)	(42,285)	(39,528)
Marge brute	7 935	6 843	6 224
Frais commerciaux et administratifs	(2 864)	(2 408)	(2 312)
Frais de recherche et développement	(3 142)	(3 152)	(2 939)
Autres produits	184	359	171
Autres charges	(229)	(221)	(102)
Part des résultats des sociétés mises en équivalence et autres produits liés aux participations	247	192	145
Bénéfice avant frais de financement et impôt sur les bénéfices	2 131	1 613	1 187
Produit net (Charge nette) d'intérêts	(285)	13	(99)
Autre résultat financier	(168)	(233)	(272)
Impôts sur les bénéfices	(449)	(356)	(244)
Bénéfice de l'exercice	1 229	1 037	572
Résultat net imputable aux :			
Actionnaires de la Société mère (Bénéfice net)	1 228	1 033	553
Intérêts minoritaires	1	4	19
Bénéfice par action (de base) (en €)	1,50	1,27	0,68
Bénéfice par action (dilué) (en €)	1,50	1,27	0,68

Les commentaires comparatifs d'un exercice sur l'autre des résultats d'exploitation ci-dessous ont été établis sur la base des comptes de résultat consolidés d'EADS.

2.1.4.1 Revenus consolidés

Le tableau ci-dessous détaille la répartition, par Division, des revenus consolidés d'EADS pour les trois derniers exercices.

(en millions d'€)	Exercice clos au 31 décembre 2012	Exercice clos au 31 décembre 2011	Exercice clos au 31 décembre 2010
Airbus ⁽¹⁾	38 592	33 103	29 978
<i>Airbus Commercial</i>	36 943	31 159	27 673
<i>Airbus Military</i>	2 131	2 504	2 684
Eurocopter	6 264	5 415	4 830
Astrium	5 817	4 964	5 003
Cassidian	5 740	5 803	5 933
Total produits des Divisions	56 413	49 285	45 744
Autres activités	1 524	1 252	1 182
Siège/Consolidation ⁽²⁾	(1 457)	(1 409)	(1 174)
Total	56 480	49 128	45 752

(1) Airbus présente deux segments : Airbus Commercial et Airbus Military. Les éliminations entre Airbus Commercial et Airbus Military sont traitées au niveau de la Division Airbus. Voir « — 2.1.1 Vue d'ensemble ».

(2) Le poste Siège social/Consolidation comprend notamment des ajustements et des éliminations correspondants à des transactions intra-groupe.

En 2012, les revenus consolidés ont augmenté de 15,0 %, passant de 49,1 milliards d'euros en 2011 à 56,5 milliards d'euros en 2012. Cette augmentation est principalement due à une hausse des revenus d'Airbus, d'Eurocopter et d'Astrium.

En 2011, les revenus consolidés ont augmenté de 7,4 %, passant de 45,8 milliards d'euros en 2010 à 49,1 milliards d'euros en 2011. Cette augmentation est principalement due à une hausse des revenus d'Airbus et d'Eurocopter, partiellement atténuée par une légère baisse des revenus d'Astrium et de Cassidian.

Airbus

En 2012, les revenus consolidés d'Airbus ont augmenté de 16,6 %, passant de 33,1 milliards d'euros en 2011 à 38,6 milliards d'euros en 2012. Cette augmentation est principalement due à une hausse des revenus d'Airbus Commercial, partiellement atténuée par une baisse des revenus d'Airbus Military.

En 2011, les revenus consolidés d'Airbus ont augmenté de 10,4 %, passant de 30,0 milliards d'euros en 2010 à 33,1 milliards d'euros en 2011. Cette augmentation est principalement due à une hausse des revenus d'Airbus Commercial, partiellement atténuée par une baisse des revenus d'Airbus Military.

Airbus Commercial

Le tableau ci-dessous détaille les livraisons d'avions civils par type de produit au titre des trois derniers exercices.

Nombre d'appareils	Exercice clos au 31 décembre 2012	Exercice clos au 31 décembre 2011	Exercice clos au 31 décembre 2010
Monocouloir	455	421	401
Long-courrier	103	87	91
Gros-porteur	30	26	18
Total	588 ⁽¹⁾	534 ⁽²⁾	510 ⁽³⁾

(1) Revenus comptabilisés pour 585 appareils (trois A330-200 livrés sous contrat de location simple).

(2) Revenus comptabilisés pour 536 appareils (deux A330-200 livrés sous contrat de location simple en 2010 ont été revendus en 2011).

(3) Revenus comptabilisés pour 508 appareils (deux A330-200 livrés sous contrat de location simple).

En 2012, les revenus consolidés d'Airbus Commercial ont augmenté de 18,6 %, passant de 31,2 milliards d'euros en 2011 à 36,9 milliards d'euros en 2012. Cette augmentation est principalement due à (i) davantage de livraisons d'avions (588 livraisons en 2012 avec une marge constatée pour 585 livraisons contre 534 livraisons en 2011 avec une marge constatée pour 536), (ii) un effet positif d'environ 1,4 milliard d'euros lié à une amélioration des taux de couverture et de change moyens et (iii) une amélioration du prix des avions livrés, net de l'inflation. Pour une analyse de l'effet des variations des cours du change sur les résultats d'exploitation d'EADS, voir « — 2.1.2.6 Comptabilisation dans les États financiers des transactions en devises faisant l'objet de couvertures », « — 2.1.2.7 Conversion des États financiers établis en devises étrangères », « — 2.1.7.1— Cours de change »

et « Facteurs de risque — 1. Risques des marchés financiers — Risque de change ».

En 2011, les revenus consolidés d'Airbus Commercial ont augmenté de 12,6 %, passant de 27,7 milliards d'euros en 2010 à 31,2 milliards d'euros en 2011. Cette augmentation est principalement due à l'augmentation du nombre de livraisons d'appareils (534 livraisons en 2011 avec constatation des revenus pour 536 livraisons, contre 510 livraisons en 2010 avec constatation des revenus pour 508 livraisons), à un effet de mix favorable (notamment l'augmentation du nombre d'A380 livrés en 2011) ainsi qu'à une amélioration du prix des avions livrés, net de l'inflation. Cette augmentation de revenus a été, en partie, atténuée par des effets de change négatifs de - 0,4 milliard d'euros.

Airbus Military

Le tableau ci-dessous détaille les livraisons d'avions de transport militaire par type de produit au titre des trois derniers exercices.

Nombre d'appareils	Exercice clos au 31 décembre 2012	Exercice clos au 31 décembre 2011	Exercice clos au 31 décembre 2010
CN235	8	7	6
C212	2	3	-
C295	10	10	13
P-3	4	3	1
A330 MRTT (Avion ravitailleur)	5	6	-
Total	29	29	20

En 2012, les revenus consolidés d'Airbus Military ont baissé de 14,9 %, passant de 2,5 milliards d'euros en 2011 à 2,1 milliards d'euros en 2012. Cette diminution est principalement due à une baisse des revenus provenant des activités liées aux avions ravitailleurs et à l'A400M.

En 2011, les revenus consolidés d'Airbus Military ont baissé de 6,7 %, passant de 2,7 milliards d'euros en 2010 à 2,5 milliards d'euros en 2011. Cette diminution est principalement due à une baisse des revenus provenant des activités liées au programme de l'A400M en 2011 pour un montant de 0,3 milliard d'euros, partiellement compensée par une augmentation des revenus issus des avions ravitailleurs.

Eurocopter

Le tableau ci-dessous détaille les livraisons d'hélicoptères par type de produit au titre des trois derniers exercices.

Nombre d'appareils	Exercice clos au 31 décembre 2012	Exercice clos au 31 décembre 2011	Exercice clos au 31 décembre 2010
Tigre	10	16	15
Léger	227	237	260
Moyen	168	189	197
Lourd	70	61	55
<i>dont NH90</i>	<i>35</i>	<i>32</i>	<i>28</i>
Total	475	503	527

En 2012, les revenus consolidés d'Eurocopter ont augmenté de 15,7 %, passant de 5,4 milliards d'euros en 2011 à 6,3 milliards d'euros en 2012, malgré une baisse générale des livraisons d'hélicoptères : de 503 en 2011 à 475 en 2012. Cette augmentation est principalement due à une hausse des activités support de réparation et de révision, ainsi qu'à des revenus additionnels de 0,2 milliard d'euros enregistrés en 2012 issus de la première intégration de Vector Aerospace. Voir « — 2.1.2.1 Le périmètre de consolidation et ses variations ». La croissance des revenus issus des programmes NH90 et Super Puma ont également contribué à cette augmentation.

En 2011, les revenus consolidés d'Eurocopter ont augmenté de 12,1 %, passant de 4,8 milliards d'euros en 2010 à 5,4 milliards d'euros en 2011, malgré une baisse générale des livraisons d'hélicoptères : de 527 en 2010 à 503 en 2011. Cette augmentation est principalement due à un effet de mix favorable des livraisons sur le marché commercial et des activités de support, ainsi qu'à des revenus additionnels de 0,2 milliard d'euros enregistrés en 2011 issus de la première intégration de Vector Aerospace.

Astrium

En 2012, les revenus consolidés d'Astrium ont augmenté de 17,2 %, passant de 5,0 milliards d'euros en 2011 à 5,8 milliards d'euros en 2012. Cette augmentation est principalement due à une solide exécution des programmes et à la croissance des activités de services, ainsi qu'à des revenus additionnels de 0,5 milliard d'euros enregistrés en 2012 issus de la première intégration de Vizada. Voir « — 2.1.2.1 Le périmètre de consolidation et ses variations ».

Les revenus consolidés d'Astrium totalisent pour l'exercice 2011 5,0 milliards d'euros, un niveau quasi stable par rapport à 2010. La baisse des revenus d'Astrium Services a été partiellement compensée par l'augmentation des revenus d'Astrium Space Transportation et d'Astrium Satellites.

Cassidian

En 2012, les revenus consolidés de Cassidian ont diminué de 1,1 %, passant de 5,8 milliards d'euros en 2011 à 5,7 milliards d'euros en 2012. D'un exercice à l'autre, le montant des revenus de Cassidian est resté à peu près stable, tous segments confondus.

En 2011, les revenus consolidés de Cassidian ont diminué de 2,2 %, passant de 5,9 milliards d'euros en 2010 à 5,8 milliards

d'euros en 2011. Les importants revenus provenant des livraisons de commandes sur les programmes principaux et d'export Eurofighter, les activités de missiles et de radars ont été largement compensés par, entre autres, le changement de jalon dans l'activité sécurité.

Autres activités

En 2012, les revenus consolidés des Autres activités ont augmenté de 21,7 %, passant de 1,3 milliard d'euros en 2011 à 1,5 milliard d'euros en 2012. Cette augmentation est principalement due à la hausse des revenus d'EADS North America ainsi qu'à un nombre plus élevé d'appareils livrés d'ATR (10 appareils supplémentaires par rapport à 2011).

En 2011, les revenus consolidés des Autres activités ont augmenté de 5,9 %, passant de 1,2 milliard d'euros en 2010 à 1,3 milliard d'euros en 2011. Cette augmentation reflète essentiellement une accélération des livraisons d'avions de transport léger et moyen et une hausse des revenus issus des livraisons d'hélicoptères utilitaires légers d'EADS North America en 2011, ainsi que des augmentations des cadences de production et des activités sièges de cabines d'EADS Sogerma.

2.1.4.2 Coûts des ventes consolidés

En 2012, les coûts des ventes consolidés ont augmenté de 14,8 %, passant de 42,3 milliards d'euros en 2011 à 48,5 milliards d'euros en 2012. Cette augmentation est principalement due aux volumes importants de livraisons, aux coûts liés à la croissance de l'activité d'Airbus ainsi qu'à une charge liée aux contrats déficitaires engagée en 2012 pour les programmes A380 et A350 XWB. Voir « — 2.1.1.3 Évolutions importantes des programmes en 2010, 2011 et 2012 et leurs conséquences financières ». Les coûts des ventes consolidés comprennent par ailleurs les dépréciations des coûts de développement capitalisés, conformément à l'IAS 38, d'un montant de - 171 millions d'euros en 2012, contre - 116 millions d'euros en 2011. Nonobstant ce qui précède, la marge brute a augmenté, passant de 13,9 % en 2011 à 14,0 % en 2012.

En 2011, les coûts des ventes consolidés ont augmenté de 7,0 % malgré certaines réductions des coûts, passant de 39,5 milliards d'euros en 2010 à 42,3 milliards d'euros en 2011. Cette augmentation est principalement due aux volumes importants de livraisons, aux coûts liés à la croissance de l'activité d'Airbus ainsi qu'à une charge

liée aux contrats déficitaires, d'un montant de 200 millions d'euros, engagée en 2011 pour le programme A350 XWB. Voir « — 2.1.1.3 Évolutions importantes des programmes en 2010, 2011 et 2012 et leurs conséquences financières ». Les coûts des ventes consolidés comprennent par ailleurs les dotations aux amortissements des coûts de développement capitalisés, conformément à l'IAS 38, d'un montant de - 116 millions d'euros en 2011, contre - 34 millions d'euros en 2010. Du fait principalement des éléments dont il vient d'être question et en dépit d'un effet de change du dollar américain négatif sur les revenus d'Airbus par rapport à 2010, le niveau de marge brute a augmenté, passant de 13,6 % en 2010 à 13,9 % en 2011.

2.1.4.3 Frais commerciaux et administratifs consolidés

En 2012, les frais commerciaux et administratifs consolidés ont augmenté de 18,9 %, passant de 2,4 milliards d'euros en 2011 à 2,9 milliards d'euros en 2012. Cette augmentation est, pour une grande partie, due aux variations du périmètre de consolidation liées à l'intégration des acquisitions réalisées en 2011 (principalement Vizada, Vector Aerospace et Satair) ainsi qu'à des coûts de restructuration de Cassidian. Voir « — 2.1.2.1 Le périmètre de consolidation et ses variations ».

En 2011, les frais commerciaux et administratifs consolidés ont augmenté de 4,2 %, passant de 2,3 milliards d'euros en 2010 à 2,4 milliards d'euros en 2011. Cette augmentation est principalement due à l'accroissement des dépenses d'Eurocopter liées à la première intégration de Vector Aerospace. Voir « — 2.1.2.1 Le périmètre de consolidation et ses variations ».

2.1.4.4 Frais de recherche et développement consolidés

En 2012, les frais de recherche et de développement consolidés sont passés de 3,2 milliards d'euros en 2011 à 3,1 milliards d'euros en 2012, soit une légère baisse de 0,3 % principalement due à la capitalisation des coûts de développement pour un montant de 0,5 milliard d'euros au titre de l'IAS 38. Voir « — 2.1.2.5 Coûts de développement capitalisés ». L'accent reste mis sur les principaux programmes de développement du portefeuille, et notamment le programme de l'A350 XWB d'Airbus.

En 2011, les frais de recherche et de développement consolidés ont augmenté de 7,2 %, passant de 2,9 milliards d'euros en 2010 à 3,2 milliards d'euros en 2011. Cette augmentation est principalement due à l'accroissement des dépenses au sein d'Airbus pour le développement du programme A350 XWB, au sein de Cassidian pour ses systèmes aériens sans pilote et ses activités de radar Eurofighter et au sein d'Eurocopter pour l'ensemble de ses produits.

2.1.4.5 Autres produits et charges consolidés

Les autres produits et charges consolidés comprennent les plus et moins-values sur les cessions d'immobilisations et les produits de locations de biens.

En 2012, le solde net du poste « autres produits et charges » était de - 45 millions d'euros, contre 138 millions d'euros en 2011. Cette diminution nette est principalement due au règlement des avances remboursables des gouvernements européens suite à la finalisation par Airbus du programme A340 en 2011, ce qui a généré un effet positif de 192 millions d'euros pour le poste autres produits en 2011. Une charge pour perte de valeur sur les écarts d'acquisition d'un montant de - 17 millions d'euros a par ailleurs été comptabilisée en 2012.

En 2011, le solde net du poste « autres produits et charges » était de 138 millions d'euros, contre 69 millions d'euros en 2010. Cette augmentation nette est principalement due au règlement des avances remboursables des gouvernements européens suite à la finalisation par Airbus du programme A340 en 2011, ce qui a généré un effet positif de 192 millions d'euros pour le poste autres produits. Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 27 : Autres Dettes financières ». Cet effet positif a été partiellement atténué par une perte de valeur sur les écarts d'acquisition d'un montant de - 20 millions d'euros en 2011.

2.1.4.6 Part consolidée des résultats des sociétés mises en équivalence et des autres produits liés aux participations

La part consolidée des résultats des sociétés mises en équivalence et des autres produits liés aux participations comprend principalement les résultats des sociétés mises en équivalence et les résultats imputables aux participations non consolidées.

En 2012, EADS a enregistré 247 millions d'euros de part consolidée des résultats des sociétés mises en équivalence et des autres produits liés aux participations, contre 192 millions d'euros en 2011. Cette hausse de 55 millions d'euros reflète principalement l'augmentation de la contribution de la participation d'EADS dans Dassault Aviation. Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 11 : Part des résultats des sociétés mises en équivalence et autres produits liés aux participations ».

En 2011, EADS a enregistré 192 millions d'euros de part consolidée des résultats des sociétés mises en équivalence et des autres produits liés aux participations, contre 145 millions d'euros en 2010. Cette hausse de 47 millions d'euros reflète principalement l'augmentation de la contribution de la participation d'EADS dans Dassault Aviation.

2.1.4.7 Produit net (Charge nette) d'intérêts consolidé(e)

Le poste « Produits et Charges nets d'intérêts consolidés » reflète le solde net des produits et des charges financiers(ères) provenant des actifs et passifs financiers, y compris la charge d'intérêts sur les avances remboursables versées par les gouvernements européens pour le financement des activités de R&D.

En 2012, EADS a enregistré des charges d'intérêts nettes consolidées de - 285 millions d'euros, comparé à des produits d'intérêts nets consolidés de 13 millions d'euros en 2011. Cette détérioration du poste produits et charges nets d'intérêts consolidés est principalement due à la baisse des produits d'intérêts enregistrés dans les soldes de trésorerie du Groupe. Par ailleurs, le résultat 2011 du poste « Produits et Charges nets d'intérêts consolidés » comprend un effet positif de 120 millions d'euros suite à la finalisation du programme A340 en 2011. Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 27 : Autres Dettes financières ».

En 2011, EADS a enregistré des produits d'intérêts nets consolidés de 13 millions d'euros, comparé à des charges d'intérêts nettes consolidées de - 99 millions d'euros en 2010. Cette amélioration du poste « Produits et charges nets d'intérêts consolidés » est principalement due à la baisse des charges d'intérêts sur les avances remboursables et à l'augmentation des produits d'intérêts enregistrés dans les soldes de trésorerie du Groupe. Par ailleurs, le résultat 2011 du poste « Produits et Charges nets d'intérêts consolidés » comprend un effet positif de 120 millions d'euros suite à la finalisation du programme A340 en 2011.

2.1.4.8 Autres éléments du résultat financier consolidé

Ce poste comprend notamment l'effet issu de la réévaluation des instruments financiers, l'effet de la valorisation du taux de change sur les éléments monétaires et l'actualisation des provisions. Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 2 : Principales règles et méthodes comptables — Instruments financiers dérivés — Instruments dérivés incorporés ». Ce poste comprend également la valorisation des primes versées pour les options libellées en dollars utilisées pour les couvertures de change.

En 2012, le poste « autre éléments du résultat financier consolidé » s'est amélioré, passant à - 168 millions d'euros contre - 233 millions d'euros en 2010. Cette variation positive résulte notamment de l'amélioration de l'effet de la réévaluation des instruments financiers par rapport à 2011. Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 12 : Résultat financier » pour une analyse détaillée.

En 2011, le poste « autre éléments du résultat financier consolidé » s'est amélioré, passant à - 233 millions d'euros contre - 272 millions d'euros en 2010. Cette variation positive de 39 millions d'euros résulte notamment de l'amélioration de l'effet de réévaluation de change des soldes de trésorerie libellés en dollars américains et en livres sterling dans les bilans libellés en euros des sociétés du Groupe.

2.1.4.9 Impôts sur les bénéfices consolidés

En 2012, le montant des impôts sur les bénéfices était de - 449 millions d'euros contre - 356 millions d'euros en 2011. Cette augmentation est principalement due à l'accroissement du bénéfice imposable enregistré pour 2012 (1 678 millions d'euros) par rapport à 2011 (1 393 millions d'euros). Le taux d'imposition réel était de 27 % en 2012. Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 13 : Impôts sur les bénéfices ».

En 2011, le montant des impôts sur les bénéfices était de - 356 millions d'euros contre - 244 millions d'euros en 2010. Cette augmentation est principalement due à l'accroissement du bénéfice imposable enregistré pour 2011 (1 393 millions d'euros) par rapport à 2010 (816 millions d'euros). Le taux d'imposition réel était de 26 % en 2011.

2.1.4.10 Intérêts minoritaires consolidés

En 2012, le bénéfice consolidé de l'exercice imputable aux intérêts minoritaires s'élève à 1 million d'euros, contre 4 millions d'euros en 2011 et 19 millions d'euros en 2010.

2.1.4.11 Bénéfice (Perte) net(te) consolidé(e) de l'exercice imputable aux actionnaires de la société mère

Du fait des facteurs ci-dessus, EADS a enregistré un bénéfice net consolidé de 1 228 millions d'euros en 2012, contre un bénéfice net consolidé de 1 033 millions d'euros en 2011 et de 553 millions d'euros en 2010.

2.1.4.12 Bénéfice par action

Le bénéfice net de base était de 1,50 euro par action en 2012, contre 1,27 euro par action en 2011. Le nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2012 était de 827 367 945. Le dénominateur utilisé pour calculer le bénéfice par action était de 819 378 264 actions, ce qui reflète le nombre moyen pondéré d'actions en circulation pendant l'exercice. En 2010, EADS a enregistré une perte nette de base de 0,68 euro par action.

Le bénéfice net par action dilué était de 1,50 euro par action en 2012, contre 1,27 euro par action en 2011. Le dénominateur utilisé pour calculer le bénéfice dilué par action était de 820 551 931, ce qui reflète la moyenne pondérée du nombre d'actions en circulation au cours de l'exercice, ajustée pour tenir compte de la conversion de toutes les actions ordinaires potentielles. En 2010, EADS a enregistré un bénéfice dilué de 0,68 euro par action.

Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 23 : Total capitaux propres » et « Note 38 : Résultat par action ».

2.1.5 Variations du total des capitaux propres consolidés (participations minoritaires comprises)

Le tableau ci-dessous récapitule les variations du total des capitaux propres consolidés au titre de l'exercice du 1^{er} janvier 2012 au 31 décembre 2012.

(en millions d'€)	
Solde au 31 décembre 2011, (ajusté)⁽¹⁾	8 865
Bénéfice de l'exercice	1 229
Gains ou (pertes) actuariel(le)s	(770)
Écarts de réévaluation à la juste valeur cumulés (AOCI)	1 357
<i>dont ajustements de change</i>	4
Augmentation de capital	144
Paiements fondés sur des actions (IFRS 2)	18
Distribution en numéraire aux actionnaires d'EADS N.V./dividendes versés aux minoritaires	(379)
Transactions portant sur des capitaux propres (IAS 27)	(32)
Variation des intérêts minoritaires	7
(Achats nets)/Cessions nettes d'actions propres	(5)
Solde au 31 décembre 2012	10 434

(1) Les informations comparatives sont ajustées rétrospectivement conformément à la norme IFRS 3.45. Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 4 : Acquisitions et cessions ».

L'augmentation du montant total des capitaux propres consolidés en 2012 reflète principalement les bénéfices enregistrés dans les Autres écarts de réévaluation à la juste valeur cumulés (« **AOCI** ») (1,4 milliard d'euros), ces bénéfices sont essentiellement dus à la variation positive (nette d'impôt) de l'évaluation à la valeur de marché en fin d'exercice de la portion du portefeuille de couvertures d'EADS remplissant les conditions requises pour une comptabilité de couverture dans le cadre de la norme IAS 39 (« **Couvertures de flux de trésorerie** ») ainsi que les bénéfices enregistrés pour l'exercice 2012. Cette augmentation du montant total des capitaux propres consolidés a été partiellement atténuée par notamment les variations des pertes et gains actuariels (- 0,8 milliard d'euros) et la distribution aux actionnaires d'EADS N.V./dividendes versés aux intérêts minoritaires (- 0,4 milliard d'euros).

On trouvera ci-dessous une analyse du calcul des AOCI et de leur impact sur le total des capitaux propres consolidés. Pour une analyse des autres postes affectant le montant total des capitaux propres consolidés, voir les « États financiers consolidés d'EADS (IFRS) — Tableau des variations des capitaux propres consolidés (IFRS) pour les exercices clos aux 31 décembre 2012, 2011 et 2010 ».

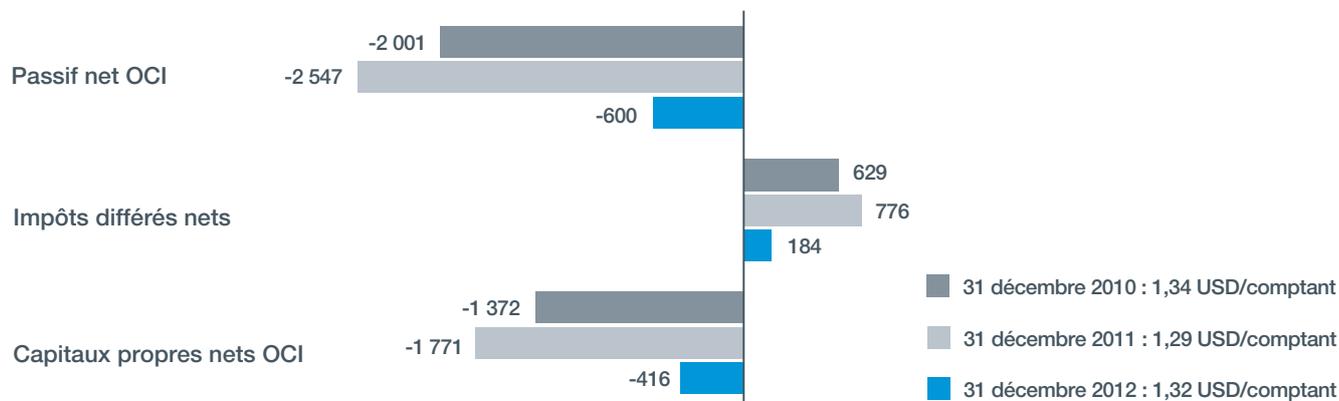
2.1.5.1 Impact des couvertures de flux de trésorerie sur les AOCI

Au 31 décembre 2012, le montant notionnel du portefeuille de couvertures de flux de trésorerie en cours d'EADS s'élevait à 83,6 milliards de dollars américains, sous forme de couvertures par rapport à l'euro et à la livre sterling. L'évaluation en fin d'exercice à la valeur de marché de ce portefeuille, conformément à la norme IAS 39, a entraîné une variation positive des AOCI avant impôts de - 1,9 milliard d'euros à compter du 31 décembre 2011, sur la base d'un cours de clôture de 1,32 EUR/USD, contre une variation négative des AOCI avant impôts de - 0,5 milliard d'euros au 31 décembre 2011 à compter du 31 décembre 2010, sur la base d'un cours de clôture de 1,29 EUR/USD. Pour plus d'informations sur l'évaluation des justes valeurs des instruments financiers voir les « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 34 : « Informations relatives aux instruments financiers ».

Les valeurs de marché positives avant impôts des couvertures de flux de trésorerie sont inscrites au poste « Autres actifs financiers », tandis que les valeurs de marché négatives avant impôts des couvertures de flux de trésorerie sont inscrites au poste « Autres dettes financières ». Les variations d'une année sur l'autre de la valeur de marché des couvertures de flux de trésorerie sont comptabilisées en AOCI. Les variations des AOCI sont nettes des effets correspondants des actifs d'impôts différés (pour les couvertures de flux de trésorerie dont l'évaluation en valeur de marché est négative) et des passifs d'impôts différés (pour les couvertures de flux de trésorerie dont l'évaluation en valeur de marché est positive). Le graphique ci-dessous présente les mouvements des AOCI liés aux couvertures de flux de trésorerie pour les trois derniers exercices (en millions d'euros).

2

MOUVEMENTS DES AOCI LIÉS AUX COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE EN MILLIONS D'EUROS
(SUR LA BASE DU COURS DE CHANGE DE FIN D'EXERCICE)



En raison de la variation positive en 2012 de la valorisation à la juste valeur du portefeuille de couvertures de flux de trésorerie, les AOCI représentent un passif net de - 0,6 milliard d'euros en 2012, contre un passif net de - 2,5 milliards d'euros en 2011. L'effet fiscal correspondant de - 0,6 milliard d'euros représente un actif net d'impôts différés de 0,2 milliard d'euros au 31 décembre 2012 contre un actif net d'impôts différés de 0,8 milliard d'euros au 31 décembre 2011.

Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 34B : Valeurs nettes comptables et justes valeurs des instruments financiers

2.1.5.2 Effet des réserves de conversion sur le poste autres écarts de réévaluation à la juste valeur cumulés (« AOCI »)

L'impact des variations des réserves de conversion de 4 millions d'euros sur les AOCI en 2012 reflète principalement l'effet des variations du cours du dollar américain.

2.1.6 Liquidités et fonds propres

Le Groupe a pour objectif de maintenir à tout moment un niveau de liquidités suffisant pour répondre à ses besoins de liquidités actuels et futurs et pour maintenir une note de crédit favorable. Il s'efforce d'atteindre cet objectif par les moyens suivants :

- mise en œuvre de mesures destinées à générer des liquidités ;
- développement et maintien de son accès aux marchés des capitaux ; et
- maîtrise de son risque lié au financement des ventes.

EADS définit sa situation nette de trésorerie consolidée comme étant la somme de (i) la trésorerie, les équivalents de trésorerie et (ii) les valeurs mobilières de placement d'une part, déduction faite (iii) des passifs financiers (tels qu'enregistrés aux états de situation financière consolidés). La situation nette de trésorerie au 31 décembre 2012 était de 12,3 milliards d'euros (11,7 milliards d'euros au 31 décembre 2011).

Cette situation de trésorerie est en outre étayée par une garantie de crédit syndiqué de 3 milliards d'euros, non tirée au 31 décembre 2012, sans engagements financiers, ainsi que par un programme d'obligations à moyen terme en euros et par un programme de billets de trésorerie. Voir « — 2.1.6.3 Dettes financières consolidées ». Les facteurs affectant la situation de trésorerie d'EADS, et par conséquent son risque de non liquidité, sont présentés ci-après.

EADS N.V. bénéficie de deux notations de crédit à long terme, la première, accordée par Moody's Investors Service Inc. (« **Moody's** »), est A2 avec une perspective stable et la seconde, accordée par Standard and Poor's Credit Market Services Europe Limited (« **Standard & Poor's** »), est A- avec une perspective positive. EADS N.V. bénéficie par ailleurs d'une notation de crédit à long terme (non sollicitée) BBB+ avec une perspective stable par Fitch Polska S.A. (« **Fitch Ratings** »). Les agences Standard and Poor's et Fitch Ratings sont établies au sein de l'Union européenne et, à compter de la date du présent Document d'Enregistrement, sont enregistrées en tant qu'agences de notation conformément au

Règlement CE n° 1060/2009 du Parlement européen et du Conseil du 16 septembre 2009 sur les agences de notation de crédit (« **Règlement 1060/2009** »). L'agence Moody's n'est pas établie au sein de l'Union européenne et n'est pas enregistrée conformément

au Règlement 1060/2009 mais Moody's Investors Service Ltd., son agence de notation de crédit affiliée est cependant enregistrée conformément au Règlement 1060/2009 et a confirmé la notation donnée par Moody's.

2.1.6.1 Flux de trésorerie

D'une façon générale, EADS finance ses activités de fabrication et ses programmes de développement de produits, et notamment le développement de nouveaux avions civils, grâce à une combinaison de flux générés par les activités d'exploitation, par les avances des clients, par des partenariats de partage du risque avec les sous-traitants et par les avances remboursables des gouvernements européens. En outre, les activités militaires d'EADS bénéficient de contrats de recherche et développement financés par les États. En cas de besoin, EADS peut lever des fonds sur les marchés financiers.

Le tableau ci-dessous détaille les variations de la situation de trésorerie nette consolidée d'EADS pour chacun des exercices présentés.

(en millions d'€)	Exercice clos au 31 décembre 2012	Exercice clos au 31 décembre 2011	Exercice clos au 31 décembre 2010
Situation de trésorerie nette consolidée au 1^{er} janvier	11 681	11 918	9 797
Flux de trésorerie bruts liés à l'exploitation ⁽¹⁾	4 772	3 392	2 177
Variations des autres éléments d'actif et de passif d'exploitation	(76)	1 386	2 819
<i>Dont financement des ventes</i>	<i>(146)</i>	<i>135</i>	<i>63</i>
Trésorerie affectée aux activités d'investissement ⁽²⁾	(3 448)	(3 820)	(2 289)
<i>Dont dépenses d'investissement industriel</i>	<i>(3 270)</i>	<i>(2 197)</i>	<i>(2 250)</i>
<i>dont acquisitions</i>	<i>(201)</i>	<i>(1 535)</i>	<i>(38)</i>
Flux de trésorerie disponibles ⁽³⁾	1 248	958	2 707
<i>Flux de trésorerie disponibles avant financement des ventes</i>	<i>1 394</i>	<i>823</i>	<i>2 644</i>
Distribution en numéraire aux actionnaires/minorités	(379)	(183)	(7)
Variations du capital et des intérêts minoritaires	144	(65)	(48)
(Achats nets)/Cessions nettes d'actions propres	(5)	(1)	(3)
Apports aux actifs des régimes de retraite	(856)	(489)	(553)
Autres variations de la situation financière	459	(457)	25
Situation nette de trésorerie consolidée au 31 décembre	12 292	11 681	11 918

(1) Représente la trésorerie provenant de l'exploitation, à l'exclusion (i) des variations des autres éléments d'actif et de passif d'exploitation (fonds de roulement) et (ii) des apports aux actifs des régimes de retraite ((553) millions d'euros en 2010 ; (489) millions d'euros en 2011 et (856) millions d'euros en 2012).

(2) Ne reflète pas l'évolution des valeurs mobilières de placement (acquisitions nettes de (3 147) millions d'euros en 2010 ; acquisitions nettes de (378) millions d'euros en 2011 et cessions nettes de 3 422 millions d'euros en 2012), qui sont classées en liquidités et non en placements aux seules fins de cette présentation des liquidités nettes.

(3) Ne reflète pas l'évolution des valeurs mobilières de placement ou les apports aux actifs des régimes de retraite.

La situation nette de trésorerie au 31 décembre 2012 était de 12,3 milliards d'euros, soit une augmentation de 5,2 % depuis le 31 décembre 2011. Cette augmentation reflète principalement les flux de trésorerie bruts liés à l'exploitation (4,8 milliards d'euros), augmentation partiellement atténuée par les flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement (- 3,4 milliards d'euros) ainsi que d'autres facteurs.

Flux de trésorerie bruts liés à l'exploitation

Les flux de trésorerie bruts liés à l'exploitation ont augmenté de 40,7 %, passant à 4,8 milliards d'euros en 2012, augmentation principalement due à l'amélioration de la rentabilité avant amortissements et provisionnements.

Variations des autres éléments d'actif et de passif d'exploitation

Les variations des autres éléments d'actif et de passif d'exploitation comprennent les créances clients, les stocks, les autres actifs et les charges constatées d'avance diminués des dettes fournisseurs, des autres dettes (dont les avances faites par les clients), des produits constatés d'avance et du financement des ventes. Ces variations ont entraîné un effet négatif de - 76 millions d'euros sur la position de trésorerie nette en 2012, contre un effet positif de 1,4 milliard d'euros en 2011.

En 2012, le principal facteur ayant contribué à la variation négative du fonds de roulement a été la variation des stocks (- 1,5 milliard d'euros), laquelle reflète l'augmentation des stocks, notamment au sein d'Airbus, en raison de la montée en cadence progressive de la production des avions monocouloir et long-courrier. Cette variation négative au cours de l'exercice a été partiellement compensée par (i) les acomptes provenant de clients (1,2 milliard d'euros), qui

2

ont diminué par rapport à 2011 en raison d'une baisse des flux de commandes principalement au sein d'Airbus et (ii) les variations des dettes fournisseurs (0,8 milliard d'euros).

En 2011, les principaux facteurs ayant contribué à la variation positive du fonds de roulement ont été : (i) les acomptes provenant de clients (2 milliards d'euros), qui ont augmenté par rapport à 2010 en raison d'un accroissement d'activité principalement au sein d'Airbus, (ii) les variations des dettes fournisseurs (0,8 milliard

d'euros), principalement pour Airbus et (iii) les variations des créances clients (0,4 milliard d'euros). Cette variation positive au cours de l'exercice a été partiellement compensée par (i) les variations de stocks (- 1,6 milliard d'euros), lesquelles reflètent l'augmentation des stocks dans la plupart des Divisions, notamment Airbus, en raison de la montée en cadence progressive de la production des avions monocouloir et long-courrier et (ii) l'évolution des autres actifs et passifs (- 0,3 milliard d'euros).

Avances remboursables des gouvernements européens. Au 31 décembre 2012, le montant total des avances remboursables reçues des gouvernements européens, comptabilisées au bilan aux postes « autres dettes non courantes » et « autres dettes courantes » du fait de leur nature spécifique, était de 6,1 milliards d'euros, montant qui inclut les intérêts courus.

En 2011, les avances remboursables de gouvernements européens (nettes de remboursements), telles que comptabilisées au bilan, ont diminué, principalement en raison du règlement de 0,4 milliard d'euros en obligations suite à la finalisation par Airbus du programme A340 (effet sur la trésorerie de - 0,1 milliard d'euros). Tel qu'indiqué ci-dessus, ce règlement a également eu un effet positif sur les produits et charges d'intérêts (192 millions d'euros et 120 millions d'euros respectivement) au cours de l'exercice 2011. Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 27 : Autres Dettes financières ».

Le détail des montants totaux des avances remboursables des gouvernements européens en cours, par produit/projet, est présenté ci-après :

(en milliards d'€)	2012	2011	2010
Long-courrier	1,9	1,5	1,8
A380	3,7	3,8	3,7
Eurocopter	0,2	0,2	0,2
Autres	0,3	0,2	0,3
Total	6,1	5,7	6,0

Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement

Les flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement sont classés en trois éléments : (i) dépenses d'investissement industriel, (ii) acquisitions et (iii) autres.

Dépenses d'investissement industriel. Les dépenses d'investissement industriel (investissements dans des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles) ont totalisé - 3,3 milliards d'euros en 2012, contre - 2,2 milliards d'euros en 2011 et - 2,3 milliards d'euros en 2010. Les dépenses d'investissement en 2012 se rapportaient aux programmes chez Airbus, pour un montant de - 2,4 milliards d'euros (dont la majorité avaient trait à l'A350 XWB) et à des projets supplémentaires dans les autres Divisions, pour un montant de 0,9 milliard d'euros, principalement portés par des investissements chez Astrium et Eurocopter. Les dépenses d'investissement comprennent les coûts de développement liés aux produits qui ont été capitalisés conformément à la norme IAS 38. Voir « — 2.1.2.5 Coûts de développement capitalisés ».

