



Panorama 2000

Profil

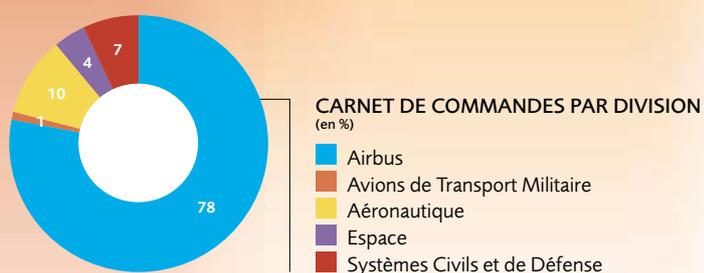
Issue de la fusion des activités d'Aérospatiale Matra, DaimlerChrysler Aerospace AG (Dasa) et Construcciones Aeronauticas SA (CASA) en juillet 2000, la société European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V. ("EADS"), est le leader européen de l'industrie aéronautique, spatiale et de défense, et l'un des trois grands mondiaux du secteur.

En termes de parts de marché, EADS compte parmi les deux premiers constructeurs mondiaux d'avions commerciaux, d'hélicoptères, de lanceurs commerciaux et de systèmes de missiles. EADS est également l'un des premiers fournisseurs d'avions militaires et de satellites.

EADS en 2000

En millions d'euros (pro forma), sauf effectifs

| | |
|--|----------------|
| Chiffre d'affaires | 24 208 |
| Prises de commandes | 49 079 |
| Carnet de commandes | 131 874 |
| Résultat opérationnel (avant dotation aux amortissements des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels) | 1 399 |
| Effectifs (nombre de salariés) | 88 879 |



Sommaire

| | |
|--|----|
| Message des Présidents | 2 |
| Lettre des Présidents Exécutifs | 4 |
| Chiffres clés | 6 |
| Gouvernement d'Entreprise | 8 |
| Organisation opérationnelle | 10 |
| Les voies de la croissance future | 12 |
| L'intégration, clé du succès | 14 |
| EADS sur les marchés financiers | 16 |
| Revue des activités | 18 |
| <i>Airbus</i> | 20 |
| <i>Avions de Transport Militaire</i> | 29 |
| <i>Aéronautique</i> | 33 |
| <i>Espace</i> | 41 |
| <i>Systèmes Civils et de Défense</i> | 47 |
| Ressources humaines | 52 |
| Recherche et développement | 54 |
| Politique financière | 56 |
| Comptes consolidés pro forma | 58 |
| Adresses | 62 |

Message des Présidents

du Conseil d'Administration

2

Créer une entreprise pionnière à l'aube du troisième millénaire, c'était la placer d'emblée sous des auspices favorables.

C'est en juillet 2000 que nous avons transformé en réalité la vision que nous partagions auparavant de l'Europe aérospatiale et de défense, par la création d'EADS (European Aeronautic Defence and Space Company). Quelques mois ont suffi pour constater les conséquences importantes de cet acte fondateur.

A l'heure où l'industrie de la défense et de l'aéronautique entre dans une ère nouvelle, nous sommes convaincus qu'EADS en sera un acteur essentiel : en définissant activement son rôle dans chacun de ses marchés, en recherchant des partenariats qui viendront compléter notre expertise et en étant soi-même un partenaire recherché par les principaux acteurs industriels du secteur.

La constitution de la société intégrée Airbus, le lancement officiel du très gros porteur A380 et la signature d'accords stratégiques avec Northrop Grumman dans le domaine de l'électronique de défense, avec Finmeccanica dans l'aéronautique et avec nos partenaires russes dans de nombreux domaines, témoignent de la mise en route d'une formidable dynamique. Tout ceci n'existerait pas aujourd'hui sans la création d'EADS.

EADS est une entreprise solide qui attire naturellement des personnes de grands talents, venues de toute l'Europe et même de plus loin.

Leur enthousiasme pour cette industrie aérospatiale bientôt centenaire est sincère et confère une dimension supplémentaire à notre entreprise. Tous nos salariés se



par Manfred Bischoff et Jean-Luc Lagardère

sont engagés vers un unique objectif : mener encore plus loin le succès de notre entreprise, en concevant des produits qui seront les fers de lance de leur secteur et en offrant des services innovants à nos clients. Nous sommes fiers d'ouvrir ce nouveau chapitre de la conquête de l'air et de l'espace en permettant à nos équipes talentueuses de connaître encore davantage de succès grâce au lancement de nouveaux programmes d'envergure comme le très gros porteur A380 ou l'avion de transport militaire A400M

Nous voulons nous adresser à l'ensemble de la communauté d'EADS, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du Groupe. Cette communauté rassemble nos actionnaires, nos salariés, nos clients et nos partenaires industriels.

Nous espérons que ce rapport annuel sera pour vous le carnet de bord d'un voyage passionnant et qu'il vous donnera l'envie de nous rejoindre. Nous veillerons tous deux à ce qu'un chaleureux accueil vous soit réservé à bord.

Handwritten signatures of Manfred Bischoff and Jean-Luc Lagardère.

Les Présidents du Conseil d'Administration

A nos actionnaires

Lettre des Présidents Exécutifs

4



par Philippe Camus et Rainer Hertrich, Présidents Exécutifs

L'année 2000 marque un tournant dans l'histoire de l'industrie aérospatiale. Elle a vu naître la première entreprise européenne aéronautique, spatiale et de défense. Les leaders allemand, espagnol et français du secteur ont réuni leurs forces, pour devenir ensemble un acteur international de premier plan sur ces marchés.

La fusion d'Aerospatiale Matra, de CASA et de Dasa a été très rapide : sept mois seulement séparent la signature de l'accord initial entre les sociétés fondatrices de la création d'EADS, le 10 juillet 2000.

Cette remarquable performance n'aurait pu être réalisée sans la détermination des salariés d'EADS et le soutien sans faille de nos actionnaires, dont les encouragements ont conforté nos efforts.

Fort de la confiance que lui témoignaient ses actionnaires, notre Groupe a enregistré des succès majeurs au cours de l'année 2000. Nous avons conclu de nombreux accords de coopération et de partenariat, notamment avec l'Italien Finmeccanica, dans les domaines des avions militaires et des missiles, avec le Britannique BAE Systems pour créer la société intégrée Airbus, avec l'Américain Northrop Grumman dans l'activité de maintenance, et avec l'industrie russe. Ces accords que nous avons signés vont accélérer notre croissance dans les années à venir.

L'année 2000 fut également exceptionnelle en termes de prises de commandes : elles s'élèvent à 49 milliards d'euros, soit une progression de plus de 50 % par rapport à 1999. Notre carnet de commandes a ainsi atteint un niveau record en fin d'année, représentant plus de 5 années d'activité.

Chacune des divisions de notre Groupe a franchi des étapes majeures en 2000 : le lancement du très gros porteur d'Airbus, A380, qui nous permettra de faire jeu égal avec notre principal concurrent, la signature du contrat d'industrialisation de l'hélicoptère de transport NH90, l'avancement du programme de production de l'avion de combat Eurofighter, les décisions positives concernant le programme d'avion de transport militaire A400M, la signature de contrats importants dans le domaine des systèmes de missiles, ainsi que le remarquable essor des télécommunications numériques cryptées.

Ces bons résultats se sont reflétés dans la progression du cours de l'action EADS, qui, en fin d'année, avait augmenté de plus de 30 % depuis son introduction en Bourse, réalisant ainsi une performance supérieure à la moyenne du marché boursier qui enregistrerait dans le même temps une baisse.

Plusieurs défis nous attendent en 2001, dont les plus importants sont la réussite du processus d'intégration et la création de valeur. La valeur du Groupe EADS est entre les mains des femmes et des hommes qui le constituent. Ces salariés, issus de cultures d'entreprise différentes, représentent un atout inestimable, car c'est leur diversité même qui alimente la créativité et le dynamisme de notre Groupe. Nous développons au mieux ces échanges interculturels, par la mise en place d'équipes totalement intégrées autour de chaque projet.

En ce qui concerne la création de valeur, nous sommes engagés à poursuivre et atteindre nos objectifs. Nous avons identifié les projets devant générer plus de 600 millions d'euros de profits supplémentaires à l'horizon 2004. Deux d'entre eux, concernant la restructuration des activités spatiales et de défense, ont déjà démarré. De même, le rôle et l'organisation des sièges administratifs seront revus, afin de créer une structure plus efficace et plus légère.

En outre, nous développons des initiatives dans le domaine des services et des technologies Internet pour optimiser nos activités.

Notre ambition est de faire d'EADS le leader mondial du secteur aéronautique, de défense et de l'espace. Nous avons fait un grand pas dans cette direction en 2000. Il nous faut maintenant consolider ces succès, et lancer les nouveaux programmes, qui seront les moteurs de notre croissance au cours des premières décennies du XXI^e siècle.

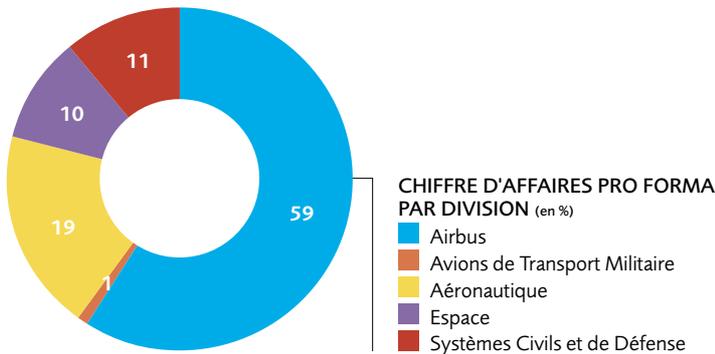
“Aller plus loin“ : notre devise n'a jamais été aussi vraie.



Les Présidents Exécutifs

Chiffres clés

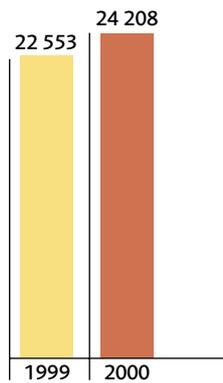
Le chiffre d'affaires consolidé pro forma d'EADS sur l'ensemble de l'année 2000 a augmenté de 7,3 %, pour atteindre 24,2 milliards d'euros.



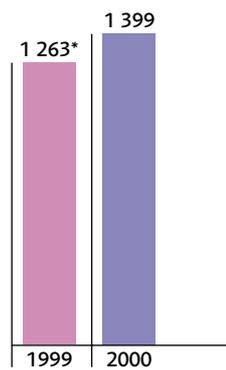
En 2000, la rentabilité d'EADS a progressé, le résultat opérationnel⁽¹⁾ pro forma s'élevait à 1,4 milliard d'euros, soit 11 % de plus que l'équivalent en 1999 de 1,26 milliard d'euros (hors plus-value de 182 millions d'euros résultant de la cession de la participation dans Sextant). Cette amélioration du résultat a été obtenue en même temps que la poursuite d'efforts importants en recherche et développement, dont les coûts autofinancés ont représenté 5,5 % du chiffre d'affaires.

Fort de ce résultat très prometteur, EADS continue de développer une solide stratégie de croissance pour l'avenir, et relève son objectif de rentabilité opérationnelle⁽²⁾ à l'horizon 2004 de 8 % (objectif fixé avant l'introduction en Bourse d'EADS) à 10 %.

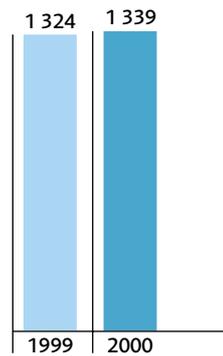
EADS a enregistré une perte nette consolidée pro forma de 909 millions d'euros, qui résulte principalement, d'une part du montant élevé de la dotation aux amortissements des écarts d'acquisition (supérieure à 1 milliard d'euros avant impôt), et d'autre part de l'application des principes de comptabilisation des couvertures de change issues de procédures mises en place avant la fusion. A compter de 2001, de nouvelles règles comptables (IAS 39) permettront à EADS de réduire considérablement la volatilité du résultat net liée aux fluctuations du dollar.