Pour la période de 2013 à 2014, il est prévu que les dépenses d'investissement d'EADS seront principalement liées aux activités d'Airbus – notamment au programme A350 XWB – et seront globalement réparties dans les marchés domestiques d'EADS en France, en Allemagne, en Espagne et au Royaume-Uni.

Acquisitions. En 2012, le montant de - 0,2 milliard d'euros reflète la trésorerie nette utilisée pour les acquisitions réalisées au cours de

l'exercice, notamment celles réalisées par Cassidian (- 123 millions d'euros pour Carl Zeiss Optronics GmbH, Rheinmetall Airborne Systems GmbH et Netasq) et les acquisitions d'actifs d'Eurocopter (- 43 millions d'euros). Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 31 : État des flux de trésorerie consolidés ».

En 2011, le montant de - 1,5 milliard d'euros correspond à la trésorerie nette utilisée pour les acquisitions du Groupe réalisées au cours de l'exercice, notamment celles de Vizada (- 709 millions d'euros), de Vector (- 432 millions d'euros) et de Satair (- 342 millions d'euros). En 2010, le montant de - 38 millions d'euros correspond à l'acquisition de Jena-Optronik GmbH.

Flux de trésorerie disponible

EADS définit ses flux de trésorerie disponible comme étant la somme (i) des flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation et (ii) des flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement, déduction faite (iii) de l'évolution des valeurs mobilières de placement et (iv) des apports aux actifs des régimes de retraite. Du fait des facteurs ci-dessus, le flux de trésorerie disponible a totalisé 1,2 milliard d'euros en 2012, contre 1,0 milliard d'euros en 2011 et 2,7 milliards d'euros en 2010. Le flux de trésorerie disponible avant financement des ventes était de 1,4 milliard d'euros en 2012, contre 0,8 milliard d'euros en 2011 et 2,6 milliards d'euros en 2010.

Apport aux actifs des régimes de retraite

Les sorties de trésorerie de - 0,9 milliard d'euros et de - 0,5 milliard d'euros et de - 0,6 milliard d'euros en 2012, 2011 et 2010 respectivement, se rapportent principalement à la mise en œuvre d'un dispositif de fiducie contractuel (DFC) destiné à recueillir les contributions et à financer l'achat d'actifs pour des régimes de retraite conformément à la norme IAS 19, ainsi qu'aux actifs de régime de retraite au Royaume-Uni et aux fonds de pension en Allemagne. Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 25B : Provisions pour régimes de retraite ». En 2013, EADS prévoit des apports supplémentaires comme actifs du régime afin de réduire la provision pour régimes de retraite inscrite à son bilan.

Autres variations de la situation financière

En 2012, les variations positives d'un montant de 459 millions d'euros résultent principalement de la réévaluation des valeurs mobilières de placement et des passifs financiers. En 2011, la variation négative de - 457 millions d'euros résulte de l'augmentation des passifs financiers découlant des sociétés nouvellement consolidées. En 2010 a été enregistrée une légère variation positive d'un montant de 25 millions d'euros qui reflète notamment les effets de change sur les passifs financiers.

2.1.6.3 Dettes financières consolidées

Le tableau ci-dessous fournit la composition des dettes financières consolidées d'EADS, lesquelles incluent les dettes à court et à long terme, au 31 décembre 2012 :

(en millions d'€)	31 décembre 2012				Total
	Ne dépassant pas 1 an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans		
Obligations	165	1 090	579	1 834	
Dettes vis-à-vis des établissements financiers	53	821	561	1 435	
Prêts	189	231	56	476	
Contrats de location-financement	13	99	69	181	
Autres	853	-	-	853	
Total	1 273	2 241	1 265	4 779 ⁽¹⁾	

(1) Les dettes financières comprennent des dettes sans recours d'Airbus, à hauteur de 345 millions d'euros.

Le solde non remboursé des dettes financières a diminué, passant de 5,1 milliards d'euros au 31 décembre 2011 à 4,8 milliards d'euros au 31 décembre 2012. Cette diminution reflète principalement un dividende provenant de MBDA.

Les dettes financières comprennent les engagements liés à des transactions de financement des ventes, s'élevant à 345 millions d'euros au 31 décembre 2012, la majorité portant intérêt à des taux variables. Voir « — 2.1.6.4 Financement des ventes ».

Le programme EMTN. Un programme d'obligations à moyen terme en euros (Euro Medium Term Note – « EMTN ») de 3 milliards d'euros est en place chez EADS, comprenant deux tranches émises à compter du 31 décembre 2012 :

— 0,5 milliard d'euros de notes émises en 2003 dont l'échéance finale est en 2018, assorties d'un coupon de 5,5 % (taux d'intérêt

2.1.6.2 Trésorerie et équivalents de trésorerie consolidés et valeurs mobilières de placement

Les liquidités et le portefeuille de valeurs mobilières du Groupe sont investis essentiellement dans des instruments financiers non spéculatifs, dont la plupart présentent un degré élevé de liquidité, par exemple des certificats de dépôt, des dépôts à un jour, des billets de trésorerie ainsi que d'autres instruments et obligations du marché monétaire. Voir « — 2.1.7.2 Taux d'intérêt » et « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 34A : Gestion des risques financiers ».

EADS dispose d'un système de gestion centralisée de la trésorerie transfrontalier entièrement automatisé (couvrant la France, l'Allemagne, l'Espagne, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et les États-Unis). Ce système de gestion centralisée de la trésorerie améliore la capacité du Groupe à évaluer, de manière fiable et instantanément, la situation de trésorerie de chaque filiale au sein du Groupe et lui permet de répartir les liquidités de façon optimale au sein du Groupe en fonction des besoins variables à court terme.

Le total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie en 2012 inclut une somme de 0,4 milliard d'euros résultant de la consolidation proportionnelle à 37,5 % de MBDA, contre 0,7 milliard d'euros en 2011 et 0,7 milliard d'euros en 2010.

effectif de 5,6 %) qui, à la suite d'un swap sont passées à un taux variable Euribor-3M + 1,72 % ; et

— 1 milliard d'euros de notes émises en 2009 dont l'échéance finale est en 2016, assorties d'un coupon de 4,625 % (taux d'intérêt effectif de 4,7 %) qui, à la suite d'un swap sont passées à un taux variable Euribor-3M + 1,57 %.

Programme de billets de trésorerie. EADS est en mesure d'émettre des billets de trésorerie renouvelés mensuellement, dans le cadre d'un programme spécifique. Ces billets de trésorerie porteraient intérêt à des taux fixes ou variables, avec des échéances individuelles allant de 1 jour à 12 mois. Le programme est en place depuis 2003 et comporte une limite maximum de volume autorisé de 2 milliards d'euros. Au 31 décembre 2012, un volume de 165 millions d'euros était en circulation dans le cadre de ce programme.

Prêt de la Banque Européenne d'Investissement. En 2004, la Banque Européenne d'Investissement a accordé à EADS un prêt à long terme d'un montant de 421 millions de dollars, arrivant à échéance en 2014, au taux d'intérêt de 5,1 % (taux d'intérêt effectif : 5,1 %). En 2011, EADS a signé une convention de crédit à long terme d'un montant de 721 millions de dollars américains arrivant à échéance en 2021 (avec un amortissement linéaire à compter du mois d'août 2015) avec la Banque Européenne d'Investissement, portant intérêt à un taux variable Libor USD-3M + 0,849 %. Parallèlement, EADS a converti le taux variable en taux fixe de 3,2 % à la suite d'un swap.

Prêt de la Banque de Développement du Japon. En 2011, EADS a contracté un prêt arrivant à échéance en 2021 d'un montant de 300 millions de dollars (crédit in fine) avec la Banque de Développement du Japon, aux termes de laquelle EADS a tiré la totalité des fonds et portant un taux variable Libor USD à 3M + 1,15 %. Parallèlement, EADS a converti le taux variable en taux fixe de 4,8 % à la suite d'un swap.

Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 26 : Dettes financières ».

2.1.6.4 Financement des ventes

EADS favorise les ventes au comptant et encourage un financement indépendant de la part des clients, afin d'éviter de conserver à sa charge des risques de crédit ou d'actif pour les produits livrés. Cependant, afin de soutenir les ventes de ses produits, en premier lieu chez Airbus, Eurocopter et ATR, EADS peut accepter de participer au financement des clients, au cas par cas, soit directement, soit en accordant des garanties à des tiers.

Le marché financier demeure imprévisible, ce qui peut contraindre EADS à augmenter ses dépenses supplémentaires à l'occasion du financement des ventes d'avions civils, essentiellement au moyen de contrats de location-financement et de prêts. Elle a cependant l'intention de maintenir ces dépenses au niveau le plus raisonnable possible.

Des équipes dédiées et expérimentées structurent ces opérations de financement et suivent de près le risque total de financement et de valeur d'actif d'EADS ainsi que son évolution en termes de qualité, de volume et d'intensité de besoins en liquidités. EADS vise à structurer tous les financements qu'elle assure à ses clients suivant des conditions contractuelles conformes aux normes du marché, afin de faciliter toute vente ou réduction ultérieures de ce risque.

Pour déterminer le montant et les conditions d'une transaction de financement, Airbus et ATR prennent en compte la notation de crédit de la compagnie aérienne, ainsi que les facteurs de risque spécifiques à l'environnement d'exploitation prévu de l'avion et à sa valeur future prévisible. Les rendements du marché et les pratiques bancaires courantes servent également à fixer des références pour les conditions de financement proposées aux clients.

7,2 % des 4,8 milliards d'euros du total des dettes financières consolidées au 31 décembre 2012 correspondent au financement des actifs liés au financement des ventes d'EADS, qui ont des échéanciers de paiement prévisibles à long terme.

Le tableau ci-dessous présente la répartition des montants totaux des dettes liées au financement des ventes en cours.

(en millions d'€)	2012	2011	2010
Dettes vis-à-vis des établissements financiers	313	421	491
Prêts	32	111	140
Total dettes liées au financement des ventes	345	532	631

La totalité des 345 millions d'euros de dettes financières liées au financement des ventes au 31 décembre 2012 se présente sous la forme de dettes sans recours, pour lesquelles les obligations de remboursement d'EADS se limitent aux sommes reçues de ses contreparties dans le cadre des transactions. Une part importante des actifs financiers, représentant les engagements de clients non annulables, fait état d'échéances qui correspondent étroitement à celles des dettes financières correspondantes. Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 26 : Dettes financières ». Voir également « — 2.1.2.8 Comptabilisation dans les États financiers des transactions de financement des ventes ».

En outre, en 1999, Airbus a reçu une note de réinvestissement de la Deutsche Bank AG d'un montant de 800 millions d'USD, à un taux d'intérêt fixe de 9,88 % ; l'en-cours de la dette s'élève à 195 millions d'euros au 31 décembre (2011 : 224 millions d'euros, 2010 : 275 millions d'euros).

Les opérations de financement des ventes sont, d'une façon générale, garanties par une sûreté prise sur l'avion financé. En outre, Airbus, Eurocopter et ATR bénéficient de clauses de sauvegarde et de la constitution de sécurités adaptées en fonction du risque perçu et du contexte juridique de chaque opération.

EADS classe le risque découlant de ses activités de financement des ventes en deux catégories : (i) le risque de financement des ventes, où la solvabilité du client — sa capacité à s'acquitter de ses obligations dans le cadre d'un accord de financement — constitue le risque ; et (ii) le risque de valeur d'actif, où le risque porte sur la baisse de la valeur future de l'avion financé. Voir également « Facteurs de risque — 1. Risques des marchés financiers — Risque de change ».

Risque de financement des ventes

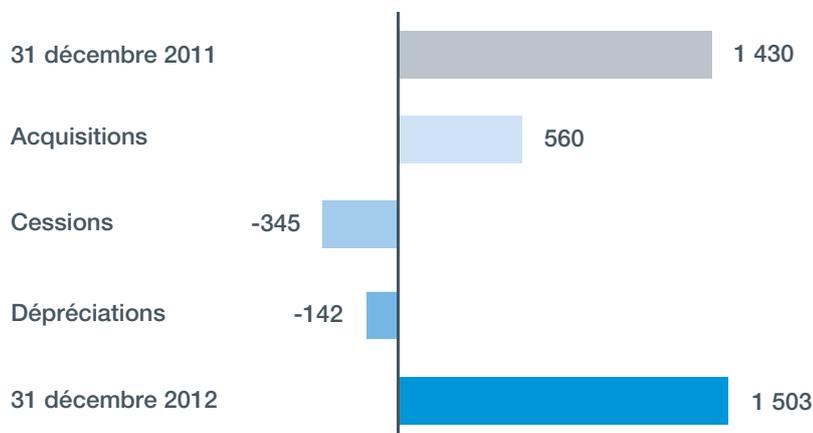
Risque brut. Le risque brut de financement des ventes est calculé en additionnant (i) la valeur comptable nette des avions sous contrat de location simple ; (ii) le montant principal à rembourser des contrats de location-financement ou des prêts ; et (iii) la valeur présente nette des montants maximum d'engagements dans le cadre de garanties financières.

Le risque brut de financement des ventes dans le cadre de contrats de location simple, de contrats de location-financement et de prêts diffère de la valeur des actifs correspondants au bilan d'EADS et de ses engagements éventuels hors bilan correspondants pour les raisons suivantes : (i) les actifs sont enregistrés conformément aux normes IFRS, mais sont susceptibles de se rapporter à des

transactions pour lesquelles le recours à Airbus, à Eurocopter ou à ATR est limité ; (ii) la valeur des actifs est dépréciée ou amortie au bilan consolidé ; (iii) le risque brut hors bilan est calculé comme étant la valeur présente nette des paiements futurs, alors que les États financiers présentent le total des versements futurs en termes nominaux ; et (iv) le risque lié aux garanties de valeur d'actif enregistrées en contrats de location simple dans les États financiers est classé en risque de valeur d'actif et non en risque de financement des ventes.

Le risque brut de financement des ventes d'Airbus était de 1,5 milliard de dollars américains (1,1 milliard d'euros) au 31 décembre 2012. Le graphique ci-dessous illustre l'évolution de ce risque en 2012 (en millions de dollars américains).

ÉVOLUTION DU RISQUE BRUT D'AIRBUS EN 2012



Le risque de financement des ventes d'Airbus au 31 décembre 2012 est réparti sur 87 avions, exploités en continu par 25 compagnies aériennes. En outre, le niveau de risque est susceptible d'inclure d'autres actifs liés aux avions, par exemple les pièces détachées. 90 % du risque brut de financement des ventes d'Airbus est réparti sur dix compagnies aériennes dans neuf pays (à l'exclusion des engagements de financements).

Le risque brut de financement des ventes d'ATR était de 0,1 milliard de dollars américains (0,1 milliard d'euros) au 31 décembre 2012. Ce risque était réparti sur 124 avions. EADS ne consolide proportionnellement que 50 % d'ATR et partage ce risque avec son partenaire, à savoir Alenia.

Le risque brut de financement des ventes d'Eurocopter était de 84 millions d'euros au 31 décembre 2012. Ce risque était réparti sur plus de 50 hélicoptères.

Risque net. Le risque net est la différence entre le risque brut et la valeur estimée du nantissement. La valeur du nantissement est évaluée à l'aide d'un modèle dynamique fondé sur la valeur présente nette des locations futures prévues de l'appareil sur le marché de la location et sur le coût potentiel du défaut de paiement. Ce modèle d'évaluation donne des résultats typiquement plus bas que les estimations de la valeur résiduelle effectuées par des sources indépendantes afin de prendre en compte ce que la Direction estime être son évaluation prudente des conditions de marché, ainsi que les coûts de reprise des appareils et de remise en état. Voir « — 2.1.2.8 — Comptabilisation dans les États financiers des transactions de financement des ventes ».

Le tableau ci-dessous fournit les détails du passage du risque brut au risque net de financement (lequel n'inclut pas les garanties de valeur d'actif) aux 31 décembre 2012, 2011 et 2010. Il prend en compte 100 % du risque de financement des ventes d'Airbus et d'Eurocopter et 50 % du risque d'ATR, ce qui correspond à la participation d'EADS dans ATR.

(en millions d'€)	Note ⁽¹⁾	Airbus			ATR 50 %			Eurocopter			Total EADS		
		31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010
Contrats de location simple	15	693	497	579	-	-	-	-	-	-	693	497	579
Contrats de location-financement et prêts	17	783	1 062	1 234	19	13	14	70	46	41	872	1 121	1 289
Autres		-	-	-	10	29	55	2	-	-	12	29	55
Financement des ventes au bilan		1 476	1 559	1 813	29	42	69	72	46	41	1 577	1 647	1 923
Financement des ventes hors bilan		318	357	448	45	56	46	12	40	48	375	453	542
Transactions sans recours au bilan		(461)	(721)	(880)	-	-	-	-	-	-	(461)	(721)	(880)
Ajustements hors bilan		(194)	(90)	(115)	-	-	-	-	-	-	(194)	(90)	(115)
Risque brut de financement des ventes	33	1 139	1 105	1 266	74	98	115	84	86	89	1 297	1 289	1 470
Valeurs des nantissements	33	(741)	(627)	(759)	(61)	(86)	(105)	(48)	(53)	(62)	(850)	(766)	(926)
Risque net		398	478	507	13	12	10	36	33	27	447	523	544
Dépréciations d'actifs et provisions pour :													
Contrats de location simple	33	(223)	(127)	(75)	-	-	-	-	-	-	(223)	(127)	(75)
Contrats de location-financement et prêts	33	(132)	(172)	(176)	-	-	-	-	-	-	(132)	(172)	(176)
Engagements au bilan	33	-	-	-	(13)	(12)	(10)	(36)	(33)	(27)	(49)	(45)	(37)
Engagements hors bilan	33	(43)	(179)	(256)	-	-	-	-	-	-	(43)	(179)	(256)
Dépréciations d'actifs et provisions		(398)	(478)	(507)	(13)	(12)	(10)	(36)	(33)	(27)	(447)	(523)	(544)
Risque résiduel		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(1) Les chiffres indiqués renvoient au numéro des Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS).

La valeur brute des contrats de location simple consolidés figurant dans le tableau ci-dessus (693 millions d'euros en 2012, 497 millions d'euros en 2011 et 579 millions d'euros en 2010) est comptabilisée en « Immobilisations corporelles » à la valeur comptable nette des contrats de location simple avant dépréciation. Les dépréciations d'actifs cumulées correspondantes (- 223 millions d'euros en 2012, - 127 millions d'euros en 2011 et - 75 millions d'euros en 2010) sont imputées à cette valeur comptable nette. Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 15 : Immobilisations corporelles » et « Note 33 : Engagements hors bilan ».

Le tableau ci-dessus indique également la valeur brute des contrats de location-financement consolidés et des prêts (879 millions d'euros en 2012, 1 121 millions d'euros en 2011 et 1 289 millions d'euros en 2010). Les contrats de location-financement consolidés

(448 millions d'euros en 2012, 618 millions d'euros en 2011 et 731 millions d'euros en 2010) sont comptabilisés en actifs financiers à long terme, enregistrés à leur valeur comptable avant dépréciation. Les prêts (424 millions d'euros en 2012, 503 millions d'euros en 2011 et 558 millions d'euros en 2010) sont également comptabilisés en actifs financiers non courants, enregistrés à leur montant brut non remboursé. Les dépréciations d'actifs cumulées correspondantes (- 132 millions d'euros en 2012, - 172 millions d'euros en 2011 et - 176 millions d'euros en 2010) sont imputées à cette valeur comptable nette. Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 17 : Participations mises en équivalence, autres investissements et actifs financiers non courants ».

Le risque de financement des ventes hors bilan chez Airbus, ATR (comptabilisé à 50 % pour cette dernière par EADS) et Eurocopter était de 375 millions d'euros en 2012, 453 millions d'euros en 2011 et 542 millions d'euros en 2010. Ces montants reflètent la valeur nominale totale des versements futurs dans le cadre de structures « lease in/lease out ». La valeur présente nette correspondante des versements futurs (actualisée et nette de facteurs d'atténuation) est comprise dans le risque brut de financement total pour un montant de 181 millions d'euros en 2012, 363 millions d'euros en 2011 et 427 millions d'euros en 2010. Une provision de 43 millions d'euros figure au bilan d'EADS au 31 décembre 2012 pour couvrir le montant intégral du risque net correspondant. Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 33 : Engagements hors bilan ».

Risque de valeur d'actif

Une part importante du risque de valeur d'actif d'EADS découle des garanties de valeur d'actif en cours, principalement chez Airbus. Le Groupe juge que les risques financiers associés à ces garanties sont sous contrôle. Trois facteurs contribuent à cette estimation : (i) la garantie ne couvre qu'une tranche de la valeur future estimée de l'avion, et son niveau est considéré comme prudent par rapport à la valeur future estimée de chaque appareil ; (ii) le risque lié à la garantie de valeur d'actif est diversifié sur un grand nombre d'appareils et de clients ; et (iii) les dates d'exercice des garanties de valeur d'actif en cours sont réparties jusqu'en 2022, de sorte que le niveau de risque lié à leurs échéances demeure bas pour tout exercice donné. En outre, ces garanties de valeur d'actif doivent en général être exercées à l'intérieur d'une fenêtre d'exercice définie à l'avance et comporter des conditions expresses qui doivent être remplies pour qu'elles soient exerçables. Des mesures visant à réduire l'impact des garanties de valeur d'actif arrivant à échéance ces prochaines années, notamment concernant les A340, sont actuellement prises par Airbus.

Risque brut. Le risque brut de valeur d'actif est défini comme la somme des montants maximum des tranches garanties (par opposition à la somme des montants maximum des valeurs d'actifs garanties) dans le cadre des garanties de valeur d'actif en cours. Au 31 décembre 2012, le risque brut de valeur d'actifs était de 1,9 milliard de dollars américains (1,4 milliard d'euros). La part hors bilan du risque brut de valeur d'actifs, correspondant à des garanties de valeur d'actif dont les valeurs nettes actualisées sont inférieures à 10 % du prix de vente de l'avion correspondant, était de 1 046 millions d'euros, montant qui exclut 333 millions d'euros d'actifs pour lesquels le risque est considéré comme modéré. Dans bien des cas, le risque est limité à une portion spécifique de la valeur résiduelle de l'avion. Le risque brut de valeur d'actifs résiduel est enregistré au bilan.

Risque net. La valeur présente du risque lié aux garanties de valeur d'actifs données, lorsqu'un exercice est considérée comme probable, est intégralement provisionnée et comprise dans le

montant total des provisions pour risques sur valeurs d'actifs, dont le montant est de 712 millions d'euros au 31 décembre 2012. Cette provision couvre la différence estimée éventuelle entre la valeur estimée de l'avion à la date à laquelle la garantie peut être exercée et la valeur garantie sur la base de l'opération en prenant en considération les contre-garanties. Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 25C : Autres provisions ».

Engagements de garantie

Si des engagements visant à fournir des financements par rapport aux commandes d'Airbus, d'Eurocopter et d'ATR sont également conclus, ces engagements ne sont pas considérés comme faisant partie du risque brut tant que le financement n'a pas été mis en place, ce qui n'a éventuellement lieu qu'au moment de la livraison de l'avion. Ceci est dû au fait que (i) l'expérience passée suggère qu'il est peu probable que toutes ces promesses de financement seront effectivement mises en œuvre (bien qu'il soit possible que les clients qui n'en bénéficient pas puissent néanmoins demander une assistance en matière de financement avant la livraison d'un avion), (ii) tant que l'avion n'a pas été livré, Airbus ou ATR conservent la propriété de l'actif et n'encourent pas de risque anormal à ce titre (mis à part le risque correspondant aux travaux en cours) et (iii) des tiers sont toujours susceptibles de prendre part au financement.

Commandes et engagements de garantie d'Airbus. Au cours des trois dernières années (2010, 2011 et 2012), le nombre moyen de nouvelles commandes d'avions pour lesquelles un engagement de crédit a été accordé représente 8 % du nombre moyen de commandes enregistrées sur la même période, soit 73 avions concernés par an sur un total annuel de 942 commandes en moyenne. Ces engagements de financement pourront ou non se concrétiser à la date de livraison contractuelle de l'appareil. En outre, le niveau de l'aide au financement varie, tout comme les conditions proposées aux clients.

Livraisons et aides au financement mises en œuvre à la livraison par Airbus. Au cours des trois dernières années (2010, 2011 et 2012), le nombre d'avions livrés pour lesquels une aide au financement a été fournie par Airbus a atteint 2 % du nombre moyen de livraisons sur la même durée, soit neuf avions financés par an sur un nombre moyen de 544 livraisons par an. Cette aide au financement peut prendre la forme de prêts classiques ou subordonnés ou de garanties. À titre de rappel, l'aide en question a pu avoir pour origine les engagements de financement accordés par EADS lors de la signature des contrats d'achat (voir ci-dessus), ou bien avoir été le résultat d'une demande de financement faite par le client avant la livraison de l'appareil.

Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 33 : Engagements hors bilan » pour une analyse détaillée des politiques de financement des ventes et des procédures comptables d'EADS.

2.1.7 Activités de couverture

2.1.7.1 Cours de change

Plus de 60 % des revenus d'EADS sont libellés en dollars. Or, environ la moitié de ce risque de change est « naturellement couverte » par des dépenses elles aussi libellées en dollars. Les dépenses restantes sont encourues principalement en euros, et dans une moindre mesure en livres sterling. En conséquence, dans la mesure où EADS n'utilise pas d'instruments financiers pour couvrir son risque de change net futur entre le moment où un client passe commande et la date de la livraison, ses résultats seront affectés par les variations du cours de change du dollar par rapport à ces devises, et dans une moindre mesure par les variations du cours de change de la livre sterling par rapport à l'euro. L'intention du Groupe étant de générer des résultats uniquement au travers de ses activités d'exploitation et non en spéculant sur des mouvements des taux de change, EADS utilise des stratégies de couverture pour atténuer l'impact des variations des taux de change sur son EBIT*. Voir « — 2.1.3.3 Niveau de l'EBIT* par Division — Impact des cours de change sur l'EBIT* ». Voir également « Facteurs de risque — 1. Risques des marchés financiers — Risque de change ».

Du fait qu'EADS a recours aux instruments financiers pour couvrir son risque de change net, la portion de ses revenus libellés en dollars non couverte par des instruments financiers est exposée à des risques du fait des variations des cours de change. Un certain pourcentage de cette part non couverte des revenus (liée aux acomptes versés par les clients avant la livraison) est converti en euros au cours en vigueur au moment où les acomptes sont reçus par EADS. Le reste des revenus libellés en dollars et non couverts (correspondant à une partie des versements effectués à la livraison) est sujet à la variation des cours. Voir « — 2.1.2.7 Conversion des États financiers établis en devises étrangères ».

Risque sur les ventes d'avions. Pour les produits tels que les avions, EADS couvre de manière générale les ventes prévues en dollars américains. Les éléments couverts sont définis comme les entrées de trésorerie fermes futures prévues au titre d'un mois considéré sur la base des règlements finaux à la livraison des appareils. EADS désigne la plupart du temps une part du total mensuel des flux de trésorerie comme la position couverte pour couvrir le risque de change qu'elle prévoit. Donc, aussi longtemps que les encaissements bruts réels en devises étrangères (par mois) dépassent la portion désignée comme couverte, le retard ou l'annulation des transactions de vente et des encaissements correspondants n'ont pas d'effet comptable sur l'opération de couverture. Le montant prévu des encaissements à couvrir peut atteindre jusqu'à 100 % de l'équivalent du risque net initial en dollars. Le ratio de couverture est ajusté pour prendre en compte les mouvements macro-économiques affectant les cours au comptant (spot) et les taux d'intérêts ainsi que la robustesse du cycle commercial.

Risque sur l'activité non aéronautique. En ce qui concerne ses activités non aéronautiques, EADS couvre les entrées et les sorties en devises générées par les ventes fermes ou les contrats de vente et d'achat. Pour les activités non aéronautiques, les couvertures sont généralement contractées pour des volumes inférieurs mais suivent un schéma de flux similaire ou sont désignées en fonction des échéances de paiements convenues.

Risque sur les opérations de trésorerie. Dans le cadre de ses opérations de trésorerie, EADS conclut des swaps de change (d'un montant notionnel de 2,1 milliards d'euros au 31 décembre 2012) pour ajuster les variations à court terme des soldes de trésorerie dans des devises autres que l'euro au niveau des entités commerciales. Les variations d'un exercice à l'autre de la juste valeur de marché de ces swaps sont enregistrées au compte de résultat consolidé au poste « Autres éléments du résultat financier » s'ils ne sont pas désignés comme instruments de couverture. Ces variations sont susceptibles d'avoir un effet important sur le résultat net d'EADS.

Instruments financiers dérivés incorporés. EADS a également recours à des instruments financiers dérivés de change qui sont incorporés à certains contrats d'achat et de location libellés dans une devise autre que la monnaie fonctionnelle des parties au contrat ; cela concerne principalement le dollar et la livre sterling. Les gains ou les pertes se rapportant à ces instruments financiers dérivés de change incorporés sont enregistrés au poste « Autres éléments du résultat financier » s'ils ne sont pas désignés comme instruments de couverture. Ces variations sont susceptibles d'avoir un effet important sur le résultat net d'EADS. Voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 2 : Principales règles et méthodes comptables — Instruments financiers dérivés — Instruments dérivés incorporés ». En outre, EADS couvre le risque de change découlant de transactions financières dans des devises autres que l'euro, par exemple les transactions de financement ou les valeurs mobilières.

Portefeuille de couvertures. EADS gère un portefeuille de couverture à long terme, avec des échéances à plusieurs années, couvrant son risque net sur les ventes en dollars, principalement lié aux activités d'Airbus Commercial (et dans une moindre mesure, d'ATR, d'Eurocopter, d'Astrium et de Cassidian). Le risque net est défini comme le risque total de change (produits libellés en dollars), net de la partie qui est « naturellement couverte » par des dépenses libellées en dollars. Ce portefeuille de couverture englobe en grande partie les opérations hautement probables du Groupe. À des fins d'information financière, les opérations de change remplissent les conditions nécessaires pour être considérées comme un élément couvert si elles sont inscrites au carnet de commandes audité en interne ou s'il est tout à fait probable qu'elles se réalisent au regard, par exemple, de documents contractuels ou de prévisions.

Le tableau ci-dessous détaille le montant notionnel des couvertures de change en place au 31 décembre 2012, ainsi que les cours moyens du dollar américain applicables à l'EBIT* correspondant.

	2013	2014	2015	2016+	Total
Total couvertures (en milliards d'USD)	23,1	21,6	18,5	20,4	83,6
Cours à terme (en USD)					
EUR-US\$ ⁽¹⁾	1,37	1,36	1,35	1,32	
GBP/USD	1,57	1,57	1,58	1,57	

(1) Dont les dollars à leurs taux les moins favorables.

Pour plus de détails concernant les montants notionnels des instruments financiers dérivés de change du Groupe, voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 34C : Montants notionnels des instruments financiers dérivés ».

2.1.7.2 Taux d'intérêt

EADS utilise une approche de gestion de type actif-passif dans le but de limiter son risque de taux d'intérêt. EADS s'efforce d'assortir le profil de risque de ses actifs à une structure de passif correspondante. Le risque net de taux d'intérêt restant est géré au moyen d'instruments financiers dérivés de plusieurs types afin de minimiser les risques et les impacts financiers.

Les instruments de couverture affectés spécifiquement aux instruments de dettes (par exemple les obligations émises dans le cadre du programme EMTN) ont au maximum les mêmes montants nominaux ainsi que les mêmes dates d'échéance que l'élément couvert.

La trésorerie et le portefeuille de valeurs mobilières du Groupe sont investis dans des instruments financiers, tels que des dépôts à un jour, des certificats de dépôt, des billets de trésorerie, d'autres instruments du marché monétaire et des obligations

à moyen et à court terme. Les éventuelles couvertures de taux d'intérêt associées remplissent les conditions requises pour une comptabilisation de couverture soit à titre de couvertures de juste valeur, soit à titre de couvertures de flux de trésorerie. Pour ce portefeuille, EADS réunit régulièrement une commission de gestion de patrimoine visant à limiter le risque de taux d'intérêt à la juste valeur grâce à une approche des risques d'analyse de la valeur.

Pour plus de détails concernant les montants notionnels des instruments financiers dérivés de taux d'intérêt du Groupe, voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 34C : Montants notionnels des instruments financiers dérivés ». Pour plus de renseignements au sujet des risques de marché et de la manière dont EADS s'efforce de gérer ces risques, voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 34A : Gestion des risques financiers ».

2.2 États financiers

Les États financiers consolidés (IFRS) et les États financiers statutaires d'EADS pour l'exercice clos au 31 décembre 2012, ainsi que les notes, annexes et rapports d'audit font partie intégrante du présent Document d'Enregistrement.

En outre, les versions anglaises des documents suivants sont réputées incorporées au présent Document d'Enregistrement et en font partie intégrante :

- les États financiers consolidés (IFRS) et les États financiers statutaires d'EADS pour l'exercice clos au 31 décembre 2010, ainsi que les notes, annexes et rapports d'audit tels qu'intégrés par référence au Document d'Enregistrement déposé en anglais auprès de l'AFM (autorité néerlandaise des marchés financiers) et approuvé par celle-ci le 19 avril 2011 et déposé en anglais auprès de la Chambre de commerce de La Haye ; et

- les États financiers consolidés (IFRS) et les États financiers statutaires d'EADS pour l'exercice clos au 31 décembre 2011, ainsi que les notes, annexes et rapports d'audit tels qu'intégrés par référence au Document d'Enregistrement déposé en anglais auprès de l'AFM et approuvé par celle-ci le 12 avril 2012 et déposé en anglais auprès de la Chambre de commerce de La Haye.

Des exemplaires des documents susmentionnés sont disponibles gratuitement, sur simple demande, en anglais, en français, en allemand et en espagnol au siège de la Société et sur le site www.eads.com (Relations investisseurs > Rapports annuels et Document d'Enregistrement).

Des exemplaires des Documents d'enregistrement susmentionnés sont également disponibles en anglais sur le site internet de l'AFM, www.afm.nl (Professionals > Registers > Approved

prospectuses). Les États financiers susmentionnés sont par ailleurs disponibles en anglais, pour consultation, à la Chambre de commerce de La Haye.

EADS atteste que les rapports d'audit intégrés au présent Document par référence ont été reproduits fidèlement à la

connaissance d'EADS et est en mesure de confirmer que les informations fournies par les commissaires aux comptes ne contiennent aucune omission susceptible de rendre ces rapports inexacts ou trompeurs.

2.3 Honoraires des commissaires aux comptes statutaires

Prestations de services au Groupe des commissaires aux comptes et des membres de leur réseau pour les exercices financiers 2012, 2011 et 2010 :

	KPMG Accountants N.V.						Ernst & Young Accountants L.L.P.					
	2012		2011		2010		2012		2011		2010	
	Montant en milliers d'€	%										
Audit												
Audit légal, certification, examen des comptes individuels et consolidés	5 780	55,0 %	5 675	70,0 %	5 710	81,1 %	5 836	61,3 %	5 851	69,2 %	4 493	70,8 %
Autres diligences	3 725	35,5 %	1 678	20,7 %	516	7,4 %	3 158	33,2 %	2 338	27,6 %	1 607	25,4 %
Sous-total	9 505	90,5 %	7 353	90,7 %	6 226	88,5 %	8 994	94,5 %	8 189	96,8 %	6 100	96,2 %
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement												
Juridique, fiscal, social	961	9,2 %	715	8,8 %	628	8,9 %	519	5,5 %	201	2,4 %	123	1,9 %
Technologie de l'information	20	0,1 %	37	0,5 %	12	0,2 %	-	-	70	0,8 %	121	1,9 %
Divers	22	0,2 %	6	0,1 %	172	2,4 %	-	-	-	-	-	-
Sous-total	1 003	9,5 %	758	9,3 %	812	11,5 %	519	5,5 %	271	3,2 %	244	3,8 %
Total	10 508	100 %	8 111	100 %	7 038	100 %	9 513	100 %	8 460	100 %	6 344	100 %

2.4 Informations relatives aux commissaires aux comptes

	Date de première nomination	Date d'expiration du mandat actuel ⁽¹⁾
KPMG Accountants N.V. Rijnzathe 14, 3454 PV De Meern — Pays-Bas Représenté par Jack Van Rooijen	10 mai 2000	29 mai 2013
Ernst & Young Accountants L.L.P. Boompjes 258, 3011 XZ Rotterdam — Pays-Bas Représenté par C. T. Reckers	24 juillet 2002	29 mai 2013

(1) Une résolution sera soumise à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires qui se tiendra le 29 mai 2013, en vue de désigner Ernst & Young Accountants L.L.P. et KPMG Accountants N.V. en qualité de commissaires aux comptes de la Société pour l'exercice 2013.

KPMG Accountants N.V., Ernst & Young Accountants L.L.P. et leurs représentants respectifs sont enregistrés auprès de l'Institut des experts comptables néerlandais, NIVRA (*Nederlands Instituut van Register Accountants*).

2

Description générale de la Société et de son capital social

3.1 Description générale de la Société	100
3.1.1 Nom commercial, dénomination sociale et siège social	100
3.1.2 Forme juridique	100
3.1.3 Droit applicable et information du public	100
3.1.4 Date de constitution et durée de la Société	102
3.1.5 Objet social	102
3.1.6 Registre du commerce et des sociétés	102
3.1.7 Consultation des documents juridiques	103
3.1.8 Exercice social	103
3.1.9 Répartition statutaire des bénéfices	103
3.1.10 Assemblées générales	103
3.1.11 Déclaration des participations	105
3.1.12 Cession obligatoire	106
3.1.13 Offres obligatoires	108
3.2 Renseignements de caractère général concernant le capital social	109
3.2.1 Capital social émis	109
3.2.2 Capital social autorisé	109
3.2.3 Modification du capital social ou des droits attachés aux actions	109
3.2.4 Titres donnant accès au capital social de la Société	110
3.2.5 Évolution du capital social émis depuis la Constitution de la Société	111
3.3 Répartition du capital et des droits de vote	112
3.3.1 Répartition du capital	112
3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires	113
3.3.3 Forme des actions	117
3.3.4 Évolution de l'actionnariat de la Société depuis sa création	117
3.3.5 Personnes exerçant un contrôle sur la Société	119
3.3.6 Organigramme simplifié du Groupe	119
3.3.7 Rachat par la Société de ses propres actions	121
3.4 Dividendes	124
3.4.1 Dividendes et distributions en numéraire versés depuis la création d'EADS	124
3.4.2 Politique de distribution de dividendes d'EADS	125
3.4.3 Délai de prescription des dividendes	125
3.4.4 Régime fiscal	125
3.5 Rapport annuel sur les communications sociétaires et financières	126

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 : Mendelweg 30, 2333 CS Leyde, Pays-Bas

Siège (*statutaire zetel*) : Amsterdam

Téléphone : + 31 (0)71 5245 600

Fax : + 31 (0)71 5232 807

3.1.2 Forme juridique

La Société est une société anonyme (*naamloze vennootschap*) de droit néerlandais. De par ses activités internationales, la Société est soumise aux dispositions des législations en vigueur dans chacun des pays où elle exerce ses activités.