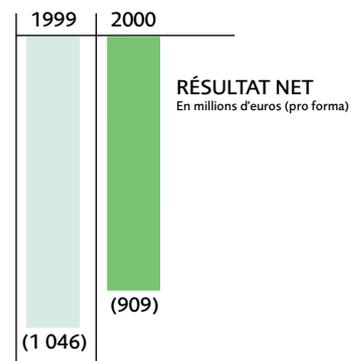
CHIFFRE D'AFFAIRES
En millions d'euros (pro forma)



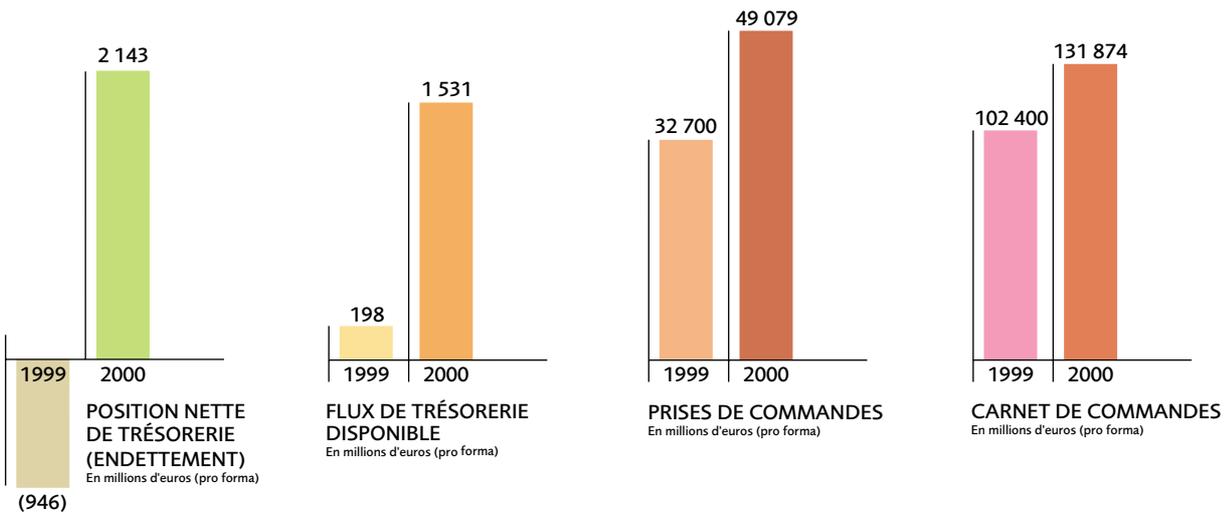
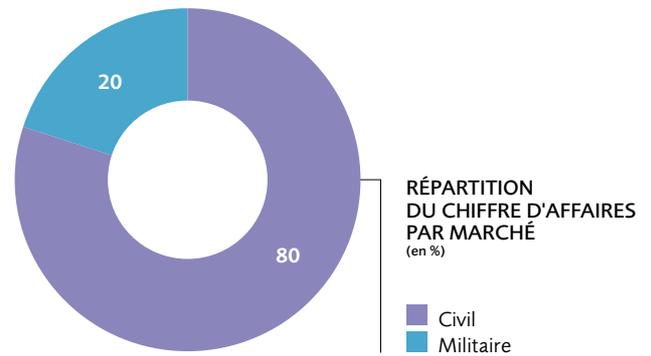
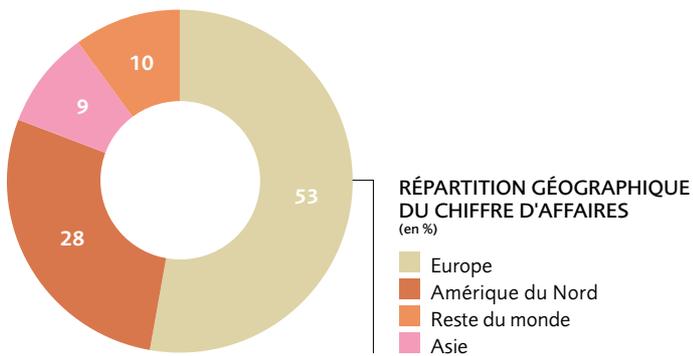
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL⁽¹⁾
En millions d'euros (pro forma)
* Hors plus-value sur la cession de Sextant.



R&D AUTOFINANCÉE
En millions d'euros (pro forma)



(1) Dans ce document, le terme "Résultat opérationnel" est défini comme earnings before interest and taxes (EBIT) avant dotations aux amortissements des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.
(2) Résultat opérationnel en pourcentage du chiffre d'affaires.



A la fin de l'année 2000, la position de trésorerie nette d'EADS était supérieure à 2 milliards d'euros - en progression de 3 milliards d'euros par rapport à fin 1999 - qui s'explique, à parts égales, par la très importante augmentation du flux de trésorerie (qui a été pratiquement

multiplié par 8) et par l'augmentation de capital réalisée lors de l'introduction en Bourse.

Le montant des prises de commandes pro forma en 2000 est de 49,1 milliards d'euros, en progression de 50 %, démon-

trant notre exceptionnelle capacité à réaliser de nouvelles performances. Au 31 décembre 2000, la valeur du carnet de commandes s'élevait à 132 milliards d'euros, soit plus de cinq ans de chiffre d'affaires pro forma de niveau actuel.

Gouvernement d'Entreprise

Conseil d'Administration, Présidents du Conseil d'Administration et Présidents Exécutifs

La Société est régie par le droit néerlandais et par ses statuts. Elle a opté pour une structure unique - le Conseil d'Administration -, qui réunit des membres exécutifs et non exécutifs. Le Conseil d'Administration est l'organe de décision le plus élevé après l'assemblée des actionnaires.

Le Conseil d'Administration est responsable des affaires de la Société. Son rôle est de veiller à ce que la Société mène ses activités afin de maximiser sa valeur pour ses actionnaires dans le respect de la loi et des règles adoptées en matière de Gouvernement d'entreprise, tout en maintenant de bonnes relations avec ses salariés et ses clients.

Le Conseil d'Administration se compose de onze membres, désignés et révoquables par l'assemblée des actionnaires. Il comprend un nombre égal d'administrateurs proposés, respectivement par DaimlerChrysler et SOGEADE⁽¹⁾, un administrateur proposé par SEPI⁽²⁾ et deux administrateurs indépendants.

Le Conseil d'Administration a nommé, parmi ses membres, deux Présidents Exécutifs (CEOs), responsables de la gestion quotidienne de la Société. Il a désigné également les deux Présidents du Conseil d'Administration qui en assurent le bon fonctionnement et conseillent les Présidents Exécutifs, notamment lors de discussions stratégiques de haut niveau avec les partenaires extérieurs.

Au-delà de l'application des contraintes légales néerlandaises, le Conseil d'Administration a également adopté ses propres règles internes de Gouvernement d'Entreprise. En particulier, ont été constitués deux comités permanents parmi ses membres :

- Le Comité d'audit, qui formule des

recommandations au Conseil d'Administration sur la désignation des commissaires aux comptes, l'approbation des comptes annuels et semestriels et veille à la bonne application des procédures internes en matière de contrôle et de "reporting" financier et comptable. Le Comité d'audit se réunit au moins deux fois par an. Il est présidé par Manfred Bischoff et Jean-Luc Lagardère, et comprend, en outre, Eckhard Cordes et Louis Gallois.

- Le Comité du personnel, qui formule des recommandations au Conseil d'Administration en ce qui concerne les nominations au Comité Exécutif, les politiques de rémunération et les plans de rémunération à long terme. Il approuve également les contrats de travail et autres éléments contractuels concernant les membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif. Le Comité du personnel se réunit au moins deux fois par an. Il est présidé par Manfred Bischoff et Jean-Luc Lagardère, et comprend, en outre, Philippe Camus, Eckhard Cordes, Louis Gallois et Rainer Hertrich.

Les sujets discutés au cours des réunions du Conseil d'Administration concernent principalement la stratégie d'EADS, les questions opérationnelles d'importance, les principaux projets d'investissement, ainsi que les résultats financiers et les prévisions.

(1) Lagardère, avec des institutions financières françaises, et SOGEPA (société holding d'État français).

(2) Société holding d'État espagnol.

Membres du Conseil d'Administration

Manfred Bischoff

*Membre du Directoire de DaimlerChrysler AG
Président du Conseil d'Administration d'EADS*

Jean-Luc Lagardère

*Gérant commandité de Lagardère SCA
Président du Conseil d'Administration d'EADS*

Philippe Camus

Président Exécutif d'EADS

Rainer Hertrich

Président Exécutif d'EADS

Axel Arendt

Directeur Financier d'EADS

Eckhard Cordes

Membre du Directoire de DaimlerChrysler AG

Pedro Ferreras

Président de SEPI

Noël Forgeard

Président d'Airbus

Jean-René Fourtou

Vice-Président d'Aventis

Louis Gallois

Président de la SNCF

Michael Rogowski

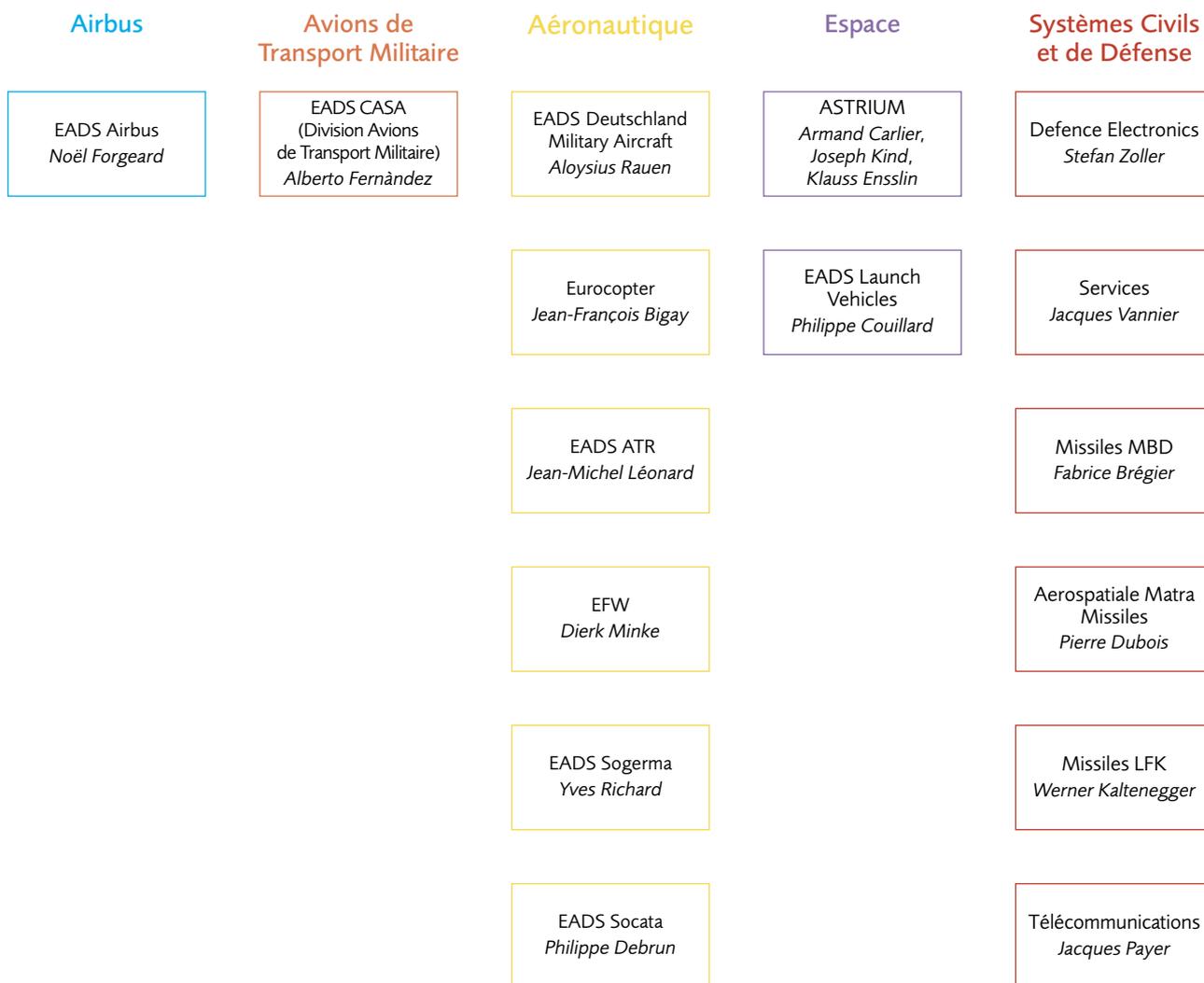
*Président du Conseil de Surveillance
de J.M.Voith AG*

Organisation opérationnelle

10

Conformément à la structure légère de direction mise en place par EADS, les directeurs des cinq Divisions opérationnelles du Groupe (Airbus, Avions de Transport Militaire, Aéronautique, Espace, Systèmes Civils et de Défense) rendent compte directement aux Présidents Exécutifs. Chaque directeur de Division est responsable des résultats et de la réalisation des objectifs de rentabilité de son activité.