3.1.3 Droit applicable et information du public

La Société est régie par le droit néerlandais, (en particulier le Livre 2 du Code Civil néerlandais), ainsi que par ses Statuts (les « **Statuts** »).

La Société est soumise aux dispositions de la loi néerlandaise relative au contrôle des marchés financiers « *Wet op het financieel toezicht* » (« **WFT** »). 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, ainsi qu'aux Pays-Bas, est présenté ci-dessous.

3.1.3.1 Obligations en matière d'information périodique

Conformément à la Directive 2004/109/CE sur l'harmonisation des obligations de transparence de l'information publiée par les émetteurs dont les valeurs mobilières sont admises à la négociation sur un marché réglementé (la « **Directive Transparence** »), EADS est tenu de communiquer certaines informations périodiques et permanentes (les « **Informations Réglementées** »).

En application de la Directive Transparence, EADS doit diffuser ces Informations Réglementées à l'échelle européenne, et de telle 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.

Pour conclure, les Informations Réglementées doivent être disponibles pour un mécanisme d'archivage centralisé qui doit être officiellement désigné par l'État membre d'origine d'EADS.

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. À cet égard, l'autorité de marché compétente qui assume la responsabilité finale de la surveillance du respect de la conformité par EADS est l'AFM.

EADS est tenu de publier des informations périodiques conformément à la Directive Transparence telle que transposée dans la loi néerlandaise, en particulier :

- la publication d'un rapport financier annuel et du rapport d'audit établi par les commissaires aux comptes, dans les quatre mois suivant la fin de chaque exercice ;
- la publication d'un rapport financier semestriel, dans les deux mois suivant la fin du premier semestre de l'exercice ; et
- la publication des rapports financiers trimestriels, au cours de la période commençant dix semaines après le début et finissant six semaines avant la fin du premier ou du second semestre de l'exercice.

De plus, la Société doit déposer auprès de l'AFM, dans les cinq jours suivant leur adoption par les actionnaires de la Société, ses États financiers annuels audités (y compris les États financiers annuels consolidés), le rapport de gestion, le rapport des commissaires aux comptes et certaines informations spécifiques liées aux États financiers.

La Société a également fourni dans ce Document d'Enregistrement une liste de documents sociaux et financiers et autres informations publiés ou mis à la disposition du public au cours des 12 derniers mois, ainsi que le lieu où ces 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 depuis le 20 janvier 2007, EADS n'est plus tenu de se conformer à certaines obligations d'information en vertu des dispositions du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers.

Conformément à l'obligation prévue par la Directive Transparence visant à une diffusion des Informations Réglementées à l'échelle européenne, EADS est tenu de diffuser simultanément en France toute information diffusée à l'étranger.

Réglementation allemande

La Directive Transparence ayant été transposée en Allemagne depuis le 20 janvier 2007, EADS n'est plus tenu de se conformer à certaines obligations d'information prévues par la loi boursière allemande (*Börsengesetz*) et la réglementation des admissions à la Bourse allemande (*Börsenzulassungs-Verordnung*).

Les actions de la Société étant admises aux négociations sur le sous-segment *Prime Standard* du marché réglementé (*regulierter Markt*) de la Bourse de Francfort, la Société est soumise à certaines obligations consécutives à sa cotation décrites ci-dessous. La Société fait partie, entre autres, du MDAX, l'indice des valeurs de moyenne capitalisation de Deutsche Börse AG.

En vertu des sections 50 et 51 de la réglementation boursière (*Börsenordnung*) de la Bourse de Francfort, la Société doit publier des comptes consolidés annuels et semestriels, ainsi que des rapports financiers trimestriels, qui peuvent être rédigés uniquement en anglais. Par ailleurs, conformément à la section 52 de la réglementation boursière, la Société doit publier un calendrier financier en début de chaque exercice en allemand et en anglais. La Société doit également tenir une réunion d'analystes au moins une fois par an, en plus de la conférence de presse sur les États financiers annuels.

Sous réserve de certaines dérogations, la Société est tenue de solliciter l'admission aux négociations sur le marché réglementé (*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 assujéti aux obligations d'information prévues par la loi espagnole relative aux valeurs mobilières précisée par le décret royal 1362/2007 du 19 octobre 2007.

Conformément à l'obligation prévue par la Directive Transparence visant à une diffusion des Informations Réglementées à l'échelle européenne, EADS est tenu de diffuser simultanément en Espagne toute information diffusée à l'étranger.

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 en matière 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

Depuis la transposition de la Directive Transparence en droit néerlandais, EADS doit publier les Informations Réglementées et les déposer auprès de l'AFM, qui les conserve dans un registre accessible au public. EADS publie et diffuse dans l'ensemble de l'Union européenne toute information interne communiquée conformément aux lois relatives aux Informations Réglementées.

En vertu de la loi néerlandaise, la Société doit également publier toute modification des droits attachés à ses actions, ainsi que toute modification apportée aux droits attachés à tout droit permettant d'acquérir les actions de la Société.

Réglementation française

Toute information privilégiée, telle que définie ci-dessus, sera diffusée en France par le biais de la diffusion au sein de l'Union européenne telle qu'elle est 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

Toute information privilégiée, telle que définie ci-dessus, sera diffusée en Allemagne par le biais de la diffusion au sein de l'Union européenne telle qu'elle est 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 valeurs mobilières, 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 (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. EADS 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'induit pas le public en erreur et que la Société soit en mesure d'assurer la confidentialité de ladite information. Néanmoins, EADS informera immédiatement la CNMV si elle décide de retarder la publication d'un événement significatif. En outre, conformément à la loi espagnole sur les valeurs mobilières, la Société doit publier sur son site Internet les détails relatifs à tout événement significatif. 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 cotation.

Une ordonnance du 1^{er} juin 2009 prévoit qu'EADS nomme au moins un porte-parole officiel pour répondre à toute question que la CNMV pourrait avoir en relation à un événement significatif révélé par EADS. Ce porte-parole doit pouvoir répondre officiellement au nom d'EADS et avoir accès à la Direction de la Société afin de vérifier toute information demandée par la CNMV.

Une circulaire du 4 novembre 2009 prévoit également que l'annonce de tout événement significatif doit passer par le système CIFRADO (système électronique de la CNMV pour les avis et communications) et que toute annonce faite par un autre moyen n'est possible qu'à certaines conditions exceptionnelles, sous réserve de l'accord de la Direction générale des Marchés (*Dirección General de Mercados*).

La loi espagnole relative aux Bourses de valeurs et ses règlements et règles d'application imposent à EADS :

- (i) de maintenir un site Internet contenant au minimum les informations prévues par la réglementation espagnole ;
- (ii) une fois par an, de mettre à la disposition des actionnaires et déposer auprès de la CNMV un rapport sur la gouvernance d'entreprise en espagnol ; et
- (iii) une fois par an, de mettre à la disposition des actionnaires un rapport sur la rémunération des administrateurs en espagnol.

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 ses 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 :

- l'industrie aéronautique, la défense, l'espace et/ou les communications ; ou
- 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 de La Haye (*Handelsregister van de Kamer van Koophandel en Fabrieken voor Den Haag*) 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 de La Haye.

En France, les Statuts sont disponibles au siège social d'EADS en France (37, boulevard de Montmorency, 75016 Paris, France, Tél. : + 33 1 42 24 24 24).

En Allemagne, les Statuts sont disponibles au siège social d'EADS en Allemagne (Willy-Messerschmitt-Str. – Tor 1, 81663 Munich, Allemagne, Tél. : + 49 89 60 70).

En Espagne, les Statuts sont disponibles 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 au titre des actions sera effectué(e) sous forme d'actions de la Société ou sous forme d'actifs, et non en numéraire.

La décision de distribuer un dividende, un acompte sur dividende ou d'opérer toute autre distribution au profit des actionnaires est portée à leur connaissance dans un délai de sept jours suivant ladite décision. Les dividendes, acomptes sur dividendes ou autres distributions sont versés à la date ou aux dates fixées par le Conseil d'administration.

Les dividendes, acomptes sur dividendes et autres distributions sont versés par 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.

Les personnes autorisées à percevoir un dividende, un acompte sur dividende ou toute autre distribution sont les actionnaires inscrits au registre d'inscription à cet effet à une date de clôture des registres qui sera fixée par le Conseil d'administration, étant précisé qu'il ne peut pas s'agir d'une date antérieure à la date à laquelle le versement de ce dividende, acompte sur dividende ou autre distribution est déclaré.

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 Assemblées des actionnaires sont convoquées aussi souvent que le Conseil d'administration l'estime nécessaire, dans les cas prévus à l'article 2:108a du Code Civil néerlandais (par suite d'une réduction des fonds propres de la Société à la moitié du capital libéré et appelé de la Société ou en dessous de ce montant) ou à la demande d'actionnaires détenant, individuellement ou ensemble, au moins 10 % de la totalité du capital social émis de la Société. L'Assemblée générale annuelle de la Société se tient dans un délai de six mois à compter de la fin de l'exercice social.

Le Conseil d'administration doit remettre les convocations aux Assemblées générales des actionnaires par la publication d'un avis sur le site Internet de la Société (www.eads.com), qui sera

accessible directement et en permanence jusqu'à la tenue de l'Assemblée. La Société doit respecter les règles légales qui prévoient un délai de convocation minimum, actuellement fixé à 42 jours. L'avis de convocation doit faire figurer les mentions imposées par le droit néerlandais.

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 dix semaines avant la date de celle-ci. Un point, pour lequel un ou plusieurs actionnaires ou d'autres parties possédant des droits relatifs aux Assemblées de la Société représentant collectivement au moins le seuil minimum légal (actuellement fixé à 1 % du capital social émis ou des actions représentant une valeur de marché consolidée de 50 millions d'euros) ont fait une demande par écrit en vue de son inscription à l'ordre du jour d'une Assemblée générale annuelle des actionnaires, doit être inclus dans l'avis de convocation ou être annoncé de la même manière si la demande motivée ou une proposition de résolution a été reçue par la Société au plus tard 60 jours avant l'Assemblée générale.

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 une procuration électroniquement enregistrée ou écrite, ou encore 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 par action.

Les personnes ayant le droit d'assister aux Assemblées d'actionnaires et d'y voter sont celles qui sont enregistrées dans le registre prévu à cet effet par le Conseil d'administration à la date d'inscription visée à l'article 2:119 du Code Civil néerlandais, actuellement fixée au 28^e jour avant l'Assemblée générale des actionnaires (la « **Date d'enregistrement** »), indépendamment des personnes qui ont droit aux actions au moment de l'Assemblée.

Si le Conseil d'administration le décide, toute personne en droit d'exercer les droits mentionnés dans le précédent paragraphe (soit en personne, soit en vertu d'une procuration écrite ou par enregistrement électronique) et qui assiste à l'Assemblée par un moyen de communication électronique et vidéo à partir d'un autre lieu désigné 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.

En amont d'une Assemblée générale des actionnaires et à titre de condition pré-requise pour y assister et voter, la Société ou toute personne morale ou physique désignée à cet effet par la Société doit être notifiée, par écrit et au plus tard à la Date d'enregistrement, par chaque personne autorisée et ayant l'intention d'assister à l'Assemblée des actionnaires, de son intention d'assister à l'Assemblée, en précisant l'identité de cette personne, ainsi que la composition, la nature et la taille de sa « Participation » (selon la définition de ce terme figurant dans les Statuts). Enfin, cette notification devra être reçue par la Société ou par toute autre

personne morale ou physique désignée à cet effet par la Société au plus tard à la date mentionnée dans l'avis de convocation.

La Société est autorisée à demander des informations et documents complémentaires en ce qui concerne la Participation d'une personne ayant exprimé son intention d'assister à une Assemblée d'actionnaires. Tant qu'un actionnaire n'a pas satisfait à cette demande, ses droits de participer aux Assemblées et d'y voter seront suspendus.

La Société peut exiger de toute personne désireuse d'assister à une Assemblée des actionnaires de justifier de son identité en présentant un passeport ou un permis de conduire en cours de validité et de se soumettre à certaines contraintes de sécurité. Toute personne qui ne respecte pas ces obligations pourra se voir refuser l'entrée de l'Assemblée des actionnaires, ou en être renvoyée.

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

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

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

Conformément à ses Statuts, le Conseil d'administration peut également mettre à disposition des moyens électroniques pour la participation, la prise de parole et le vote aux Assemblées générales des actionnaires. Ces moyens électroniques seront mis en œuvre en fonction de la disponibilité des moyens techniques nécessaires et des pratiques 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 les Assemblées d'actionnaires sauf lorsque le droit en vigueur l'exige, ce qui concerne un nombre très limité de résolutions devant être soumises à une Assemblée extraordinaire d'actionnaires. Le droit néerlandais exige une Majorité qualifiée pour l'adoption de certaines résolutions, dont, toute réduction de capital, annulation des droits de préemption relatifs aux émissions d'actions et toute fusion ou scission légale ; ces résolutions devront être adoptées à la Majorité des deux tiers des votes exprimés lorsque 50 % du capital social ayant droit de vote n'est pas présent ou représenté

à l'Assemblée des actionnaires, la Majorité simple suffisant dans le cas inverse. 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 et les résolutions visant à modifier certaines dispositions des Statuts ne pourront être adoptées que par une Majorité d'au moins 75 % des votes valablement exprimés 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. Les actionnaires de référence d'EADS (voir « — 3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires ») ne bénéficient pas de droits de vote différents de ceux des autres actionnaires.

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 d'EADS 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 %. Toute personne dont la participation en capital ou en droits de vote d'EADS atteint, dépasse ou devient inférieure à un ou plusieurs des seuils susmentionnés en raison d'un changement au niveau du capital en circulation d'EADS ou des droits de vote liés aux actions EADS tel que notifié à l'AFM par EADS, doit avertir l'AFM au plus tard le quatrième jour de Bourse à compter du moment où l'AFM a publié la notification d'EADS. EADS doit notamment notifier à l'AFM immédiatement si le capital social en circulation ou les droits de vote ont varié de 1 % ou plus depuis le précédent avis de la Société.

Si, à la fin d'une année civile, la composition de la participation d'un investisseur diffère des informations le concernant précédemment notifiées suite à la conversion de certains types de titres ou suite à l'exercice de droits d'acquiescer des droits de vote, cet investisseur doit alors fournir une mise à jour de ses informations précédentes dans un délai de quatre semaines à compter de la fin de l'année civile, moyennant un avis écrit adressé à l'AFM. L'AFM publie ces déclarations sur son site Internet (www.afm.nl).

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.

Les Statuts prévoient ce qui suit : « *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 émis au titre d'une action détenue par la Société ou l'une de ses filiales, ou d'une action dont la Société ou l'une de ses filiales détient le certificat 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.* »

Les Statuts exigent que les actionnaires avertissent la Société lorsqu'ils atteignent ou franchissent les seuils indiqués ci-dessus. Les Statuts contiennent également des obligations de déclaration applicables aux actionnaires dès lors que leur participation dans EADS atteint ou dépasse certains seuils.

Les Statuts prévoient que les obligations de déclaration des actionnaires soient renforcées de plusieurs manières, au-delà des exigences imposées par la WFT, notamment en exigeant la déclaration d'informations complémentaires, en rattachant les obligations de déclaration à un éventail plus large d'intérêts au capital ou aux droits de vote d'EADS et en imposant aux actionnaires d'informer la Société si leur participation atteint, dépasse ou tombe au-dessous du Seuil de cession obligatoire (tel que défini ci-dessous) ou si la participation d'un actionnaire (seul ou en tant que membre d'un Concert) qui est supérieure au Seuil de cession obligatoire connaît des changements en termes de composition, de nature et/ou de taille.

Toute infraction à l'obligation légale de notification d'un changement de détention d'actions prévu par la WFT sera passible de sanctions pénales et administratives. Elle sera également passible de sanctions civiles, y compris la suspension des droits de vote. Toute infraction à une obligation de notification prévue dans les Statuts peut conduire à une suspension des droits d'assister aux Assemblées et d'y voter.

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 concernant 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 vote d'EADS ⁽¹⁾ 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 des seuils précisés. Chaque membre du Conseil d'administration est donc tenu de communiquer à l'AFM tout changement du nombre d'actions EADS en sa possession et des droits de vote qui y sont attachés.

Déclarations des opérations effectuées sur les actions émises par la Société

L'article 5:60 du WFT dispose que certaines personnes exerçant des fonctions de direction ou de surveillance au sein de la Société et, le cas échéant, les personnes qui leur sont étroitement liées (appelés ensemble les « **Initiés** », comme défini ci-après) avertissent l'AFM dans les cinq jours de Bourse des transactions effectuées pour leur compte et portant sur des actions de la Société ou des produits dérivés ou autres instruments financiers liés auxdites actions, à moins que le montant agrégé de ces transactions n'excède pas 5 000 euros au regard de l'intégralité des transactions de l'année civile.

Les « **Initiés** » d'EADS comprennent (i) les membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif de la Société, (ii) les personnes ayant des liens personnels étroits avec toute personne visée au paragraphe (i) (y compris leurs conjoints, enfants à charge et autres membres de leur famille partageant le même toit) et (iii) les personnes morales, les trusts ou sociétés de personnes dont les fonctions de direction sont assurées par toute personne visée aux catégories (i) ou (ii) 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 équivalents en substance à ceux d'une telle personne.

EADS a adopté des règles internes spécifiques en matière de transactions d'initiés (le « **Règlement des Opérations d'Initiés** ») afin de garantir le respect des dispositions susmentionnées et des réglementations néerlandaises, françaises, allemandes et espagnoles applicables aux transactions sur titres. Le Règlement des Opérations d'Initiés, disponible sur le site Internet de la Société, prévoit en particulier les dispositions suivantes : (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, sous réserve de fournir des informations spécifiques au responsable de la conformité des transactions d'initiés (*ITR Compliance Officer*), nommé par la Société, comme aux autorités de marchés compétentes. Les principales responsabilités du responsable de la conformité des transactions d'initiés sont de veiller à l'application du Règlement des Opérations d'Initiés et de rendre compte à l'AFM.

Conformément à l'article 5:59 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 application de l'article 15a de la loi allemande sur les Bourses de valeurs mobilières, 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 fournir une information sur les transactions sur les actions de la Société ou instruments financiers et, en particulier, les opérations sur instruments dérivés, effectuées pour leur propre compte. Ces personnes devront notifier dans un délai de cinq jours de Bourse ces opérations à la Société et à l'Autorité fédérale allemande de supervision des opérations financières, à moins que le montant cumulé de toutes les opérations réalisées au cours d'une année civile soit inférieur à 5 000 euros. Depuis la transposition de la Directive Transparence en droit allemand le 20 janvier 2007, EADS n'est plus tenu de publier ces notifications sur son site Internet ni dans un journal allemand économique et financier de diffusion nationale.

3.1.12 Cession obligatoire

3.1.12.1 Seuil de cession obligatoire limitant la participation à 15 %

Les Statuts interdisent à tout actionnaire de détenir une participation de plus de 15 % du capital social ou des droits de vote d'EADS, qu'il agisse seul ou de concert avec d'autres personnes (le « **Seuil de cession obligatoire** »). Une participation (« **Participation** ») n'inclut

pas seulement les actions et les droits de vote, mais également les autres instruments qui font en sorte que des actions ou des droits de vote sont réputés être à la disposition de quiconque conformément à la loi néerlandaise sur la surveillance financière

(1) 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).

et doivent faire l'objet d'une notification au régulateur néerlandais, l'AFM, si certains seuils sont atteints ou dépassés. Tout actionnaire ayant une participation dépassant le Seuil de cession obligatoire devra ramener sa participation au-dessous du Seuil de cession obligatoire, par exemple, en cédant ses Actions excédentaires dans un délai de deux semaines. Ces dispositions s'appliquent également aux Concerts d'actionnaires et aux autres Personnes qui détiennent ensemble une participation dépassant le Seuil de cession obligatoire. Si, à la fin du délai imparti, ledit actionnaire ou Concert ne s'est pas mis en conformité avec le Seuil de cession obligatoire de 15 %, ses Actions excédentaires seront transférées à une fondation de droit néerlandais (« *Stichting* ») qui peut, et ultimement doit, procéder à leur cession.

La fondation de droit néerlandais émettra alors des certificats de dépôt d'actions à l'actionnaire correspondant en échange des Actions excédentaires transférées, conférant ainsi à l'actionnaire ou aux actionnaires correspondants les droits économiques mais pas les droits de vote rattachés à ces Actions EADS. Les Statuts de la fondation et les modalités d'administration encadrant la relation entre la fondation et les porteurs des certificats de dépôt prévoient, entre autres, que :

- les membres du Conseil d'administration de la fondation doivent être indépendants d'EADS, des personnes bénéficiant de droits acquis et de leurs affiliés (voir « — 3.1.12.2 Exceptions au Seuil de cession obligatoire ») et des porteurs de certificats de dépôt et leurs affiliés (un accord stipule, entre autres, qu'EADS couvrira les frais de la fondation et dégagera les membres du Conseil d'administration de toute responsabilité) ;
- les membres du Conseil d'administration ont été nommés (à l'exception des premiers membres du Conseil d'administration qui ont été nommés au moment de la constitution) et révoqués par le directoire de la fondation (EADS peut toutefois nommer un administrateur si la fondation ne compte aucun administrateur) ;
- la fondation n'a aucune latitude quant à l'exercice des droits de vote attachés aux actions EADS qu'elle détient et votera mécaniquement pour refléter le résultat des votes exprimés (ou non) par les autres actionnaires, et la fondation distribuera aux porteurs de certificats de dépôt les dividendes ou autres distributions qu'elle reçoit d'EADS ; et
- il ne peut être procédé à aucun transfert de certificat de dépôt sans l'accord préalable écrit du Conseil d'administration de la fondation.

Pour les actionnaires ou Concerts, le terme « Actions excédentaires », tel qu'il est utilisé ci-dessus, renvoie au nombre d'actions composant la part de la participation de l'actionnaire ou du Concert qui est supérieure au Seuil de cession obligatoire, laquelle correspond au nombre le plus faible entre : (a) les actions détenues par cet actionnaire ou ce Concert représentant un pourcentage du capital social émis de la Société qui est égal au pourcentage de sa participation qui dépasse le Seuil de cession obligatoire ; et (b) toutes les actions détenues par cette personne ou ce Concert.

Cette restriction est incluse dans les Statuts afin de refléter la gouvernance davantage normalisée de la Société pour l'avenir, visant à une augmentation substantielle du flottant et à protéger les intérêts de la Société et de ses parties prenantes (y compris l'ensemble de ses actionnaires), en limitant les possibilités d'influence au-dessus du niveau du Seuil de cession obligatoire ou les offres d'achat autres qu'une offre publique d'achat débouchant sur le taux d'acceptation minimum de 80 % du capital social indiqué ci-dessous.

3.1.12.2 Exceptions au Seuil de cession obligatoire

Les restrictions au titre du Seuil de cession obligatoire prévues dans les Statuts ne s'appliquent pas aux personnes ayant fait une offre publique avec un taux d'acceptation d'au moins 80 % (y compris les actions EADS déjà détenues par cette personne). Ces restrictions sont par ailleurs assorties de certaines exceptions au titre des droits acquis (clause dite de grand-père) en faveur des actionnaires et Concerts qui détiennent déjà des participations dépassant le Seuil de cession obligatoire à la date d'entrée en vigueur des Statuts actuels (la « **Date d'exception** »).

Des régimes de droits acquis différents s'appliquent à ces actionnaires et Concerts en fonction des participations et de leur nature détenues par chacun de ces actionnaires ou Concerts à la Date d'exception. La Société a confirmé que (i) l'exception spécifique prévue à l'article 16.1.b des Statuts s'applique à Sogepa dans la mesure où cette dernière détient plus de 15 % des actions et droits de vote en circulation d'EADS, y compris leur propriété économique et juridique, à la Date d'exception et (ii) l'exception spécifique prévue à l'article 16.1.c s'applique au Concert constitué entre Sogepa, GZBV et SEPI dans la mesure où ces sociétés détiennent ensemble plus de 15 % des actions et droits de vote en circulation d'EADS, y compris leur propriété économique et juridique, à la Date d'exception.

3.1.13 Offres obligatoires

3.1.13.1 Directive OPA

La Directive 2004/25/CE relative aux offres publiques d'achat (la « **Directive OPA** ») établit les principes qui déterminent le droit applicable à EADS dans le contexte d'une offre publique d'achat des actions de la Société. La Directive OPA renvoie aux règles en vigueur aux Pays-Bas et à celles de l'État membre de l'Union européenne où se trouve l'autorité compétente choisie par EADS parmi les différentes autorités de contrôle des marchés sur lesquels ses actions sont admises à la cote.

Dans le cas d'EADS, les questions relatives, entre autres, à la contrepartie offerte en cas d'offre, en particulier le prix, ainsi que les questions ayant trait à la procédure d'offre, en particulier les informations concernant la décision de l'acquéreur de faire une offre, le contenu du document d'offre et les informations relatives à l'offre, seront traitées conformément aux règles de l'État membre dont relève l'autorité compétente, qui sera désignée par EADS à une date ultérieure.

Le droit néerlandais s'appliquera à toutes les questions relatives à l'information devant être fournie au personnel d'EADS et à celles relevant du droit des sociétés, notamment le pourcentage des droits de vote conférant le contrôle et les dérogations à l'obligation de lancer une OPA, ainsi qu'aux conditions dans lesquelles le Conseil d'administration d'EADS pourra prendre toute mesure susceptible de faire échouer l'offre, aux règles applicables et à l'autorité compétente (voir « 3.1.12.2 Loi néerlandaise »).

3.1.13.2 Loi néerlandaise

La loi (la « **loi OPA** ») transposant la Directive OPA en droit néerlandais est entrée en vigueur le 28 octobre 2007. Dans le cadre de la loi OPA, les actionnaires qui – individuellement ou agissant de concert (tels que ces termes sont définis ci-dessous) – viendraient à détenir directement ou indirectement 30 % ou plus des droits de vote de la Société (contrôle dit « significatif ») sont tenus de lancer une OPA portant sur la totalité des actions émises et en circulation représentant le capital de la Société. Outre les exceptions visées ci-dessous, l'obligation de lancer une offre publique ne s'applique pas aux personnes qui, à la date d'entrée en vigueur de la loi OPA, détenaient – individuellement ou de concert – 30 % ou plus des droits de vote de la Société. Dans le cas d'un tel Concert, un nouveau membre du Concert peut bénéficier de l'exception s'il remplit certaines conditions.

Aux termes de la loi OPA, sont considérées comme « agissant de concert » les personnes physiques ou morales ou les sociétés coopérant dans le cadre d'un pacte, lorsque leur objectif est d'acquérir un contrôle significatif (tel que ce terme a été défini ci-dessus) sur la société cible, ou coopérant avec la société cible avec pour objectif de faire obstacle au succès d'une offre publique déjà annoncée portant sur les actions de ladite société cible. Les catégories suivantes de personnes physiques ou morales ou les sociétés suivantes sont dans tous les cas 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 et (iii) les personnes physiques et leurs sociétés affiliées.

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 déclaré qu'une offre publique portant sur l'ensemble des actions (ou certificats de dépôt) de la société cible est inconditionnelle (*gestand doen*), sous réserve que l'acheteur puisse en conséquence exercer plus de 50 % des votes lors de l'Assemblée des actionnaires de la société cible ;
- est une personne morale indépendante de la société cible qui acquiert un contrôle significatif après qu'une offre publique ait été annoncée par une tierce partie, sous réserve que ladite personne morale satisfasse 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, qui a émis des certificats de dépôt portant sur les actions de la société cible avec la coopération de celle-ci ;
- acquiert un contrôle significatif après : (i) un transfert d'actions intra-Groupe représentant un contrôle significatif ou (ii) un transfert entre une société mère et sa filiale ;
- acquiert un contrôle significatif en agissant de concert avec une ou plusieurs autres personnes physiques ou morales ou sociétés, auquel cas l'obligation de lancer une offre publique d'achat s'applique à la personne physique ou morale ou à la Société qui peut exercer le plus grand nombre de droits de vote lors de l'Assemblée des actionnaires de la société cible ; et
- agit en tant que dépositaire (dans la mesure où elle ne peut exercer aucun droit de vote à sa seule discrétion).

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

- 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 (qui peut être étendue à quatre-vingt-dix jours au total par la Chambre des entreprises de la Cour d'appel d'Amsterdam), sauf si (i) la perte de contrôle est due à un transfert à une personne physique, morale ou à une société à laquelle l'une des dérogations précisées ci-dessus s'applique, ou (ii) l'acquéreur du contrôle significatif a exercé ses droits de vote durant le délai de grâce susvisé ; ou
- l'Assemblée des actionnaires de la société cible a approuvé l'acquisition d'un contrôle significatif, et toute acquisition ultérieure d'actions, par une tierce partie dans le cadre du vote

d'une résolution approuvée par 90 % des voix exprimées, à l'exception des voix exprimées par le tiers acquéreur ou toute partie appartenant au Concert.

La loi OPA confère également à tout actionnaire minoritaire le droit de demander le rachat de ses actions par tout émetteur d'une

offre qui viendrait à détenir au moins 95 % du capital émis et des droits de vote de la Société. Cette demande doit être soumise à la Chambre des entreprises de la Cour d'appel d'Amsterdam, dans les trois mois qui suivent la clôture de la période d'acceptation de l'offre publique.

3.2 Renseignements de caractère général concernant le capital social

3.2.1 Capital social émis

Au 31 décembre 2012, le capital social émis de la Société s'élevait à 827 367 945 euros, réparti en 827 367 945 actions entièrement libérées d'une valeur nominale d'un euro chacune.

3.2.2 Capital social autorisé

Au 31 décembre 2012, le capital social autorisé de la Société s'élevait à 3 milliards d'euros, réparti en 3 000 000 000 d'actions d'une valeur nominale d'un euro chacune.

3.2.3 Modification du capital social ou des droits attachés aux actions

Sauf limitation ou exclusion par l'Assemblée générale (ou par le Conseil d'administration s'il y est autorisé par l'Assemblée générale des actionnaires) selon les modalités décrites ci-dessous, les actionnaires disposent d'un droit préférentiel de souscription leur permettant de souscrire à toute nouvelle émission d'actions, proportionnel à la valeur nominale du nombre d'actions qu'ils détiennent, sauf en ce qui concerne les actions émises en contrepartie d'apports autres 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 générale des actionnaires a le pouvoir d'émettre des actions. Elle peut également donner au Conseil d'administration l'autorisation, pour une période ne dépassant pas cinq ans, d'émettre des actions et de fixer les modalités et conditions de ces émissions.

L'Assemblée générale des actionnaires a également le pouvoir de limiter ou de supprimer les droits préférentiels de souscription en cas d'émission d'actions nouvelles et peut donner au Conseil d'administration l'autorisation, pour une période qui ne peut

dépasser cinq ans, de limiter ou supprimer de tels droits. Toutes les résolutions relatives à ces questions doivent être approuvées à la Majorité des deux tiers des votes exprimés lors de l'Assemblée générale des actionnaires, si moins de la moitié du capital social émis est présent ou représenté à ladite Assemblée, hormis en ce qui concerne les résolutions visant à l'émission d'actions ou à l'octroi de droits de souscription d'actions dont le prix d'émission global est supérieur à 500 000 000 euros par émission, sans droits préférentiels de souscription, ainsi que la délégation de ces pouvoirs au Conseil d'administration, qui devront être approuvées par une Majorité de 75 % des votes exprimés lors de l'Assemblée générale des actionnaires.

Conformément à la résolution adoptée par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 31 mai 2012, le Conseil d'administration dispose des pouvoirs nécessaires en vue de (i) l'émission d'actions et l'octroi de droits de souscription d'actions portant sur le capital social autorisé d'EADS, étant précisé que ces pouvoirs sont limités à 0,15 % du capital social autorisé de la Société à un moment donné et (ii) limiter ou exclure les droits préférentiels de souscription, dans les deux cas, pour une période arrivant à échéance lors de l'Assemblée générale annuelle qui se tiendra en 2013. Il sera alors demandé aux actionnaires de

renouveler ce mandat lors de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires de la Société prévue le 29 mai 2013, étant toutefois précisé que cette autorisation renouvelée ne portera pas sur une émission d'actions, ni sur l'octroi de droits de souscription d'actions, qui nécessite une Majorité de 75 % des votes.

L'Assemblée générale des actionnaires peut réduire le capital social émis par l'annulation des actions ou la réduction de leur valeur nominale au moyen d'une modification des Statuts. L'annulation d'actions nécessite l'approbation d'une Majorité des

deux tiers des votes exprimés lors de l'Assemblée générale des actionnaires dans le cas où moins de la moitié du capital social émis est présente ou représentée à l'Assemblée. La réduction de la valeur nominale au moyen d'une modification des Statuts nécessite l'approbation d'une Majorité des deux tiers des votes exprimés pendant l'Assemblée générale des actionnaires, bien que les Statuts prévoient que la Majorité requise est de 75 % pour certaines modifications des Statuts.

3.2.4 Titres donnant accès au capital social de la Société

À l'exception des options de souscription d'actions EADS (voir « — Gouvernement d'entreprise — 4.3.3 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 2012 étaient exercées :

	Nombre d'actions	Pourcentage du capital dilué	Nombre de droits de vote	Pourcentage des droits de vote dilués ⁽¹⁾
Nombre total d'actions EADS émises au 31 décembre 2012	827 367 945	98,6 %	822 141 410	98,6 %
Nombre total d'actions EADS qui seraient émises par suite de l'exercice des options de souscription d'actions	11 356 143	1,4 %	11 356 143	1,4 %
Total capital social potentiel d'EADS	838 724 088	100 %	833 497 553	100 %

(1) L'effet dilutif potentiel issu de l'exercice de ces options de souscription d'actions sur le capital et sur les droits de vote pourrait être limité du fait des programmes de rachat d'actions de la Société et d'une annulation ultérieure des actions rachetées. 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 ⁽¹⁾	Nombre total d'actions émises à l'issue de l'opération	Total du capital émis à l'issue de l'opération
29/12/1998	Constitution	NLG 1 000	100	-	100	NLG 100 000
03/04/2000	Conversion en €	1 €	50 000	-	50 000	50 000 €
08/07/2000	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 €
13/07/2000	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 €
21/09/2000	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 €
05/12/2001	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés (Note d'opération visée par la COB ⁽²⁾ le 13 octobre 2001 au n° 01-1209)	1 €	2 017 894	19 573 571,80 €	809 175 561	809 175 561 €
04/12/2002	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés (Note d'opération visée par la COB le 11 octobre 2002 au n° 02-1081)	1 €	2 022 939	14 470 149,33 €	811 198 500	811 198 500 €
05/12/2003	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés (Note d'opération visée par la COB le 25 septembre 2003 au n° 03-836)	1 €	1 686 682	19 363 109,36 €	812 885 182	812 885 182 €
20/07/2004	Annulation d'actions sur autorisation consentie par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 6 mai 2004	1 €	5 686 682	-	807 198 500	807 198 500 €
03/12/2004	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés (Note d'opération visée par l'AMF le 10 septembre 2004 au 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 ⁽³⁾	1 €	362 747	6 133 436 €	809 579 069	809 579 069 €
25/07/2005	Annulation d'actions sur autorisation consentie par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 11 mai 2005	1 €	1 336 358	-	808 242 711	808 242 711 €
29/07/2005	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés (Note d'opération visée par l'AMF le 4 mai 2005 au 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 ⁽³⁾	1 €	7 562 110	144 176 031,61 €	817 743 130	817 743 130 €
20/07/2006	Annulation d'actions sur autorisation consentie 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 ⁽³⁾	1 €	4 845 364	89 624 589 €	815 931 524	815 931 524 €
En 2007	Annulation d'actions sur autorisation consentie par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 4 mai 2007	1 €	4 568 405	-	811 363 119	811 363 119 €
09/05/2007	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 ⁽³⁾	1 €	613 519	9 438 683 €	814 014 473	814 014 473 €
En 2008	Annulation d'actions sur autorisation consentie par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 26 mai 2008	1 €	1 291 381	-	812 723 092	812 723 092 €
25/07/2008	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés	1 €	2 031 820	22 084 500 €	814 754 912	814 754 912 €
En 2008	Émission d'actions suite à l'exercice d'options accordées aux salariés ⁽³⁾	1 €	14 200	208 030 €	814 769 112	814 769 112 €
31/07/2009	Annulation d'actions sur autorisation consentie par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 27 mai 2009	1 €	22 987	-	814 746 125	814 746 125 €
18/12/2009	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés	1 €	1 358 936	13 263 215 €	816 105 061	816 105 061 €
En 2010	Émission d'actions suite à l'exercice d'options accordées aux salariés ⁽³⁾	1 €	297 661	4 477 168 €	816 402 722	816 402 722 €
29/07/2011	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés	1 €	2 445 527	34 602 580 €	818 848 249	818 848 249 €
09/08/2011	Annulation d'actions sur autorisation consentie par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 26 mai 2011	1 €	78 850	-	818 769 399	818 769 399 €
En 2011	Émission d'actions suite à l'exercice d'options accordées aux salariés ⁽³⁾	1 €	1 712 892	25 995 005 €	820 482 291	820 482 291 €
30/07/2012	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés	1 €	2 177 103	38 084 482 €	822 659 394	822 659 394 €
08/08/2012	Annulation d'actions sur autorisation consentie par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 31 mai 2012	1 €	553 233	-	822 106 161	822 106 161 €
En 2012	Émission d'actions suite à l'exercice d'options accordées aux salariés ⁽³⁾	1 €	5 261 784	98 893 293 €	827 367 945	827 367 945 €

(1) 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 €.

(2) Prédécesseur de l'AMF.

(3) 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 « – Gouvernement d'entreprise – 4.3.3 Plans de rémunération à long terme ».