Structure opérationnelle simplifiée d'EADS



Comité Exécutif

Les Présidents Exécutifs sont assistés, dans la gestion quotidienne de la Société par un Comité Exécutif constitué des dirigeants de chaque division opérationnelle et des directeurs des trois principales Directions fonctionnelles de la Société. Le Comité Exécutif, présidé par les Présidents Exécutifs, se compose de onze membres.



Membres du Comité Exécutif

Premier rang (de gauche à droite)

Axel Arendt
Directeur Financier

Rainer Hertrich
Président Exécutif

Philippe Camus
Président Exécutif

Alberto Fernández
Division Avions de Transport Militaire

Noël Forgeard
Président d'Airbus

Deuxième rang (de gauche à droite)

Dietrich Russell
Division Aéronautique

François Auque
Division Espace

Jean-Paul Gut
Marketing

Jean-Louis Gergorin
Coordination stratégique

Thomas Enders
Division Systèmes Civils et de Défense

Gustav Humbert
Directeur Opérations Airbus

Les voies de la croissance future

12

Des nouvelles opportunités porteuses

Avec la création d'EADS, de nombreuses opportunités s'ouvrent pour l'avenir du secteur aéronautique, spatial et de défense. S'appuyant sur l'intégration réussie d'activités existantes et sur la création de valeur qui en résulte, EADS fait face à trois grands défis : la poursuite de la consolidation industrielle et commerciale en Europe, l'établissement de liens transatlantiques afin d'atteindre une envergure mondiale et le lancement de nouvelles initiatives dans les services clés en main et l'e-business.



Jean-Louis Gergorin
Vice-Président Exécutif
Coordination stratégique

Principales synergies issues de la fusion

La création d'EADS constitue une étape déterminante dans la consolidation du secteur de l'aviation commerciale : le processus d'intégration de la société Airbus couronne en effet 30 ans de coopération. Ce grand pas en avant a été une conséquence directe de la fusion de trois des quatre membres du GIE Airbus au sein d'EADS. La nouvelle société Airbus sera détenue à 80 % par EADS et à 20 % par BAE Systems. L'annonce de sa création a permis le lancement du plus gros avion commercial de tous les temps, l'A380, dans une structure qui fédère les forces et réduit les coûts.

Dans le même temps, les activités de systèmes de missiles d'EADS (MBD et Aérospatiale Matra Missiles), déjà les plus importantes d'Europe, ont été renforcées et étendues pour créer MBDA, constitué de l'apport d'Aérospatiale Matra Missiles et des activités de systèmes de missiles d'Alenia Marconi Systems et pour consolider la position de leader du Groupe sur ce secteur.

Au-delà de l'optimisation des partenariats existants, EADS négocie aussi une nouvelle alliance avec Finmeccanica en Italie, dont l'activité sera centrée sur les avions militaires (European Military Aircraft Company - EMAC).

Première société européenne intégrée d'aéronautique, spatiale et de défense EADS contribue significativement à l'harmonisation des achats des gouvernements européens.

En matière de défense, on citera pour l'exemple les succès, dans un contexte de forte concurrence internationale, de l'avion de transport militaire A400M ou du missile air-air moyenne portée de nouvelle génération Meteor.



EADS apparaît clairement comme le principal moteur et intégrateur du secteur aérospatial en Europe.

Liens transatlantiques, envergure mondiale et recherche et technologies

En ce qui concerne les relations transatlantiques, EADS a noué des partenariats avec de grandes sociétés américaines telles que Northrop Grumman dans l'électronique de défense, la surveillance aéroportée et la maintenance, ou encore avec Boeing pour le missile Meteor. Enfin, EADS discute actuellement des accords de coopération potentiels avec Lockheed Martin et Raytheon.

EADS renforce également son envergure mondiale par des partenariats avec de solides leaders régionaux comme Embraer et la mise en œuvre d'accords de coopération globaux avec de grands pays comme la Russie.

Le contrôle direct des technologies stratégiques constitue un atout concurrentiel essentiel pour EADS. Développer, contrôler et maîtriser les technologies les plus pointues et les plus perfectionnées forment la première de nos priorités. La fibre de carbone, l'avionique, les structures adaptables et les télécommunications sont autant d'exemples de technologies duales qui assureront à EADS un avantage déterminant dans les prochaines années.

Initiatives commerciales

En mettant l'accent sur les produits utilisant les compétences de plusieurs divisions (comme les avions de missions, les drones-/Unmanned Aerial Vehicles



Croissance Nouvelles opportunités Services

(UAV) et les services aux passagers à bord, EADS développe des "solutions complètes", personnalisées permettant de répondre au mieux à l'évolution des besoins de ses clients.

La gamme des plates-formes que nous produisons nous confère la possibilité de jouer un rôle de maître d'œuvre et de leader dans la plupart des segments de notre activité.

La croissance des services étant nettement supérieure à la croissance industrielle, EADS a ainsi l'opportunité de développer encore ses activités actuelles et d'en élargir la base.

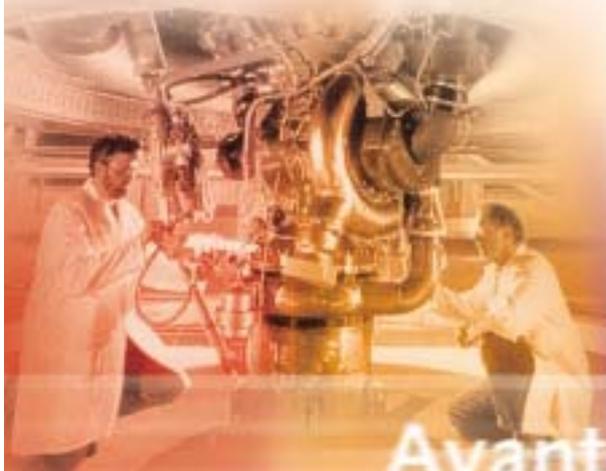
EADS se concentre sur les demandes de ses clients pour des solutions complètes de services. En particulier, la demande croissante de services par les forces armées offre à EADS de nouvelles perspectives. Nous croyons également à la rentabilité des services de support à la clientèle ; c'est pour cela que nous prenons des initiatives visant à répondre à ces besoins, y compris si nécessaire par des acquisitions.

Enfin, l'e-business est de la plus grande importance stratégique, pour l'amélioration des processus. C'est l'un des principaux moteurs du processus d'intégration, qui permet d'accélérer les flux d'information et de stimuler la productivité. C'est

De gauche à droite : structure ASAP5, Airbus A380, A400M.

ainsi qu'EADS se concentre sur le développement conjoint de ses produits et programmes, l'intégration de la chaîne d'approvisionnement allant au-delà du simple échange électronique de données (EDI), la gestion sur Internet des achats de produits non stratégiques, la gestion d'approvisionnement des produits stratégiques, la fourniture en ligne de services et d'assistance à nos clients et l'amélioration de nos processus internes.

Le premier volet de la restructuration du secteur européen aérospatial et de défense s'est achevé avec la création d'EADS. Nous devons maintenant poursuivre la rationalisation de notre portefeuille, améliorer notre accès aux marchés et augmenter notre avance technologique par rapport à la concurrence pour saisir plus d'opportunités commerciales profitables sur tous les grands marchés mondiaux.



Marketing intégré Avantage concurrentiel

Création de valeur



L'intégration, clé du succès

Ventes et marketing intégrés

Une nouvelle structure de vente et de marketing entièrement intégrés a été constituée autour de directions de zones régionales et d'une direction centrale. Les anciennes directions commerciales allemande, espagnole et française, et leurs réseaux de représentation forment désormais une entité très compétitive au service des filiales du Groupe, dédiée au renforcement d'EADS sur les marchés d'exportation.

Jean Paul Gut
Vice-Président Exécutif
Président d'EADS
International



Collaborant étroitement avec les Divisions et les unités opérationnelles, EADS International a pour mission de fournir les services avant et après-vente les plus performants aux clients du Groupe. Avec 32 bureaux couvrant 70 pays, cette structure joue un rôle essentiel dans la réalisation de 70 % du chiffre d'affaires consolidé qu'EADS génère sur des marchés à l'exportation et constitue par conséquent un élément clé du succès de l'entreprise.

La création d'EADS International consolide nos activités mondiales et suscite de nouvelles opportunités sur de nouveaux marchés très prometteurs comme l'Australie, Singapour et le Moyen-Orient.

Fusion et intégration

Une équipe, chargée de l'Intégration au sein du Groupe, couvrant l'ensemble de la Société, a été constituée pour assurer la réalisation des objectifs de création de valeur. Dans un premier temps, plus de 600 projets ont été identifiés, qui touchent à la quasi-totalité du Groupe. Tout le management d'EADS participe pleinement à ce processus et l'équipe dédiée poursuit sa mission d'accompagnement et de soutien des projets.

Harmonisation des achats

La structure d'approvisionnement de la Société a été remaniée pour constituer un réseau "achats". Une stratégie d'approvisionnement commune a été définie, de manière à harmoniser les procédures d'achat. Une importance particulière est accordée à des achats groupés, ainsi qu'à la gestion stratégique des relations avec les fournisseurs.

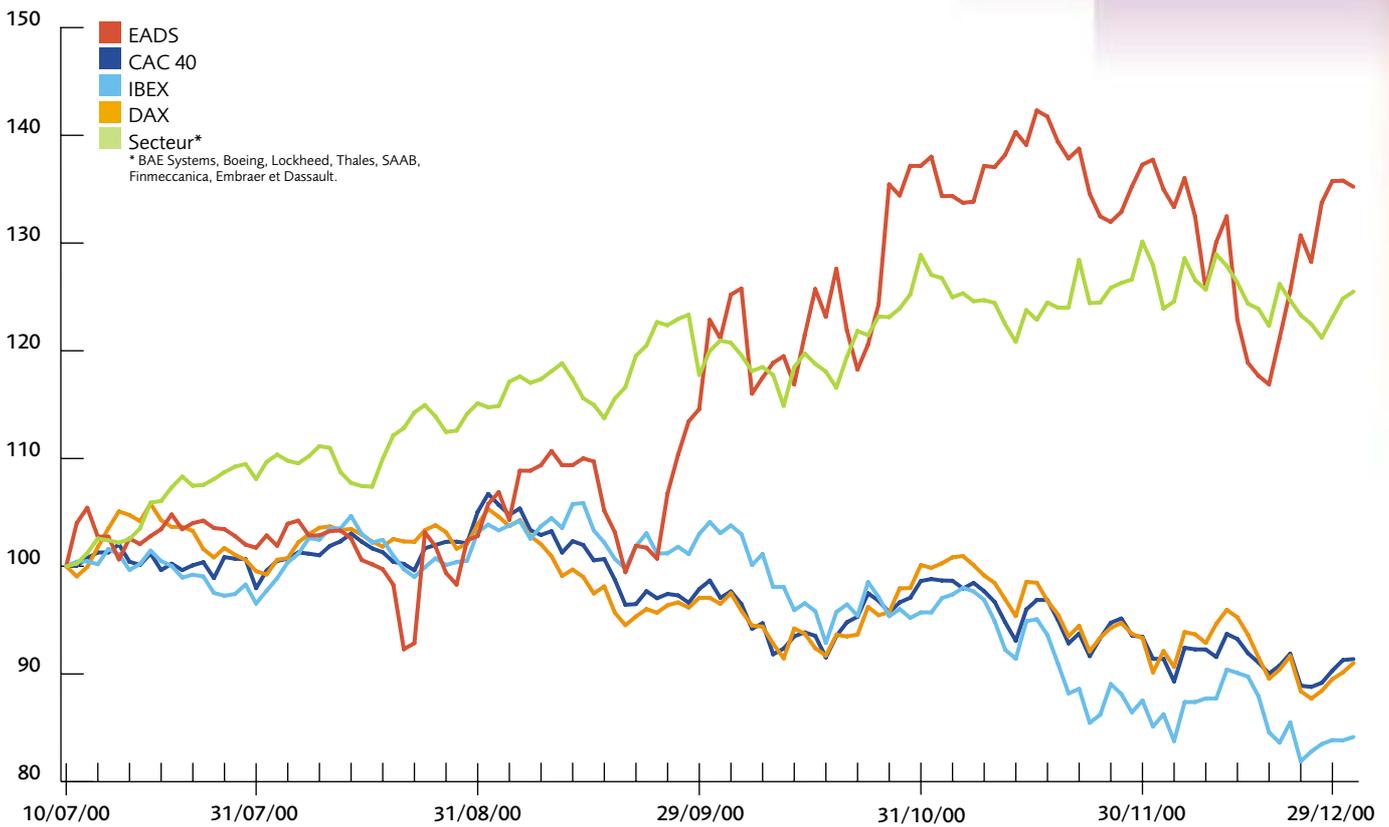
Globalement, ces actions seront à l'origine de la moitié environ de la création de valeur récurrente de 600 millions d'euros, à l'horizon 2004.

EADS sur les marchés financiers

16

COURS DE L'ACTION DU 10 JUILLET AU 29 DÉCEMBRE 2000

Base 100 le 10 juillet 2000



- **Places boursières :**
Paris, Francfort, Marchés espagnols
- **Code Euroclear :** 5730
- **Nombre d'actions émises :**
807 157 667
- **Valeur nominale :** 1 euro

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION EADS DU 10 JUILLET AU 29 DÉCEMBRE 2000 (en euros)

| | Plus haut | Plus bas | 29 décembre 2000 |
|-------------------|-----------|----------|------------------|
| Paris | 25,20 | 16,05 | 23,66 |
| Francfort | 25,90 | 16,00 | 23,10 |
| Marchés espagnols | 25,10 | 16,10 | 23,30 |

RELATIONS INVESTISSEURS ET COMMUNICATION FINANCIÈRE

Une équipe dédiée de huit personnes, a été constituée en 2000 pour assurer l'information auprès des actionnaires individuels, salariés ou institutionnels. Pour remplir son rôle, la direction des Relations avec les Investisseurs et de la Communication Financière a mis en place une gamme variée de supports d'information. A partir d'avril 2001, la lettre trimestrielle, Aero-notes, donne des informations financières, stratégiques et sur les produits du Groupe.

Un site Internet www.eads.net fournit également de nombreuses informations, notamment sur les questions financières. Nos actionnaires peuvent également appeler les numéros verts (appels gratuits)

de France **0 800 01 2001**,
d'Allemagne **00 800 00 02 2002**,
et d'Espagne **00 800 00 02 2002**.

Les investisseurs des autres pays peuvent appeler le +33/1 42 33 9094.

Une messagerie Internet est dédiée aux actionnaires qui souhaitent obtenir des renseignements complémentaires : comfi@eads.net.

L'Assemblée Générale Annuelle et les réunions d'actionnaires organisées en Allemagne, en Espagne et en France, sont autant d'occasions supplémentaires de dialogue avec la Direction d'EADS.

En 2000, EADS a créé de la valeur pour ses actionnaires

Le titre EADS a réalisé de fortes performances depuis son introduction en Bourse, tant en termes d'évolution du cours qu'en termes de volumes échangés quotidiennement.

Entre le 10 juillet et la fin de l'année 2000, le cours de l'action a progressé de 31,4 %, à 23,66 euros, comparé à son cours d'introduction de 18 euros pour les actionnaires individuels.

Au cours de la même période, la capitalisation boursière d'EADS est passée de 14 milliards d'euros à plus de 19 milliards d'euros, soit une création de valeur pour ses actionnaires supérieure à 5 milliards d'euros.

L'action EADS a surperformé l'indice CAC 40 dont elle fait partie, indice qui a enregistré un repli de 8,6 % durant la même période.

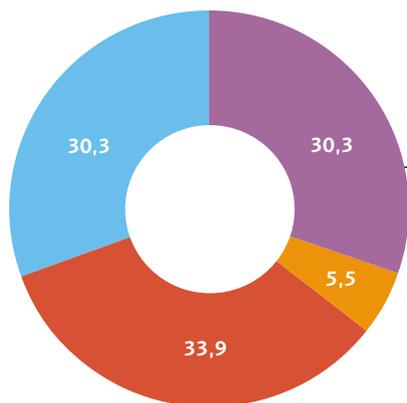
Cette performance a été réalisée dans un contexte d'extrême volatilité et de déception à l'égard des valeurs technologiques.

Elle constitue la reconnaissance, par les marchés boursiers, de la vision stratégique qui a motivé la création d'EADS.

Dans un environnement très volatil, EADS a progressivement gagné la confiance des marchés, et a recueilli les faveurs de nombreux investisseurs, grâce à son exceptionnelle visibilité (carnet de commandes couvrant 5 années d'activités) et à sa position de leader sur des marchés en croissance. Le titre est recommandé à l'achat par la grande majorité des analystes. Les volumes échangés ont également démontré une liquidité satisfaisante, le volume des échanges quotidiens s'établissant en moyenne autour de 1,8 million d'actions.

Ceci démontre que le flottant de 30 %, bien que modeste, n'a pas été préjudiciable aux investisseurs.

Le Conseil d'Administration d'EADS soumettra à l'Assemblée Générale Annuelle des actionnaires le versement d'un dividende brut de 0,50 euro par action au titre de l'exercice 2000.



STRUCTURE DU CAPITAL
AU 10 JANVIER 2001 (en %)

- DaimlerChrysler
- SOGEADE : Lagardère avec des institutions financières françaises et SOGEPA (société holding d'État français)
- SEPI (société holding d'État espagnol)
- Public (dont les salariés d'EADS et environ 3 % détenus par DaimlerChrysler et l'État français)

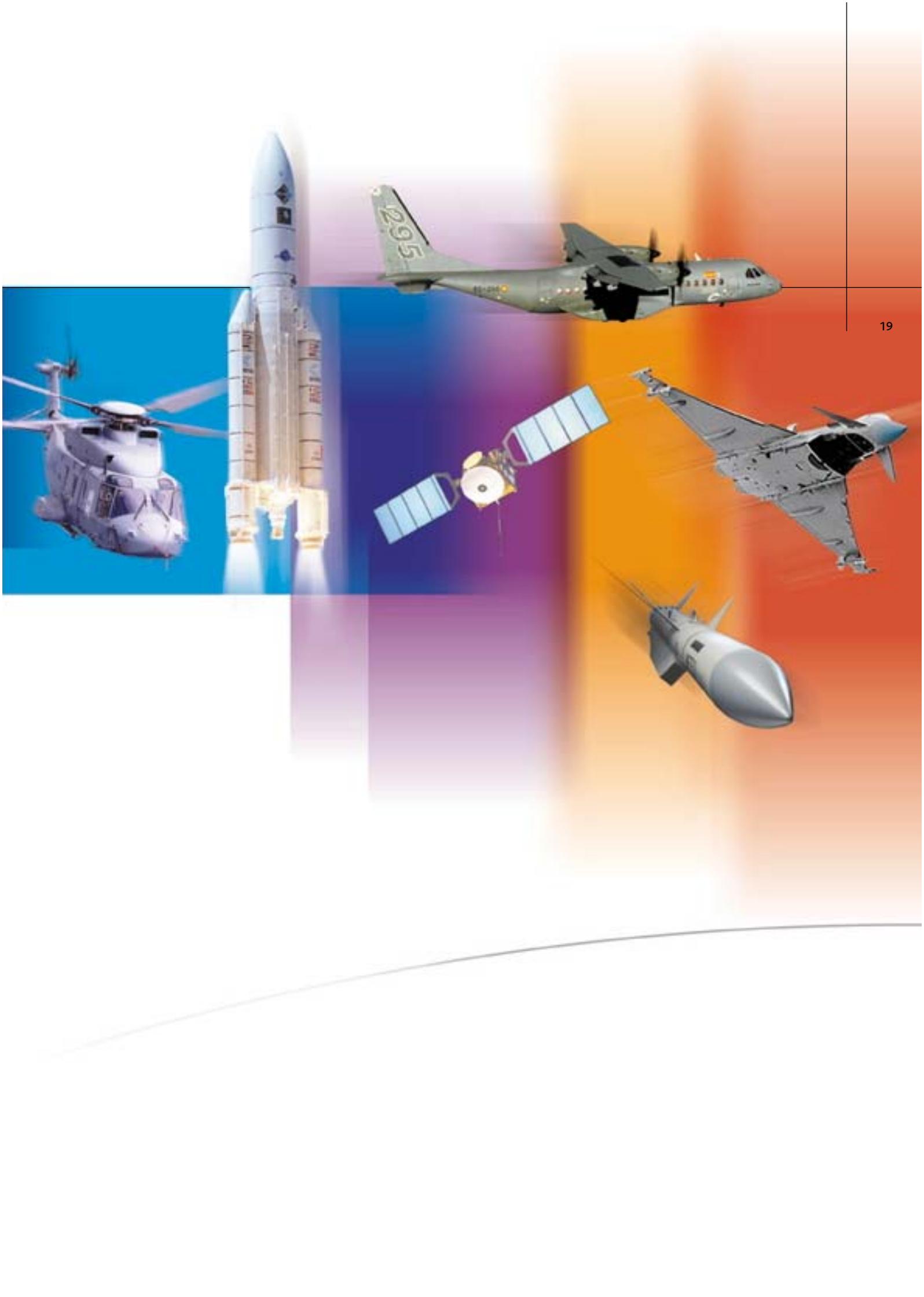
Revue des activités



De gauche à droite : A340, NH90, Ariane 5, Mars Express, C295, Meteor, Eurofighter.

Classement mondial

| | |
|----------------------|------|
| Avions commerciaux | N° 2 |
| Hélicoptères | N° 1 |
| Lanceurs commerciaux | N° 1 |
| Satellites | N° 3 |
| Systèmes de missiles | N° 2 |
| Avions militaires | N° 4 |





DIVISION AIRBUS

| En millions d'euros (pro forma) | 2000 | 1999 | Variation en % |
|--|---------|--------|----------------|
| Chiffres d'affaires | 14 856 | 12 639 | + 18 % |
| Résultat opérationnel** | 1 412 | 925 | + 53 % |
| Prises de commandes | 34 158 | 20 700 | + 65 % |
| Carnet de commandes | 104 387 | 79 500 | + 31 % |
| Effectif en activité* | 33 927 | 31 534 | + 8 % |
| <small>* En nombre de salariés. ** Avant dotation aux amortissements des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.</small> | | | |
| En nombre d'avions | | | |
| Livraisons | 311 | 294 | + 6 % |
| Carnet de commandes | 1 626 | 1 445 | + 13 % |

Grâce à ses excellentes performances commerciales et à l'augmentation des livraisons d'avions, le résultat opérationnel de la Division Airbus d'EADS a progressé de 53 %. Au total, à la fin de l'année 2000, le carnet de commandes d'Airbus s'élevait à 1 626 appareils, couvrant cinq ans d'activité à son niveau actuel, ce qui place Airbus au premier rang mondial.

Airbus

Franchir de nouvelles frontières

Lors de sa création il y a 30 ans, l'objectif d'Airbus était de réunir les capacités et les ressources technologiques européennes pour construire un appareil capable d'assurer de manière fiable, économique et confortable, le transport des passagers. A l'aube du XXI^e siècle, Airbus a largement dépassé ses ambitions initiales, avec toute une famille d'avions sophistiqués, répondant à chacun des besoins du marché aéronautique mondial.