3

3.3 Répartition du capital et des droits de vote

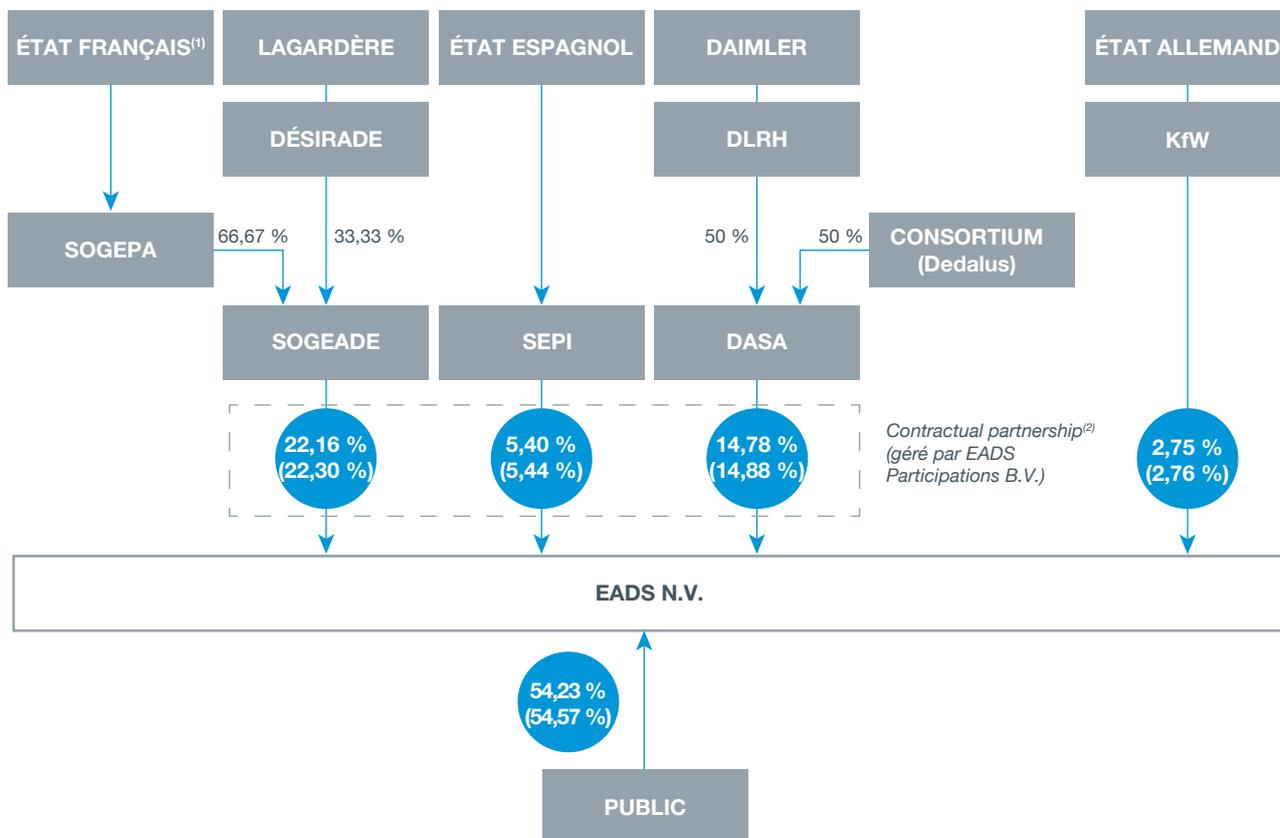
3.3.1 Répartition du capital

Au 31 décembre 2012, 14,78 % du capital social d'EADS étaient détenus par Daimler Aerospace AG (« **DASA** »), dont le capital social, au 31 décembre 2012, était lui-même détenu à 50 % par Daimler Luft- und Raumfahrt Holding AG (« **DLRH** »), filiale à 100 % de Daimler AG (« **Daimler** ») et à 50 % par un Concert d'investisseurs privés et publics (« **Dedalus** »), Daimler contrôlant les droits de vote attachés à l'ensemble des actions EADS détenues par DASA. La Société de Gestion de l'Aéronautique, de la Défense et de l'Espace (« **Sogeade** »), société en commandite par actions de droit français dont le capital social, au 31 décembre 2012, était détenu à 66,67 % par la Société de Gestion de Participations Aéronautiques (« **Sogepa** »), société holding publique française, et à 33,33 % par Désirade (société par actions simplifiée de droit français, elle-même filiale de Lagardère SCA (« **Lagardère** »)), détenait 22,16 % du capital social d'EADS. Ainsi, DASA et Sogeade détiennent 36,94 % du capital social d'EADS qu'elles contrôlent conjointement au travers d'un partenariat contractuel de droit néerlandais géré par EADS Participations B.V. (le « **Contractual Partnership** »). Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (« **SEPI** »), société holding publique espagnole et partie au *Contractual Partnership*, détient

5,40 % du capital social d'EADS. Kreditanstalt für Wiederaufbau (« **KfW** »), établissement de droit public au service des objectifs de politique intérieure et internationale du gouvernement fédéral de la République fédérale d'Allemagne, détient 2,76 % du capital social d'EADS. Au 31 décembre 2012, KfW a également accepté d'acquérir 65 % de Dedalus. Cette acquisition a été finalisée le 2 janvier 2013, comme décrit au chapitre « — 3.3.2.1 Modifications apportées à la structure de l'actionnariat ». Le public (y compris les salariés d'EADS) et la Société détiennent respectivement 54,23 % et 0,63 % du capital social d'EADS. La République française (l'« **État français** ») détient directement 0,06 % du capital social d'EADS, cette participation étant soumise à certaines dispositions spécifiques.

Le diagramme ci-dessous montre la structure de l'actionnariat d'EADS au 31 décembre 2012 (en % du capital et des droits de vote (entre parenthèses) avant exercice des options de souscription d'actions EADS). Voir « — Gouvernement d'entreprise — 4.3.3 Plans de rémunération à long terme ».

STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT D'EADS AU 31 DÉCEMBRE 2012



(1) La République française détenait directement un complément de 0,06 % du capital social.

(2) EADS Participations B.V. a exercé les droits de vote relatifs à ces actions EADS nanties par Sogeadé, DASA et SEPI qui conservent, chacun, la propriété de leurs actions respectives.

Au 31 décembre 2012, EADS détenait, directement ou indirectement par l'intermédiaire d'une autre société dans laquelle EADS détient, directement ou indirectement, plus de 50 % du capital social, 5 226 535 actions d'autocontrôle, soit 0,63 % du capital social émis. Les actions d'autocontrôle détenues par EADS 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 « — Gouvernement d'entreprise — 4.2.1 Rémunérations et avantages en nature accordés aux administrateurs et aux principaux dirigeants ».

Environ 1,7 % du capital social (et des droits de vote) sont détenus par les salariés d'EADS au 31 décembre 2012.

3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires

Le 5 décembre 2012, le Conseil d'administration d'EADS, les actionnaires encore dits de référence d'EADS (Daimler, DASA, Sogeadé, Lagardère, Sogepa et SEPI) et KfW ont conclu un accord (l'« **Accord multipartite** ») qui prévoit de profonds changements dans la gouvernance et la structure de l'actionariat d'EADS. L'Accord multipartite entendait normaliser encore davantage et simplifier la gouvernance d'EADS tout en sécurisant une structure de l'actionariat qui permette à la France, l'Allemagne et l'Espagne

de protéger leurs intérêts stratégiques légitimes. Cet accord a constitué une étape majeure dans l'évolution de la gouvernance d'EADS.

L'Accord multipartite prévoyait des changements significatifs dans la structure de l'actionariat d'EADS. En outre, une série de transactions connexes (collectivement appelées la « **Réalisation** ») est intervenue dans un délai raisonnablement court après l'AGE

convoquée le 27 mars 2013. Cela a abouti à plusieurs changements dans la gouvernance d'EADS, et notamment des changements dans la composition du Conseil d'administration et des règles internes, ainsi que des modifications des Statuts d'EADS. Le *Participation Agreement* (le « **Participation Agreement** ») conclu entre les anciens actionnaires de référence d'EADS et, au 31 décembre 2012, KfW (qui, ensemble, sont appelés les « **Anciens membres du Concert** »), le *Contractual Partnership* et les accords connexes (collectivement dénommés l'« **Ancien Concert** ») ont été résiliés et remplacés en partie par un pacte d'actionnaires plus limité (le « **Pacte d'actionnaires** ») conclu uniquement entre Gesellschaft zur Beteiligungsverwaltung GZBV mbH & Co. KG, une filiale de KfW (« **GZBV** »), Sogepa et SEPI (qui ont convenu de détenir collectivement moins de 30 % des droits de vote d'EADS). Le Pacte d'actionnaires ne confère aucun droit aux parties qui le composent de désigner les membres du Conseil ou de l'équipe dirigeante, ni d'intervenir dans la gouvernance d'EADS.

3.3.2.1 Modifications apportées à la structure de l'actionariat

Lors d'une transaction prévue par l'Accord multipartite le 6 décembre 2012, Daimler a vendu 61,1 millions d'Actions EADS (environ 7,44 % des actions EADS en circulation) par le biais d'un placement accéléré (l'« **ABB** »). La participation économique de Daimler dans EADS est donc réduite à environ 7,44 % et ses droits de vote à 14,88 %. KfW a acquis 2,76 % des Actions EADS en circulation dans le cadre de l'ABB. Lors d'une seconde transaction, le 2 janvier 2013, KfW a acquis (via une filiale détenue à 100 %) 65 % des actions de Dedalus, ce qui a porté à 78 % sa participation dans Dedalus. Les 22 % restants demeurent la propriété de différentes entités publiques allemandes. Dedalus détenait une participation économique de 7,44 % dans EADS au moment de cette acquisition. Suite à ces deux transactions, KfW détient 2,76 % des droits de vote dans EADS et une participation économique de 8,56 % dans EADS (2,76 % directement et 5,80 % par le biais de Dedalus). Les autres entités publiques allemandes possédant des parts dans Dedalus détenaient une participation économique de 1,64 % dans EADS par le biais de Dedalus. La participation économique commune de KfW et desdites entités publiques allemandes dans EADS était, par conséquent, de 10,2 % immédiatement après ces acquisitions.

3.3.2.2 Nouveaux accords de gouvernance d'entreprise

Suite à la Réalisation, les accords de gouvernance d'entreprise d'EADS ont été considérablement modifiés. Ces modifications sont destinées à normaliser davantage et simplifier la gouvernance d'EADS, ceci afin de promouvoir de meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise et de refléter l'absence d'un groupe d'actionnaires de contrôle. Certaines modifications des accords de gouvernance d'entreprise d'EADS étaient prévues dans les Statuts, dont notamment (i) les obligations de notification à la charge des actionnaires dont la Participation dans EADS atteint ou dépasse certains seuils et (ii) les restrictions de détention

interdisant à tout actionnaire de détenir une Participation de plus de 15 % du capital social ou des droits de vote d'EADS, qu'il agisse seul ou de concert avec d'autres personnes. Voir les sections 3.1.11 et 3.1.12 ci-dessus. Par ailleurs, des changements ont également été apportés dans la composition du Conseil d'administration et dans ses règles internes. Voir la section 4 ci-dessous.

3.3.2.3 Nouveaux accords entre les actionnaires

Accord sur les droits acquis

À la Réalisation, l'État français, Sogepa, l'État allemand, KfW et GZBV (ensemble les « **Parties** » et chacune individuellement une « **Partie** ») ont conclu un accord portant sur certains droits acquis conformément aux Statuts. Ci-après figure un résumé de cet accord.

Exception individuelle au titre des droits acquis

Une Partie qui bénéficie individuellement d'une exception au titre des droits acquis aux termes de l'article 16.1. b des Statuts (cette Partie bénéficiant d'une « **Exception individuelle** ») continuera à bénéficier de cette exception conformément aux Statuts s'il est par la suite mis fin au nouveau Concert relatif à EADS (le « **Nouveau Concert** ») (par exemple suite à la résiliation du Pacte d'actionnaires) ou si elle cesse de faire partie du Nouveau Concert.

Perte des Exceptions individuelles

Une Partie bénéficiant d'une Exception individuelle ainsi que chacun de ses Affiliés qui bénéficient d'une exception au titre des articles 16.1. b et 16.3 des Statuts, pris ensemble, (ces Affiliés bénéficiant alors d'« **Exceptions dérivées** », et les Exceptions individuelles et les Exceptions dérivées formant ensemble les « **Exceptions** »), perdront le bénéfice de ces Exceptions si :

- le Nouveau Concert est résilié parce que la Partie ou l'un de ses affiliés a effectivement soit résilié ledit Concert, soit peut être considérée comme ayant causé la résiliation de ce Concert ; ou si
- la Partie ou le ou les affilié(s) concerné(s) se retire(nt) du Nouveau Concert,

et si cette résiliation ou ce retrait n'est pas effectué pour un motif légitime et ne se justifie pas par des manquements importants et persistants aux accords régissant le Nouveau Concert, en ce compris mais sans se limiter à, la violation des stipulations du Nouveau Pacte, par l'autre principal membre du Nouveau Concert.

Dans l'éventualité où, à l'avenir, les droits de vote détenus dans EADS par l'un des principaux membres du Nouveau Concert, conjointement à ceux de ses Affiliés, représenteraient, durant une période ininterrompue de trois mois, moins de 3 % des droits de vote totaux d'EADS, les Exceptions dont bénéficiait cette Partie, en ce compris les Exceptions dont ses affiliés, n'étaient plus en droit de bénéficier, pourront de nouveau être exercées, Sogepa et GZBV devant en informer conjointement la Société.

Notification à la Société

EADS ne sera tenue de prendre les mesures stipulées à l'article 15 des Statuts concernant l'Accord sur les droits acquis postérieur au Concert que pour autant qu'il reçoive soit (i) une instruction écrite adressée conjointement par Sogepa et GZBV relative à la mise en œuvre de l'une des mesures énoncées dans l'article 15 des Statuts conformément à l'Accord sur les droits acquis postérieur au Concert soit (ii) une copie d'une décision exécutoire rendue par trois Arbitres indépendants, impartiaux et neutres en vue de régler tout différend entre les Parties découlant de ou lié à l'Accord sur les droits acquis postérieur au Concert.

EADS n'encourra nulle responsabilité envers aucune des Parties si elle prend de telles mesures suite à la réception d'une telle instruction conjointe ou d'une telle décision exécutoire, et EADS ne saurait avoir l'obligation d'interpréter l'Accord sur les droits acquis postérieur au Concert ou toute instruction conjointe ou décision exécutoire.

Nonobstant la description apparaissant sous la rubrique « Clauses diverses – Juridiction Compétente », les tribunaux des Pays-Bas ont compétence exclusive pour régler tout différend, toute controverse ou toute plainte concernant les droits ou obligations d'EADS au titre de l'Accord sur les droits acquis postérieur au Concert.

Dispositions diverses

Résiliation. L'Accord sur les droits acquis postérieur au Concert ne prendra fin que si l'État français et ses affiliés ou l'État allemand et ses affiliés ne détiennent plus d'actions dans EADS.

Droit applicable. Les lois des Pays-Bas.

Juridiction compétente. Décision obligatoire pour tout différend, toute controverse ou toute plainte qui découlerait ou serait lié à l'Accord sur les droits acquis postérieur au Concert conformément à la procédure prévue à l'Accord ; étant toutefois précisé que, dans la mesure où le recours aux tribunaux est autorisé pour régler ce différend, cette controverse ou cette plainte, les tribunaux des Pays-Bas auront compétence exclusive.

Fin de l'Ancien Concert et nouveau Pacte d'actionnaires

À la Réalisation, l'Ancien Concert a été dissous et Sogepa, GZBV et SEPI ont conclu le Pacte d'actionnaires dont la portée est beaucoup plus limitée que l'Ancien Concert.

Figure ci-après une description plus détaillée du Pacte d'actionnaires, fondée uniquement sur le résumé écrit des principales stipulations du Pacte d'actionnaires tel que fourni à EADS par Sogepa, GZBV et SEPI (ensemble, les « Actionnaires ») conformément à l'Accord multipartite.

Gouvernance de la Société

Nomination des membres du Conseil d'administration. Les Actionnaires voteront en faveur de tout projet de résolution relatif à la nomination des membres du Conseil d'administration soumis à l'Assemblée générale des actionnaires de la Société conformément aux stipulations de l'Accord de défense allemand et de l'Accord de défense français. Si, pour une raison quelconque,

une personne devant être nommée comme membre du Conseil d'administration, conformément aux stipulations de l'Accord de défense allemand et de l'Accord de défense français, n'est pas nommée, les Actionnaires feront leurs meilleurs efforts pour que ladite personne soit nommée en tant que membre du Conseil d'administration.

Sogepa et GZBV soutiendront la nomination comme membre du Conseil d'administration de la Société d'un ressortissant espagnol que SEPI pourra leur présenter, à condition que cette personne remplisse les conditions requises pour être qualifiée de membre indépendant conformément aux termes du Règlement Intérieur du Conseil et voteront en qualité d'Actionnaires, lors de toute Assemblée générale des actionnaires de la Société, en faveur de cette nomination et contre la nomination de toute autre personne pour ce poste.

Si, pour une raison quelconque, l'Accord de défense français et/ou l'Accord de défense allemand a ou ont été résiliés, KfW ou Sogepa, selon le cas, proposera deux personnes et les Actionnaires devront faire leurs meilleurs efforts pour que ces personnes soient nommées en qualité de membres du Conseil d'administration.

Modification des Statuts. Sogepa et GZBV se consulteront sur tout projet de résolution visant à modifier les règles de gouvernance du Conseil et/ou les Statuts. À moins que Sogepa et GZBV conviennent de voter ensemble en faveur dudit projet de résolution, les Actionnaires voteront contre ledit projet de résolution. Si Sogepa et GZBV parviennent à un accord mutuel sur ledit projet de résolution, les Actionnaires voteront en faveur dudit projet de résolution.

Questions réservées. En ce qui concerne les questions nécessitant l'approbation d'une Majorité qualifiée au niveau du Conseil d'administration (« Questions réservées »), tous les membres du Conseil d'administration seront libres d'exprimer leur propre avis. Si la mise en œuvre d'une Question réservée nécessite une décision de l'Assemblée générale des actionnaires de la Société, Sogepa et GZBV se consulteront en vue de parvenir à une position commune. Si Sogepa et GZBV ne parviennent pas à adopter une position commune, Sogepa et GZBV demeureront libres d'exercer leur vote de manière discrétionnaire.

Consultation préalable. Sogepa et GZBV se consulteront sur tout projet de résolution soumis à l'Assemblée générale des actionnaires autres que ceux liés aux Questions réservées et aux règles de gouvernance du Conseil.

Équilibre de participations

Les Actionnaires conviennent de leur objectif commun, qui est de chercher à équilibrer entre eux leurs participations respectives dans la Société comme suit :

- Sogepa devra détenir une quantité de droits de vote aussi proche qu'il est raisonnablement possible de l'être de 12 %, tous droits de vote attribuables à Sogepa et/ou à l'État français en application des règles néerlandaises sur les offres publiques étant pris en compte dans le calcul de cette participation, sauf s'agissant des droits de vote qui lui seraient attribuables au titre de l'action de concert avec les autres Parties ;

- GZBV devra détenir une quantité de droits de vote aussi proche qu'il est raisonnablement possible de l'être de 12 %, tous droits de vote attribuables à GZBV et/ou à l'État allemand en application des règles néerlandaises sur les offres publiques étant pris en compte dans le calcul de cette participation, sauf s'agissant des droits de vote qui lui seraient attribuables au titre de l'action de concert avec les autres Parties ;
- SEPI devra détenir une quantité de droits de vote aussi proche qu'il est raisonnablement possible de l'être de 4 %, tous droits de vote attribuables à SEPI et/ou à l'État espagnol en application des règles néerlandaises sur les offres publiques étant pris en compte dans le calcul de cette participation, sauf pour les droits de vote qui lui seraient attribuables au titre de l'action de concert avec les autres Parties.

Seuil MTO (rachat obligatoire)

Le total des droits de vote cumulés des Actionnaires devra toujours représenter moins de 30 % des droits de vote de la Société ou moins que tout autre seuil dont le dépassement déclencherait pour tout Actionnaire l'obligation de déposer une offre publique (le « **Seuil MTO** »). Au cas où le total des droits de vote cumulés des Actionnaires dépasserait le Seuil MTO, les Actionnaires prendront toutes les mesures appropriées, aussi rapidement qu'il est raisonnablement possible de le faire mais en tout cas dans un délai ne dépassant pas 30 jours, pour ramener leur participation en dessous du Seuil MTO.

Transfert de titres

Transfert autorisé. Transfert de titres par tout Actionnaire à l'un de ses affiliés.

Droit de préemption. Droits de préemption au prorata de la participation des Actionnaires au cas où l'un des Actionnaires a l'intention de transférer des titres à un tiers hors marché ou sur le marché.

Option d'achat. Option d'achat au bénéfice des Actionnaires dans le cas où la majorité du capital social ou des droits de vote d'un des Actionnaires cesse d'être détenue directement ou indirectement par l'État français, l'État allemand ou l'État espagnol, selon le cas.

Droit de sortie conjointe. Droit de sortie conjointe au bénéfice de SEPI au cas où Sogepa, l'État français ou l'un de leurs affiliés et des entités publiques françaises et GZBV, l'État allemand ou l'un quelconque de leurs affiliés et des entités publiques proposent ensemble de transférer l'intégralité de leurs droits de vote.

Dispositions diverses

Résiliation. Le Pacte d'actionnaires peut cesser de s'appliquer à un ou plusieurs Actionnaires et/ou leurs affiliés si certains changements interviennent dans la participation qu'ils détiennent dans EADS ou au niveau de leur actionariat.

Droit applicable. Les lois des Pays-Bas.

Juridiction compétente. Arbitrage conformément au Règlement d'arbitrage de la Chambre de commerce internationale, le lieu de l'arbitrage étant fixé à La Haye (Pays-Bas).

3.3.2.4 Restrictions sur les transactions sur les Actions EADS

Suite à la Réalisation, Lagardère et Daimler sont libres de vendre leurs actions EADS sans aucune restriction contractuelle (en dehors des engagements entre Lagardère et Daimler au titre de ces ventes). SEPI peut céder jusqu'à 1,15 % du capital social d'EADS entre la Réalisation et la fermeture des marchés le 9 avril 2013. En dehors de cette fenêtre, Sogepa et

SEPI ont accepté de ne pas vendre d'Actions EADS sur le marché jusqu'à la date la plus rapprochée entre le 1^{er} janvier 2014 et la date à laquelle Daimler cèdera un intérêt économique de 5 % supplémentaire dans EADS.

3.3.2.5 Engagements concernant les intérêts de certaines parties prenantes

EADS a pris certains engagements et conclu certains accords portant sur certains intérêts de ses anciens actionnaires de référence et de l'État allemand.

Accords de sécurité avec les États et engagements et négociations associés

EADS et l'État français ont conclu un amendement à la convention actuelle qui les lie en ce qui concerne l'activité de missiles balistiques d'EADS (l'« **Accord de sécurité avec l'État français** »). Dans le cadre de l'Accord de sécurité avec l'État français, certains actifs militaires français sensibles seront détenus par une filiale d'EADS (la « **Société holding de défense française** »). À la Réalisation, EADS a apporté certains actifs militaires français sensibles à la Société holding de défense française. L'État français est en droit d'approuver ou non la nomination de (mais non pas de désigner ou de nommer) trois administrateurs externes au Conseil d'administration de la Société holding de défense française (les « **administrateurs externes de la Société de défense française** »), dont au moins deux doivent satisfaire aux critères des administrateurs indépendants conformément aux Règles du Conseil comme s'ils étaient membres du Conseil. Deux des administrateurs externes de la Société de défense française doivent également être membres du Conseil. Les administrateurs externes de la Société de défense française ne peuvent pas (i) être des salariés ou dirigeants d'une société du Groupe (bien qu'ils puissent être membres du Conseil) ni (ii) entretenir un lien professionnel actif important avec le Groupe.

EADS et l'État allemand ont conclu un accord portant sur la protection des intérêts essentiels à la sécurité de ce dernier (l'« **Accord de sécurité avec l'État allemand** »). Conformément à l'Accord de sécurité avec l'État allemand, certains actifs militaires allemands sensibles sont détenus par une filiale d'EADS (la « **Société holding de défense allemande** »). L'État allemand est en droit d'approuver ou non la nomination de (mais non pas de désigner ou de nommer) trois administrateurs externes au Conseil de surveillance de la Société holding de défense allemande (les « **administrateurs externes de la Société de défense allemande** »), dont au moins deux doivent satisfaire aux critères des administrateurs indépendants conformément aux Règles du Conseil comme s'ils étaient membres du Conseil. Deux

des administrateurs externes de la Société de défense allemande doivent également être membres du Conseil. Les qualifications des administrateurs externes de la Société de défense allemande sont les mêmes que celles des administrateurs externes de la Société de défense française, avec l'exigence supplémentaire qu'ils ne peuvent pas être fonctionnaires.

EADS a accepté de négocier avec l'État espagnol afin de parvenir à un accord spécial sur la sécurité concernant la protection des intérêts essentiels de l'État espagnol.

Dassault Aviation

EADS prévoit de conclure un accord avec l'État français aux termes duquel EADS :

- accorderait à l'État français un droit de première offre en cas de vente de l'intégralité ou d'une partie de sa participation dans Dassault Aviation ; et
- s'engagerait à consulter l'État français avant de prendre toute décision lors d'une Assemblée générale de Dassault Aviation.

La conclusion de cet accord est soumise à la réception d'une renonciation appropriée à une offre obligatoire de la part des autorités boursières françaises.

Choix réglementaire et cotations boursières

EADS a garanti aux parties au Pacte d'actionnaires que, pendant toute la durée dudit Pacte, les actions EADS resteraient cotées exclusivement en France, en Allemagne et en Espagne.

Droits spécifiques de la République française

En vertu d'un accord conclu entre EADS et la République française (le « **Contrat de Missiles Balistiques** »), EADS a concédé à la République française (a) un droit de veto et une promesse de vente sur l'activité de missiles balistiques, ladite promesse pouvant être exercée dans certaines circonstances, notamment si (i) un tiers acquiert, directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 15 % ou tout multiple de 15 % 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 et (b) un droit de s'opposer au transfert desdits actifs ou desdites actions.

EADS, la République française et MBDA sont parties à une convention de même nature portant sur les actifs composant les systèmes nucléaires aéroportés français, en vertu de laquelle la République française jouit de droits analogues.

3.3.3 Forme des actions

Les actions d'EADS se présentent sous forme nominative. Le Conseil d'administration peut décider de convertir tout ou partie des actions en titres au porteur.

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 ; 100 d'entre elles ont été émises en faveur d'Aerospatiale Matra, le 29 décembre 1998. Ces actions ont été transférées à DASA AG par acte notarié le 28 décembre 1999.

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 la République française 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, la République française 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 la République française ») qu'ils détenaient à la suite du non-exercice de l'option de surallocation 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 surallocation).

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) 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.

Le 11 novembre 2005, DASA a transféré la totalité de sa participation dans EADS à sa filiale à 100 % DaimlerChrysler Luft- und Raumfahrt Beteiligungs GmbH & Co. KG (« **DC KG** »). Toutefois, en novembre 2006, DC KG a retransféré à DASA l'intégralité de sa participation dans EADS.

Le 4 avril 2006, les sociétés Daimler et Lagardère ont annoncé avoir conclu simultanément des transactions visant à réduire de 7,5 % chacune 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. 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 correspondaient au maximum à 7,5 % du capital social d'EADS, soit environ 61 millions d'actions EADS. Elles ont été livrées en trois tranches égales représentant chacune 2,5 % du capital d'EADS. Les deux premières tranches ont été livrées en juin 2007 et en juin 2008, la livraison de la troisième tranche ayant été avancée de juin 2009 à mars 2009, comme discuté ci-après.

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 le Concert Dedalus, en vertu duquel elle a réduit de 22,5 % à 15 % sa participation dans le capital d'EADS, tout en maintenant l'équilibre des droits de vote entre les actionnaires allemands et français. Le Concert Dedalus a ainsi acquis une participation de 7,5 % dans le capital d'EADS, Daimler continuant de contrôler les droits de vote de la totalité du bloc d'actions représentant 22,5 % du capital d'EADS.

Le 26 décembre 2007, JSC Vneshtorgbank a cédé et transféré 41 055 530 actions EADS à la Bank for Development and Foreign Economic Affairs (*Vnesheconombank*). EADS a été informé de cette transaction après qu'elle est intervenue.

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

Le 19 mars 2010, Daimler et le Concert Dedalus d'investisseurs du secteur privé et du secteur public ont confirmé la prorogation de l'accord conclu le 9 février 2007 concernant la participation

et les droits de vote dans EADS (comme discuté ci-dessus). À la Chancellerie fédérale allemande, le 16 mars 2010, Daimler et les investisseurs ont affirmé leur volonté de poursuivre l'accord existant sans autre forme d'amendement. Ainsi, Daimler détenait encore 22,5 % des droits de vote dans EADS alors que sa participation économique était restée à 15 %. Par conséquent, l'équilibre existant entre les droits de vote des actionnaires allemands et ceux des actionnaires français est resté inchangé.

Le 10 novembre 2011, Daimler a annoncé avoir trouvé un accord de principe avec le gouvernement fédéral allemand, selon lequel KfW rachèterait à Daimler une participation dans EADS.

Le 6 décembre 2012, lors d'une transaction prévue par l'Accord multipartite, Daimler a vendu 61,1 millions d'actions EADS (environ 7,44 % des actions EADS en circulation) par le biais d'un ABB. La participation économique de Daimler dans EADS est donc réduite à environ 7,44 % et ses droits de vote à 14,88 %. KfW a acquis 2,76 % des Actions EADS en circulation dans le cadre de l'ABB. Lors d'une seconde transaction le 2 janvier 2013, KfW a acquis (*via* une filiale détenue à 100 %) 65 % des actions de Dedalus, ce qui a porté à 78 % sa participation dans Dedalus. Les 22 % restants sont demeurés la propriété de différentes entités publiques allemandes. Dedalus détenait une participation économique de 7,44 % dans EADS au moment de cette acquisition. Suite à ces deux transactions, KfW possédait 2,76 % des droits de vote dans EADS et une participation économique de 8,56 % dans EADS (2,76 % directement et 5,80 % par le biais de Dedalus). Les autres entités publiques allemandes possédant des parts dans Dedalus détenaient une participation économique de 1,64 % dans EADS par le biais de Dedalus. La participation économique commune de KfW et desdites entités publiques allemandes dans EADS a, par conséquent, été portée à 10,2 % immédiatement après ces acquisitions.

Le 19 mars 2013, KfW a cédé à GZBV les 2,76 % d'actions EADS en sa possession directe. Dans le cadre de la Réalisation, 7,44 % des actions EADS en circulation, détenues par DASA, ont été cédées à GZBV et DASA, qui détient désormais un intérêt économique de 7,44 % et des droits de vote d'un montant équivalent dans EADS, est devenue une filiale à 100 % de Daimler. GZBV qui détient à présent un intérêt économique de 10,2 % et des droits de vote d'un montant équivalent dans EADS est dorénavant détenue à 83,96 % par KfW ; les 16,04 % restants de son capital étant entre les mains des autres entités publiques allemandes, lesquelles étaient des investisseurs dans Dedalus juste avant ladite cession.

Dans le cadre de la Réalisation, 7,44 % des actions EADS en circulation, détenues par Sogead, ont été cédées à Sogepa, et Sogead, qui détient dorénavant un intérêt économique de 7,44 % et des droits de vote d'un montant équivalent dans EADS, est devenue une filiale à 100 % de Lagardère.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution de la détention du capital social et des droits de vote de la Société au cours des trois dernières années.

Actionnaires	Situation au 31 décembre 2012			Situation au 31 décembre 2011			Situation au 31 décembre 2010		
	% 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	14,77 %	14,87 %	122 225 136	22,35 %	22,45 %	183 337 704	22,46 %	22,55 %	183 337 704
Sogeade	22,16 %	22,30 %	183 337 704	22,35 %	22,45 %	183 337 704	22,46 %	22,55 %	183 337 704
SEPI	5,40 %	5,44 %	44 690 871	5,45 %	5,47 %	44 690 871	5,47 %	5,49 %	44 690 871
KfW	2,75 %	2,76 %	22 725 182	-	-	-	-	-	-
Sous-total Contractual Partnership	45,08 %	45,37 %	372 978 893	50,14 %	50,36 %	411 366 279	50,39 %	50,59 %	411 366 279
République française	0,06 %	0,06 %	502 746	0,06 %	0,06 %	502 746	0,06 %	0,06 %	502 746
Public ⁽¹⁾	54,23 %	54,57 %	448 659 771	49,35 %	49,58 %	404 943 474	49,16 %	49,35 %	401 338 521
Rachat d'actions auto-détenues ⁽²⁾	0,63 %	-	5 226 535	0,45 %	-	3 669 792	0,39 %	-	3 195 176
Total	100 %	100 %	827 367 945	100 %	100 %	820 482 291	100 %	100 %	816 402 722

(1) Y compris les salariés d'EADS. Au 31 décembre 2012, les salariés d'EADS détenaient environ 1,7 % du capital social (et des droits de vote).

(2) Les actions détenues par la Société ne sont pas assorties de droits de vote.

À la connaissance de la Société, les actions de la Société ne font l'objet d'aucun nantissement.

La Société a demandé à connaître l'identité des titulaires de titres au porteur identifiables détenant individuellement plus de 2 000 actions. L'étude, qui s'est achevée le 31 décembre 2012, a permis d'identifier 1 512 actionnaires, qui détiennent au total 435 424 496 actions EADS (dont 4 355 531 actions

détenues par Iberclear pour le compte des marchés espagnols et 30 203 957 actions détenues par Clearstream pour le compte du marché allemand).

La structure de l'actionariat de la Société au 31 décembre 2012 est présentée au diagramme du paragraphe « — 3.3.1 Répartition du capital ».

3.3.5 Personnes exerçant un contrôle sur la Société

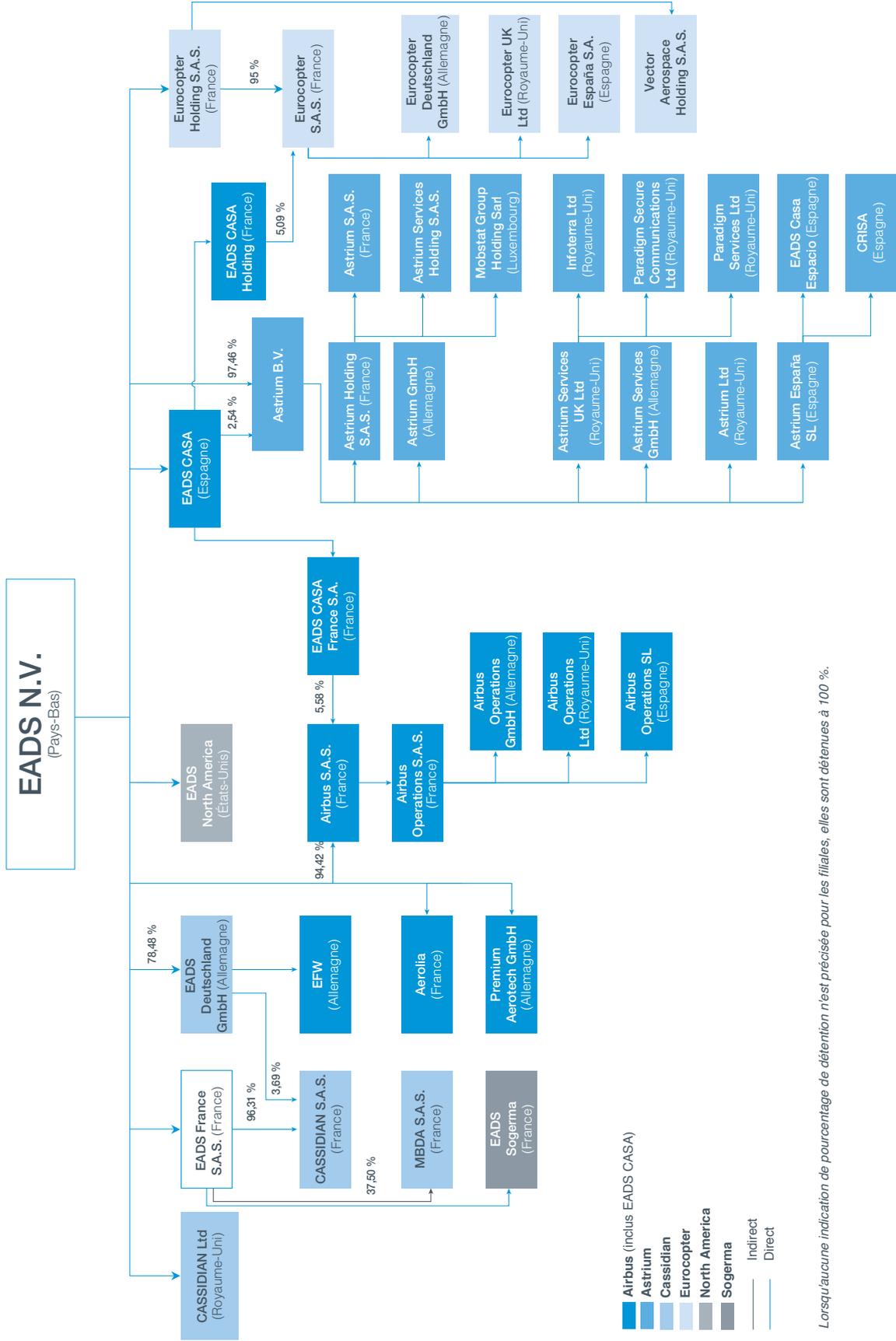
Voir « — 3.3.1 Répartition du capital » et « — 3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires ».

3.3.6 Organigramme simplifié du Groupe

Le schéma suivant illustre la structure organisationnelle simplifiée d'EADS au 31 décembre 2012, comprenant quatre Divisions et les principales Unités opérationnelles. Voir « — Informations sur

les activités d'EADS — 1.1.1 Présentation — Organisation des activités d'EADS ». Certaines sociétés holding intermédiaires ont été omises afin de simplifier la présentation.

PRINCIPALES PARTICIPATIONS DU GROUPE EADS



- Airbus (inclus EADS CASA)
- Astrium
- Cassidian
- Eurocopter
- North America
- Sogerma
- Indirect
- Direct

Lorsqu'aucune indication de pourcentage de détention n'est précisée pour les filiales, elles sont détenues à 100 %.

3.3.7 Rachat par la Société de ses propres actions

3.3.7.1 Droit néerlandais et informations relatives aux programmes de rachat d'actions

En application du Règlement CE n° 2273/2003, la Société est soumise à certaines conditions pour les programmes de rachat d'actions et la communication financière 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 capitaux 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 de nantissement, au terme de ces opérations, d'un nombre total d'actions dont la valeur nominale totale serait supérieure à la moitié (50 %) du capital social émis de la Société. Le Conseil d'administration ne peut procéder à des rachats d'actions que s'il y 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 générale annuelle des actionnaires du 31 mai 2012 a autorisé le Conseil d'administration, par une résolution renouvelant l'autorisation préalablement donnée par l'Assemblée générale annuelle d'EADS du 26 mai 2011, pour une période de 18 mois à compter de la date de ladite Assemblée, à acquérir des actions de la Société par tout moyen, 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 social émis, ces achats devant intervenir à un prix qui ne soit ni inférieur à la valeur nominale des actions, ni supérieur au plus élevé des deux montants suivants : le prix de la dernière transaction indépendante et le prix d'offre indépendante le plus élevé sur les marchés réglementés du pays où l'achat est effectué.

L'Assemblée générale extraordinaire du 27 mars 2013 a autorisé le Conseil d'administration, pour une période de 18 mois à compter de la date de ladite Assemblée, à racheter jusqu'à 15 % du capital social de la Société émis et en circulation (à savoir le capital social émis à l'exception des actions auto-détenues par la Société ou ses filiales) au jour de ladite Assemblée, par tout moyen, y compris par le biais de produits dérivés, sur tout marché boursier, dans le cadre d'un achat privé, d'une offre publique d'achat ou autrement, pour autant que le prix ne soit pas inférieur à la valeur nominale et au maximum égal à 50 € par action. Cette autorisation complète sans préjudice l'autorisation accordée par l'Assemblée générale annuelle qui s'est tenue le 31 mai 2012.

Une résolution sera soumise au vote de l'Assemblée générale annuelle convoquée le 29 mai 2013 afin de renouveler l'autorisation donnée par l'Assemblée générale annuelle du 31 mai 2012 et autoriser le Conseil d'administration, pour une nouvelle période de 18 mois à compter de la date de ladite Assemblée, à racheter des actions de la Société par tout moyen, notamment par le biais de produits dérivés, sur tout marché boursier ou autrement, pour autant qu'à l'issue de ce rachat, la Société ne détienne pas plus de 10 % de son capital émis, ce rachat devant intervenir à un prix qui ne soit ni inférieur à la valeur nominale des actions, ni supérieur au plus élevé des deux montants suivants : le prix de la dernière transaction indépendante et le prix d'offre indépendant le plus élevé sur les marchés réglementés du pays où l'achat est effectué. Cette autorisation remplacera l'autorisation accordée par l'Assemblée générale des actionnaires qui s'est tenue le 31 mai 2012. Elle complètera sans préjudice l'autorisation accordée par l'Assemblée générale extraordinaire du 27 mars 2013.

À la date de ce document, la Société détient 5 226 535 de ses propres actions, représentant 0,63 % de son capital social.

3.3.7.2 Réglementation française

Du fait de l'admission de ses actions aux négociations sur 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. Ce descriptif doit être publié avant la mise en œuvre dudit programme de rachat.

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.

De plus, la Société doit 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 soumise aux règles allemandes relatives aux opérations de rachat portant sur ses propres actions que dans une mesure limitée, puisque les règles allemandes renvoient au droit de l'État membre dans lequel la Société est domiciliée.

3

Par ailleurs, les principes généraux du droit allemand sur les opérations d'initiés, la manipulation du marché et l'égalité de traitement des actionnaires sont applicables.

3.3.7.4 Réglementation espagnole

En sa qualité d'émetteur étranger, la Société n'est pas soumise aux règles espagnoles 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 n° 24/1988 du 28 juillet 1988, les opérations d'initiés sont interdites et la Société ne peut pas réaliser d'opérations sur ses propres actions aux fins de manipuler le marché.

3.3.7.5 Descriptif du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 27 mars 2013

En application des articles 241-2-I et 241-3 du Règlement Général de l'AMF, figure ci-après le descriptif du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 27 mars 2013 que le Conseil d'administration a entrepris de mettre en œuvre le 2 avril 2013, pour un montant maximum de 3,75 milliards d'euros, pendant une durée de 18 mois et portant sur le rachat de 15 % maximum du capital social émis et en circulation d'EADS.

Pour de plus amples informations sur la décision du Conseil d'administration de lancer ce programme de rachat d'actions, voir « — 1. Informations sur les activités d'EADS — 1.2 Événements récents »

- **date de l'Assemblée générale des actionnaires ayant autorisé le programme de rachat d'actions : 27 mars 2013 ;**
- **date de la décision du Conseil d'administration de mettre en œuvre le programme de rachat d'actions : 2 avril 2013 ;**
- **utilisation prévue des actions EADS détenues par la Société à la date du présent document :** pour de plus amples informations sur l'utilisation envisagée des actions EADS déjà détenues par la Société à la date du présent document, voir « — 3.3.7.6 Descriptif du programme de rachat d'actions devant être autorisé par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 29 mai 2013 ».
- **objectif unique du programme de rachat d'actions qui sera mis en œuvre par la Société : réduction du capital social par annulation de toutes les actions rachetées ;**
- **procédure :**
 - part maximale du capital social émis pouvant être racheté par la Société : 15 %,
 - nombre maximum d'actions pouvant être rachetées par la Société : 123 884 942 actions, sur la base d'un capital social émis de 831 126 149 actions et de 5 226 535 actions

auto-détenues et, par conséquent, sur la base d'un capital social émis en circulation de 825 899 614 actions au 27 mars 2013,

- les sommes consacrées au rachat des actions 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, dont il convient de déduire la valeur de rachat des actions EADS auto-détenues.

Au 31 décembre 2012, les montants respectifs de chacun de ces éléments de capitaux propres d'EADS remboursables ou distribuables par nature aux actionnaires s'élevaient à 7 253 000 000 euros (primes d'apports), moins 2 294 000 000 euros (autres réserves et reports à nouveau, y compris résultat net de l'exercice) et moins 84 000 000 euros (actions auto-détenues), soit un total de 4 875 000 000 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 15 % du capital social émis, ni le montant de 4 875 000 000 euros pendant la durée du programme.

Enfin, EADS s'engage à maintenir, à tout moment, un flottant conforme aux seuils fixés par NYSE Euronext,

- les actions peuvent 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, sans restriction, sous forme de cessions de bloc et au moyen d'options et de toute combinaison d'instruments financiers dérivés ou en contrepartie de l'émission de valeurs mobilières donnant droit, de quelque manière que ce soit, à des actions EADS dans les limites exposées dans ce document.
- La part des actions rachetées sous forme de cessions de bloc peut représenter l'intégralité des actions devant être acquises dans le cadre de ce programme,
- par ailleurs, en cas d'utilisation d'instruments financiers 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 : actions d'EADS, société cotée sur le marché Euronext Paris, sur le *regulierter Markt* de la Bourse de Francfort et sur les Bourses de Madrid, Bilbao, Barcelone et Valence,
- le programme de rachat d'actions permettra à EADS de racheter des actions auprès de tous ses actionnaires,
- prix maximum d'achat par action : 50 euros,
- **durée du programme de rachat d'actions et autres caractéristiques :** ce programme de rachat d'actions restera en vigueur jusqu'au 27 septembre 2014 inclus, c'est-à-dire jusqu'à la date d'expiration de l'autorisation accordée par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 27 mars 2013.

3.3.7.6 Descriptif du programme de rachat d'actions devant être autorisé par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 29 mai 2013

En application des articles 241-2-I et 241-3 du Règlement Général de l'AMF, le descriptif du programme de rachat d'actions qui sera mis en œuvre par la Société est présenté ci-dessous :

– **date de l'Assemblée générale des actionnaires devant autoriser le programme de rachat d'actions** : 29 mai 2013 ;

– **utilisation prévue des actions EADS détenues par la Société à la date du présent document** : 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 ou à attribuer à certains salariés du Groupe EADS : 5 226 535 actions.

Des informations détaillées sur les actions détenues par EADS à la date d'entrée en vigueur du Règlement CE n° 2273/2003 et toujours détenues par EADS à la date du présent document, sont présentées ci-dessous.

– **objectifs du programme de rachat d'actions qui sera mis en œuvre par la Société (par ordre de priorité décroissante, sans incidence sur l'ordre effectif d'utilisation de l'autorisation de rachat d'actions, qui sera déterminé au cas par cas par le Conseil d'administration en fonction des besoins)** :

– 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 ou à consentir à certains salariés du Groupe EADS, étant entendu que les actions rachetées seront privées de droit de vote et de droit aux dividendes,

– détention d'actions visant à remplir des obligations liées à (i) des instruments de créance convertibles en actions EADS ou (ii) des programmes d'options de souscription d'actions des salariés ou autres allocations d'actions aux salariés du Groupe EADS,

– achat d'actions pour conservation et remise ultérieure à titre d'échange ou de paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe, et

– liquidité ou animation du marché secondaire des actions EADS, 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 1^{er} octobre 2008 sur l'autorisation des contrats de liquidité reconnus en tant que pratique de marché par l'AMF ;

– **procédure** :

– part maximale du capital social émis pouvant être racheté par la Société : 10 %,

– nombre maximum d'actions pouvant être rachetées par la Société : 83 112 614 actions, sur la base d'un capital social émis de 831 126 149 actions à la date du présent document. En supposant que toutes les options d'achat d'actions existant à la date du présent document soient exercées, le seuil de 10 % représenterait 83 869 438 actions sur la base des 838 694 388 actions constituant le capital social entièrement dilué de la Société,

– les sommes consacrées au rachat des actions 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 auto-détenues.

Au 31 décembre 2012, les montants respectifs de chacun de ces éléments de capitaux propres d'EADS remboursables ou distribuables par nature aux actionnaires s'élevaient à : 7 253 000 000 euros (primes d'apports), moins 2 294 000 000 euros (autres réserves et reports à nouveau, y compris résultat net de l'exercice) et moins 84 000 000 euros (actions auto-détenues), soit un total de 4 875 000 000 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 4 875 000 000 euros pendant la durée du programme.

Enfin, EADS s'engage à maintenir, à tout moment, un flottant conforme aux seuils fixés par NYSE Euronext.

– 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, sans restriction, sous forme de cessions de bloc et au moyen d'options et de toute combinaison d'instruments financiers dérivés ou en contrepartie de 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 sous forme de cessions de bloc pourra représenter l'intégralité des actions devant être acquises dans le cadre de ce programme,

– par ailleurs, en cas d'utilisation d'instruments financiers 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 pouvant faire l'objet de rachats par la Société : actions d'EADS, société cotée sur le marché Euronext Paris, sur le *regulierter Markt* de la Bourse de

Francfort et sur les Bourses de Madrid, Bilbao, Barcelone et Valence,

- Daimler, DASA, la République française, 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 d'actions,
- prix maximum d'achat par action : 50 euros ;
- **durée du programme de rachat d'actions et autres caractéristiques** : ce programme de rachat d'actions restera en vigueur jusqu'au 29 novembre 2014 inclus, c'est-à-dire jusqu'à la date d'expiration de l'autorisation demandée à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 29 mai 2013. 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 de 2003 à 2006. Il est aujourd'hui prévu (i) de poursuivre et renouveler ce programme au moins jusqu'au 17 décembre 2016 (le 16 décembre 2016 étant la date jusqu'à laquelle les salariés du Groupe EADS pourront exercer tout ou partie des options de souscription d'actions qui leur ont été attribuées en 2006) et (ii) de soumettre à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires le renouvellement des autorisations jusqu'à cette date.

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, soit (i) annulées par une décision qui sera prise lors d'une Assemblée générale annuelle des actionnaires, 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 annuelle des actionnaires, 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'actions visé dans le présent document, soit (iii) remises ultérieurement à titre d'échange ou de paiement dans le cadre d'une opération éventuelle de croissance externe, soit (iv) cédées dans le cadre d'un contrat de liquidité.

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.

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 dans le tableau ci-dessous :

Exercice social	Date de mise en paiement	Montant brut par action ⁽¹⁾
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 €
2007	4 juin 2008	0,12 €
2008	8 juin 2009	0,20 €
2009	-	-
2010	6 juin 2011	0,22 €
2011	7 juin 2012	0,45 €

(1) Remarque : ces chiffres n'ont pas été ajustés pour tenir compte de la variation du nombre d'actions en circulation.

3.4.2 Politique de distribution de dividendes d'EADS

Sur la base d'un bénéfice par action de 1,50 euro en 2012, le Conseil d'administration d'EADS a proposé à la prochaine Assemblée générale annuelle des actionnaires le paiement d'un dividende de 0,60 euro par action. Sous réserve d'accord de l'Assemblée générale annuelle, le dividende devrait être versé le 5 juin 2013 (date d'enregistrement prévue le 4 juin 2013).

Ce ratio de mise en paiement converge vers ceux en vigueur dans notre industrie et chez nos homologues du secteur. Pour le Conseil d'administration, à mesure que le Groupe gagnera en maturité, cette politique de distribution de dividendes tiendra lieu d'objectif pour l'avenir.

3.4.3 Délai de prescription des dividendes

En vertu 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 informations fournies ci-dessous constituent une analyse générale du droit fiscal néerlandais actuel. 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. Toute mention des « Pays-Bas » au présent résumé s'entend comme faisant uniquement référence à la partie européenne du royaume des Pays-Bas.

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 sur dividendes aux Pays-Bas et les produits de liquidation dépassant le capital versé moyen reconnu en tant que capital pour les besoins des retenues à la source sur dividendes 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 sur dividendes aux Pays-Bas, ne seront pas soumis à cette retenue.

Un Actionnaire Non Résident peut bénéficier d'une exonération ou d'un remboursement partiel ou total de tout ou partie de la retenue à la source susmentionnée en vertu de règles propres à son pays ou dans le cadre d'une convention de non-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, presque tous les États membres de l'Union européenne et d'autres pays.

Retenue à la source en cas de vente ou de cession d'actions

Les produits tirés de la cession ou autre transfert 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. En principe, tout rachat par ou cession à, la Société ou une filiale directe ou indirecte de la Société, sera traité comme un dividende et sera soumis aux règles présentées au paragraphe « Retenues à la source sur dividendes » ci-dessus.

Impôts sur le revenu et sur les plus-values

Un Actionnaire Non Résident qui perçoit des dividendes distribués par la Société sur les Actions ou qui dégage une plus-value à l'occasion de la cession ou du transfert d'Actions ne sera pas soumis à la taxation du revenu ou des plus-values aux Pays-Bas, à moins que :

- ce revenu ou cette plus-value soit imputable à une entreprise ou à une division d'une entreprise dirigée de manière effective aux Pays-Bas ou dont l'activité s'exerce par le biais d'un établissement stable (« *vaste inrichting* ») ou d'un représentant permanent (« *vaste vertegenwoordiger* ») aux Pays-Bas ;
- l'Actionnaire Non Résident ne soit pas une personne physique et qu'il détienne ou soit réputé détenir, directement ou indirectement, un intérêt substantiel (« *aanmerkelijk belang* ») ou considéré comme tel dans la Société et que cet intérêt (i) ne fasse pas partie des actifs d'une entreprise et (ii) soit détenu par

l'Actionnaire Non Résident dans l'objectif principal, ou l'un des objectifs principaux, d'éviter toute retenue à la source prélevée aux Pays-Bas sur les dividendes ou d'éviter l'impôt néerlandais sur le revenu des personnes au niveau d'une autre personne physique ou morale ; 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 soit reconnu(e) comme revenu d'activités diverses (« *belastbaar resultaat uit overige werkzaamheden* ») aux Pays-Bas, tel que défini 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. D'ordinaire, 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 ce transfert ne soit interprété comme une donation ou une succession réalisée par ou pour le compte d'une personne qui, au moment de la donation ou du décès, est résidente ou réputée résidente des 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

Les communications et informations présentées ci-dessous sont disponibles et peuvent être consultées sur www.eads.com au cours de l'existence de ce Document d'Enregistrement :

Communiqué de presse – Résultats du premier trimestre 2012	16 mai 2012
Communiqué de presse – EADS confirme les changements à la tête du Groupe	31 mai 2012
Communiqué de presse – Résultats du premier semestre 2012	27 juillet 2012
Communiqué de presse – Nomination du nouveau Comité exécutif d'EADS	6 septembre 2012
Communiqué de presse – BAE Systems plc et EADS N.V.	10 octobre 2012
Communiqué de presse – Résultats du troisième trimestre 2012	8 novembre 2012
Communiqué de presse – Réponse aux récentes annonces de la presse évoquant un remaniement de la structure de l'actionariat d'EADS	3 décembre 2012
Communiqué de presse – Profond remaniement de la gouvernance et de la structure d'actionariat d'EADS	5 décembre 2012
Communiqué de presse – EADS propose des candidats au futur Conseil d'administration	5 février 2013
Communiqué de presse – Résultats annuels 2012 d'EADS	27 février 2013

Par ailleurs, EADS publie des communiqués dans le cadre de ses activités, lesquels sont également disponibles sur www.eads.com.

Gouvernement d'entreprise

4.1	Direction et contrôle	130
4.1.1	Nouveaux accords de gouvernance d'entreprise	130
4.1.2	Accords de gouvernance d'entreprise en 2012	133
4.1.3	Code de gouvernance d'entreprise néerlandais, « Respecter la réglementation ou s'expliquer »	145
4.1.4	Système de Gestion du Risque d'Entreprise	146
4.1.5	Organisation Compliance	150
4.2	Intérêts des administrateurs et des principaux dirigeants	152
4.2.1	Rémunérations accordées aux administrateurs et aux principaux dirigeants	152
4.2.2	Rémunérations à long terme accordées au Président exécutif	156
4.2.3	Conventions réglementées	156
4.2.4	Prêts et garanties accordés aux administrateurs	156
4.3	Plans de participation et d'intéressement en faveur des salariés	157
4.3.1	Plans de participation et d'intéressement actuels en faveur des salariés	157
4.3.2	Plans d'actionnariat salarié	157
4.3.3	Plans de rémunération à long terme	158

4.1 Direction et contrôle

Les accords de gouvernance d'entreprise d'EADS ont subi d'importantes modifications conformément à l'Accord multipartite, y compris des changements dans la composition du Conseil d'administration et des règles régissant ses affaires internes (les « **Règles du Conseil** »). Ces modifications sont destinées

à normaliser davantage et simplifier la gouvernance d'EADS, ceci afin de promouvoir de meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise et de refléter l'absence d'un groupe d'actionnaires de contrôle. Ci-après figure une description sommaire de ces changements.

4.1.1 Nouveaux accords de gouvernance d'entreprise

Composition du Conseil d'administration et Règles du Conseil

Conformément aux Règles du Conseil, le Conseil d'administration compte au total douze (12) administrateurs, chacun nommé pour un mandat de trois ans. La majorité au moins des membres du Conseil (à savoir 7 administrateurs sur 12) doit être composée de ressortissants de l'Union européenne (dont le Président du Conseil d'administration). Une majorité de cette majorité (à savoir 4 administrateurs sur 7) doit par ailleurs être composée de ressortissants et résidents de l'Union européenne. Aucun administrateur ne peut être un fonctionnaire en activité. Le Conseil d'administration compte un (1) administrateur exécutif et onze (11) administrateurs non exécutifs. Le Conseil d'administration nomme le Président exécutif d'EADS (le « **CEO** ») qui doit être un administrateur exécutif ainsi qu'un ressortissant et résident de l'UE. Par conséquent, il est prévu que le Conseil d'administration nomme en tant que Président exécutif la personne nommée par les actionnaires comme administrateur exécutif. Au moins neuf (9) administrateurs non exécutifs doivent être des « administrateurs indépendants » (dont le Président du Conseil d'administration).

Conformément aux Règles du Conseil, un « administrateur indépendant » est un administrateur non exécutif qui est indépendant au sens du Code néerlandais de Gouvernance d'entreprise et qui répond à d'autres critères d'indépendance. Plus précisément, là où le Code néerlandais de Gouvernance d'entreprise déterminerait l'indépendance notamment par référence aux relations entre un administrateur et les actionnaires détenant au moins 10 % d'EADS, les Règles du Conseil déterminent l'indépendance de cet administrateur, en bonne partie, par référence à ses relations avec les actionnaires détenant au moins 5 % d'EADS.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations du Conseil d'administration est chargé de recommander au Conseil d'administration les noms de candidats à la succession des membres actifs du Conseil après consultation du Président du Conseil d'administration et du Président exécutif.

Le Conseil d'administration, par un vote à la Majorité simple, propose des candidats à l'Assemblée générale des actionnaires d'EADS en vue de leur nomination aux fonctions d'administrateur. Aucun actionnaire ou groupe d'actionnaires ni aucune autre entité n'a le droit de proposer, de désigner ou de nommer un administrateur en

dehors des droits octroyés à tous les actionnaires par la législation néerlandaise sur les entreprises.

Outre les règles d'adhésion et de composition décrites ci-dessus, le Comité des Rémunérations et des Nominations, en recommandant des candidats au Conseil d'administration, et le Conseil d'administration, dans les résolutions qu'il propose à l'Assemblée des actionnaires en matière de nomination des administrateurs ou dans ses décisions pour proposer des remplaçants en cas de démission ou d'incapacité d'un administrateur, doivent appliquer les principes suivants :

- la préférence pour le meilleur candidat pour le poste ; et
- le maintien, au sein des membres du Conseil d'administration, d'un équilibre entre les nationalités des candidats par rapport à l'emplacement des principaux centres industriels d'EADS (en particulier en ce qui concerne les quatre (4) États membres de l'Union européenne au sein desquels ces centres industriels sont implantés).

Le Conseil d'administration est tenu de prendre en compte, dans les résolutions proposées au titre de la nomination d'administrateurs présentées à l'Assemblée générale des actionnaires, les engagements d'EADS vis-à-vis de l'État français conformément à l'avenant de l'Accord de sécurité avec l'État français, et vis-à-vis de l'État allemand conformément à l'Accord de sécurité avec l'État allemand, tels qu'ils sont décrits plus en détail ci-dessus. Dans la pratique, cela implique que (A) deux (2) des administrateurs présentés aux actionnaires pour nomination doivent également être des administrateurs externes (voir définition ci-dessus) de la Société holding de défense française (voir définition ci-dessus) qui ont été proposés par EADS et approuvés par l'État français et (B) deux (2) des administrateurs présentés aux actionnaires pour nomination doivent être des administrateurs externes (voir définition ci-dessus) de la Société holding de défense allemande (voir définition ci-dessus) qui ont été proposés par EADS et approuvés par l'État allemand.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations s'efforce d'éviter le remplacement complet des administrateurs sortants par de nouveaux candidats afin de garantir la continuité de l'expérience

et des connaissances spécifiques à la Société au sein du Conseil d'administration, tout en favorisant l'introduction de nouveaux candidats pour au moins un tiers des postes d'administrateurs.

Pour de plus amples informations sur la nouvelle composition du Conseil d'administration, voir « — 1. Informations sur les activités d'EADS — 1.2 Événements récents ».

Comité des Rémunérations et des Nominations

Le Comité des Rémunérations et des Nominations compte quatre (4) membres et doit refléter une diversité géographique. Chaque membre du Comité des Rémunérations et des Nominations est un administrateur indépendant. Un membre du Comité des Rémunérations et des Nominations est un administrateur nommé au Conseil dans le cadre de l'Accord de sécurité avec l'État français. Un membre du Comité des Rémunérations et des Nominations est un administrateur nommé au Conseil dans le cadre de l'Accord de sécurité avec l'État allemand. Le Conseil d'administration nomme à la Majorité Simple (voir définition ci-après) le Président du Comité des Rémunérations et des Nominations qui ne peut pas être :

- le Président du Conseil d'administration ;
- un administrateur exécutif ancien ou actuel d'EADS ;
- un administrateur non exécutif qui est administrateur exécutif d'une autre société cotée ; ou
- un administrateur nommé au Conseil d'administration dans le cadre de l'Accord de sécurité avec l'État français ou de l'Accord de sécurité avec l'État allemand.

Autres Comités au sein du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration conserve son Comité d'Audit dont les responsabilités restent inchangées. Le Comité d'Audit est composé de quatre (4) membres et présidé par un administrateur indépendant qui ne peut pas être le Président du Conseil d'administration ou un administrateur exécutif ancien ou actuel d'EADS. Au moins un (1) membre du Comité d'Audit doit être un expert financier possédant les connaissances et l'expérience nécessaires en matière d'administration financière et de comptabilité appliquées aux sociétés cotées ou à d'autres grandes organisations.

Le Conseil d'administration n'a plus de Comité stratégique.

Rôle du Conseil d'administration

Les Règles du Conseil précisent que, outre les responsabilités qui lui sont conférées par la législation applicable et les Statuts, le Conseil d'administration est responsable de certaines catégories de décisions énumérées. Conformément aux Statuts, le Conseil d'administration est responsable de la gestion d'EADS. En vertu des Règles du Conseil, ce dernier délègue la gestion quotidienne d'EADS au Président exécutif qui, avec le soutien du Comité exécutif, prend les décisions en matière de gestion d'EADS. Toutefois, le Président exécutif ne peut conclure d'opérations qui relèvent des responsabilités principales du Conseil d'administration, sauf

approbation de celles-ci par le Conseil. La plupart des décisions du Conseil d'administration seront prises à la Majorité simple des votes des administrateurs (la « **Majorité Simple** »), mais certaines décisions devront être prises à la Majorité des deux tiers (soit huit (8) votes favorables) des administrateurs présents ou représentés (la « **Majorité Qualifiée** »). Par ailleurs, les amendements de certaines dispositions des Règles du Conseil nécessiteront l'approbation unanime du Conseil d'administration, à condition que pas plus d'un administrateur ne soit pas présent ou représenté (notamment pour les dispositions concernant les exigences de nationalité et de résidence des membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif). Toutefois, aucun administrateur individuel ni aucune catégorie d'administrateurs ne dispose d'un droit de veto sur les décisions du Conseil d'administration.

Les questions nécessitant l'approbation du Conseil d'administration comprennent, entre autres, les dispositions suivantes (à la Majorité Simple, sauf indication contraire) :

- l'approbation de toute modification concernant la nature ou le périmètre d'activité d'EADS et du Groupe ;
- l'approbation de toute résolution soumise à l'Assemblée générale des actionnaires concernant la modification d'un article des Statuts d'EADS nécessitant l'approbation d'une majorité d'au moins soixante-quinze pour cent (75 %) des votes valablement émis lors de cette Assemblée générale (Majorité Qualifiée) ;
- l'approbation de la stratégie d'ensemble et du plan stratégique du Groupe ;
- l'approbation du business plan opérationnel du Groupe (le « **Business Plan** ») et du budget annuel (le « **Budget annuel** ») du Groupe, y compris les projets d'investissement, de R&D, de recrutement et de financement et, dans la mesure du possible, les principaux programmes ;
- la fixation des principaux objectifs de performance du Groupe ;
- le suivi, tous les trimestres, de la performance opérationnelle du Groupe ;
- la nomination, la suspension ou la révocation du Président du Conseil d'administration et du Président exécutif (Majorité Qualifiée) ;
- l'approbation de tous les membres du Comité exécutif dans leur ensemble, tels que proposés par le Président exécutif, et l'approbation de leur nomination en tant que Présidents exécutifs d'importantes sociétés du Groupe ainsi que de leurs contrats de services et autres dispositions contractuelles en relation avec le Comité exécutif et leur fonction en tant que Présidents exécutifs ;
- l'établissement et l'approbation de modifications des Règles du Conseil et des règles du Comité exécutif (Majorité Simple avec quelques exceptions) ;
- les nominations au Comité des Actionnaires d'Airbus, du Secrétaire général d'EADS et des Présidents des Conseils de surveillance (ou d'un organe similaire) d'autres sociétés et Unités opérationnelles importantes du Groupe, sur la base

des recommandations du Comité des Rémunérations et des Nominations, ainsi que l'établissement et l'amendement des règles régissant les organes de ces entités ;

- l'approbation de la relocalisation du siège des principales sociétés du Groupe et du siège d'EADS (Majorité Qualifiée) ;
- l'approbation des décisions liées à l'implantation de nouveaux sites industriels importants pour le Groupe dans son ensemble ou au changement d'implantation d'activités existantes significatives pour le Groupe ;
- l'approbation des décisions d'investir et de lancer des programmes financés par le Groupe et des décisions d'acquisitions, de cessions ou de ventes portant sur un montant de plus de 300 millions d'euros ;
- l'approbation des décisions d'investir et de lancer des programmes financés par le Groupe et des décisions d'acquisitions, de cessions ou de ventes portant sur un montant de plus de 800 millions d'euros (Majorité Qualifiée) ;
- l'approbation des décisions de conclure et de résilier des alliances stratégiques au niveau d'EADS ou de l'une de ses principales filiales (Majorité Qualifiée) ;
- l'approbation des principes et directives régissant la conduite du Groupe sur des sujets impliquant des responsabilités non contractuelles (questions environnementales, assurance qualité, annonce financière, intégrité) ainsi que l'identité sociale du Groupe ;
- l'approbation de tout rachat d'actions, annulation (remboursement) d'actions ou émission de nouvelles actions ou de toute mesure similaire entraînant la modification du nombre total de droits de vote d'EADS, sauf dans le cas d'un rachat ou d'une annulation (remboursement) d'actions relevant du cours normal des affaires (auquel cas la Direction d'EADS informera uniquement les administrateurs de cette mesure avec un préavis raisonnable) (Majorité Qualifiée) ;
- l'approbation des questions relatives à la politique actionnariale et les actions ou annonces importantes sur les marchés financiers ;
- l'approbation des décisions relatives à d'autres mesures et activités d'une importance fondamentale pour le Groupe ou impliquant un niveau de risque inhabituel ;
- l'approbation de tout nom de candidat proposé pour succéder à un administrateur actif par le Comité des Rémunérations et des Nominations, après consultation du Président du Conseil et du Président exécutif, pour soumission à l'Assemblée générale des actionnaires ; et
- l'approbation de la conclusion ou de la résiliation d'accords de coopération au niveau d'EADS ou de l'une de ses principales filiales et ayant un impact sur le capital social d'EADS ou de la filiale concernée (Majorité Qualifiée).

Le Conseil d'administration doit réunir un certain nombre d'administrateurs, présents ou représentés, pour pouvoir prendre des décisions. Cette exigence de quorum dépend de la

décision à prendre. Pour que le Conseil d'administration prenne une décision sur une question à Majorité Simple, la majorité des administrateurs doit être présente ou représentée. Pour que le Conseil d'administration prenne une décision sur une question à Majorité Qualifiée, au moins dix (10) administrateurs doivent être présents ou représentés. Si le Conseil ne peut pas prendre de décision sur une Question à Majorité Qualifiée parce que le quorum n'est pas atteint, le quorum sera ramené à huit (8) administrateurs lors d'une nouvelle réunion du Conseil dûment convoquée.

En plus des Règles du Conseil, le travail du Conseil d'administration est régi par une Charte des administrateurs qui expose, en détail, les droits et devoirs des membres du Conseil d'administration. Cette charte a été adoptée conformément aux meilleures pratiques en vigueur en matière de gouvernement d'entreprise.

La Charte des administrateurs définit les principes fondamentaux qui lient tous les administrateurs, lesquels leur imposent d'agir au mieux des intérêts de la Société et de ses parties prenantes, en consacrant le temps et l'attention nécessaires à l'exécution de leurs fonctions et en évitant tout conflit d'intérêts.

Nomination et composition du Comité exécutif

Le Président exécutif propose tous les membres du Comité exécutif pris dans leur ensemble pour approbation par le Conseil d'administration, après consultation avec (a) le Président du Comité des Rémunérations et des Nominations et (b) le Président du Conseil au Conseil d'administration, en appliquant les principes suivant :

- la préférence pour le meilleur candidat pour le poste ;
- le maintien, selon le nombre de membres du Comité exécutif, d'un équilibre entre les nationalités des candidats par rapport à l'emplacement des principaux centres industriels d'EADS (en particulier en ce qui concerne les quatre (4) États membres de l'Union européenne au sein desquels ces centres industriels sont implantés) ; et
- au moins 2/3 des membres du Comité exécutif, y compris le Président exécutif et le Directeur financier, doivent être des ressortissants et résidents de l'UE.

Le Conseil d'administration décide, à la Majorité simple, d'approuver ou non tous les membres du Comité exécutif dans leur ensemble, tels qu'ils sont proposés par le Président exécutif.

Rôle du Président exécutif et du Comité exécutif

Le Président exécutif, assisté d'un Comité exécutif (le « **Comité exécutif** »), est chargé d'assurer la gestion quotidienne d'EADS. Le Comité exécutif, présidé par le Président exécutif, comprend également les Directeurs des grandes Fonctions et Divisions du Groupe. Le Président exécutif s'efforce de trouver un consensus parmi les membres du Comité exécutif. À défaut de consensus, le Président exécutif est habilité à trancher la question.

4.1.2 Accords de gouvernance d'entreprise en 2012

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2012

Nom	Âge	Début de mandat (en tant que membre du Conseil d'administration)	Fin de mandat	Fonction principale	Statut
Arnaud Lagardère	51	2003, réélu en 2005, 2007 et 2012	2017	Président du Conseil d'administration d'EADS N.V.	Non exécutif
Thomas Enders	54	2005, réélu en 2012	2017	Président exécutif d'EADS N.V.	Exécutif
Dominique d'Hinnin	53	2007, réélu en 2012	2017	Associé cogérant de Lagardère SCA	Nommé par Sogead
Hermann-Josef Lamberti	57	2007, réélu en 2012	2017	Ancien membre du Directoire de Deutsche Bank AG	Indépendant
Lakshmi N. Mittal	62	2007, réélu en 2012	2017	Président-Directeur général d'ArcelorMittal S.A.	Indépendant
Sir John Parker	70	2007, réélu en 2012	2017	Président d'Anglo American PLC	Indépendant
Michel Pébereau	71	2007, réélu en 2012	2017	Président honoraire de BNP Paribas S.A.	Indépendant
Josep Piqué i Camps	58	2012	2017	Président de Pangea XXI, Consultora Internacional	Nommé par SEPI
Wilfried Porth	54	2009, réélu en 2012	2017	Membre du Directoire de Daimler AG	Nommé par Daimler
Jean-Claude Trichet	70	2012	2017	Président de SOGEP, Gouverneur honoraire de la Banque de France	Nommé par Sogead
Bodo Uebber	53	2007, réélu en 2012	2017	Membre du Directoire de Daimler AG	Nommé par Daimler

Remarque : Statut au 1^{er} mars 2013. L'adresse professionnelle de tous les membres du Conseil d'administration pour toute question relative à EADS est la suivante : Mendelweg 30, 2333, CS Leyde, Pays-Bas.

La Société n'a pas nommé de censeurs au Conseil d'administration. Conformément à la loi néerlandaise, les salariés ne sont pas autorisés à élire un administrateur. Les administrateurs ne sont soumis à aucune obligation de détention minimale d'actions de la Société.

Curriculum vitae et autres mandats et fonctions exercés par les membres du Conseil d'administration dans toute Société en 2012

Arnaud Lagardère

M. Arnaud Lagardère a été nommé Associé commandité, gérant de Lagardère SCA en mars 2003 et son mandat a été renouvelé par le Conseil de surveillance sur proposition des Associés commandités le 11 mars 2009, pour une durée de six ans jusqu'au 11 mars 2015. Arnaud Lagardère est par ailleurs Président de Lagardère S.A.S. et de Lagardère Capital & Management S.A.S. Lui-même et ces deux sociétés détenaient 9,30 % du capital social de Lagardère SCA au 31 décembre 2012. Arnaud Lagardère est titulaire d'un DEA en économie de l'Université Paris Dauphine. Il a été nommé administrateur et Président de la société MMB, devenue Lagardère SCA, en 1987. Il a été Président de la société américaine Grolier Inc. de 1994 à 1998.

Les mandats exercés autres que ceux énoncés au tableau ci-dessus sont décrits ci-dessous :

- Président-Directeur général de Lagardère Media (anciennement Hachette S.A.)

- Membre du Conseil d'administration de Hachette Livre S.A.
- Président du Conseil de surveillance de Lagardère Services S.A.S.
- Président du Conseil de surveillance de Lagardère Active S.A.S.
- Président du Comité exécutif de Lagardère Unlimited S.A.S.
- Membre du Conseil d'administration de Lagardère Ressources S.A.S.
- Président de Lagardère Unlimited Inc.
- Représentant permanent de Lagardère Unlimited INC, membre gérant de Lagardère Unlimited LLC
- Administrateur de World Sport Group Investments Ltd
- Administrateur de World Sport Group Holdings Ltd
- Président-Directeur général de SOGEADE Gérance S.A.S.
- Membre du Conseil d'administration d'EADS Participations B.V.
- Président de la Fondation Jean-Luc Lagardère
- Président de l'association sportive Lagardère Paris Racing Ressources (association loi de 1901)
- Président de l'association sportive Lagardère Paris Racing (association loi de 1901) ;
- Président-Directeur général de Lagardère S.A.S.

4

- Président-Directeur général de Lagardère Capital & Management S.A.S.
- Président-Directeur général d'Arjil Commanditée - ARCO S.A.
- Président de Sport Investment Company LLC

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Membre du Conseil d'administration de France Télécom S.A. (démissionnaire en janvier 2008)
- Membre du Conseil de surveillance de Virgin Stores S.A. (démissionnaire en février 2008)
- Membre du Conseil de surveillance de Le Monde S.A. (démissionnaire en février 2008)
- Président (Directeur général) de Lagardère Active Broadland S.A.S. (démissionnaire en juin 2008)
- Membre du Conseil d'administration de LVMH-Moët Hennessy Louis Vuitton S.A. (démissionnaire en mai 2009)
- Représentant permanent de Lagardère Active Publicité au Conseil d'administration de Lagardère Active Radio International S.A. (démissionnaire en mai 2009)
- Membre du Conseil de surveillance de Daimler AG (démissionnaire en avril 2010)
- Président de l'Association des Amis de Paris Jean-Bouin C.A.S.G. (association loi de 1901) (démissionnaire en septembre 2010)
- Président du Conseil de surveillance de Lagardère Sports S.A.S. (démissionnaire en mai 2011)

Thomas Enders

Thomas Enders a été nommé Président exécutif d'EADS en mai 2012 après avoir occupé le poste de Président exécutif d'Airbus depuis 2007. Il a étudié l'économie, les sciences politiques et l'histoire à l'Université de Bonn ainsi qu'à l'Université de Californie, à Los Angeles. Avant de rejoindre l'industrie aérospatiale en 1991 (Messerschmitt-Bölkow-Blohm), il travaille, entre autres, en tant que membre de l'Équipe Organisationnelle du ministère de la Défense allemand. Chez MBB et ensuite chez DASA, il occupe des fonctions diverses, dont celles de Directeur de Cabinet, de Responsable du Corporate Development et de la Technologie et de Directeur des Systèmes de Défense. Suite à la création d'EADS en 2000, il est nommé Président exécutif de la Division Défense & Sécurité d'EADS et occupe cette fonction jusqu'en 2005 lorsqu'il est nommé Co-Président exécutif d'EADS. M. Enders a par ailleurs été Président de la BDLI (Association allemande de l'industrie aéronautique et aérospatiale) de 2005 à 2012.