Avec le lancement de l'A380, Airbus a une fois encore apporté la preuve de sa capacité à se projeter toujours plus loin, en se mettant à l'écoute du marché, en réinventant le transport aérien avec imagination et compétence tout en utilisant des technologies éprouvées. Alors que dans le monde entier, les passagers découvrent les plaisirs abordables d'un monde sans frontières, ils bénéficient dans le même temps du concept entièrement nouveau du transport aérien, offert par les appareils Airbus.

Solidité sur un marché en pleine expansion

Les opérateurs de flottes Airbus sont des inconditionnels de notre famille d'avions. Airbus, dont le nombre de prises de commandes a dépassé celui des livraisons, porte ainsi sa capacité de production à des niveaux records. En 2000, un total de 520 appareils a été commandé, pour une valeur record de 33,6 milliards d'euros. Pour la sixième année consécutive, le carnet de commandes a continué à s'étoffer, pour atteindre le niveau inégalé de 1 626 appareils, soit une valeur de 104 milliards d'euros et l'équivalent de plus de cinq ans de production à son niveau actuel.

Le succès commercial du très gros porteur A380 vient couronner ces performances exceptionnelles en matière de ventes. Le tout nouveau A380, d'une capacité de 555 passagers, assurera un transport plus rapide et plus confortable qu'aucun autre appareil. Il a fait l'objet de 50 engagements en 2000, provenant de compagnies aériennes de premier plan dans le monde entier (ces engagements de clients étant sous réserve de la signature d'accords définitifs).

Ces compagnies optent pour l'A380 parce qu'il leur permet d'augmenter le nombre de passagers transportés tout en optimisant les coûts et en proposant l'avion de ligne le plus moderne et le plus spacieux du marché. Les aéroports plébiscitent l'A380 parce qu'il apporte la meilleure réponse à l'augmentation du trafic aérien.

Noël Forgeard
Vice-Président Exécutif d'EADS
Président d'Airbus,
membre du Conseil
d'Administration d'EADS



Enfin, les passagers apprécieront l'A380 parce qu'il introduit un nouveau concept de confort pour tous. Sa technologie avancée en fait un appareil plus respectueux de l'environnement. En conclusion, c'est un produit gagnant !

Déjà plus de 4 000 commandes... et ce n'est pas terminé

Une aérodynamique de nouvelle génération

Pour voler, il faut combiner vitesse et portance. Airbus a plus que brillamment démontré sa capacité à combiner ces deux facteurs au cours de son histoire. Aujourd'hui, le nom Airbus est synonyme de coûts d'exploitation réduits pour les compagnies aériennes, d'un plus grand confort pour les passagers et d'une technologie de vol plus avancée : avec Airbus, on vole plus vite, mieux et plus loin.

En pleine ascension — avec plus de 4 000 appareils

Le nombre total de commandes d'appareils Airbus depuis sa création a franchi la barre des 4 000 l'an dernier, tandis que le carnet de commandes, avec un total de 1 626 avions au 31 décembre 2000, était équivalent à cinq années d'activité. Dans ce secteur très concurrentiel du transport aérien, les compagnies peuvent difficilement se tromper : elles achètent les produits les mieux adaptés du marché pour accroître leur propre rentabilité. Pour ces compagnies aériennes, le choix idéal est clairement la famille Airbus. C'est pourquoi Airbus a constamment augmenté ses parts de marché depuis sa création.

Pourquoi ? L'efficacité opérationnelle est le maître mot qui permet d'analyser le succès exceptionnel remporté par Airbus. En effet, chaque appareil appartient à une même famille, possède le même cockpit, les mêmes systèmes-ponts et pièces détachées, permettant aux opérateurs de réaliser des gains de temps et d'argent, notamment en termes de formation des pilotes et de maintenance. On compte désormais 188 opérateurs de flottes Airbus - 10 de plus que l'an passé. Les livraisons ont atteint un niveau record de 311 appareils (6 % de plus qu'en 1999), avec un total de 2 499 appareils livrés depuis la création d'Airbus, il y a 30 ans.

Cette performance souligne la capacité d'Airbus à remplir des objectifs de croissance soutenue en augmentant régulièrement son niveau de production.

Les principales étapes de la performance d'Airbus

Plusieurs étapes importantes ont été franchies dans le cadre des derniers programmes lancés par Airbus. Les modèles A340, de grande capacité et de très long rayon d'action, sont entrés en phase d'assemblage final, le premier A340-600 ayant été achevé en septembre 2000. Après leur installation sur l'avion en novembre 2000, les réacteurs Trent-500 ont obtenu leur certification avant la date prévue. La production des premiers A340-500 (dont les premières livraisons sont prévues en 2002) est bien avancée. A l'autre extrémité de la gamme, les premières pièces ont été produites pour l'A318, le dernier et le plus petit des membres de la famille A320. L'industrialisation de cet appareil est actuellement en cours, le premier vol étant prévu pour début 2002.

Une équipe de direction unique

En milieu d'année 2000, les actionnaires d'Airbus - EADS avec 80 % et BAE Systems avec 20 % - ont annoncé leur décision d'intégrer toutes les activités d'Airbus en une société unique, qui remplacerait la structure de groupement d'intérêt économique (généralement désignée par son acronyme GIE), qui ne convenait plus à l'ampleur des opérations d'Airbus. Bien que le GIE ait constitué la formule idéale pour mettre en commun les compétences et les ressources des partenaires d'Airbus et obtenir ainsi une position de leader sur un marché très concurrentiel, les actionnaires d'Airbus ont reconnu que la Société tirerait aujourd'hui un meilleur parti d'une structure intégrée, contrôlant tous les aspects de son activité. La décision de lancer le projet de très gros porteur A380 souligne la pertinence de cette démarche.



Gustav Humbert
Vice-Président Exécutif,
Directeur Opérations Airbus

UN LEADER INDUSTRIEL

Avec, en 2000, des livraisons et un chiffre d'affaires records, Airbus a conforté sa position de leader du secteur. Les commandes de 520 appareils, pour une valeur de 33,6 milliards d'euros, ont progressé de 9 % par rapport à 1999. De plus, quatre nouveaux clients étaient accueillis à bord. Le carnet de commandes s'élevait au 31 décembre 2000 à 1 626 appareils, ce qui classe Airbus pour la première fois au premier rang mondial, avec une part de marché légèrement supérieure à 50 %.

UNE NOUVELLE STRUCTURE DE SOCIÉTÉ

Les partenaires d'Airbus sont convenus, en 2000, de transformer le GIE en une société intégrée, avec une direction unique, responsable des résultats de l'ensemble de son activité. Cette nouvelle structure permettra de réaliser des économies et d'améliorer la productivité d'Airbus.

DE NOUVEAU, NUMÉRO UN

Pour la troisième année consécutive, une enquête réalisée par Airfinance Journal, auprès d'opérateurs et d'investisseurs, a désigné l'avion A320 comme numéro un de sa catégorie. La famille A320 a recueilli les trois premières places de l'enquête, les appareils Airbus étant plébiscités par les personnes interrogées pour leur potentiel de "re-commercialisation" et leur valeur résiduelle élevée.



De gauche à droite : opération de maintenance, Airbus A320 et A321.

Dans la lignée de cette annonce, Airbus a entamé la restructuration de ses activités. Tous les actifs industriels (conception, ingénierie et production), situés en Allemagne, en Espagne, en France et au Royaume-Uni seront apportés à la nouvelle société Airbus, qui sera gérée par une équipe de direction unique. Ce processus de consolidation s'est poursuivi au second semestre 2000, et la nouvelle structure était opérationnelle en fin d'année 2000.

La concrétisation formelle des accords relatifs à la société Airbus intégrée -

devenant une "Société par Actions Simplifiée" de droit français - est prévue pour le premier semestre 2001, avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2001.

Objectifs de création de valeur

Ainsi, outre les activités de marketing, de service à la clientèle, de gestion et de coordination des opérations de fabrication et d'ingénierie (auparavant regroupées au sein du GIE), Airbus assume désormais aussi la pleine responsabilité de toutes les opérations de conception, d'ingénierie et de production. Avec cette

intégration totale, Airbus réalise des gains d'efficacité accrus par la concentration de son pouvoir d'achat, l'élimination des doublons, une plus grande réactivité et un contrôle direct de ses coûts. L'objectif visé de création de valeur récurrente issue des synergies s'élève à 350 millions d'euros environ par an à partir de 2004.

En consolidant sa position de leader du marché, Airbus est en mesure de relever ses nouveaux défis : satisfaire le client et dégager de la valeur pour l'actionnaire.

Airbus

24



Beluga.

La famille A320 a connu une nouvelle année couronnée de succès,

en remportant 388 commandes fermes émanant de 35 clients (dont 41 commandes pour l'A318- 107 sièges, récemment lancé). L'essentiel des commandes de l'année provenait de clients existants, ce qui souligne leur satisfaction quant à l'exploitation de la famille Airbus. Dans l'ensemble, 130 compagnies aériennes et opérateurs ont choisi la famille A320, qui conserve sa position de numéro un dans sa catégorie, avec 53 % de parts de marché.

La famille A330/A340 a enregistré 130 commandes, en provenance de 14 clients, pour ses avions, moyen et long courrier, ce qui lui confère une avance incontestable sur son segment de marché. Les contrats les plus marquants ont été signés avec la compagnie australienne Qantas, qui a commandé pour la première fois des avions Airbus, et la compagnie scandinave SAS, nouvelle cliente de la famille Airbus en 2000. Les appareils à grande capacité et à très longs rayons d'action A340-500 et A340-600 ont suscité un intérêt renouvelé, les commandes des derniers-nés de la famille s'élevant à 124 appareils.

La famille A300/A310 a enregistré deux commandes dans sa version cargo (modèle A300-600R) et possède un carnet de commandes de 30 appareils en fin d'année.

DES CLIENTS POUR LE LANCEMENT DE L'A380

Avec des engagements de clients portant sur 50 appareils (hors options), les clients d'Airbus ont donné une forte impulsion au lancement de l'A380, le plus gros et le plus sophistiqué avion de ligne au monde. Lors de son entrée en service en 2006, ce produit phare du XXI^e siècle, présentera un double pont d'une capacité de 555 passagers et aura une autonomie de vol de 14 200 à 16 200 kilomètres.

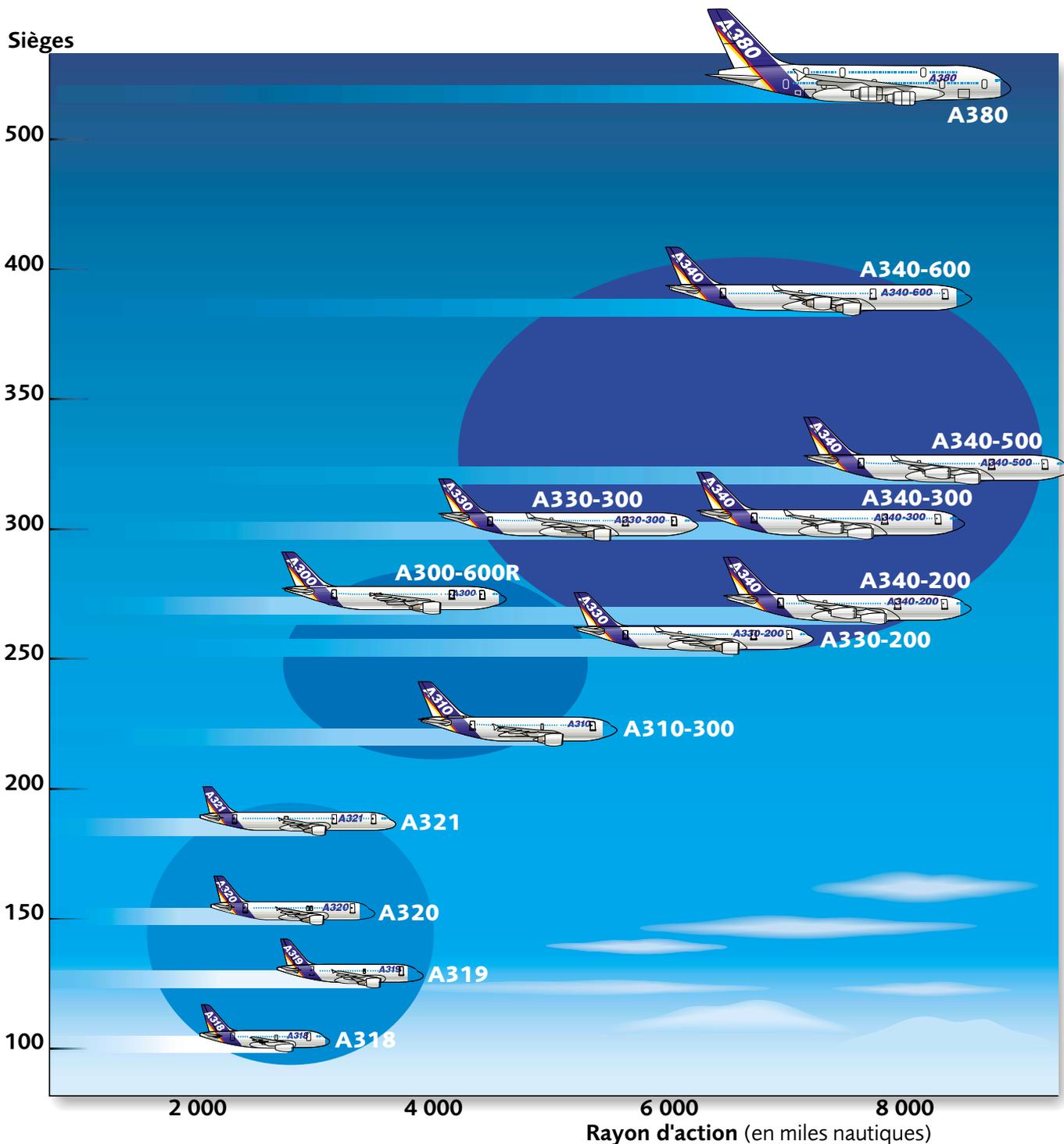
UN LANCEMENT À GRANDE VITESSE

La décision de lancer l'A380 a été prise le 19 décembre 2000, dans un délai record. Six mois seulement se sont écoulés entre l'autorisation de commercialisation de cet appareil et l'enregistrement de 50 engagements, émanant de six clients de renommée mondiale (dans l'ordre chronologique) : Emirates, Air France, ILFC, Singapore Airlines, Qantas et Virgin Atlantic, ainsi que des options pour des appareils supplémentaires. Début 2001, le programme A380 a enregistré 12 engagements supplémentaires, en provenance de deux autres compagnies aériennes.

SUCCÈS DU JET D'AFFAIRES

Qatar Airways est devenu la première compagnie aérienne cliente de l'Airbus Corporate Jetliner (ACJ), en passant une commande ferme pour un appareil et en prenant une option sur un autre. Avec un prix sensiblement comparable à celui d'un jet d'affaires haut de gamme, l'ACJ présente à ce jour la cabine la plus grande et la plus évolutive du marché, et possède les mêmes caractéristiques opérationnelles que les autres membres de la famille A320.

Le concept de la famille Airbus : les programmes existants et futurs



Le très gros porteur du XXI^e siècle

Imaginer l'avenir du transport aérien

Lancé officiellement en décembre 2000, l'A380 est le plus évolué et le plus spacieux des avions de ligne jamais conçus. Il représente un point culminant dans les efforts de conception, inaugurant ainsi une nouvelle page de l'histoire du transport aérien. Lorsqu'il entrera en service début 2006, l'A380 offrira aux passagers une capacité plus importante et un confort supérieur à ceux des autres avions, définissant par là-même un nouveau standard dans le transport de passagers.

Une réponse à l'évolution du trafic aérien

Construit dans le respect des exigences les plus récentes et les plus rigoureuses en matière de certification, l'A380 comportera les technologies les plus avancées, pour un coût d'exploitation inférieur de 15 % à 20 % à celui du plus gros appareil actuellement en service, une autonomie de vol supérieure de 10 % à 15 % (14 800 kilomètres de rayon d'action pour la version de base) et une capacité d'accueil des passagers en hausse de 35 % - jusqu'à 555 passagers répartis en trois classes - sur deux ponts plus spacieux de près de 50 %. Outre la première version passagers, des variantes en capacité (étendue ou réduite) et en rayon d'action seront mises à disposition, selon la demande du marché. L'A380 a été conçu en étroite collabora-

tion avec 20 grandes compagnies aériennes et 50 aéroports, ainsi qu'avec de nombreux fournisseurs et partenaires industriels, afin de garantir un produit répondant aux besoins du marché. L'A380 est compatible avec les infrastructures prévues dans tous les grands aéroports, et apportera la solution optimale à la croissance du trafic aérien et à la congestion des couloirs aériens les plus fréquentés.

Un nouveau marché pour Airbus

Une analyse approfondie, menée par Airbus et la plupart des experts du secteur, fait ressortir l'existence d'un marché estimé à 1 235 appareils de plus de 400 sièges dans les deux prochaines décennies, plus environ 315 avions cargo capables de transporter plus de 80 tonnes. Airbus a été le premier à anticiper la segmentation du marché aérien et fournit déjà des modèles répondant aux caractéristiques de chacun de ces segments. Airbus a également su prévoir le besoin incontournable de disposer d'un très gros porteur entièrement nouveau pour les routes les plus fréquentées. Cette vision a depuis été confirmée par la réaction positive du marché à l'A380.

Airbus a pour objectif de gagner au moins la moitié de ce marché de 1 550 appareils, ce qui représenterait plus de 343 milliards de dollars de chiffre d'affaires dans les 20 prochaines années.

Un concentré de haute technologie pour plus de compétitivité

Toutes les technologies les plus sophistiquées adoptées pour l'A380 ont été soigneusement étudiées pour en définir les effets pendant toute la durée de vie de l'avion. Pour être retenues, elles doivent

avoir fait leurs preuves, être parfaitement maîtrisées et être capables de générer des gains à long terme pour l'opérateur. Tout un éventail de nouveaux matériaux, de nouveaux procédés de fabrication, de systèmes, de réacteurs et de conception aérodynamique permettront de réaliser des économies de masse non négligeables et de réduire la consommation de carburant, les émissions polluantes et les coûts d'exploitation.

40 % de la structure et des composants de l'avion seront fabriqués avec des matériaux composites en carbone et en alliage avancés, de dernière génération, offrant le double avantage d'un moindre poids et d'une facilité d'entretien accrue. L'A380 sera le premier avion commercial à disposer d'un caisson central de voilure en fibre de carbone, tandis que l'empennage, les traverses de plancher du pont supérieur, soumis à de fortes pressions, seront en composites renforcés de fibre de carbone. Les thermoplastiques seront également très présents, et la partie supérieure du fuselage sera réalisée dans un nouveau matériau laminé à base d'aluminium et de fibre de verre, qui permettra de réaliser des économies de masse tout en offrant une résistance accrue à la fatigue, aux dommages, à l'incendie et à la corrosion.

Plusieurs techniques innovantes seront appliquées à la fabrication de l'A380. Par exemple, le soudage au laser (utilisé pour fixer les raidisseurs de la partie inférieure du fuselage) éliminera l'utilisation de rivets, réduira le poids, renforcera la résistance aux dommages et à la fatigue, tout en étant nettement plus rapide que les procédés de rivetage traditionnels.

Utilisés pour la première fois sur un avion commercial, les générateurs élec-

UNE INGÉNIERIE ET DES MATÉRIAUX AVANCÉS

De nouveaux matériaux tels que des fibres de carbone plastiques renforcées, des alliages complexes d'aluminium et les thermoplastiques seront utilisés dans la fabrication de l'A380, ce qui permettra de réduire sa masse et d'améliorer ses performances aérodynamiques. Une masse moindre génère à son tour une consommation réduite de carburant (ce qui réduit les émissions) et des coûts d'exploitation moindres.

UN PRODUIT MONDIAL

Les centres d'excellence Airbus, répartis dans toute l'Europe, allient leurs forces avec d'autres sociétés d'envergure mondiale pour concevoir l'A380 ; à ce jour, ont été signés des accords-cadres avec neuf partenaires qui partagent les risques de développement de cet appareil. Les réacteurs viendront du Britannique Rolls Royce, et de l'Américain Engine Alliance (une société commune entre General Electric et Pratt & Whitney).



Intérieur de l'A380.

triques à fréquence variable de l'A380 seront plus simples, plus légers, plus efficaces et environ deux fois plus fiables que les générateurs traditionnels à vitesse constante, tandis que le système hydraulique disposera d'une pression accrue de 5 000 psi, contre 3 000 pour les systèmes traditionnels. Ces performances supérieures conféreront les gains de puissance nécessaires aux commandes de vol de l'A380, tandis que la réduction de la taille des composants, des raccords et des circuits

hydrauliques permettra, quant à elle, de réduire la masse de l'appareil et d'en faciliter la maintenance.

Des objectifs de respect de l'environnement

Le programme A380 représente également une avancée en termes de respect de l'environnement. Tout en fournissant une énorme poussée, ses réacteurs se caractérisent par des niveaux de bruit, d'émissions polluantes et de consommation de carburant réduits. Malgré sa

taille, l'A380 sera en fait plus silencieux que le plus grand avion de ligne actuellement en service.

Avec une consommation de carburant par passager inférieure de 15 % à celle des avions de sa catégorie, l'A380 minimisera considérablement les émissions de gaz polluants tant dans son cycle d'atterrissage-décollage, qu'en altitude de croisière.



De haut en bas : A400M - C295 - C212 Marine.

AVIONS DE TRANSPORT MILITAIRE

| En millions d'euros (pro forma) | 2000 | 1999 | Variation en % |
|---------------------------------|-------|-------|----------------|
| Chiffre d'affaires | 316 | 241 | NC.** |
| Résultat opérationnel*** | (63) | (20) | NC.** |
| Prises de commandes | 493 | 600 | NC.** |
| Carnet de commandes | 873 | 700 | NC.** |
| Effectif en activité* | 3 548 | 3 201 | NC.** |

* En nombre de salariés.

** 1999 et 2000 ne sont pas des exercices comparables en raison de la variation du périmètre de consolidation.

*** Avant dotation aux amortissements des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

La Division Avions de Transport Militaire a enregistré une diminution de son résultat opérationnel. Son futur programme, l'Airbus A400M, est encore en phase de pré-développement. Des investissements supplémentaires sont engagés pour l'avion de transport militaire C295 et pour les activités d'aérostructures.

Avions de Transport Militaire

Une efficacité accrue pour le déploiement des forces

Durant les cinq dernières années, la Division Avions de Transport Militaire détenait une part de marché moyenne de 21 % pour le C-212 et de 45 % pour les segments CN-235 et C-295. A la suite de la décision de lancement en 2000 du programme Airbus A400M (désignation officielle de ce qui était connu comme "l'avion de transport futur" ou ATF), EADS accroîtra encore sa capacité à servir les forces armées et de maintien de la paix dans le monde entier.

Les produits de la Division couvrent une gamme complète d'avions de transport militaire tant tactiques que stratégiques et d'avions de missions spécifiques, notamment destinés aux forces de police, mais aussi à des applications stratégiques internationales. Depuis son siège espagnol, la Division propose à ses clients des produits et services personnalisés. Elle joue un rôle stratégique au sein d'EADS, concevant et produisant des avions de missions dérivés des plateformes Airbus.

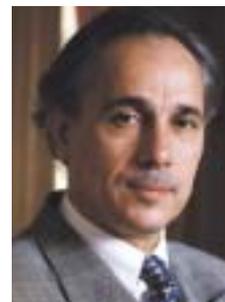
Satisfaction des besoins des clients

Au cours de l'année 2000, de nouveaux clients ont continué à trouver, chez EADS, des solutions compétitives pour leurs besoins de transport militaire. L'événement majeur, pour la Division a été la présélection du C-295 par l'armée de l'air suisse, malgré une forte concurrence nord-américaine. La force de sécurité mexicaine a pris livraison d'un CN-235, et la flotte en service dans l'armée de l'air française atteignait 7 appareils en 2000. Dans la famille du transport léger, les commandes de C-212 par l'armée dominicaine ont alimenté le carnet de commandes et ont augmenté le volume des ventes réalisées en 2000.

A l'autre extrémité de la gamme et dans le domaine des services, la Division a été sélectionnée pour réaliser la modernisation de l'ensemble des avions lourds de patrouilles maritimes utilisés par l'armée espagnole. Toujours dans le domaine des services, la Division a obtenu, au cours de l'année 2000, la certification de ses nouveaux pro-

grammes de maintenance, tant en Amérique du Nord qu'en Europe, ce qui permettra de générer de nouvelles sources de revenus.