Les mandats exercés autres que ceux énoncés au tableau ci-dessus sont décrits ci-dessous :

- Président exécutif d'EADS N.V.
- Membre du Comité exécutif d'EADS N.V.
- Président du Comité des Actionnaires d'Airbus

- Président du Conseil de surveillance d'Eurocopter
- Président du Conseil de surveillance d'Astrium
- Président du Conseil de surveillance d'EADS Deutschland GmbH
- Membre du Conseil d'administration de la BDI (Association de l'industrie allemande)
- Président de Comité consultatif pour la Recherche Aéronautique et l'Innovation en Europe (ACARE)
- Membre du Comité de direction de HSBC Trinkhaus
- Membre du Comité consultatif international du Conseil américain de l'Atlantique

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Président de l'Atlantik Brücke de 2005 à 2009
- Président-Directeur général d'Airbus S.A.S. de 2007 à 2012
- Président de la BDLI (Bundesverband der deutschen Luft- und Raumfahrtindustrie e.V.) de 2005 à 2012

Dominique D'Hinnin

M. Dominique D'Hinnin a été nommé Associé cogérant de Lagardère SCA en mars 2010. Il a rejoint Lagardère en 1990 en qualité de conseiller auprès du Président du Comité financier du Groupe. Il a ensuite occupé différents postes au sein du Groupe, d'abord en tant que Directeur de l'audit interne, ensuite comme Directeur financier de Hachette Livre en 1993, avant d'être nommé Vice-Président exécutif de Grolier Inc. aux États-Unis et Directeur financier de Lagardère SCA en 1998. M. D'Hinnin est un ancien élève de l'École Normale Supérieure et Inspecteur des Finances.

Les mandats exercés autres que ceux énoncés au tableau ci-dessus sont décrits ci-dessous :

- Administrateur, Directeur de l'exploitation d'Arjil Commanditée Arco S.A.
- Président-Directeur général d'Ecrinvest 4 S.A.
- Administrateur de Lagardère Media (anciennement Hachette S.A.)
- Membre du Conseil de surveillance de Lagardère Active S.A.S.
- Représentant permanent de Lagardère Media (anciennement Hachette S.A.) au Conseil de surveillance de Lagardère Active Broadcast
- Membre du Conseil de surveillance de Lagardère Services S.A.S.
- Administrateur de Hachette Livre S.A.
- Administrateur de Lagardère Ressources S.A.S.
- Administrateur de Sogeadé Gérance S.A.S.
- Membre du Conseil de surveillance de Financière de Pichat & CIE SCA
- Membre du Conseil de surveillance de Matra Manufacturing & Services S.A.S.

- Président du Club des Normaliens dans l'Entreprise
- Trésorier de la Fondation de l'École Normale Supérieure
- Président de l'Institut de l'École Nationale Supérieure
- Représentant permanent de Hachette Filipacchi Presse au Conseil de surveillance de Les Éditions P. Amaury S.A.
- Président adjoint et membre du Conseil de surveillance et du Comité d'Audit de CANAL + France S.A.
- Administrateur de Lagardère North America, Inc.
- Membre du Conseil d'administration d'EADS Participations B.V.
- Membre du Comité stratégique de PWC France

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Membre du Conseil de surveillance de Financière de Pichat S.A.S. (démissionnaire en avril 2008)
- Président du Conseil de surveillance de Newsweb S.A. (démissionnaire en juin 2008)
- Président d'Eole S.A.S (démissionnaire en février 2009)
- Membre du Conseil de surveillance et Président du Comité d'Audit de Le Monde S.A. (démissionnaire en novembre 2010)
- Président du Club des Trente (démissionnaire en janvier 2011)
- Vice-Président d'Atari S.A. (anciennement Infogrames Entertainment S.A.) et Président du Comité d'Audit d'Atari S.A. (démissionnaire en mars 2011)
- Membre du Conseil de surveillance de Lagardère Sports S.A.S. (démissionnaire en mai 2011)
- Administrateur de Le Monde Interactif S.A. (démissionnaire en décembre 2011)
- Administrateur de Lagardère Entertainment S.A.S. (démissionnaire en juin 2012)

Hermann-Josef Lamberti

M. Hermann-Josef Lamberti a siégé au Directoire de Deutsche Bank AG de 1999 à 2012 où il agissait également en tant que Directeur général délégué chargé des Ressources humaines, de l'Informatique, de la Gestion des opérations et des processus, de la Gestion des bâtiments et des installations, ainsi que des Achats. Il est entré chez Deutsche Bank à Francfort en 1998 en tant que Vice-Président exécutif. À partir de 1985, il occupe différents postes à responsabilités chez IBM, tant en Europe qu'aux États-Unis, dans les domaines du contrôle de gestion, du développement des applications internes, des ventes, des logiciels personnels, du marketing et de la gestion de la marque. En 1997, il est nommé Président du Directoire d'IBM Allemagne. M. Lamberti a débuté sa carrière en 1982 chez Touche Ross à Toronto, avant de rejoindre la Chemical Bank à Francfort. Il a suivi des études d'administration des entreprises aux Universités de Cologne et de Dublin. Il est titulaire d'un Master.

Les mandats exercés autres que ceux énoncés au tableau ci-dessus sont décrits ci-dessous :

- Membre du Conseil de surveillance de Carl Zeiss AG
- Membre du Comité consultatif de Barmenia Versicherungen Wuppertal
- Président de la Société de Freunde der Bachwoche Ansbach e.V.
- Membre du Conseil des Trustees de l'Institut juridique et financier de Francfort
- Membre du Conseil des Trustees de Frankfurt International School e.V.
- Membre du Comité de Direction de l'Institut für Wirtschaftsinformatik der HSG de l'Université de Saint-Gall
- Membre du Comité de pilotage et du Comité fédéral du Conseil économique de la CDU e.V.
- Membre du Conseil de l'Université de Cologne
- Membre du Conseil d'administration de Stichting Administratiekantoor EADS
- Membre du Conseil d'administration de Wirtschaftsinitiative FrankfurtRheinMain e.V.
- Membre du Conseil des Trustees de la Johann Wolfgang Goethe-Universität Fachbereich Wirtschaftswissenschaften et membre du Conseil des Trustees du Frankfurt Institute for Advanced Studies (FIAS) de la Goethe-Universität

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Membre du Conseil de la fondation Otto A. Wiprecht-Stiftung (démissionnaire le 31 mai 2008)
- Membre du Comité consultatif de l'Université d'Augsbourg (démissionnaire le 30 septembre 2008)
- Client exécutif du Comité consultatif de Symantec Corporation (démissionnaire le 12 mai 2010)
- Membre du Conseil des Trustees de Baden-Badener Unternehmensgespräche – Gesellschaft zur Förderung des Unternehmensnachwuchses e.V. (démissionnaire le 13 mai 2010)
- Membre du Conseil des Trustees du musée Wallraf-Richartz et du musée Ludwig e.V. (démissionnaire le 31 janvier 2011)
- Membre du Conseil des fondateurs du musée Wallraf-Richartz (démissionnaire le 31 janvier 2011)
- Membre du Sénat de Fraunhofer Gesellschaft (démissionnaire le 31 décembre 2011)
- Membre du Directoire de Deutsche Bank AG (démissionnaire le 31 mai 2012)
- Membre du Conseil de surveillance de BVV Versicherungsverein des Bankgewerbes A.G. und BVV Versorgungskasse des Bankgewerbes e.V. (démissionnaire le 21 juin 2012)

- Membre du Conseil de surveillance de Deutsche Börse AG (démissionnaire le 16 mai 2012)
- Membre du Conseil de surveillance de Deutsche Bank Privat- und Geschäftskunden AG (démissionnaire le 24 mai 2012)
- Membre du Directoire de Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes e.V. (démissionnaire le 21 juin 2012)
- Membre suppléant du Comité d'assurance-dépôt de Bundesverband deutscher Banken e.V. (démissionnaire le 21 juin 2012)
- Délégué auprès de l'Assemblée des délégués du Comité d'assurance-dépôt de Bundesverband deutscher Banken e.V. (démissionnaire le 21 juin 2012)
- Membre du Comité allemand de la communauté financière de Bundesverband deutscher Banken e.V. (démissionnaire le 21 juin 2012)
- Membre du Directoire de Deutsches Aktieninstitut e.V. (démissionnaire le 21 juin 2012)
- Membre du Conseil des Trustees de e-Finance Lab Frankfurt am Main (démissionnaire le 31 mai 2012)
- Membre du Conseil des marchés boursiers d'Eurex Deutschland (démissionnaire le 31 mai 2012)
- Membre du Conseil des marchés boursiers de Frankfurter Wertpapierbörse AG (démissionnaire le 31 mai 2012)
- Membre du Comité consultatif de Institut für Unternehmensplanung - IUP (démissionnaire le 31 mai 2012)
- Membre du Conseil des Trustees de Junge Deutsche Philharmonie (démissionnaire le 8 octobre 2012)
- Vice-Président du Conseil des Trustees de la Société pour la promotion du Kölner Kammerorchester e.V. (démissionnaire le 31 mai 2012)
- Membre du Comité consultatif des programmes de LOEWE Landes-Offensive zur Entwicklung Wissenschaftlich-ökonomischer Exzellenz des Hessischen Ministeriums für Wissenschaft und Kunst (démissionnaire le 14 juin 2012)
- Membre du Cercle consultatif de Münchner Kreis (démissionnaire le 31 mai 2012)
- Membre suppléant du Comité consultatif de Prüfungsverband deutscher Banken e.V. (démissionnaire le 31 mai 2012)
- Membre du Conseil administratif de l'association Universitätsgesellschaft Bonn-Freunde, composée de chercheurs et d'anciens élèves (démissionnaire le 31 mai 2012)
- Membre du Comité consultatif au centre de la gestion d'entreprises de WHU (démissionnaire le 31 mai 2012)
- Membre de la Commission de surveillance des marchés du ministère des Finances allemand (Börsensachverständigenkommission) (démissionnaire le 31 mai 2012)
- Membre du Directoire et du Comité exécutif de Frankfurt Main Finance e.V. (démissionnaire le 31 mai 2012)
- Membre du Comité consultatif de Fraunhofer-IUK-Verbund (démissionnaire le 31 mai 2012)
- Membre du Comité exécutif et du Comité de pilotage de Frankfurt RheinMain e.V. (démissionnaire le 31 mai 2012)
- Membre du Sénat d'acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften e.V. (démissionnaire le 31 mai 2012)
- Membre du Conseil d'administration de la Chambre de commerce américaine en Allemagne (démissionnaire le 11 mai 2012)
- Membre du Conseil des Trustees de Hanns Martin Schleyer-Stiftung (démissionnaire le 21 juin 2012)
- Membre du Comité de rédaction du journal scientifique « Wirtschaftsinformatik » (démissionnaire le 31 mai 2012)
- Membre du Comité consultatif international de l'IESE Business School, de l'Université de Navarre (démissionnaire le 28 mars 2012)
- Membre du Conseil des Trustees de Stiftung Lebendige Stadt (démissionnaire le 31 mai 2012)

Lakshmi N. Mittal

Lakshmi N. Mittal est Président-Directeur général d'ArcelorMittal. Il a fondé Mittal Steel Company en 1976 et a conduit sa fusion en 2006 avec Arcelor, qui a donné naissance à ArcelorMittal, le plus grand groupe sidérurgique du monde. Reconnu pour son rôle de leader lors de la restructuration de l'industrie mondiale de l'acier, il compte 35 années d'expérience dans l'acier et les industries connexes. Parmi ses nombreux mandats, il est membre du Conseil d'administration de Goldman Sachs, du Conseil Économique International du Forum Économique Mondial, et du Comité consultatif de la Kellogg School of Management. M. Mittal a par ailleurs reçu de nombreuses récompenses et distinctions d'organismes internationaux et de magazines ; il est également étroitement associé à plusieurs organisations caritatives.

Les mandats exercés autres que ceux énoncés au tableau ci-dessus sont décrits ci-dessous :

- Président du Conseil d'administration et Président exécutif d'ArcelorMittal S.A.
- Président du Conseil d'administration d'Aperam S.A.
- Membre du Conseil d'administration de Goldman Sachs
- Membre du Comité exécutif de l'Association mondiale de l'acier (auparavant Institut international du fer et de l'acier)
- Membre du Comité des affaires internationales du Forum Économique Mondial

- Membre du Comité des Investissements Étrangers du Kazakhstan
- Membre du Conseil consultatif global du Premier ministre indien
- Membre du Comité consultatif International Présidentiel de l'État du Mozambique
- Membre du Comité consultatif des investisseurs nationaux et étrangers auprès du Président ukrainien
- Membre du Comité consultatif de la Kellogg School of Management
- Membre du Conseil des Trustees de Cleveland Clinic
- Membre du Conseil exécutif de l'Indian School of Business
- Patron d'or de Prince's Trust
- Membre du Conseil d'administration d'ArcelorMittal USA Inc.
- Président d'Ispat Inland ULC
- Gouverneur de la fondation ArcelorMittal
- Membre du Conseil d'administration d'ONGC Mittal Energy Ltd.
- Membre du Conseil d'administration d'ONGC Mittal Energy Services Ltd.
- Trustee de la fondation Gita Mittal
- Trustee de la fondation Gita Mohan Mittal
- Trustee de la fondation Lakshmi et Usha Mittal
- Président du Conseil exécutif de l'Institut des technologies de l'information LNM
- Trustee de Mittal Champion Trust
- Fiduciaire de la fondation Mittal Children

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Membre du Comité consultatif international de Citigroup (démissionnaire en juin 2008)
- Membre du Conseil d'administration d'ICICI Bank Limited (démissionnaire en mai 2010)
- Membre du Conseil d'administration de Commonwealth Business Council Limited (démissionnaire en février 2011)
- Membre du Business Council (démissionnaire en décembre 2011)
- Membre du Comité Directeur de la fondation Lakshmi Niwas et Usha Mittal (démissionnaire en décembre 2011)
- Membre du Conseil d'administration d'ArcelorMittal USA Inc.

Sir John Parker

Sir John Parker est Président d'Anglo American PLC, Vice-Président de DP World (Dubai) et administrateur non-dirigeant de Carnival PLC et de Carnival Corporation. Il a également été Président de National Grid PLC jusqu'en décembre 2011. Au cours de sa carrière, il assume diverses fonctions dans l'ingénierie, les chantiers navals et le secteur de la défense. Il a notamment passé 25 années en qualité de Président exécutif chez Harland & Wolff et au sein du Groupe Babcock International. Il a également présidé la Cour de la Banque d'Angleterre entre 2004 et 2009. Sir John Parker a étudié l'architecture navale et l'ingénierie mécanique au College of Technology de la Queens University, à Belfast. Il est actuellement Président de la Royal Academy of Engineers.

Les mandats exercés autres que ceux énoncés au tableau ci-dessus sont décrits ci-dessous :

- Administrateur de Carnival PLC et de Carnival Corporation
- Président adjoint de D.P. World (Dubai)
- Administrateur de White Ensign Association Limited
- Membre du Conseil d'administration de Stichting Administratiekantoor EADS
- Président de la Royal Academy of Engineering
- Membre honoraire de l'Université d'Oxford

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Administrateur senior non dirigeant de la Banque d'Angleterre (démissionnaire en juin 2009)
- Co-Président de Mondi Group (démissionnaire en août 2009)
- Président Honoraire de l'Université de Southampton (démissionnaire en juillet 2011)
- Membre du Comité consultatif international de Citigroup (dissout en décembre 2011)
- Président de National Grid PLC (démissionnaire en janvier 2012)

Michel Pébereau

Michel Pébereau a été Président du Conseil d'administration de BNP Paribas entre 2003 et 2011. Il a présidé l'opération de fusion qui a donné naissance à BNP Paribas en 2000, devenant alors Président-Directeur général. En 1993, il est nommé Président-Directeur général de la Banque Nationale de Paris, dont il organise la privatisation. Il assumait auparavant les fonctions de Président-Directeur général du Crédit Commercial de France. Il a débuté sa carrière en 1967 à l'Inspection Générale des Finances. En 1970, il rejoint le Trésor français où il occupe de nombreuses fonctions de haut rang. M. Pébereau est ancien élève de l'École Nationale d'Administration et de l'École Polytechnique.

Les mandats exercés autres que ceux énoncés au tableau ci-dessus sont décrits ci-dessous :

- Membre du Conseil d'administration de BNP Paribas
- Membre du Conseil d'administration de Compagnie de Saint-Gobain

- Membre du Conseil d'administration de Total
- Membre du Conseil d'administration d'EADS N.V.
- Membre du Conseil d'administration de Pargesa Holding S.A., Suisse
- Membre du Conseil d'administration de BNP Paribas S.A., Suisse
- Membre du Conseil d'administration d'Axa
- Membre du Conseil de surveillance de la Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie, au Maroc
- Censeur des Galeries Lafayette S.A.
- Président du Directoire de l'Institut d'études Politiques de Paris
- Membre du Conseil de surveillance de l'Institut Aspen France
- Membre du Comité exécutif de l'Institut de l'Entreprise
- Membre du Comité exécutif du Mouvement des Entreprises en France
- Membre de l'Académie des sciences morales et politiques
- Membre du Conseil d'administration de la Fondation ARC pour la Recherche sur le cancer
- Membre de la Fondation Nationale des Sciences Politiques

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Membre du Conseil d'administration de Lafarge (démissionnaire le 12 mai 2011)
- Président du Conseil d'administration de BNP Paribas (démissionnaire le 1^{er} décembre 2011)

Josep Piqué i Camps

Josep Piqué i Camps est le Président non-exécutif du Conseil d'administration de Vueling depuis 2007. Il a débuté sa carrière comme économiste à la banque La Caixa et devient Directeur général de l'industrie catalane en 1986. Deux ans plus tard, il rejoint la société Ercros où il est promu Directeur général et Président. De même, il devient Président du Cercle Économique de Barcelone (1995-96). M. Piqué fut ensuite successivement nommé ministre de l'Industrie et de l'Énergie (1996-00), porte-parole du gouvernement (1998-2000), ministre des Affaires Étrangères (2000-2002) et ministre des Sciences et Technologies (2002-2003). En plus de ces engagements, il a aussi été Député, Sénateur et Président du parti populaire de Catalogne (2003-2007). M. Piqué est docteur en économie et administration des entreprises, et diplômé en droit de l'Université de Barcelone, où il est également chargé de cours sur la théorie économique.

Les mandats exercés autres que ceux énoncés au tableau ci-dessus sont décrits ci-dessous :

- Président de Vueling
- Membre du Comité consultatif de Seat, Groupe Volkswagen

- Président de Circulo de Economia
- Président de la Fondation Espagne-Japon
- Président de Vertice 360 Servicios Audiovisuales, S.A.
- Membre du Conseil d'administration d'Ezentis, S.A.
- Membre du Conseil d'administration de Grupo San Jose, S.A.
- Membre du Conseil d'administration de Plasmia Biotech, S.L.

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Président de Mixta Africa jusqu'en 2010
- Membre du Conseil d'administration d'Applus Technologies Holding, S.L. jusqu'en 2012

Wilfried Porth

Wilfried Porth est membre du Directoire de Daimler AG et Directeur des relations du travail, responsable des Ressources humaines, de la gestion informatique, des achats de services et matériaux hors production. Jusqu'en 2006, il a été Vice-Président exécutif de MB Van, après avoir été Président de Mitsubishi Fuso Truck & Bus Corp. Il a auparavant occupé différents postes d'encadrement en ingénierie au sein du Groupe Daimler et compte plusieurs années d'expérience acquise à l'étranger. M. Porth est titulaire d'un diplôme d'ingénieur de l'Université de Stuttgart.

Les mandats exercés autres que ceux énoncés au tableau ci-dessus sont décrits ci-dessous :

- Membre du Directoire de Daimler AG
- Membre du Conseil de surveillance de Daimler Financial Services AG
- Membre du Conseil d'administration d'EADS Participations B.V.
- Président du Conseil d'administration de Hanns Martin Schleyer-Stiftung
- Membre du Conseil consultatif de Daimler Unterstützungskasse GmbH

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Membre du Conseil de surveillance de Mercedes-Benz Ludwigsfelde GmbH (démissionnaire en mars 2009)
- Membre du Conseil consultatif de Mercedes-Benz España S.A. (démissionnaire en juin 2009)
- Membre du Conseil d'administration de Daimler Vans Manufacturing, LLC (démissionnaire en août 2009)
- Directeur de Daimler Vans Manufacturing, LLC (démissionnaire en août 2009)

Jean-Claude Trichet

Jean-Claude Trichet a été Président de la Banque Centrale Européenne, du Comité européen du risque systémique ainsi que du Sommet bâlois sur l'économie mondiale auquel participent les gouverneurs des Banques Centrales jusqu'en 2011. Précédemment, il était en charge de la Direction du Trésor durant six ans et gouverneur de la Banque de France durant dix ans. Il a auparavant occupé différents postes au sein de l'Inspection Générale des Finances, de la Direction du Trésor, et a été conseiller du Président de la République sur les questions de micro-économie, de l'énergie, de l'industrie et de la recherche (1978-1981). M. Trichet est diplômé de l'École des Mines de Nancy, de l'Institut d'Études Politiques de Paris et de l'Université de Paris en économie. Il est aussi docteur *honoris causa* de plusieurs universités et ancien élève de l'École Nationale d'Administration.

Les mandats exercés autres que ceux énoncés au tableau ci-dessus sont décrits ci-dessous :

- Président du G30 (organisation à but non lucratif), Washington D.C.
- Président du Conseil d'administration de l'Institut BRUEGEL, Washington D.C. (organisation à but non lucratif)

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Président de la Banque Centrale Européenne (fin de mandat le 1^{er} novembre 2011)
- Président du Sommet de Bâle sur l'économie mondiale à laquelle participent les gouverneurs des Banques Centrales (fin de mandat le 1^{er} novembre 2011)
- Président du Comité européen du risque systémique (fin de mandat le 1^{er} novembre 2011)
- Président du Group of Governors and Heads of Supervision (GHOS) (fin de mandat le 1^{er} novembre 2011).

Bodo Uebber

M. Bodo Uebber a été nommé Président d'EADS en avril 2009. Il est membre du Directoire de Daimler AG, responsable de la Finance et du Contrôle de gestion (depuis le 16 décembre 2004) ainsi que de la Division des services financiers de Daimler (depuis le 16 décembre 2003). Il occupait auparavant divers postes dans la finance chez Dornier Luftfahrt GmbH, DASA AG et MTU Aero Engines GmbH. Né le 18 août 1959 à Solingen, M. Uebber a obtenu son diplôme d'ingénieur et d'économie de l'Université technique de Karlsruhe en 1985. La même année, il a rejoint Messerschmitt-Bölkow-Blohm GmbH (MBB).

Les mandats exercés autres que ceux énoncés au tableau ci-dessus sont décrits ci-dessous :

- Membre du Directoire de Daimler AG
- Président du Conseil d'administration d'EADS Participations B.V.
- Président du Conseil de surveillance de Daimler Financial Services AG

- Membre du Conseil de surveillance de Mercedes-Benz Bank AG
- Président du Conseil de surveillance de Daimler Luft- und Raumfahrt Holding AG
- Membre du Conseil de surveillance de Dedalus GmbH & Co. KGaA
- Membre du Conseil de surveillance de Bertelsmann AG SE & Co. KGaA
- Membre du Conseil de surveillance de Stiftung Deutsche Sporthilfe
- Membre du Conseil d'investissement de « Stifterverband der Deutschen Wissenschaft »
- Membre du Conseil consultatif de Daimler Unterstützungskasse GmbH
- Membre du Conseil consultatif de Deutsche Bank AG à Munich
- Membre du Conseil consultatif de Landesbank Baden-Württemberg

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Membre du Conseil de surveillance de Daimler España Holding S.A. (démissionnaire le 30 juin 2008)
- Président du Conseil de surveillance de Daimler France Holding S.A.S. (démissionnaire le 31 octobre 2008)
- Membre du Conseil d'administration de Freightliner LLC (démissionnaire le 30 septembre 2009)
- Membre du Conseil de surveillance de McLaren (démissionnaire le 10 novembre 2009)
- Membre du Conseil de surveillance de Talanx AG (démissionnaire le 31 août 2011)

Administrateurs indépendants

Les quatre administrateurs indépendants qui ont été nommés conformément aux critères d'indépendance précisés ci-dessus sont MM. Hermann-Josef Lamberti, Lakshmi N. Mittal, Sir John Parker et Michel Pébureau.

Condammations antérieures et liens de parenté

À la connaissance de la Société, aucun des administrateurs de la Société (à titre individuel ou en qualité d'administrateur ou de cadre dirigeant senior de l'une des entités énumérées ci-dessus) n'a été condamné pour fraude, n'a fait l'objet d'une procédure de faillite, de mise sous administration judiciaire ou de liquidation, ni n'a fait l'objet d'une plainte et/ou d'une sanction par une autorité législative ou de tutelle et ne s'est vu interdire par un tribunal d'agir en qualité de membre d'organes administratifs, de direction ou de surveillance d'un émetteur de valeurs mobilières ou de diriger les affaires d'une entreprise au cours des cinq dernières années. À la date du présent document, les administrateurs ne sont liés entre eux par aucun lien de parenté.

4

Fonctionnement du Conseil d'administration en 2012

Réunions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration s'est réuni à 11 reprises en 2012. Il a été régulièrement tenu informé de l'évolution de la situation du Groupe au moyen de rapports d'activité présentés par le Président exécutif, comprenant des plans stratégiques et opérationnels. Le taux moyen de participation aux réunions est resté stable à 86 %.

Au cours de l'exercice 2012, le Conseil d'administration a surveillé l'avancée des principaux programmes tels que l'A350 XWB, l'A400M, l'A380, le NH90 et la sécurité des frontières saoudiennes. Il a été tenu régulièrement informé des avancées du développement du programme A350 XWB, ainsi que des problèmes rencontrés au niveau de la voilure des A380.

Le Conseil d'administration a également travaillé sur la stratégie d'EADS (dont son environnement concurrentiel) et a entrepris des examens d'intégration post-fusion concernant ses récentes acquisitions telles que Vector Aerospace et Vizada. Par ailleurs, le Conseil d'administration a approuvé l'investissement dans la ligne d'assemblage final d'avions monocouloirs à Mobile (Alabama). Cette démarche consiste donc à faire venir la production de la famille A320, leader du secteur, sur le plus grand marché d'appareils monocouloirs.

Conformément aux objectifs ambitieux du plan Vision 2020, le Conseil d'administration a apporté son soutien à la Direction dans son évaluation et ses négociations en vue d'une fusion entre EADS et BAE Systems. Cette initiative fondée sur une logique industrielle saine était l'occasion de créer une entité regroupant deux sociétés complémentaires, dont la somme serait supérieure à la somme de ses parties. Ces efforts ont été interrompus lorsqu'il est apparu qu'il n'était pas possible de concilier les intérêts des gouvernements des pays d'origine des parties et que la longueur du processus aurait un effet perturbateur pour l'entreprise.

Enfin, après une analyse des leçons à tirer de l'abandon de ce projet de fusion, le Conseil d'administration a soutenu la Direction dans ses négociations pour faire renoncer les principaux actionnaires du Groupe à leurs droits de contrôle et mettre en place la nouvelle gouvernance convenue dans l'Accord multipartite du 5 décembre 2012. Lors de l'évaluation de la fusion et des discussions sur la

gouvernance, le Conseil d'administration a protégé l'intégrité de ses travaux en se dotant de groupes de travail, de sous-comités et de procédures de partage des informations afin d'éviter les risques de conflit d'intérêts et protéger certains administrateurs contre tout risque de délit d'initiés. Pendant toute cette période, les administrateurs indépendants ont joué un rôle fondamental.

Par ailleurs, le Conseil d'administration s'est concentré sur les résultats financiers et les prévisions du Groupe, ainsi que sur la gestion d'actifs, les défis au niveau de la chaîne d'approvisionnement, les activités de services, la conformité des processus d'entreprise clés et les programmes majeurs, ainsi que sur les initiatives en matière d'efficacité et d'innovation. Il a analysé les résultats des systèmes de gestion du risque d'entreprise (« GRE »), les réglementations concernant le contrôle des exportations, sa politique en matière de relations avec les investisseurs et de communication financière, ainsi que les risques juridiques. Le Conseil d'administration a également débattu de nouvelles actions à mener suite à la troisième enquête sur l'engagement d'EADS.

Enfin, le Conseil d'administration s'est concentré sur des questions liées à la gouvernance et à la planification des successions afin d'assurer une transition en douceur en son sein et au niveau de la Direction du Groupe. Les recommandations concernant les nominations respectives ont été préparées avec diligence par le Conseil d'administration, qui a appliqué le processus de succession conformément à la gouvernance d'EADS, qui avait été mis à jour en octobre 2007. Ce processus a permis d'identifier les meilleurs candidats possibles pour la composition du Conseil d'administration, ainsi que pour les principaux postes de direction générale.

Évaluation du Conseil d'administration

Chaque année, le Conseil d'administration procède à l'évaluation de sa performance et, tous les trois ans, à une évaluation plus approfondie, confiée à des consultants indépendants. Du fait de la transition du Conseil d'administration et de la Direction en cours d'année, et compte tenu des changements en profondeur prévus au niveau de la gouvernance et de la composition du Conseil d'administration à l'issue de l'Assemblée générale extraordinaire de mars 2013, le Conseil d'administration a décidé de ne pas procéder à son évaluation en 2012. La prochaine évaluation aura donc lieu en 2013.

Comités au sein du Conseil d'administration en 2012

En 2012, la répartition des membres entre les différents Comités au sein du Conseil d'administration s'est établie comme suit :

Administrateurs non exécutifs	Comité d'Audit	Comité des Rémunérations et des Nominations	Comité stratégique
Arnaud Lagardère (Président du Conseil d'administration)			Président
Thomas Enders, (Président exécutif)			X
Dominique D'Hinnin	X	X	
Hermann-Josef Lamberti	Président	X	
Lakshmi N. Mittal			
Sir John Parker	X	Président	
Michel Pébereau			X
Josep Piqué i Camps			
Wilfried Porth		X	
Jean-Claude Trichet			X
Bodo Uebber	X		X
Nombre de réunions en 2012	5	6	1
Taux moyen de participation en 2012	85 %	96 %	100 %

Remarque : Situation au 1^{er} mars 2013.

Comité d'Audit

Conformément aux Règles du Conseil, le Comité d'Audit est chargé de formuler des recommandations au Conseil d'administration sur l'approbation des États financiers annuels et des comptes intermédiaires (premier trimestre, premier semestre et troisième trimestre) ainsi que sur la nomination des Auditeurs externes et la fixation de leur rémunération. Le Comité d'Audit s'assure également du bon déroulement des activités d'audit interne et externe et veille à ce que les questions d'audit reçoivent l'attention nécessaire lors des réunions du Conseil d'administration. Il doit s'entretenir avec les Auditeurs sur leur programme d'audit et sur les résultats de leurs travaux et veiller au caractère adéquat du contrôle interne du Groupe, de ses principes comptables et de ses procédures d'information financière. Il surveille également le système de gestion du risque d'entreprise (GRE) du Groupe et l'organisation en charge du respect de la conformité.

En vertu des règles de gouvernement d'entreprise mises en place en 2012, le Président du Conseil d'administration et le Président exécutif ont été invités de manière constante à participer à chaque réunion du Comité. Le Directeur financier et le Responsable de la comptabilité ont été invités à participer aux réunions du Comité d'Audit afin de présenter des propositions à la Direction et répondre aux questions. De plus, le Directeur de l'Audit et le Directeur de la conformité ont été chargés de transmettre des rapports, de façon régulière, au Comité d'Audit. Le Conseil d'administration, dans sa nouvelle composition, n'a pas encore adopté de règles comparables.

Le Comité d'Audit doit se réunir au moins quatre fois par an. En 2012, il s'est acquitté pleinement de toutes ses missions et s'est réuni à cinq reprises, avec un taux de participation moyen de 85 %.

Comité des Rémunérations et des Nominations

Conformément aux Règles du Conseil telles qu'en vigueur en 2012, le Comité des Rémunérations et des Nominations a soumis au Conseil d'administration des recommandations concernant la nomination des membres du Comité exécutif (sur proposition du Président exécutif et validation du Président), du Secrétaire général d'EADS, des membres du Comité des Actionnaires d'Airbus et des Présidents des Conseils de surveillance (ou organes similaires) des autres entreprises membres importantes du Groupe et Unités opérationnelles. Le Comité des Rémunérations et des Nominations soumet également au Conseil d'administration des recommandations concernant les stratégies de rémunération et les plans de rémunération à long terme. Il approuve les contrats de service et les autres questions contractuelles dans des domaines concernant les membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif.

Les principes directeurs régissant les nominations de dirigeants au sein du Groupe ont favorisé la sélection du meilleur candidat pour un poste donné (« la personne la plus qualifiée pour le poste »), tout en veillant à atteindre une composition diversifiée en termes de répartition hommes-femmes, d'expériences, de nationalités, etc. L'application de ces principes directeurs ne doit entraîner aucune forme de restriction sur le plan de la diversité au sein des équipes dirigeantes d'EADS.

En vertu des règles de gouvernement d'entreprise mises en place en 2012, le Président du Conseil d'administration et le Président exécutif ont été invités de manière constante à participer à chaque réunion du Comité. Le Directeur des Ressources humaines d'EADS a été tenu d'assister aux réunions du Comité afin de présenter des propositions à la Direction et répondre aux questions. Le Conseil d'administration, dans sa nouvelle composition, n'a pas encore adopté de règles comparables.

4

Le Comité des Rémunérations et des Nominations doit se réunir au moins deux fois par an. Il s'est réuni à six reprises en 2012, avec un taux de participation moyen de 96 %. Outre la formulation de recommandations au Conseil d'administration concernant les nominations importantes au sein du Groupe, le Comité des Rémunérations et des Nominations a examiné les meilleurs profils et le plan de successions. Il a évoqué les mesures à mettre en place pour améliorer l'implication des collaborateurs et promouvoir la diversité, a passé en revue la rémunération des membres du Comité exécutif en 2012, le plan d'actionnariat salarié et la rémunération variable en 2011. En se fondant sur le résultat du plan d'Attribution d'actions gratuites, le Comité a également proposé les modalités du plan de rémunération à long terme (ESOP) pour 2013.

Comité stratégique

Avant la Réalisation, le Comité stratégique n'était pas un organe de prise de décisions, mais une ressource à la disposition du Conseil d'administration pour préparer des décisions portant sur des questions stratégiques. Conformément aux Règles du Conseil telles qu'en vigueur en 2012, le Comité stratégique a formulé des recommandations au Conseil d'administration sur les développements stratégiques, les stratégies de l'entreprise, les grands projets de fusions-acquisitions, les investissements ou cessions majeurs, les décisions portant sur des projets ou produits ainsi que les principaux projets de recherche et développement.

En plus de superviser les principales initiatives stratégiques du Groupe et des Divisions, les cibles d'acquisition et les cessions potentielles, ainsi que les progrès des principales priorités du Groupe pour l'exercice, le Comité a formulé des recommandations au Conseil d'administration en lien avec l'environnement concurrentiel et la politique industrielle des pays d'origine du Groupe, la perception de la Société au sein de ses marchés clés et les nouvelles contraintes qui pèsent sur les budgets de défense. Ce Comité a également effectué un examen des stratégies menées dans différents pays.

Le Comité stratégique était tenu de se réunir au moins deux fois par an. Le Président exécutif a siégé au Comité et le Directeur marketing et commercial d'EADS en a été un invité permanent, afin de présenter des propositions à la Direction et répondre aux questions. Pendant le projet envisagé de fusion avec BAE, le Conseil d'administration a absorbé les fonctions du Comité stratégique, de sorte qu'il ne s'est réuni qu'une seule fois en 2012, au cours du premier semestre.

Comité exécutif en 2012

Le Président exécutif, assisté d'un Comité exécutif (le « **Comité exécutif** »), est chargé d'assurer la gestion quotidienne de la Société. Le Comité exécutif, présidé par le Président exécutif, comprend également les Directeurs des grandes Fonctions et Divisions du Groupe. Le Comité exécutif s'est réuni à 8 reprises en 2012.

Sont débattues au sein du Comité exécutif, entre autres, les questions suivantes :

- les approbations des nominations de leur personnel d'encadrement par les Directeurs des Divisions du Groupe (à l'exception du Directeur général délégué d'Airbus) ;
- les approbations des investissements d'un montant inférieur à 300 000 000 euros ;
- la définition et le contrôle de la mise en œuvre de la stratégie des activités d'EADS ;
- la gestion, l'organisation et la structure juridique du Groupe ;
- le niveau de performance des activités et des fonctions de support du Groupe ; et
- toutes les questions liées à l'activité commerciale, y compris le plan opérationnel du Groupe et de ses Divisions et Unités opérationnelles.

L'organisation interne du Comité exécutif est définie en fonction de la répartition des tâches entre ses membres, sous la supervision du Président exécutif. Nonobstant les responsabilités collectives définies ci-dessus, chaque membre du Comité exécutif est responsable, à titre personnel, de la gestion de son portefeuille, et est tenu de se conformer aux décisions prises par le Président exécutif et par le Comité exécutif, selon le cas.

Le Président exécutif s'efforce de trouver un consensus sur les questions débattues par les membres réunis en Comité exécutif. À défaut de consensus, le Président exécutif est habilité à trancher la question. En cas de divergence fondamentale ou importante sur une question non résolue, le membre du Comité exécutif ayant exprimé son désaccord peut demander au Président exécutif qu'il soumette cette question au Président en vue de recueillir son opinion.

En vertu des Règles du Conseil telles qu'en vigueur en 2012, les membres du Comité exécutif ont été nommés par le Conseil d'administration sur proposition du Président exécutif, après approbation du Président et consultation du Comité des Rémunérations et des Nominations. La nomination des membres du Comité exécutif a été approuvée dans son ensemble, et non à titre individuel, à l'exception du Président exécutif d'Airbus, qui a été nommé par le Conseil d'administration à titre individuel. La durée du mandat des membres du Comité exécutif a été de cinq ans.

Composition du Comité exécutif en 2012

Nom	Âge	Début de mandat	Fin de mandat	Fonction principale
Thomas Enders	53	2012	2017	Président exécutif d'EADS
François Auque	56	2010	2015	Président exécutif d'Astrium
Thierry Baril	47	2012	2017	Directeur des Ressources humaines d'EADS et Airbus
Lutz Bertling	50	2011	2016	Président exécutif d'Eurocopter
Jean J. Botti	55	2011	2016	Directeur technique d'EADS
Fabrice Brégier	51	2012	2017	Président exécutif d'Airbus
Günter Butschek	51	2012	2017	Directeur général délégué d'Airbus
Bernhard Gerwert	59	2012	2017	Président exécutif de Cassidian
Marwan Lahoud	46	2012	2017	Directeur de la Stratégie et du Marketing d'EADS
John Leahy	62	2012	2017	Directeur général délégué - Clients d'Airbus
Sean O'Keefe	56	2010	2014	Président exécutif d'EADS North America
Domingo Ureña-Raso	54	2009	2014	Directeur d'Airbus Military
Harald Wilhelm	46	2012	2017	Directeur financier d'EADS et d'Airbus

Remarque : Situation au 1^{er} mars 2013. L'adresse professionnelle de tous les membres du Comité exécutif pour toute question relative à EADS est : Mendelweg 30, 2333, CS Leyde, Pays-Bas.