Alberto Fernández
Vice-Président Exécutif,
Avions de Transport Militaire
Président du Conseil
d'EADS CASA



La Division Avions de Transport Militaire a vu son expertise et ses compétences reconnues à travers son rôle de gestion globale du programme A400M pour le compte "d'Airbus Military Company", maître d'œuvre du programme .

L'A400M : un programme européen

30



De gauche à droite : A400M and C295.

Une solution économique pour le déploiement des forces

Constituée autour du noyau des partenaires d'Airbus, auxquels se sont ajoutés de nouveaux partenaires, une société dédiée au transport militaire a été constituée en 1999. Celle-ci, dénommée Airbus Military Company (AMC), comprend désormais des membres originaires de neuf pays de l'OTAN, ayant annoncé leur intention de commander l'avion militaire Airbus A400M. Le résultat : un important volume de production de l'A400M, le premier appareil d'un nouveau type d'avions de transport militaire et la première application des nouvelles procédures d'achats d'équipement de défense basées sur des pratiques commerciales civiles.

CERTIFICATION DES SERVICES PAR LA FAA

La Federal Aviation Administration américaine et son homologue espagnol ont certifié les programmes de maintenance du C-295, tant pour des applications militaires que civiles. Les armées de l'air autrichienne et française (toutes deux utilisatrices du CN-235) ainsi que la marine espagnole (pour le C-212) ont retenu les nouvelles formules de support et de maintenance proposées par la Division et appelées "coût à l'heure de vol".

TRANSFERT VERS LA TURQUIE

Le premier des neuf CN-235 devant sortir des chaînes d'assemblage turques entre dans sa phase finale. A la suite d'un accord de coopération industrielle soixante et un CN-235 seront assemblés et mis en service en Turquie.

DÉCISION POSITIVE SUR L'A400M

Ce programme a reçu, en milieu d'année 2000, un engagement officiel des huit premiers pays partenaires, pour un montant total de 225 appareils. Depuis, le Portugal s'est associé à ce programme, portant le "marché domestique" à 229 appareils.

La réponse aux menaces pesant sur la sécurité

EADS et BAE Systems, agissant à travers Airbus Industrie ont créé, avec d'autres partenaires industriels (l'Italien Alenia, le Belge Flabel et le Turc TAD), une société dénommée "Airbus Military Company" dédiée à la gestion du programme A400M.

Caractérisé par une autonomie de vol importante et une vitesse de croisière élevée, cet appareil sera construit en s'appuyant sur une structure de gestion analogue à celle utilisée par Airbus pour les appareils civils. Sur la base des commandes en cours, EADS assume au total 65,5 % de la charge de travail de ce programme. Avec les autres projets lancés par EADS, l'A400M est l'un des garants de la croissance rentable du Groupe dans l'avenir.

Les armées de l'air européennes utilisent aujourd'hui plus de 400 avions de transport militaire, dont la plupart ont plus de 30 ans et ont besoin d'être remplacés. Sans l'A400M, ces armées de l'air ne disposeraient pas de solution européenne de transport tactique et stratégique. En outre, les solutions de remplacement proposées en dehors de l'Europe présentent souvent des lacunes en termes de taille, de capacité ou d'options de prix. Au contraire, l'A400M, développé et construit par les industriels européens, est conçu pour répondre précisément aux exigences de ces forces armées.

L'application à ce programme militaire des procédés utilisés dans la conception et la production de programmes civils Airbus sera bénéfique pour les budgets de défense des Gouvernements européens.

Par ailleurs, ce programme bénéficiera des synergies liées à l'utilisation des

systèmes de gestion de vols et contrôles informatisés de la famille Airbus qui ont déjà fait leurs preuves. Il bénéficiera en outre des innovations d'Airbus en matière d'alliages, de structures composites et d'aérodynamique, ainsi que d'une maintenance intégrée de la surveillance et du diagnostic des composants.

Des performances commerciales concurrentielles

Conçu dans le strict respect du cahier des charges défini par ses neuf clients initiaux, l'A400M a une longueur d'avance sur ses concurrents en termes de caractéristiques opérationnelles. Il est capable d'atterrir et de décoller à partir de pistes non préparées tout en transportant des charges utiles importantes. Motorisé par quatre turbopropulseurs à grande vitesse, qui optimisent les performances au décollage et à l'atterrissage, l'A400M allie efficacité en vol de croisière, descente rapide et manœuvrabilité au sol. En outre, sa consommation de carburant par mission sera inférieure de 15 % par rapport à celle des avions de transport militaire existants.

Son autonomie de vol de 2 500 miles nautiques lui permet de fixer un nouveau standard pour les appareils de transport tactique. Il sera capable d'atteindre rapidement n'importe quelle destination au monde, et pourra non seulement être ravitaillé en vol, si nécessaire, mais aussi, dans sa version "avion ravitailleur", de fournir en vol du carburant aux hélicoptères ou aux avions de combat.

Les engagements de nos clients permettront à l'A400M d'effectuer, comme prévu, son premier vol en 2005.

Patrouille maritime

Les avions de transport tactique d'EADS sont caractérisés par une grande capacité d'adaptation leur permettant de participer à de nouvelles missions et de relever de nouveaux défis. Les appareils affectés aux missions maritimes bénéficient d'une extension de leur durée de vie grâce à des programmes de modernisation. La Division mène actuellement un programme majeur de modernisation des avions P-3B Orion de l'armée de l'air espagnole. L'expérience acquise à cet égard constitue un avantage commercial, pour les autres opérateurs de flotte P-3 souhaitant mettre en œuvre de tels programmes de modernisation.

Par exemple, les garde-côtes américains travaillent activement sur un programme dénommé "Deepwater Capability Replacement Project" afin de répondre à leurs besoins opérationnels. Ce projet "Deepwater" vise à rénover, ou remplacer l'intégralité de la flotte de navires et d'avions de patrouille des garde-côtes, et à mettre en œuvre un système complet de gestion des interventions maritimes ou aériennes dans tous leurs aspects (logistique, maintenance...). Pour ce projet, EADS coopère avec les industriels américains du secteur en proposant les avions CN-235 et leur système intégré de mission tactique. La coopération sur ce projet constitue un nouvel exemple de la manière dont EADS cherche à renforcer ses relations transatlantiques avec divers partenaires américains.



De haut en bas : Eurofighter - EC135 - ATR 72-500 - TBM 700.

AÉRONAUTIQUE

| En millions d'euros (pro forma) | 2000 | 1999 | Variation en % |
|---------------------------------|--------|--------|----------------|
| Chiffre d'affaires | 4 704 | 4 280 | + 10 % |
| Résultat opérationnel** | 296 | 202 | + 47 % |
| Prises de commandes | 8 322 | 4 900 | + 70 % |
| Carnet de commandes | 13 067 | 8 800 | + 48 % |
| Effectif en activité* | 23 091 | 22 716 | + 2 % |

* En nombre de salariés.

** Avant dotation aux amortissements des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

La Division Aéronautique a connu un exercice 2000 couronné de succès, avec un résultat opérationnel en hausse de 47 %. L'activité Avions Militaires et l'activité Hélicoptères Civils ont en particulier rencontré un grand succès.

Aéronautique

33

Maîtriser la puissance aérienne

Les avions et hélicoptères destinés aux marchés civils et de défense (à l'exception d'Airbus et de l'activité Avions de Transport Militaire) ont été regroupés au sein de la Division Aéronautique. Cette Division s'affirme comme un intervenant de premier plan dans les trois principaux programmes militaires en Europe : l'avion de combat Eurofighter, fruit de la coopération quadripartite (Allemagne, Espagne, Italie, Royaume-Uni), l'hélicoptère de combat Tigre d'Eurocopter et le programme d'hélicoptère de transport tactique NH90. L'expertise de la Division s'étend également aux avions de transport régional et à l'aviation légère.

Les services de conversion, de modernisation et de maintenance constituent également une partie importante des activités de la Division, tant dans le domaine civil que militaire. Enfin, la Division Aéronautique est l'un des premiers fournisseurs d'Airbus, en produisant des pièces détachées et des sous-ensembles pour l'intégralité de la famille Airbus.

Livraisons assurées à long terme

La Division Aéronautique a connu une excellente année 2000 avec un résultat

opérationnel en hausse de 47 % et un chiffre d'affaires en progression de près de 10 % par rapport à 1999. La décision prise par quatre nations européennes (Allemagne, France, Italie, Pays-Bas) partenaires du programme NH90, d'en lancer la production de série a fortement augmenté le carnet de commandes de la Division. Après avoir enregistré 8,3 milliards d'euros de commandes supplémentaires au cours de l'année, le carnet de commandes s'établissait, au 31 décembre, à 13 milliards d'euros, incluant les programmes Eurofighter, NH90 et Tigre, clés de sa croissance future.

Eurocopter a consolidé sa position de leader mondial du marché des hélicoptères, détenant toujours environ 50 % du marché civil mondial. Eurocopter a poursuivi le lancement de nouveaux appareils, comme l'EC 635, version militaire du modèle EC 135 lancé avec succès sur le marché civil.

Sur le segment des avions de combat, les livraisons en série de l'Eurofighter vont démarrer et généreront de nouveaux revenus pour le consortium dont EADS est le leader. La Division réalise notamment la production du fuselage central, de l'aile droite et des systèmes de commandes de vol et réalise aussi l'assemblage final des 267 appareils Eurofighter commandés par l'Allemagne et l'Espagne.

L'ensemble du programme représente un total de 620 appareils commandés par les clients de lancement.

Enfin, l'activité a augmenté significativement à la suite du lancement du programme de modernisation des "Tornado" de l'armée de l'air allemande.

Dietrich Russell
Vice-Président Exécutif,
Division Aéronautique



Sur le marché des avions régionaux, EADS a conservé sa position de leader dans le secteur des avions à turbopropulsion de 50 à 70 places, avec la livraison en 2000 de 22 ATR à 14 compagnies aériennes. L'aviation légère a également connu une progression due en particulier au succès du TBM 700. En outre, les activités de services comme la maintenance et la conversion de tous types d'avions ont continué à progresser et devraient générer plus de 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires sur les dix prochaines années, sans compter les opportunités qui apparaîtront sur de nouveaux marchés.

Une couverture totale du marché

Un carnet de commandes solide

Issu de la fusion des activités hélicoptère des anciennes Sociétés Aérospatiale et Dasa au début des années 1990, Eurocopter a pu augmenter ses parts des marchés civils et militaires, devenant ainsi le numéro 1 mondial dans son secteur. Dans le domaine militaire, cette stratégie porte aujourd'hui ses fruits à l'heure où les forces armées européennes annoncent leurs programmes de modernisation, et de remplacement de leurs flottes d'hélicoptères par des appareils d'Eurocopter. Notre gamme de produits couvre environ 85 % des besoins du marché. En outre, un réseau international de services assure un flux de revenus sur le long terme. Les clients situés hors des marchés domestiques d'Eurocopter - la France et l'Allemagne - ont représenté près des deux tiers des ventes réalisées en 2000. Grâce à ses technologies innovantes, Eurocopter a obtenu une part de marché de près de 50 % du marché civil mondial en 2000, celui-ci représentant environ 500 livraisons par an.

Silencieusement en tête du marché

En 2000, Eurocopter a bénéficié, pour la seconde année consécutive, de commandes exceptionnelles. Les prises de commandes ont porté sur 531 hélicoptères, dont un premier lot de 243 NH90. 289 hélicoptères ont été livrés au cours de l'année, soit une augmentation de 20 % par rapport à 1999.

Les investissements effectués précédemment en recherche et développement ont permis de produire des appareils innovants. L'EC130 qui a rejoint la famille Écureuil, est bien positionné par rapport à la concurrence, grâce à de nombreux avantages : l'ajout d'un siège passager, une cabine plus spacieuse de 23 % que celle des autres versions de la famille et pouvant recevoir sept sièges de grand confort (ou huit dans sa configuration de densité moyenne).