Thomas Enders, Président exécutif d'EADS

Thomas Enders est nommé Président exécutif d'EADS en mai 2012 après avoir occupé le poste de Président exécutif d'Airbus depuis 2007. Il a étudié l'économie, les sciences politiques et l'histoire à l'Université de Bonn ainsi qu'à l'Université de Californie, à Los Angeles. Avant de rejoindre l'industrie aérospatiale en 1991 (Messerschmitt-Bölkow-Blohm), il travaille, entre autres, en tant que membre de l'Équipe Organisationnelle du ministère de la Défense allemand. Chez MBB et ensuite chez DASA, il occupe des fonctions diverses, dont celles de Directeur de Cabinet, de Responsable du Corporate Development et de la Technologie et de Directeur des Systèmes de Défense. Suite à la création d'EADS en 2000, il est nommé Président exécutif de la Division Défense & Sécurité d'EADS et occupe cette fonction jusqu'en 2005 lorsqu'il est nommé Co-Président exécutif d'EADS. M. Enders a par ailleurs été Président de la BDLI (Association allemande de l'industrie aéronautique et aérospatiale) de 2005 à 2012.

François Auque, Président exécutif d'Astrium

M. Auque a été nommé Président exécutif d'Astrium en 2000. Il était auparavant Directeur financier et Directeur général chez Aérospatiale Matra en charge des satellites après avoir été Directeur financier d'Aérospatiale depuis 1991. Il a débuté sa carrière au sein du Groupe Suez et à la Cour des Comptes en France. M. Auque est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales et de l'Institut d'Études Politiques. Il est ancien élève de l'École Nationale d'Administration.

Thierry Baril, Directeur des Ressources humaines d'EADS et d'Airbus

M. Baril a été nommé Directeur des Ressources humaines d'EADS et d'Airbus en mai 2012. Après avoir dirigé le service des Ressources humaines d'Eurocopter, il entre chez Airbus en 2007 en tant que Vice-Président exécutif en charge des Ressources humaines et membre du Comité exécutif d'Airbus. Au préalable,

il a acquis de l'expérience dans ce domaine en occupant divers postes RH chez Alcatel, General Electric et Alstom. M. Baril est diplômé de l'Institut de Gestion Sociale (IGS) depuis 1988, en gestion des Ressources humaines.

Lutz Bertling, Président exécutif d'Eurocopter

M. Bertling a été nommé Président d'Eurocopter en 2006. Issu de la Division Défense & Sécurité, il a rejoint Eurocopter en 2003 en qualité de Directeur des programmes gouvernementaux avant de devenir Président d'Eurocopter Deutschland début 2006. Il avait, auparavant, occupé divers postes au sein de DaimlerChrysler Rail Systems et à l'Université de Braunschweig. Il est titulaire d'un doctorat en ingénierie obtenu à l'Université de Braunschweig.

Jean Botti, Directeur technique d'EADS

M. Botti a été nommé Directeur technique d'EADS en 2006. Il travaillait auparavant chez General Motors, où il a occupé les fonctions de Directeur de la Technologie, puis de Directeur de l'activité Transmissions chez Delphi Powertrain. Il a commencé sa carrière en 1978 en tant qu'ingénieur produit chez Renault. M. Botti est diplômé de l'INSA Toulouse, titulaire d'un MBA de la Central Michigan University et d'un doctorat du Conservatoire des Arts et Métiers. Il a également suivi le cursus de management en recherche et développement du Massachusetts Institute of Technology (MIT). M. Botti est membre de SAE, de l'Académie française de technologie et du Conseil européen des technologies génériques (*European Key enabling technology Board*). Il a obtenu deux doctorats honoraires à l'université de Cardiff et à celle de Bath.

Fabrice Brégier, Président exécutif d'Airbus

M. Brégier a été nommé Président exécutif d'Airbus en mai 2012 après en avoir été son Directeur général délégué pendant six ans, tout en assurant les fonctions de Directeur de la Performance opérationnelle du Groupe EADS. Auparavant, il avait été nommé

4

Président-Directeur général d'Eurocopter en 2003, Président exécutif de MBDA en 2001 et Président exécutif de BAe Dynamics en 1998. M. Brégier est entré chez Matra Défense en 1993. Il est ancien élève de l'École Polytechnique et de l'École des Mines.

Günter Butschek, Directeur général délégué d'Airbus

Après être entré chez Airbus en 2011 en tant que Directeur des Opérations, M. Butschek a été nommé Directeur général délégué d'Airbus et membre du Comité exécutif d'EADS en 2012. Il a passé la majeure partie de sa carrière au sein de Daimler AG, où il a occupé plusieurs postes dans les domaines de la logistique, des Ressources humaines, des achats et de la fabrication dans la division véhicules de tourisme de Mercedes-Benz. À partir de 2002, il a également dirigé l'entité néerlandaise Netherlands Car BV, filiale de Mitsubishi et coopération avec DaimlerChrysler. Il a également piloté Beijing Benz Automotive en Chine à partir de 2005. M. Butschek est diplômé d'économie.

Bernhard Gerwert, Président exécutif de Cassidian

M. Gerwert a été nommé Président exécutif de Cassidian en 2012. Auparavant, il était membre du Comité de direction de la Division, après avoir été successivement nommé Président exécutif de Cassidian Air Systems de 2007 à 2011, puis Directeur des Opérations à partir de 2011. M. Gerwert débute sa carrière en 1979. Il occupe différentes fonctions de responsable dans les domaines de l'ingénierie, du support produit, de la finance et de la gestion de projet au sein de MBB, DASA, Dornier, DaimlerChrysler Aerospace et EADS. M. Gerwert est titulaire d'un diplôme d'ingénieur électrique de l'Université de Paderborn et d'un diplôme d'ingénieur industriel de l'Université de Bielefeld.

Marwan Lahoud, Directeur de la Stratégie et du Marketing d'EADS

M. Lahoud a été nommé Directeur de la Stratégie et du Marketing d'EADS en juin 2007. Il était auparavant Président exécutif de MBDA. Il a travaillé pour Aerospatiale lors de sa fusion avec Matra et sur la création d'EADS. Au sein d'EADS, il a occupé les fonctions de Senior Vice-Président responsable des Fusions-Acquisitions. M. Lahoud est ancien élève de l'École Polytechnique et diplômé de l'École Nationale Supérieure de l'Aéronautique et de l'Espace.

John Leahy, Directeur général délégué – Clients d'Airbus

M. Leahy a été nommé Directeur général délégué - Clients d'Airbus et membre du Comité exécutif d'Airbus en 2005. Ces fonctions

se sont cumulées à ses responsabilités de Directeur commercial d'Airbus (depuis 1994). En 2012, il a été nommé membre du Comité exécutif d'EADS. M. Leahy a rejoint Airbus North America en 1985, après avoir passé sept ans chez Piper Aircraft. Il est devenu Directeur des ventes en 1988, puis Président d'Airbus North America. L'une de ses plus belles réussites réside dans la hausse de la part de marché mondial d'Airbus passée de 18 % en 1995 à plus de 50 % aujourd'hui. M. Leahy est titulaire d'un MBA obtenu à l'Université de Syracuse et d'une licence de l'Université de Fordham.

Sean O'Keefe, Président exécutif d'EADS North America

M. O'Keefe a été nommé Président exécutif d'EADS North America en novembre 2009 et Président du Conseil d'administration d'EADS North America en janvier 2012. Il occupait auparavant des fonctions de direction chez General Electric Company. Avant d'entrer chez GE, il a occupé plusieurs postes de service public en tant que Chancelier de l'université d'État de Louisiane, administrateur de la NASA, administrateur adjoint du budget fédéral à la Maison blanche, Secrétaire de la Marine américaine et Directeur financier au ministère de la Défense des États-Unis. Entre ses nominations dans le service public, il a été professeur dans différentes universités américaines. M. O'Keefe est diplômé de l'université de Syracuse et de l'université de Loyola et a obtenu cinq doctorats honoraires.

Domingo Ureña Raso, Directeur d'Airbus Military

M. Ureña-Raso a été nommé Directeur d'Airbus Military en février 2009. Il était auparavant responsable des programmes Power8 et « Future EADS ». À partir de 1989, il occupe différents postes, entre autres, chez CASA, EADS PZL, au sein de la Division Défense & Sécurité et chez Airbus. M. Ureña-Raso est diplômé de l'Université polytechnique de Madrid et de l'ESSEC (Paris) et titulaire d'un MBA.

Harald Wilhelm, Directeur financier d'EADS et d'Airbus

M. Wilhelm a été nommé Directeur financier d'EADS et membre du Comité exécutif d'EADS en 2012. Parallèlement, il poursuit sa mission de Directeur financier d'Airbus et de membre du Comité exécutif d'Airbus (depuis 2008). M. Wilhelm a rejoint Airbus en 2000, où il a occupé des postes financiers divers avant d'être nommé Directeur du contrôle de gestion d'Airbus en 2007. Il a préalablement acquis une solide expérience des fusions-acquisitions chez DASA. M. Wilhelm est titulaire d'un diplôme de gestion commerciale de l'Université de Munich.

4.1.3 Code de gouvernance d'entreprise néerlandais, « Respecter la réglementation ou s'expliquer »

Conformément au droit néerlandais et aux dispositions du Code néerlandais de Gouvernance d'entreprise tel qu'amendé fin 2008 (le « **Code néerlandais** »), qui inclut un certain nombre de recommandations non contraignantes, la Société applique les dispositions du Code néerlandais ou, le cas échéant, explique de manière détaillée les raisons pour lesquelles elle ne les applique pas. Bien qu'EADS, dans le cadre de ses efforts constants pour respecter les normes les plus exigeantes, applique la plupart des recommandations actuelles du Code néerlandais, la Société doit toutefois, en vertu du principe « appliquer ou expliquer », fournir les explications ci-dessous. Pour consulter le texte complet du Code néerlandais, prière de se référer à l'adresse suivante : www.commissiecorporategovernance.nl.

1. Les accords de gouvernance d'entreprise d'EADS ont subi d'importantes modifications suite à l'Accord multipartite. Ces modifications sont destinées à normaliser davantage et simplifier la gouvernance d'EADS, ceci afin de promouvoir les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise et de refléter l'absence d'un groupe d'actionnaires de contrôle, tout en garantissant une structure d'actionariat qui permette à la France, l'Allemagne et l'Espagne de protéger leurs intérêts stratégiques légitimes.

- Le Conseil d'administration s'efforcera d'éviter le remplacement complet des administrateurs sortants par de nouveaux candidats, tout en favorisant l'introduction de nouveaux candidats pour au moins un tiers des postes d'administrateurs (alors que l'article III.3.6 du Code néerlandais recommande de prévoir un calendrier des renouvellements afin d'éviter, autant que possible, toute situation dans laquelle de nombreux administrateurs non dirigeants se retirent en même temps).
- Le mandat des administrateurs est de trois ans sans limite de renouvellement (alors que l'article III.3.5 du Code néerlandais recommande que les administrateurs non dirigeants du Conseil d'administration ne puissent effectuer plus de trois mandats de quatre ans).
- Le Conseil d'administration est présidé par le Président du Conseil d'administration. En cas de révocation ou démission du Président, le Conseil d'administration doit immédiatement nommer un nouveau Président. Un Vice-Président n'est donc pas nécessaire pour assumer la fonction en cas de vacance de la présidence (alors que l'article III.4.1(f) du Code néerlandais recommande la nomination d'un Vice-Président).
- Conformément au Projet de loi sur la direction et la supervision (*Wet bestuur en toezicht*) adopté le 1^{er} janvier 2013, un Conseil d'administration est composé de manière équilibrée s'il contient au moins 30 % de femmes et 30 % d'hommes. L'équilibre prévu du Conseil d'administration doit autant que possible être pris en compte lors des nouvelles nominations et des recommandations, entre autres. Le Conseil d'administration d'EADS n'est pas encore en

conformité avec ces directives en matière de composition. Une femme a été nommée au Conseil d'administration lors de l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 27 mars 2013. EADS continuera à encourager la diversité hommes/femmes au sein de son Conseil d'administration en s'efforçant d'augmenter la proportion de femmes Administratrices.

2. En ce qui concerne la rémunération des administrateurs.

EADS applique différentes règles à la rémunération des administrateurs selon qu'ils sont membres exécutifs (le Président exécutif) ou non, comme décrit au point « — 4.2.1. Rémunérations accordées aux administrateurs et aux principaux dirigeants ».

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

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

De ce fait, conformément à ces réglementations et principes généraux en vigueur dans les juridictions dans lesquelles la Société est cotée ;

- EADS n'exige pas de ses administrateurs qu'ils traitent leurs titres de la Société comme un placement à long terme (alors que l'article III.7.2 du Code néerlandais recommande un tel traitement) ;
- EADS ne suit pas diverses recommandations dans le traitement des relations avec les analystes, telles que la possibilité pour les actionnaires d'assister aux réunions avec les analystes en temps réel et la publication des présentations faites aux analystes sur son site Internet, comme le préconise l'article IV.3.1 du Code néerlandais.

4

4.1.4 Système de Gestion du Risque d'Entreprise

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

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

Le Conseil d'administration et la Direction générale d'EADS considèrent la GRE comme un processus de gestion clé pour piloter la Société et permettre à la Direction de prendre efficacement en charge les risques et les opportunités. Les capacités de pointe et l'organisation avancée en matière de GRE qu'EADS entend progressivement mettre en place peuvent tenir lieu d'avantages concurrentiels dans la mesure où ils intègrent les objectifs suivants avec succès :

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

4.1.4.1 Processus GRE

Les objectifs, principes et procédures du GRE tels qu'ils sont endossés par le Conseil d'administration sont exposés dans la politique GRE d'EADS et communiqués à l'ensemble du Groupe. La politique GRE d'EADS est complétée par plusieurs manuels, directives, guides, etc. Le système GRE repose sur le Cadre de Contrôle Interne (CI) et de Gestion des Risques d'Entreprise (GRE)

du Comité des Organismes Commanditaires de la Commission de Treadway (COSO II). Les normes externes qui contribuent également au système GRE d'EADS comprennent les procédures cadres CI et GRE du COSO, ainsi que des normes sectorielles spécifiques comme définies par l'Organisation internationale de normalisation (ISO).

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

Le processus GRE comprend les quatre éléments suivants : **la procédure d'exploitation** qui inclut huit composantes uniformes et normalisées destinées à améliorer la gestion opérationnelle des risques et opportunités ; **la procédure de rapports** qui comprend les procédures pour les rapports d'état du système GRE et la situation des risques et des opportunités ; **la procédure de respect de la conformité** composée de procédures pour corroborer le niveau d'efficacité du système GRE ; enfin, **la procédure de soutien** qui inclut des procédures pour améliorer la qualité et fournir des contrôles supplémentaires de la qualité du système GRE.

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

Les principaux risques auxquels le Groupe est exposé sont évoqués à la section « Facteurs de risque ».

4.1.4.2 Gouvernance et responsabilité du système GRE

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

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

système GRE dans leur domaine de responsabilité respectif. Elles doivent garantir la transparence et l'efficacité du système GRE et l'adéquation aux objectifs. Elles sont responsables de la mise en place d'activités de réponse appropriées afin de réduire la probabilité et l'impact des expositions au risque et, à l'inverse, de la mise en place d'activités appropriées afin d'augmenter la probabilité et l'impact de l'exposition aux opportunités.

4.1.4.3 Efficacité du système GRE

Le système GRE d'EADS se doit d'être efficace. EADS a mis en place des mécanismes récurrents d'auto-évaluation du système GRE, à appliquer à travers tout le Groupe. Ces mécanismes doivent permettre à EADS de garantir raisonnablement l'efficacité de son système GRE. La garantie de l'efficacité du système GRE se décompose comme suit :

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

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

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

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

Organisation	Contrôle GRE avec explications
Conseil d'administration/ Comité d'Audit	Suivi régulier Le Conseil d'administration et le Comité d'Audit examinent, surveillent et vérifient le système GRE.
Direction générale	Discussions de la Direction générale sur la GRE Ce contrôle constitue une étape importante du processus GRE de conformité. Tous les résultats des procédures de gestion du risque, auto-évaluation et confirmation sont présentés à la Direction générale par les Divisions ou les Unités opérationnelles, discutés et remis en question au niveau du Président exécutif/Directeur financier d'EADS.
Direction	Procédure de lettre de confirmation GRE Les Directeurs des entités et des processus/départements qui participent aux procédures de respect de la conformité GRE annuelles doivent signer des lettres de confirmation GRE, notamment sur l'efficacité du CI et ses défaillances ou faiblesses. Le périmètre des participants est déterminé après mise en correspondance des activités d'EADS par rapport à la tolérance au risque de la direction.
Département GRE	Calcul de l'efficacité GRE Calcul de l'efficacité GRE par l'exécution d'une gestion du risque opérationnel pour le processus GRE, les normes de référence, etc.
Audit d'entreprise	Audits sur la GRE Pour fournir une garantie indépendante au Comité d'Audit de l'efficacité du système GRE.
Conformité	Système d'alerte Pour apporter des preuves de défaillances du système GRE.

4

4.1.4.4 Évolutions en 2012 et perspectives

Aujourd'hui, les entreprises évoluent dans un environnement de risques plus volatil qu'auparavant. Les capacités de gestion des risques matures sont, en conséquence, plus cruciales, plus stratégiques et globalement plus précieuses. EADS qui a pour objectif de déployer son système GRE en toute efficacité à travers le Groupe afin de limiter les risques et en tirer un avantage concurrentiel, réalise des investissements en conséquence. La conception de son système GRE a évolué pour devenir un outil de gestion plus homogène, orienté sur les performances, qui est intégré aux activités. Ses principales réalisations en 2012 sont les suivantes :

- suivi régulier mis en place par le Conseil d'administration/Comité d'Audit : suivi trimestriel par le Conseil d'administration, des principaux risques et opportunités ; suivi annuel, au mois de janvier, par le Comité d'Audit, du fonctionnement, de la conception et de l'efficacité du système GRE ;
- renforcement des fondements de la GRE, avec évaluation progressive des processus GRE et mise en place d'une véritable culture du risque ;
- poursuite du déploiement d'un outil informatique GRE dédié dans tout le Groupe ;
- forte contribution de la GRE aux initiatives d'amélioration lancées à travers le Groupe ;
- finalisation avec succès du processus de conformité GRE en fin d'année. En d'autres termes, les lettres de confirmation GRE ont été reçues de la part de tous les détenteurs de risques au sein des Divisions, Unités opérationnelles et Fonctions Centrales, et des échanges avec la Direction générale de la GRE ont eu lieu.

D'une manière générale, EADS cherche en permanence à évaluer et à améliorer l'efficacité opérationnelle de son système GRE. Afin de renforcer davantage son système GRE, EADS continuera d'utiliser les recommandations du service d'audit interne qui analyse régulièrement la gestion du risque dans une sélection de départements et de processus opérationnels.

4.1.4.5 Déclarations du Conseil – Limites

Le Conseil d'administration estime, en l'état actuel de ses connaissances, que le système de contrôle interne et de gestion des risques concernant le reporting financier a bien fonctionné en 2012 et permet de garantir raisonnablement que le reporting financier ne comporte pas d'erreurs importantes.

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

4.1.4.6 Procédures opérationnelles couvertes par le système GRE

20 procédures opérationnelles de haut niveau ont été identifiées au sein d'EADS sur la base des activités d'EADS. Elles sont classées en procédures fondamentales (recherche et développement, production, ventes, service après-vente et gestion de programmes), procédures de support (achats, ressources humaines, comptabilité, immobilisations, trésorerie, informatique, fusions et acquisitions, juridique et assurances) et procédures de gestion (stratégie, audit interne, contrôle, conformité, gestion des risques d'entreprise et contrôle de gestion). Ces procédures opérationnelles, et les procédures GRE correspondantes, couvrent les risques pouvant affecter de manière significative la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe. Ci-dessous sont décrites les principales procédures opérationnelles au niveau de chaque siège qui ont été mises en place en 2012.

Comptabilité

Le système GRE d'EADS repose avant tout sur des procédures et des dispositifs de contrôle comptables destinés à donner une assurance raisonnable sur la fiabilité du reporting financier et de la préparation des États financiers et autres informations financières, utilisés par la Direction et communiqués aux investisseurs et aux autres parties prenantes d'EADS. Cette approche intégrée de planification et de reporting vise à renforcer la communication interne et la transparence dans l'ensemble des départements et Unités opérationnelles d'EADS.

Le modèle de contrôle financier d'EADS définit les procédures de planification et de reporting applicables à l'ensemble des Unités opérationnelles du Groupe, de même que les responsabilités du Directeur financier, chargé de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi de ces procédures. L'une des principales tâches incombant au Directeur financier consiste à superviser la préparation des États financiers consolidés d'EADS, effectuée sous le contrôle direct du Directeur comptable. Ce dernier est chargé de l'application des systèmes et règles de consolidation du Groupe et de la définition des politiques comptables correspondant aux normes IFRS, des règles de reporting et des directives financières au niveau du Groupe, afin d'assurer la cohérence et la qualité des informations financières transmises par les Divisions et les Unités opérationnelles. Les pratiques comptables d'EADS sont décrites dans un manuel de comptabilité validé par les commissaires aux comptes externes de la Société. Toute modification du manuel de comptabilité d'EADS est soumise à l'approbation du Directeur comptable et, lorsqu'il s'agit de modifications importantes, du Directeur financier ou du Conseil d'administration (sur la base des recommandations du Comité d'Audit).

Le contrôle des processus de planification et de reporting financiers est réalisé non seulement au moyen de systèmes et politiques comptables mis en œuvre dans l'ensemble du Groupe, mais aussi par un processus organisé de remontée en temps voulu des informations actualisées produites par les unités concernées, sous une forme permettant la prise de décision et le contrôle

de la performance opérationnelle du Groupe. Ces informations comprennent des rapports réguliers sur la situation et les opérations de trésorerie, ainsi que d'autres informations financières utilisées pour la planification stratégique ou opérationnelle et la maîtrise et la gestion des risques économiques liés aux activités du Groupe. Les Responsables financiers de chaque Division rencontrent fréquemment le Directeur comptable et son équipe afin de discuter des informations financières produites par les Divisions.

Avant d'être communiqués au public puis soumis à l'approbation des actionnaires, les États financiers consolidés de l'exercice sont vérifiés par les commissaires aux comptes externes d'EADS, examinés par le Comité d'Audit puis soumis à l'approbation du Conseil d'administration. Une procédure similaire s'applique aux clôtures semestrielles et trimestrielles. Les commissaires aux comptes du Groupe interviennent avant que les États financiers d'EADS soient présentés au Conseil d'administration.

Trésorerie

Les procédures de gestion de trésorerie définies par le service central de trésorerie d'EADS au siège du Groupe améliorent la capacité de la Direction à identifier et à évaluer les risques de liquidité, de taux de change et de taux d'intérêt. Les filiales contrôlées sont soumises aux procédures de gestion centralisée de la trésorerie. Les entreprises contrôlées conjointement, par exemple MBDA, font l'objet de procédures de contrôle analogues.

Gestion des liquidités. La gestion des liquidités destinées au financement de l'activité constitue l'une des principales missions du service central de trésorerie d'EADS. La planification régulière et le reporting mensuel de trésorerie préparé par le service central de trésorerie, en collaboration avec le département de reporting/planification, fournissent à la Direction les informations nécessaires pour contrôler la situation de la trésorerie du Groupe et prendre les mesures nécessaires pour assurer la liquidité. Afin de maintenir la liquidité nécessaire et de protéger sa trésorerie, EADS a instauré un système de centralisation des liquidités alimenté par un système de collecte quotidienne des liquidités des filiales contrôlées vers des comptes dont la gestion est centralisée. Des procédures de prévention de fraude sur les paiements ont été établies et communiquées dans l'ensemble du Groupe. Concernant la gestion des risques de crédit liés aux instruments financiers, voir « — Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 34A : Informations relatives aux instruments financiers — Gestion des risques financiers ».

Gestion de couverture. Les opérations commerciales créent une exposition importante au risque de change et de taux d'intérêt. Une politique de couverture au sein du Groupe est définie et mise à jour régulièrement par le Conseil d'administration. Le service central de trésorerie effectue toutes les transactions de couverture afin d'assurer leur conformité à la politique du Groupe. Il effectue également une analyse permanente du risque et propose aux Divisions et aux Unités opérationnelles des mesures appropriées pour gérer le risque de change et de

taux d'intérêt. Il incombe aux filiales de déterminer, de mettre à jour et de suivre leur exposition aux risques de change et de taux d'intérêt et d'en rendre compte chaque mois au service central de trésorerie d'EADS, conformément aux procédures en matière de trésorerie en vigueur. Voir « — Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation — 2.1.7 Activités de couverture ».

Financement des ventes. S'agissant de certains contrats commerciaux, EADS peut être amené à conclure des accords de financement des ventes. Le financement des ventes d'Airbus fait l'objet d'un budget annuel défini dans le cadre du processus de planification opérationnelle d'EADS. Les opérations de financement des ventes sont approuvées au cas par cas en accord avec la Direction générale, conformément aux directives d'évaluation des risques. Ces opérations sont gérées par une organisation intégrée au niveau du Groupe.

Ventes

Les contrats commerciaux des filiales opérationnelles d'EADS sont susceptibles d'exposer le Groupe à des risques financiers, d'exploitation et juridiques importants. Afin de maîtriser ces risques, la Direction a élaboré des procédures d'examen des propositions pour éviter qu'EADS ne conclue des contrats commerciaux l'exposant à un risque inacceptable ou incompatible avec les objectifs du Groupe. Ces procédures reposent sur (i) des seuils et des critères établis par le Conseil d'administration pour déterminer le profil de risque et de rentabilité et (ii) un processus de validation préalable des contrats jugés à « haut risque ». Les contrats franchissant des seuils définis doivent être approuvés par le Directeur financier de la Division concernée. Les contrats considérés à « haut risque » et dépassant certains seuils doivent être soumis à un Comité commercial permanent (le Directeur financier d'EADS et le Directeur de la Stratégie et du Marketing d'EADS agissant en qualité de Présidents, le Président exécutif étant impliqué s'il y a lieu). Ce Comité examine la proposition et émet, s'il y a lieu, les recommandations sur la base desquelles l'Unité opérationnelle concernée est autorisée à remettre son offre. Dans le cas d'Airbus, étant donné la nature et l'envergure des activités concernées, les contrats sont approuvés selon des règles de gouvernance propres à Airbus, basées sur les directives du Groupe et suivant les mêmes principes, avec la participation d'EADS. En général, le Comité commercial est chargé de déterminer la position d'EADS au regard des contrats commerciaux proposés par les filiales dont le contrôle est partagé avec un tiers.

Lois et réglementations

EADS est soumis à de nombreuses obligations juridiques en vigueur dans les pays où le Groupe exerce ses activités. La mission du département juridique d'EADS consiste à promouvoir et défendre activement les intérêts du Groupe sur tous les aspects juridiques et assurer en permanence sa sécurité juridique, en coordination avec les départements juridiques des Divisions et des Unités opérationnelles. Pour accomplir sa mission, le département juridique s'assure de la mise en place et du suivi de

4

procédures visant à garantir la conformité des activités d'EADS avec l'ensemble des lois, règlements et autres exigences légales en vigueur. Il supervise également tout litige majeur affectant le Groupe, y compris en matière de propriété intellectuelle.

Le département juridique d'EADS joue, avec le Secrétaire général de la Société, un rôle essentiel dans l'élaboration et l'administration (i) des procédures de gouvernance au sein d'EADS et (ii) de la documentation juridique relative aux délégations de pouvoirs et de responsabilités, qui déterminent le cadre de gestion et de contrôle interne d'EADS.

Audit d'entreprise

Le département d'audit interne d'EADS, sous la direction du Secrétaire général, fournit au Comité exécutif et aux membres du Comité d'Audit, une évaluation fondée sur un plan d'audit annuel agréé et orienté sur les risques. Le département d'audit interne examine (i) la réalisation des objectifs stratégiques, financiers et opérationnels du Groupe, (ii) la fiabilité et l'intégrité du reporting du Groupe, (iii) l'efficacité du système GRE, (iv) l'efficacité des processus, entités ou fonctions sélectionnés et (v) la conformité aux lois, règlements, directives du Groupe et procédures. L'audit interne effectue également des vérifications *ad hoc*, conduites sur demande de la Direction, en se concentrant sur des risques immédiats (par exemple en cas de soupçon d'activités frauduleuses) ou futurs (par exemple en matière de gestion des contrats et des programmes). En 2011, suite à un examen de l'audit interne, l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) a attesté que ce dernier remplit les obligations du Cadre des pratiques professionnelles internationales, *l'International Professional Practices Framework*. L'audit interne s'est également doté d'une fonction légale en 2011, avec l'appui d'experts spécialisés afin de soutenir le Groupe dans son traitement des allégations relatives à son respect de la conformité.

4.1.5 Organisation Compliance

Le Conseil d'administration a nommé le responsable de la conformité, le *Chief Compliance Officer* (« CCO ») du Groupe EADS, pour concevoir et mettre en œuvre le Programme Éthique et Compliance d'EADS, qui soutient l'adhésion du Groupe aux normes éthiques et de conformité les plus élevées afin de renforcer sa compétitivité mondiale. Le CCO, dont les activités sont supervisées par le Comité d'Audit, dirige l'organisation de la conformité à l'échelle du Groupe dans son ensemble.

Le Programme Éthique et Compliance d'EADS vise à garantir que les pratiques commerciales du Groupe soient conformes aux lois et aux réglementations en vigueur ainsi qu'aux principes d'éthique des affaires adoptés par le Groupe. Il vise également à promouvoir une culture d'intégrité et de transparence. Le Code d'Éthique du Groupe, baptisé « Intégrité & Transparence » (disponible sur le site de la Société), qui encadre le comportement quotidien de tous les collaborateurs d'EADS, est l'un des éléments clés de ce programme.

Approvisionnement

Les performances d'EADS dépendent, dans une large mesure, de sa chaîne d'approvisionnement. Les approvisionnements représentent donc un effet de levier clé pour EADS sur son marché.

La taille et la complexité d'EADS requièrent l'adoption d'une approche commune pour tirer profit au maximum de l'effet de levier sur le marché et pour éviter des inefficiences dans le processus d'approvisionnement. Pour faire en sorte que le processus d'approvisionnement soit le plus rentable, efficace et éthique possible, un ensemble de processus d'achat communs, qui est basé sur une politique d'approvisionnement commune et sur la stratégie et la vision du Groupe, est défini par le Directeur du service Approvisionnements Groupe et le Comité des Directeurs des Approvisionnements.

L'approche et les processus communs sont alors mis en œuvre et optimisés dans toutes les Divisions par l'intermédiaire des réseaux d'approvisionnement. Ces réseaux d'approvisionnement comprennent les représentants de toutes les Divisions d'EADS. Ils sont chargés par le Comité des Directeurs des Approvisionnements de définir et de déployer, à tous les niveaux d'EADS, des thèmes stratégiques d'EADS liés aux approvisionnements, tels que les relations avec les fournisseurs, les processus et outils communs, les approvisionnements mondiaux, les approvisionnements communs, la conformité, la responsabilité sociale des entreprises et la gestion de l'efficacité du système d'approvisionnement. Les processus d'approvisionnement font l'objet d'un examen régulier par le biais d'indicateurs de la performance, d'audits et d'auto-évaluations et sont donc constamment remis en question et optimisés.

Éthique et Compliance

Voir ci-dessous « — 4.1.5 Organisation Compliance ».

Une organisation et un réseau de ressources dédiés à la conformité ont été mis en place à travers le Groupe, dans le respect d'un équilibre entre proximité avec les activités commerciales quotidiennes et indépendance requise. Ainsi, les responsables Compliance nommés à travers le Groupe en réfèrent autant à leur direction qu'à l'organisation dédiée au respect de la conformité. Cette structure se retrouve au sommet de la hiérarchie, le CCO d'EADS reportant lui-même à la fois au Président exécutif et au Comité d'Audit.

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

Au niveau du Groupe, des responsables permanents de la Compliance sont affectés aux départements où existent les principaux risques en la matière. Ils sont dûment habilités pour émettre des directives Compliance applicables à travers le Groupe. Le Responsable de la Compliance internationale du Groupe est chargé de développer et mettre en place la Politique d'éthique des affaires d'EADS, ainsi que les processus et directives associés, destinés à se prémunir contre le risque de corruption. Le Responsable de la Compliance des exportations du Groupe vise à garantir que les activités du Groupe respectent toutes les règles applicables en matière de contrôle des exportations ainsi que la politique interne sur les pays dits « sensibles ». Le Responsable de la Compliance pour les approvisionnements du Groupe veille, pour sa part, au respect de la conformité au niveau de la chaîne logistique. Le Responsable de la Compliance pour la protection des données du Groupe est chargé de gérer de manière plus efficace les risques de conformité liés à la protection du caractère privé des données au sein du Groupe.

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

- l'évaluation et le reporting réguliers sur les principaux risques de conformité dans le cadre du système GRE d'EADS ;
- le suivi des politiques d'Éthique et de Compliance ;
- l'autonomisation de l'organisation de conformité et reporting en toute transparence au Comité d'Audit et discussions avec le Comité exécutif ;
- les plans de communication et de formation sur le sujet au sein du Groupe ; et
- l'investigation sur les allégations de non-conformité et fonctionnement du système d'alerte OpenLine qui permet aux salariés de faire part de leurs inquiétudes dans les domaines de l'éthique et de la Compliance, en toute confidentialité et sans crainte de représailles.

En raison d'exigences réglementaires, les alertes postées sur OpenLine ne peuvent être prises en compte que si elles traitent de problématiques comptables, financières, de questions de corruption ou de pratiques anticoncurrentielles. L'utilisation d'OpenLine se limite aux salariés de toutes les entreprises contrôlées par le Groupe et situées en France, en Allemagne, en Espagne et au Royaume-Uni. En 2012, l'autorisation des autorités réglementaires compétentes a été obtenue pour la déclaration de problématiques liées aux conflits d'intérêts, au harcèlement, à la divulgation d'informations confidentielles et à la sécurité des produits ainsi que pour étendre le système à de nouveaux pays. La mise en œuvre reste sous réserve d'autorisation interne. Compte tenu de la stratégie générale d'EADS en matière de conformité, le Groupe surveille le système OpenLine, organise son déploiement dans d'autres pays et évalue la possibilité d'élargir son périmètre à des problématiques de nature générale et opérationnelle.

Des rapports sur l'avancement des programmes sont présentés chaque trimestre au Comité d'Audit du Conseil d'administration. En outre, le CCO du Groupe EADS présente au Comité d'Audit un rapport semestriel sur la conformité qui reprend les allégations en la matière. Ce rapport contient des informations détaillées sur les violations de la conformité potentiellement significatives concernant le Groupe, dont le CCO a alors connaissance, y compris les allégations décrites ci-dessus « 1. Informations sur les activités d'EADS — 1.1.9 Procédures judiciaires et arbitrales ». Ce rapport, qui reflète la volonté de transparence au sein du Groupe, est partagé avec la Direction générale.

À l'avenir, EADS poursuivra ses efforts pour mettre en place un ensemble uniforme de normes de conformité mondiales destinées au secteur de l'aéronautique, de l'espace et de la défense, notamment en matière d'éthique des affaires, avec l'engagement d'une tolérance zéro envers la corruption. Aujourd'hui, les normes sectorielles communes (*Common Industry Standards*) en Europe et l'*International Forum on Business Ethical Conduct* font partie des initiatives les plus innovantes à l'échelle sectorielle en matière d'éthique des affaires. À mesure que ces normes gagnent en cohérence au niveau mondial et que l'environnement se stabilise pour tous les intervenants, EADS cherche à transformer son engagement en faveur de l'éthique et de l'intégrité en un avantage concurrentiel durable.

4.2 Intérêts des administrateurs et des principaux dirigeants

4.2.1 Rémunérations accordées aux administrateurs et aux principaux dirigeants

4.2.1.1 Principes généraux

Stratégie

La stratégie de rémunération d'EADS consiste à établir une rémunération qui :

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

Référence

La politique de rémunération d'EADS est régulièrement comparée aux pratiques en vigueur dans d'autres entreprises internationales, à l'aide de données de groupes de pairs et de données sectorielles fournies par des cabinets de conseil. Ces données de référence sont une moyenne pondérée d'informations concernant la France, l'Allemagne et le Royaume-Uni, les pays d'origine d'EADS. Dans les pays qui ne sont pas les pays d'origine d'EADS (notamment aux États-Unis), la politique de rémunération d'EADS est comparée aux données d'un groupe d'homologues du secteur au niveau national. La rémunération cible totale des dirigeants est établie au niveau médian par rapport aux données de référence.

4.2.1.2 Politique de rémunération détaillée

Membres non dirigeants du Conseil d'administration

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

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

Les membres non dirigeants du Conseil d'administration ne perçoivent pas de rémunération variable ou d'attributions au titre des plans de rémunération à long terme d'EADS.

Président exécutif

Le Président exécutif (le seul membre exécutif du Conseil d'administration) ne perçoit pas de rémunération pour sa participation aux réunions du Conseil d'administration ni de rémunération dédiée en tant qu'administrateur. En revanche, la politique de rémunération du Président exécutif (ainsi que pour les autres membres du Comité exécutif) est conçue pour équilibrer les objectifs de performance opérationnelle à court terme avec ceux à moyen et long terme de la Société. Cette rémunération comprend les éléments suivants :

Éléments de rémunération	Principaux critères	Indicateurs de performance	% de la rémunération cible totale / % acquis
Salaire de base	Rétribution de la valeur de marché du poste/ de la fonction	N/A	<ul style="list-style-type: none"> • Ancien Président exécutif d'EADS, Louis Gallois : 45 % de la rémunération cible totale ⁽¹⁾ • Président exécutif d'EADS, Thomas Enders : 50 % de la rémunération cible totale ⁽¹⁾ • Autres membres du Comité exécutif : 50 % de la rémunération cible totale
Rémunération variable annuelle	Rétribution de la performance annuelle fondée sur la réalisation des mesures de performance de la Société et des objectifs individuels/ d'équipe, notamment les comportements et objectifs financiers et non financiers	Part collective (50 % de la part variable cible) : EBIT* (50 %), flux de trésorerie disponible (50 %)	<ul style="list-style-type: none"> • Ancien Président exécutif d'EADS, Louis Gallois : 55 % de la rémunération annuelle cible (amplitude de 0 % à 200 %) ⁽¹⁾ • Président exécutif d'EADS, Thomas Enders : 50 % de la rémunération annuelle cible (amplitude de 0 % à 200 %) ⁽¹⁾ • Autres membres du Comité exécutif : 50 % de la rémunération annuelle cible (amplitude de 0 % à 200 %)
		Part individuelle (50 % de la rémunération variable cible) : réalisation d'objectifs individuels annuels	
Plan de rémunération à long terme	Rétribution de l'implication et de la performance à long terme de la Société fondée sur des objectifs financiers	Le nombre d'unités soumises à des conditions de performance définitivement acquises est basé sur le bénéfice par action moyen sur trois ans au niveau d'EADS	Les unités soumises à des conditions de performance définitivement acquises correspondront de 50 % à 150 % des droits initialement attribués ⁽²⁾

(1) Pour Louis Gallois, ancien Président exécutif d'EADS, jusqu'au 31 mai 2012. Pour Thomas Enders, Président exécutif d'EADS, depuis le 1^{er} juin 2012.

(2) En cas de résultats négatifs absolus lors de la période de performance considérée, le Conseil d'administration peut décider de revoir l'acquisition définitive des unités soumises à des conditions de performance, y compris la part de 50 % qui n'est pas soumise à des conditions de performance (condition d'acquisition supplémentaire).

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

4.2.1.3 Rémunération des administrateurs

Les montants des différents éléments constitutifs de la rémunération du Président exécutif et des administrateurs non dirigeants au cours de l'exercice 2012, ainsi que certaines informations complémentaires telles que le nombre d'unités soumises à des conditions de performance (voir « — 4.3.3 Plans de rémunération à long terme) et les informations relatives aux droits aux régimes de retraite du Président exécutif sont présentés dans les « — Notes annexes aux États financiers de la Société — Note 11 : Rémunération ».

Ces diverses informations sont également résumées ci-dessous :

Rémunération totale et charges associées

Le total des rémunérations et les charges associées concernant les membres du Conseil d'administration en 2012 et 2011 peut se résumer comme suit :

	2012	2011
Membres non dirigeants du Conseil d'administration	(en €)	(en €)
Part fixe ⁽¹⁾	1 158 335	1 170 000
Jetons de présence	510 000	425 000

(1) La part fixe se rapportant à 2011 a été versée en 2012 ; la part fixe se rapportant à 2012 sera versée en 2013.

4

	2012	2011
	<i>(en €)</i>	<i>(en €)</i>
Membre dirigeant du Conseil d'administration		
<i>Ancien Président exécutif, Louis Gallois, jusqu'au 31 mai 2012</i>		
Salaire de base	412 500	990 000
Part variable annuelle (pour la période examinée, y compris la part versée par EADS N.V.)	830 615	1 993 475
<i>Président exécutif actuel, Thomas Enders, à partir du 1^{er} juin 2012</i>		
Salaire de base	816 669	N/A
Part variable annuelle (pour la période examinée, y compris la part versée par EADS N.V.)	1 278 083	N/A

Les rémunérations en numéraire des membres non dirigeants du Conseil d'administration se rapportant à 2012 ont été les suivantes :

2012	Part fixe ⁽¹⁾ (en €)	Jetons de présence (en €)	Total (en €)
Administrateurs			
Bodo Uebber	157 500	55 000	212 500
Rolf Bartke ⁽²⁾	41 667	15 000	56 667
Dominique D'Hinnin	120 000	55 000	175 000
Juan Manuel Eguiagaray Ucelay ⁽²⁾	33 333	15 000	48 333
Arnaud Lagardère	164 167	80 000	244 167
Hermann-Josef Lamberti	130 000	50 000	180 000
Lakshmi N. Mittal ⁽³⁾	80 000	40 000	120 000
Sir John Parker	130 000	50 000	180 000
Michel Pébereau	100 000	40 000	140 000
Josep Piqué I Camps ⁽⁴⁾	46 667	35 000	81 667
Wilfried Porth	108 334	35 000	143 334
Jean-Claude Trichet ⁽⁴⁾	46 667	40 000	86 667
Total	1 158 335	510 000	1 668 335

(1) La part fixe sera versée en 2013.

(2) Démissionnaire du Conseil d'administration au 31 mai 2012.

(3) À l'exception des jetons de présence se rapportant à 2011 versés en 2012.

(4) Élu au Conseil d'administration au 31 mai 2012.

Les rémunérations en numéraire des membres non dirigeants du Conseil d'administration se rapportant à 2012 ont été les suivantes :

2012	Salaire de base (en €)	Part variable annuelle se rapportant à 2012 (en €)
Administrateurs		
Ancien Président exécutif, Louis Gallois (jusqu'au 31 mai 2012)	412 500	830 615
Président exécutif actuel, Thomas Enders (à partir du 1 ^{er} juin 2012)	816 669	1 278 083

Plans de rémunération à long terme

Le tableau ci-dessous présente une vue d'ensemble des unités soumises à des conditions de performance octroyées au Président exécutif en 2012 dans le cadre du plan de rémunération à long terme :

Plan d'unités : Nombre d'unités soumises à des conditions de performance ⁽¹⁾		
	Octroyées en 2012	Dates d'acquisition
		Le calendrier des dates d'acquisition compte quatre dates de paiement échelonnées sur deux ans :
Thomas Enders	50 300	(i) 25 % prévus en mai 2016 ; (ii) 25 % prévus en novembre 2016 ; (iii) 25 % prévus en mai 2017 ; (iv) 25 % prévus en novembre 2017.

(1) L'attribution de toutes les unités soumises à des conditions de performance au Président exécutif est soumise à des conditions de performance (voir « 4.3.3 Plans de rémunération à long terme ») et au respect de règles particulières pour les membres du Comité exécutif d'EADS.

Engagements de retraite

Les membres du Comité exécutif bénéficient, dans le cadre de leur contrat de travail, d'un régime de retraite spécifique. La politique générale qui est appliquée en matière de prestations de retraite consiste à leur octroyer une retraite annuelle correspondant à 50 % de leur salaire de base annuel après cinq ans de participation au Comité exécutif d'EADS, qui leur est versée lorsqu'ils atteignent l'âge de la retraite.

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

Ces régimes de retraite ont été mis en place et financés au travers de plans de retraite collectifs destinés aux cadres dirigeants en France et en Allemagne. Ils sont également régis par des règles qui leur sont propres, notamment l'ancienneté minimum et d'autres conditions requises aux fins de conformité avec les réglementations nationales.

L'ancien Président exécutif, Louis Gallois, a quitté EADS au 1^{er} juin 2012, avec une promesse de retraite d'une valeur de 3 869 637 euros (obligation à prestations définies (à savoir la valeur comptable numéraire)).

S'agissant du Président exécutif actuel, Thomas Enders, le montant de l'obligation de retraite à prestations définies (à savoir la valeur comptable numéraire) s'est élevé à 11 800 233 euros au 31 décembre 2012 alors que le montant des services rendus et du coût des intérêts liés à son engagement de retraite comptabilisés au titre de l'exercice 2012 a représenté une charge de 1 000 769 euros. Cette obligation a été constatée dans les États financiers consolidés. Cette obligation à prestations définies plus élevée pour la retraite d'entreprise de Thomas Enders découle de la politique du Comité exécutif d'EADS en matière de retraite, telle que décrite ci-dessus, qui tient compte (1) de l'ancienneté de Thomas Enders chez EADS et de son Comité exécutif et (2) de la promesse de retraite publique nettement plus faible en vertu du régime de pension de retraite de la sécurité sociale en Allemagne, par rapport aux retraites d'État découlant de l'appartenance au régime de retraite public français. Les promesses de retraite publique susmentionnées correspondent à des positions compensées, ce qui réduit les retraites payées au final par la Société.

Les membres non dirigeants du Conseil d'administration ne bénéficient d'aucune prestation de retraite.

Indemnités de départ

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

65 ans en 2009, a pris sa retraite en 2012, sans aucun versement d'indemnités de départ.

Les membres non dirigeants du Conseil d'administration ne peuvent pas prétendre à des indemnités de départ.

Clause de non-concurrence

Une clause de non-concurrence est prévue dans les conditions du mandat du Président exécutif. Cette clause est applicable pendant un an à partir de la fin du mandat et renouvelable pour une durée d'un an, à l'initiative de la Société. Cette clause prévoit une rémunération fondée sur 50 % du dernier salaire annuel cible, défini comme le salaire de base plus la dernière rémunération variable annuelle payée. L'application de cette clause est soumise à une décision du Conseil d'administration.

L'ancien Président exécutif, Louis Gallois, a convenu des attentes d'EADS en ce qui concerne la clause de non-concurrence le concernant au moment de son départ. Toutefois, EADS et Louis Gallois étant convenus de ne pas appliquer formellement cette clause de non-concurrence, aucun paiement ne lui a donc été versé à ce titre.

Autres avantages

Le Président exécutif, Thomas Enders, bénéficie d'un véhicule de fonction. La valeur résiduelle de cette voiture de fonction était de 57 134 euros (hors VAT) au 31 décembre 2012.

4.2.1.4 Rémunération des membres du Comité exécutif

Les membres du Comité exécutif, y compris le Président exécutif, sont en droit de percevoir, pour l'exercice 2012, une rémunération totale (au prorata de la durée de leur appartenance au Comité exécutif, y compris les salaires de base, la rémunération variable de 2012 et les paiements au titre des plans de rémunération à long terme d'EADS) de 26 712 896 euros. L'augmentation de la rémunération totale par rapport à 2011 est due, dans une large mesure, à l'élargissement du Comité exécutif et aux versements sur les plans de rémunération à long terme passés.

La rémunération de l'ancien Président exécutif d'EADS, Louis Gallois, se répartit en une part fixe de 45 % (salaire de base) et une part variable de 55 % (rémunération variable annuelle) du montant cible. La rémunération des autres membres du Comité exécutif se répartit en une part fixe de 50 % (salaire de base) et une part variable de 50 % (rémunération variable annuelle) du montant cible. Thomas Enders, Président exécutif d'EADS, dispose d'une part fixe de 50 % (salaire de base) et d'une part variable de 50 % (rémunération variable annuelle) du montant cible.

La rémunération totale versée en 2012 par EADS et toutes les sociétés du Groupe à Louis Gallois, ancien Président exécutif, s'élève à 1 243 115 euros (ce total comprend le versement du salaire de base de janvier au 31 mai 2012, soit 412 500 euros, et la part de la rémunération variable versée au titre de 2012, soit 830 615 euros). La rémunération totale versée en

4

2012 par EADS et toutes les sociétés du Groupe à Thomas Enders, Président exécutif, du 1^{er} juin 2012 au 31 décembre 2012, s'élève à 2 696 264 euros (pour cette période, ce total comprend le versement du salaire fixe de 816 669 euros et la part de rémunération variable versée au titre de 2012, soit 1 278 083 euros, ainsi que des versements sur les plans de rémunération à long terme de 601 512 euros).

Par ailleurs, 275 900 unités soumises à des conditions de performance (356 350 unités en 2011) ont été octroyées en 2012 au Président exécutif et aux autres membres du Comité exécutif en vertu du plan de rémunération à long terme. La charge de rémunération associée à ces unités comptabilisée au titre de 2012 s'est élevée à 0,1 million d'euros.

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

Outre Louis Gallois, ancien Président exécutif d'EADS, trois membres ont quitté le Comité exécutif d'EADS en 2012 : Hans Peter Ring, ancien Directeur financier d'EADS, Jussi Itavuori, ancien Directeur des Ressources humaines d'EADS et Stefan Zoller, ancien Directeur de la Division Cassidian. Le montant total cumulé des indemnités de licenciement versées dans le cadre des départs du Groupe EADS s'est élevé à 3 132 162 euros.

4.2.2 Rémunérations à long terme accordées au Président exécutif

Voir « — 4.3.3 Plans de rémunération à long terme ».

4.2.3 Conventions réglementées

Reflète de l'article 2:129(6) du Code Civil néerlandais, l'article 18.5 des Statuts prévoit que : « *Un administrateur ne participe pas aux délibérations ni aux décisions s'il a un intérêt personnel direct ou indirect contraire aux intérêts de la Société et de l'entreprise qui s'y rattache. Si, de ce fait, le Conseil d'administration ne peut pas adopter une résolution, celle-ci est adoptée par l'Assemblée générale.* »

Au cours des exercices 2010, 2011 et 2012, aucune convention n'a été conclue entre la Société et l'un des membres de son Conseil d'administration ou de ses principaux dirigeants ou encore avec un actionnaire détenant plus de 5 % des droits de vote de la Société, autres que des conventions courantes conclues à des conditions normales. Voir « — Notes annexes aux États financiers

consolidés (IFRS) — Note 36 : Transactions des parties liées » pour l'exercice clos le 31 décembre 2012 et « Notes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 36 : Transactions des parties liées » pour l'exercice clos le 31 décembre 2011, incorporées par référence au présent document.

Pour une description des relations entre la Société et ses principaux actionnaires, voir « — Description générale de la Société et de son capital social — 3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires ». En dehors des relations entre la Société et ses principaux actionnaires décrites dans ce document, il n'existe aucun conflit d'intérêt potentiel entre les obligations des administrateurs envers la Société et leurs intérêts privés ou d'autres obligations.

4.2.4 Prêts et garanties accordés aux administrateurs

EADS n'a accordé aucun prêt à ses administrateurs, ni aux membres de son Comité exécutif.

4.3 Plans de participation et d'intéressement en faveur des salariés

4.3.1 Plans de participation et d'intéressement actuels en faveur des salariés

La politique de rémunération d'EADS est étroitement liée à la réalisation des objectifs des salariés individuellement et de l'entreprise, tant au niveau des Divisions qu'au niveau du Groupe. En 2012, un plan d'attribution limitée d'unités soumises à des conditions de performance et de présence a été mis en place pour les dirigeants du Groupe (voir « — 4.3.3 Plans de rémunération à long terme »). Des actions ont été offertes aux salariés à des

conditions favorables à l'occasion d'un nouveau plan d'actionnariat salarié (voir « — 4.3.2 Plans d'actionnariat salarié »).

Les régimes d'intéressement d'EADS en France, en Allemagne, en Espagne et au Royaume-Uni suivent un même ensemble de règles communes au Groupe, assurant une application cohérente dans ces quatre pays.

4.3.2 Plans d'actionnariat salarié

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

Le tableau suivant résume les principales conditions de ces plans d'actionnariat salarié de 2000 à 2012 ⁽³⁾ :

Année	Prix par action	Valeur nominale par action	Nombre d'actions émises	Date d'émission
2000	15,30 €	1 €	11 769 259	21 septembre 2000
2001	10,70 €	1 €	2 017 894	5 décembre 2001
2002	8,86 € ⁽¹⁾ / 7,93 € ⁽²⁾	1 €	2 022 939	4 décembre 2002
2003	12,48 €	1 €	1 686 682	5 décembre 2003
2004	18 €	1 €	2 017 822	3 décembre 2004
2005	18,86 €	1 €	1 938 309	29 juillet 2005
2007	19,62 € ⁽¹⁾ / 17,16 € ⁽²⁾	1 €	2 037 835	9 mai 2007
2008	12,79 € ⁽¹⁾ / 11,70 € ⁽²⁾	1 €	2 031 820	25 juillet 2008
2009	10,76 €	1 €	1 358 936	18 décembre 2009
2011	22,15 € ⁽¹⁾ / 21,49 € ⁽²⁾	1 €	2 445 527	29 juillet 2011
2012	28,55 € ⁽¹⁾ / 27,07 € ⁽²⁾	1 €	2 177 103	30 juillet 2012

(1) Actions acquises dans le cadre du Plan d'Épargne du Groupe.

(2) Actions directement acquises.

(3) En 2010, le plan d'actionnariat salarié normal a été remplacé par un Plan mondial d'attribution d'actions gratuites spécial à l'occasion des dix ans d'EADS. Ce plan a concerné environ 118 000 salariés dans 29 pays. Chaque salarié éligible a reçu 10 actions gratuites EADS, occasionnant la distribution d'un total de 1 184 220 actions. Ces actions ayant été distribuées par prélèvement sur le stock d'actions d'autocontrôle, elles n'ont, par conséquent, eu aucun impact sur le capital social émis.

Plan d'actionnariat salarié 2012

En juin 2012, EADS a offert à ses salariés éligibles un maximum de 0,39 % de son capital social avant ladite offre. Cette offre aux salariés portait sur un montant maximum de 3 200 000 actions d'une valeur nominale de 1 euro chacune.

L'offre réservée était ouverte aux salariés qui :

- avaient un minimum de trois mois d'ancienneté ;
- étaient employés par (i) EADS, (ii) l'une de ses filiales ou (iii) l'une des sociétés dont EADS détient au moins 50 % du capital social et peut influencer de manière décisive la conduite et la gestion.

L'offre a été divisée en deux tranches :

- les actions souscrites par les salariés éligibles dans le cadre du Plan d'Épargne du Groupe ont été offertes au prix de 28,55 euros par action ;
- les actions souscrites directement par les salariés éligibles ont été offertes au prix de 27,07 euros par action.

Le plan d'actionnariat salarié 2012 (ESOP) a été structuré sous la forme d'un plan d'abondement en vertu duquel EADS a abondé, sur la base d'un ratio défini, un certain nombre d'actions acquises à la juste valeur de marché par l'attribution d'actions gratuites. Ce ratio a varié en fonction du nombre d'actions achetées, jusqu'à représenter une remise maximale de 50 % pour dix actions achetées et une remise minimale de 21 % pour 400 actions achetées (nombre maximum d'actions disponibles à l'achat par un seul et même collaborateur).

En général, les salariés ne sont pas autorisés à vendre les actions acquises dans le cadre de cette offre aux salariés avant un délai d'un an et parfois plus dans certains pays. Les salariés ont souscrit un nombre total de 2 177 103 actions dans le cadre de l'offre qui leur était réservée. Les actions ont été livrées le 30 juillet 2012.

Futurs plans d'actionnariat salarié

EADS souhaite mettre en place un plan d'actionnariat salarié en 2013, sous réserve de l'accord du Conseil d'administration. Le Plan d'actionnariat salarié 2013 (ESOP) devrait également prendre la forme d'un plan d'abondement en vertu duquel EADS abondera, sur la base d'un ratio défini, un certain nombre d'actions acquises à la juste valeur de marché par l'attribution d'actions gratuites. L'offre totale devrait s'élever aux environs de 3 200 000 actions de la Société, soit 0,39 % de son capital social émis, pour tous les salariés éligibles (y compris le Président exécutif). Dans le cadre du plan ESOP 2013, un plan de rémunération à long terme dédié a été lancé au Royaume-Uni en décembre 2012 sous réserve d'une décision finale du Conseil d'administration.

4.3.3 Plans de rémunération à long terme

En se fondant sur l'autorisation qui lui a été accordée par les actionnaires réunis en Assemblée (voir ci-dessous la date des Assemblées générales), le Conseil d'administration a approuvé les plans d'octroi de souscription d'actions en 2003, 2004, 2005 et 2006. En 2007, 2008, 2009, 2010, 2011 et 2012, le Conseil d'administration a approuvé l'attribution de parts soumises à des conditions de performance et à des conditions de présence dans la Société. L'attribution de ces « unités » ne sera pas matérialisée sous forme d'actions, mais correspond à un plan soldé en espèces conformément à la norme IFRS 2.

Les principales caractéristiques de ces options, ainsi que des unités soumises à des conditions de performance et de présence au 31 décembre 2012 sont présentées dans les « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 35 : Paiements en actions ». Elles sont également reprises en synthèse dans le tableau ci-dessous :

	Quatrième tranche
Date de l'Assemblée générale des actionnaires	10 mai 2001
Date de la réunion du Conseil d'administration (date d'attribution)	9 août 2002
Nombre d'options attribuées	7 276 700
Nombre d'options en circulation	-
Options attribuées :	
• à M. Philippe Camus	135 000
• à M. Rainer Hertrich	135 000
• aux 10 salariés auxquels il a été attribué le plus grand nombre d'options au cours de l'exercice 2001 (troisième tranche) et de l'exercice 2002 (quatrième tranche)	808 000
Nombre total de salariés éligibles	1 562
Date d'exercice	50 % des options peuvent être exercées au terme d'une période de deux ans et quatre semaines à compter de la date d'attribution des options ; 50 % des options peuvent être exercées à la troisième date anniversaire à compter de la date d'attribution des options (sous réserve des dispositions spécifiques contenues dans le Règlement des Opérations d'Initiés – voir « — Description générale de la Société et de son capital social — 3.1.11 Déclaration des participations »).
Date d'expiration	8 août 2012
Droit de conversion	Une option pour une action
Acquisition des droits	100 %
Prix d'exercice	16,96 €
Conditions du prix d'exercice	110 % de la juste valeur de marché des actions à la date d'attribution
Nombre d'options exercées	6 434 110

	Cinquième tranche	Sixième tranche
Date de l'Assemblée générale des actionnaires	6 mai 2003	6 mai 2003
Date de la réunion du Conseil d'administration (date d'attribution)	10 octobre 2003	8 octobre 2004
Nombre d'options attribuées	7 563 980	7 777 280
Nombre d'options en circulation	1 502 835	3 316 613
Options attribuées :		
• à M. Philippe Camus	135 000	135 000
• à M. Rainer Hertrich	135 000	135 000
• aux 10 salariés auxquels il a été attribué le plus grand nombre d'options au cours de l'année 2003 (cinquième tranche) et 2004 (sixième tranche)	808 000	808 000
Nombre total de salariés éligibles	1 491	1 495
Date d'exercice	50 % des options peuvent être exercées au terme d'une période de deux ans et quatre semaines à compter de la date d'attribution des options ; 50 % des options peuvent être exercées à la troisième date anniversaire à compter de la date d'attribution des options (sous réserve des dispositions spécifiques contenues dans le Règlement des Opérations d'Initiés – voir « – Description générale de la Société et de son capital social – 3.1.11 Déclaration des participations »).	
Date d'expiration	9 octobre 2013	7 octobre 2014
Droit de conversion	Une option pour une action	Une option pour une action
Acquisition des droits	100 %	100 % ⁽¹⁾
Prix d'exercice	15,65 €	24,32 €
Conditions du prix d'exercice	110 % de la juste valeur de marché des actions à la date d'attribution	
Nombre d'options exercées	5 403 571	1 909 745

(1) En ce qui concerne la sixième tranche, l'acquisition d'une partie des options attribuées aux cadres supérieurs d'EADS était subordonnée à des conditions de performance. De ce fait, une partie de ces options conditionnelles n'a pas été acquise et les droits y afférents ont donc été perdus au cours de l'exercice 2007.

	Septième tranche	
Date de l'Assemblée générale des actionnaires	11 mai 2005	
Date de la réunion du Conseil d'administration (date d'attribution)	9 décembre 2005	
Nombre d'options attribuées	7 981 760	
Nombre d'options en circulation	5 333 695	
Options attribuées :		
• à M. Thomas Enders	135 000	
• à M. Noël Forgeard	135 000	
• aux 10 salariés auxquels il a été attribué le plus grand nombre d'options au cours de l'année 2005 (septième tranche)	940 000	
Nombre total de bénéficiaires éligibles	1 608	
Date d'exercice	50 % des options peuvent être exercées au terme d'une période de deux ans à compter de la date d'attribution des options ; 50 % des options peuvent être exercées à la troisième date anniversaire à compter de la date d'attribution des options (sous réserve des dispositions spécifiques contenues dans le Règlement des Opérations d'Initiés – voir « – Description générale de la Société et de son capital social – 3.1.11 Déclaration des participations »). En ce qui concerne la septième tranche, une partie des options octroyées aux cadres supérieurs d'EADS était subordonnée à des conditions de performance.	
Date d'expiration	8 décembre 2015	
Droit de conversion	Une option pour une action	
Acquisition des droits	100 % ⁽¹⁾	
Prix d'exercice	33,91 €	
Conditions du prix d'exercice	110 % de la juste valeur de marché des actions à la date d'attribution	
Nombre d'options exercées	-	

(1) En ce qui concerne la septième tranche, l'acquisition d'une partie des options attribuées aux cadres supérieurs d'EADS était subordonnée à des conditions de performance. De ce fait, une partie de ces options conditionnelles n'a pas été acquise et les droits y afférents ont donc été perdus au cours de l'exercice 2008.

4

Huitième tranche	
Date de l'Assemblée générale des actionnaires	4 mai 2006
Date de la réunion du Conseil d'administration (date d'attribution)	18 décembre 2006
Plan d'options de souscription d'actions	
Nombre d'options attribuées	1 747 500
Nombre d'options en circulation	1 202 000
Options attribuées :	
• à M. Thomas Enders	67 500
• à M. Louis Gallois	67 500
• aux 10 salariés auxquels il a été attribué le plus grand nombre d'options au cours de l'année 2006 (huitième tranche)	425 000
Nombre total de bénéficiaires éligibles	221
Date à partir de laquelle les options peuvent être exercées	50 % des options peuvent être exercées au terme d'une période de deux ans à compter de la date d'attribution des options ; 50 % des options peuvent être exercées à la troisième date anniversaire à compter de la date d'attribution des options (sous réserve des dispositions spécifiques contenues dans le Règlement des Opérations d'Initiés – voir « – Description générale de la Société et de son capital social – 3.1.11 Déclaration des participations »).
Date d'expiration	16 décembre 2016
Droit de conversion	Une option pour une action
Acquisition des droits	100 %
Prix d'exercice	25,65 €
Conditions du prix d'exercice	110 % de la juste valeur de marché des actions à la date d'attribution
Nombre d'options exercées	350 000

Neuvième tranche		
Date de la réunion du Conseil d'administration (date d'attribution)	7 décembre 2007	
Plan d'unités soumises à des conditions de performance et de présence		
	Unités soumises à des conditions de performance	Unités soumises à des conditions de présence
Nombre d'unités attribuées	1 693 940	506 060
Nombre d'unités en circulation	-	-
Unités attribuées :		
• à M. Louis Gallois	33 700	-
• aux 10 salariés auxquels il a été attribué le plus grand nombre d'unités au cours de l'année 2007 (neuvième tranche)	239 900	43 500
Nombre total de bénéficiaires éligibles		1 617
Dates d'acquisition	Les unités soumises à des conditions de présence ne seront acquises que si l'attributaire est encore employé au sein du Groupe EADS aux dates d'acquisition respectives. Le calendrier des dates d'acquisition compte quatre dates de paiement échelonnées sur deux ans : <ul style="list-style-type: none"> • 25 % prévus en mai 2011 ; • 25 % prévus en novembre 2011 ; • 25 % prévus en mai 2012 ; • 25 % prévus en novembre 2012. 	
Nombre d'unités acquises	4 240	475 860

Dixième tranche

Date de la réunion du Conseil d'administration (date d'attribution) 13 novembre 2008

Plan d'unités soumises à des conditions de performance et de présence

	Unités soumises à des conditions de performance	Unités soumises à des conditions de présence
• Nombre d'unités attribuées ⁽¹⁾	2 192 740	801 860
• Nombre d'unités en circulation ⁽²⁾	1 409 592	377 575
Unités attribuées :		
• à M. Louis Gallois	40 000	-
• aux 10 salariés auxquels il a été attribué le plus grand nombre d'unités au cours de l'année 2008 (dixième tranche)	304 000	68 200
Nombre total de bénéficiaires éligibles		1 684

Dates d'acquisition

Les unités soumises à des conditions de performance et de présence ne seront acquises que si l'attributaire est encore employé au sein du Groupe EADS aux dates d'acquisition respectives et, dans le cas des unités soumises à des conditions de performance, si les objectifs de performance à moyen terme sont satisfaits.

Le calendrier des dates d'acquisition compte quatre dates de paiement échelonnées sur deux ans :

- 25 % prévus en mai 2012 ;
- 25 % prévus en novembre 2012 ;
- 25 % prévus en mai 2013 ;
- 25 % prévus en novembre 2013.

Nombre d'unités acquises ⁽²⁾ 1 422 956 382 535

(1) Sur la base de la réalisation à 100 % des objectifs de performance. Un minimum de 50 % des unités soumises à des conditions de performance sera acquis, 100 % en cas de performance égale à l'objectif et 150 % au maximum en cas de dépassement des critères de performance. En cas de résultats négatifs en valeur absolue (EBIT* cumulé du Groupe EADS) lors de la période de performance considérée, le Conseil d'administration peut décider de revoir l'acquisition définitive des unités soumises à des conditions de performance, y compris la part de 50 % qui n'est pas soumise à des conditions de performance (condition d'acquisition supplémentaire).

(2) Réévaluation basée sur une performance atteinte de 136 % pour les unités soumises à des conditions de performance en circulation restantes.

Onzième tranche

Date de la réunion du Conseil d'administration (date d'attribution) 13 novembre 2009

Plan d'unités soumises à des conditions de performance et de présence

	Unités soumises à des conditions de performance	Unités soumises à des conditions de présence
Nombre d'unités attribuées ⁽¹⁾	2 697 740	928 660
Nombre d'unités en circulation	2 579 920	903 820
Unités attribuées :		
• à M. Louis Gallois *	46 000	-
• aux 10 salariés auxquels il a été attribué le plus grand nombre d'unités au cours de l'année 2009 (onzième tranche)	356 000	96 000
Nombre total de bénéficiaires éligibles		1 749

Dates d'acquisition

Les unités soumises à des conditions de performance et de présence ne seront acquises que si l'attributaire est encore employé au sein du Groupe EADS aux dates d'acquisition respectives et, dans le cas des unités soumises à des conditions de performance, si les objectifs de performance à moyen terme sont satisfaits.

Le calendrier des dates d'acquisition compte quatre dates de paiement échelonnées sur deux ans :

- 25 % prévus en mai 2013 ;
- 25 % prévus en novembre 2013 ;
- 25 % prévus en mai 2014 ;
- 25 % prévus en novembre 2014.

Nombre d'unités acquises 9 150 4 160

(1) Sur la base de la réalisation à 100 % des objectifs de performance. Un minimum de 50 % des unités soumises à des conditions de performance sera acquis, 100 % en cas de performance égale à l'objectif et 150 % au maximum en cas de dépassement des critères de performance. En cas de résultats négatifs en valeur absolue (EBIT* cumulé du Groupe EADS) lors de la période de performance considérée, le Conseil d'administration peut décider de revoir l'acquisition définitive des unités soumises à des conditions de performance, y compris la part de 50 % qui n'est pas soumise à des conditions de performance (condition d'acquisition supplémentaire).

* Pour plus d'informations sur les unités accordées au Président exécutif, se reporter aux « Notes aux États financiers statutaires — Note 11 : Rémunérations ».

Douzième tranche

Date de la réunion du Conseil d'administration (date d'attribution) 10 novembre 2010

	Plan d'unités soumises à des conditions de performance et de présence	
	Unités soumises à des conditions de performance	Unités soumises à des conditions de présence
Nombre d'unités attribuées ⁽¹⁾	2 891 540	977 780
Nombre d'unités en circulation	2 835 240	947 160
Unités attribuées :		
• à M. Louis Gallois *	54 400	-
• aux 10 salariés auxquels il a été attribué le plus grand nombre d'unités au cours de l'année 2010 (douzième tranche)	341 600	79 000
Nombre total de bénéficiaires éligibles		1 711
Dates d'acquisition	Les unités soumises à des conditions de performance et de présence ne seront acquises que si l'attributaire est encore employé au sein du Groupe EADS aux dates d'acquisition respectives et, dans le cas des unités soumises à des conditions de performance, si les objectifs de performance à moyen terme sont satisfaits. Le calendrier des dates d'acquisition compte quatre dates de paiement échelonnées sur deux ans : <ul style="list-style-type: none"> • 25 % prévus en mai 2014 ; • 25 % prévus en novembre 2014 ; • 25 % prévus en mai 2015 ; • 25 % prévus en novembre 2015. 	
Nombre d'unités acquises	-	700

(1) Sur la base de la réalisation à 100 % des objectifs de performance. Un minimum de 50 % des unités soumises à des conditions de performance sera acquis, 100 % en cas de performance égale à l'objectif et 150 % au maximum en cas de dépassement des critères de performance. En cas de résultats négatifs en valeur absolue (EBIT* cumulé du Groupe EADS) lors de la période de performance considérée, le Conseil d'administration peut décider de revoir l'acquisition définitive des unités soumises à des conditions de performance, y compris la part de 50 % qui n'est pas soumise à des conditions de performance (condition d'acquisition supplémentaire).

* Pour plus d'informations sur les unités accordées au Président exécutif, se reporter aux « Notes aux États financiers statutaires — Note 11 : Rémunérations ».

Treizième tranche

Date de la réunion du Conseil d'administration (date d'attribution) 9 novembre 2011

	Plan d'unités soumises à des conditions de performance et de présence	
	Unités soumises à des conditions de performance	Unités soumises à des conditions de présence
Nombre d'unités attribuées ⁽¹⁾	2 588 950	877 750
Nombre d'unités en circulation	2 559 950	877 125
Unités attribuées :		
• à M. Louis Gallois*	51 400	-
• aux 10 salariés auxquels il a été attribué le plus grand nombre d'unités au cours de l'année 2011 (treizième tranche)	320 050	-
Nombre total de bénéficiaires éligibles		1 771
Dates d'acquisition	Les unités soumises à des conditions de performance et de présence ne seront acquises que si l'attributaire est encore employé au sein du Groupe EADS aux dates d'acquisition respectives et, dans le cas des unités soumises à des conditions de performance, si les objectifs de performance à moyen terme sont satisfaits. Le calendrier des dates d'acquisition compte quatre dates de paiement échelonnées sur deux ans : <ul style="list-style-type: none"> • 25 % prévus en mai 2015 ; • 25 % prévus en novembre 2015 ; • 25 % prévus en mai 2016 ; • 25 % prévus en novembre 2016. 	
Nombre d'unités acquises	-	625

(1) Sur la base de la réalisation à 100 % des objectifs de performance. Un minimum de 50 % des unités soumises à des conditions de performance sera acquis, 100 % en cas de performance égale à l'objectif et 150 % au maximum en cas de dépassement des critères de performance. En cas de résultats négatifs en valeur absolue (EBIT* cumulé du Groupe EADS) lors de la période de performance considérée, le Conseil d'administration peut décider de revoir l'acquisition définitive des unités soumises à des conditions de performance, y compris la part de 50 % qui n'est pas soumise à des conditions de performance (condition d'acquisition supplémentaire).

* Pour plus d'informations sur les unités accordées au Président exécutif, se reporter aux « Notes aux États financiers statutaires — Note 11 : Rémunérations ».

Quatorzième tranche

Date de la réunion du Conseil d'administration (date d'attribution)	13 décembre 2012	
Plan d'unités soumises à des conditions de performance et de présence		
	Unités soumises à des conditions de performance	Unités soumises à des conditions de présence
Nombre d'unités attribuées ⁽¹⁾	2 121 800	623 080
Nombre d'unités en circulation	2 121 800	623 080
Unités attribuées :		
• à M. Thomas Enders *	50 300	-
• aux 10 salariés auxquels il a été attribué le plus grand nombre d'unités au cours de l'année 2012 (quatorzième tranche)	251 800	-
Nombre total de bénéficiaires éligibles		1 797
Dates d'acquisition	<p>Les unités soumises à des conditions de performance et de présence ne seront acquises que si l'attributaire est encore employé au sein du Groupe EADS aux dates d'acquisition respectives et, dans le cas des unités soumises à des conditions de performance, si les objectifs de performance à moyen terme sont satisfaits. Le calendrier des dates d'acquisition compte quatre dates de paiement échelonnées sur deux ans :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 25 % prévus en mai 2016 ; • 25 % prévus en novembre 2016 ; • 25 % prévus en mai 2017 ; • 25 % prévus en novembre 2017. 	
Nombre d'unités acquises	-	-

(1) Sur la base de la réalisation à 100 % des objectifs de performance. Un minimum de 50 % des unités soumises à des conditions de performance sera acquis, 100 % en cas de performance égale à l'objectif et 150 % au maximum en cas de dépassement des critères de performance. En cas de résultats négatifs en valeur absolue (EBIT* cumulé du Groupe EADS) lors de la période de performance considérée, le Conseil d'administration peut décider de revoir l'acquisition définitive des unités soumises à des conditions de performance, y compris la part de 50 % qui n'est pas soumise à des conditions de performance (condition d'acquisition supplémentaire).

* Pour plus d'informations sur les unités accordées au Président exécutif, se reporter aux « Notes aux États financiers statutaires — Note 11 : Rémunérations ».

L'information relative aux options, aux actions soumises à conditions de performance et aux actions soumises à conditions de présence dans le Groupe qui ont été annulées ou exercées pendant l'année est présentée dans les « Notes aux États financiers (IFRS) — Note 35 : Paiements en actions ».

Pour de plus amples informations sur les transactions effectuées par les administrateurs et les membres du Comité exécutif, se reporter au site Internet d'EADS et/ou au site des autorités boursières compétentes.

DÉTENTION D' ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ PAR LES ADMINISTRATEURS

Administrateur	Actionnariat
• M. Thomas Enders	5 440 actions ordinaires 197 500 options de souscription d'action ⁽¹⁾

Voir la huitième tranche comme indiqué dans le tableau ci-dessus.

Les autres administrateurs ne détiennent ni actions, ni autres valeurs mobilières émises par la Société.

4

Entité responsable du Document d'Enregistrement

5.1	Entité responsable du Document d'Enregistrement	166
5.2	Attestation de l'entité assumant la responsabilité du Document d'Enregistrement	166
5.3	Politique en matière d'informations	167
5.4	Engagements de la Société en matière d'informations	167
5.5	Changements significatifs	167

5.1 Entité responsable du Document d'Enregistrement

EADS

5.2 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 représenté par :

Thomas Enders

Président exécutif

5.3 Politique en matière d'informations

Personne à contacter pour toute information :

M. Philippe Balducchi

Directeur des relations investisseurs et de la communication financière, EADS

37, boulevard de 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 des informations détaillées sur la Société, y compris le Rapport du Conseil d'administration. En outre, pour toute la durée de vie du Document d'Enregistrement, des copies :

- des Statuts ;
- du Document d'Enregistrement déposé en anglais auprès de l'AFM le 19 avril 2011 et approuvé par celle-ci ;
- du Document d'Enregistrement déposé en anglais auprès de l'AFM le 12 avril 2012 et approuvé par celle-ci ; et
- des États financiers consolidés (IFRS) et des États financiers d'EADS pour les exercices clos les 31 décembre 2010, 2011 et 2012, avec les rapports correspondants des commissaires aux comptes ; peuvent être inspectées au siège d'EADS dont l'adresse est : European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V., Mendelweg 30, 2333 CS Leyde, Pays-Bas ; siège social (*statutaire zetel*) Amsterdam, Tél. : + 31 (0)71 5245 600.

Des numéros verts (appel gratuit) sont à la disposition des actionnaires 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.

5.4 Engagements de la Société en matière d'informations

Les actions de la Société étant admises aux négociations sur Euronext Paris, sur le *regulierter Markt* (sous-compartiment *Prime Standard*) de la Bourse de Francfort et sur les Bourses de Madrid, Bilbao, Barcelone et Valence, la Société est soumise à certaines lois et réglementations applicables en France, en Allemagne

et en Espagne en matière d'informations, dont les principales dispositions sont résumées dans « Description générale de la Société et de son capital social — 3.1.3 Droit applicable et information du public ».

5.5 Changements significatifs

À la date du présent Document d'Enregistrement, aucun changement significatif affectant la situation financière ou commerciale du Groupe n'est intervenu depuis le 31 décembre 2012.