Conçu pour se conformer aux nouvelles réglementations relatives à la limitation du bruit des hélicoptères, l'EC 130 B4 est l'un des appareils les plus silencieux au monde et répond notamment aux normes américaines définies pour les appareils survolant le parc national du Grand Canyon. Cet appareil est équipé d'un système de contrôle automatique de la vitesse de rotation des pales qui s'adapte aux conditions de vol et garantit ainsi la diminution du volume sonore.

Des plates-formes adaptées aux opérations militaires

Les deux produits phares d'Eurocopter dans sa gamme militaire - l'hélicoptère d'attaque de nouvelle génération, Tigre et l'hélicoptère de transport tactique et naval, NH90 - s'avèrent être de grands succès sur leurs marchés respectifs, notamment parce qu'ils répondent aux missions essentielles des forces armées.

Avec ces 2 programmes Tigre et NH90, Eurocopter s'est arrogé 38 % des commandes mondiales d'hélicoptères militaires en 1999, puis en 2000. Alors que les ventes militaires représentaient un peu moins de la moitié du chiffre d'affaires total réalisé par Eurocopter en 2000, le NH90 et les autres hélicoptères militaires d'Eurocopter ont représenté les quatre cinquièmes en valeur des prises de commandes passées au cours de l'année. Les clients situés hors des marchés domestiques français et allemand d'Eurocopter ont représenté près des deux tiers du total des ventes.

Parmi les participants au projet NH90 figurent, outre Eurocopter (avec une participation de 66 %), l'Italien Agusta et le Néerlandais Stork Fokker. Le NH90 existe en deux versions de base - transport tactique (TTH) et marine (NFH) - dont les utilisations mer, terre, air sont prévues par l'ensemble des forces armées des quatre nations partenaires. Les premières livraisons de la version TTH devront intervenir en 2004.

La conception du NH90 prend en compte les exigences les plus rigoureuses définies conjointement par les forces armées françaises, allemandes, italiennes et néerlandaises. Les différentes versions de cet appareil ont une plate-forme de base commune et modulaire en fonction des versions. Des équipements de missions spécifiques permettent une flexibilité optimale des opérations. Les qualités de maniabilité exceptionnelles de l'appareil sont améliorées par un système de commandes de vol électriques ("fly-by-wire"), utilisé pour la première fois au monde sur un hélicoptère.

CONTRAT DE PRODUCTION DU NH90

Le 8 juin 2000, à l'occasion du salon aéronautique ILA 2000 de Berlin, les gouvernements français, italien, allemand et néerlandais ont donné leur feu vert pour le lancement de la production en série de l'hélicoptère NH90. Les intentions d'achat de ces quatre gouvernements portent au total sur 595 appareils bimoteurs de la catégorie des 10 tonnes, faisant appel aux dernières technologies.

UNE STRUCTURE SIMPLIFIÉE

En septembre 2000, Eurocopter a changé de statut juridique : de société anonyme, l'entreprise est devenue une société par actions simplifiée, dirigée par un président unique. L'opération, rendue possible par la création d'EADS, rationalise et simplifie l'organisation de la société et représente un nouveau pas dans le processus d'intégration.

CERTIFICATION DE L'HÉLICOPTER EC 130

L'hélicoptère EC 130 a été certifié par la JAA en Europe et la FAA aux États-Unis en décembre 2000. Les premières livraisons de cet hélicoptère, conçu pour le plus grand respect de l'environnement, ont commencé au premier trimestre 2001.



Partie droite, de haut en bas : NH90 and EC130.

Le Tigre respecte son calendrier

L'hélicoptère de combat Tigre est décliné en deux versions - antichar et appui/protection. Toutes les deux sont actuellement en cours de qualification par les forces armées françaises et allemandes : chacun de ces pays a également commandé un premier lot de 80 Tigre et confirmé le total de ses besoins portant respectivement sur 215 et 212 appareils. Fin 2000, 90 % du développement du Tigre avaient été réalisés et l'appareil a été testé par les équipes d'essais des forces françaises qui ont été impressionnées par ses remarquables qualités de vol et les excellentes performances de ses systèmes d'armes. Outre sa maniabilité élevée, le Tigre se distingue par une faible signature électromagnétique et thermique. Les étapes de développement

du programme se poursuivent conformément au calendrier prévu. Le premier appareil de présérie a quitté la chaîne d'assemblage et a effectué son premier vol en décembre 2000, à la date contractuelle définie dans le cahier des charges.

La France et l'Allemagne doivent recevoir leurs premiers Tigre en 2003.

Des appareils de combat de nouvelle génération

Eurofighter honore ses promesses

Équiper les armées de l'air avec des avions de combat possédant les dernières technologies constitue la mission des équipes "Avions de combat" au sein de la Division Aéronautique. Bénéficiant d'installations en Allemagne et en Espagne, les équipes d'EADS constituent le noyau dur du programme quadripartite Eurofighter, en veillant au respect du calendrier de développement, des essais en vol et de lancement de la production. La clientèle internationale et les programmes de modernisation constituent également une part importante de leurs activités.

Un appareil multirôles

Avec 620 Eurofighter commandés par les armées de l'air allemande, italienne, espagnole et britannique, le programme connaît déjà un énorme succès et suscite un vif intérêt de la part d'autres nations. La participation initiale d'EADS dans le programme devrait augmenter de 49 % à 62,5 % grâce à la création d'une société commune, "European Military Aircraft Company", avec l'Italien Finmeccanica. L'armée de l'air allemande prévoit de prendre livraison du premier appareil de série au second semestre 2001. Les cadences de production augmenteront ensuite régulièrement.

L'Eurofighter est un avion de combat multirôle de hautes performances, conçu pour bénéficier de la supériorité aérienne

dans l'ensemble des situations de combat. Il allie une capacité d'interception missiles au-delà de l'horizon à une agilité remarquable en combat rapproché.

Sa polyvalence, son agilité et ses performances d'exception en font un avion extrêmement attractif pour les armées de l'air du monde entier. EADS propose activement son chasseur de nouvelle génération en répondant à des appels d'offres en Europe et en Asie.

Les autres programmes d'avions de combat portent notamment sur un avion léger d'entraînement et de combat à haute performance, le Mako, qui incorpore des technologies de l'Eurofighter, ainsi que l'Aviojet C-101, un jet d'entraînement et d'attaque au sol.

Programme de modernisation

Les récentes interventions en matière de maintien de la paix de l'OTAN ont fourni de précieuses données sur les performances des avions de combat, reposant sur des technologies plus anciennes, actuellement en service dans de nombreuses armées. Sur la base des résultats et enseignements de ces interventions, les équipes de la branche "avions de combat" d'EADS modernisent actuellement les chasseurs - bombardiers Tornado allemands, en les dotant de systèmes d'armes intégrés modernes.

Cet important programme de modernisation vise à améliorer les logiciels d'avionique, la précision de la navigation, l'interface homme - machine et les capacités d'autoprotection (notamment grâce à l'intégration de missiles de haute vitesse anti-radar). La Royal Air Force britannique a également demandé à EADS d'entreprendre un programme de modernisation mi-vie de 24 Tornado.

En Espagne, EADS a entamé les programmes de modernisation mi - vie de la flotte de F-18 et F-5 de l'armée de l'air. Sur la base de l'expérience acquise lors des programmes de modernisation/adaptation aux standards OTAN et de maintenance des avions de chasse MiG de l'armée de l'air allemande, le Groupe examine les possibilités d'étendre cette activité à d'autres clients. A cet effet, EADS a créé avec ses partenaires russes une société commune dénommée MAPS.

Par ailleurs, nous avons achevé le programme de modernisation mi-vie de 17 avions d'alerte aérienne avancée et de contrôle AWACS de l'OTAN, désormais dotés des fonctionnalités suivantes :

- Assistance électronique pour détection passive ;
- Capacité de surveillance électronique permettant de détecter et d'identifier des émetteurs situés dans les airs et en surface ;
- Système commun de diffusion des informations tactiques (JTIDS), fournissant des communications sécurisées et antibrouillage ;
- Amélioration des capacités informatiques des systèmes pour répondre aux évolutions des systèmes embarqués (JTIDS, EMS, etc...) ;
- Système de positionnement global (GPS) pour une navigation précise.

EUROFIGHTER Le programme d'avion de combat quadripartite de la prochaine génération - Eurofighter (appelé Typhoon pour l'exportation hors d'Europe) est un programme fondamental de la branche "Avions de combat" d'EADS. En 2000, la dernière étape de développement, à savoir les essais en vol et le lancement de la production en série, a été réalisée conformément au calendrier. Toujours en 2000, EADS a renforcé son rôle clé dans le cadre du programme, en annonçant avec son partenaire Finmeccanica, la création d'une société commune responsable de 62,5 % du programme Eurofighter.

MODERNISATION DE L'AVION DE COMBAT GREC Au titre d'un programme conjoint, portant sur l'amélioration des performances des F-4 Phantom II utilisé par l'armée de l'air grecque, EADS a développé avec son partenaire local Hellenic Aerospace Industry, un programme de modernisation de ce chasseur bombardier bimoteur tout-temps, notamment en numérisant des processus jusqu'alors analogiques. La phase d'essais doit s'achever en mai 2001.

X-31/VECTOR Les États-Unis et l'Allemagne ont officiellement lancé le programme de recherche Vector en janvier 2000. Ce programme est directement issu des résultats obtenus par le programme X31 d'étude en matière d'hyper-manceuvrabilité. Développé et testé avec succès dans les années 1990, Vector a pour objectif d'améliorer la manœuvrabilité des avions de combat. EADS se concentre tout particulièrement sur les applications du système de commandes de vol intégrées et d'une nouvelle technologie de système de données de vol.



De gauche à droite : avion Mako, pilote d'Eurofighter, Tornado et Eurofighter.

Systèmes futurs

Concernant les futurs systèmes d'armement aériens, EADS mène actuellement des programmes de recherches sur les drones de combat (UCAV) et sur un démonstrateur de système de contrôle de mission.

Nous travaillons par ailleurs activement sur des technologies du futur, comme les détecteurs multifonctions, l'avionique modulable, l'identification automatisée des cibles et la réduction des signatures radars.

Une envergure mondiale

38



De haut en bas : ATR 42-500, TB20GT.

Compétence en matière de maintenance et de reconversion d'avions

En partenariat avec l'Italien Alenia Aerospazio, EADS a construit la famille ATR, des appareils de transport régional à turbopropulsion, dans la gamme des 50-74 passagers, dont les versions cargo assurent également le transport du fret.

Socata fabrique une gamme d'avions légers, destinés à l'aviation civile privée et des aérostructures. EADS figure parmi les plus importants fournisseurs de services de reconversion et de maintenance d'avions, tant aux compagnies aériennes qu'aux forces armées. Ces activités sont assurées par Sogerma (installée en France) et Elbe-Flugzeugwerke - EFW - (en Allemagne).

UN PARTENAIRE AMÉRICAIN DANS LE DOMAINE DE LA MAINTENANCE

En octobre dernier, EADS Sogerma a signé avec Northrop Grumman un accord afin de créer une société commune aux États-Unis chargée de la maintenance, de l'entretien et de la révision ("Maintenance, Repair and Overhaul" : MRO) des gros avions commerciaux et afin d'élargir et de renforcer notre présence sur ce marché en pleine croissance.

DHL CHOISI ATR Le transporteur international de plis et colis DHL a été l'un des premiers clients du dernier-né de la famille ATR, un avion cargo, dérivé de l'ATR en version passagers. DHL a été suivi de près par Farnair, alliance en pleine expansion de transporteurs européens de fret, présents notamment sur les marchés d'acheminement express, d'affrètement ad hoc et des missions humanitaires.

UNE PRODUCTION JUSTE À TEMPS

Depuis son site de maintenance et de reconversion de Dresde, EFW a livré aux chaînes d'assemblage final d'Airbus 100 000 m² de panneaux sandwich produits selon la méthode "juste à temps" (une surface équivalente aux façades du Rockefeller Center à Manhattan). Ces panneaux servent à équiper différents modèles d'avions Airbus.

Flexibilité accrue avec ATR

En 2000, quatorze compagnies aériennes desservant des destinations en Europe, en Afrique, en Asie et dans le Pacifique ainsi qu'en Amérique Latine ont pris livraison de 22 appareils de la famille ATR. Ces livraisons portent à plus de 613 le nombre d'avions livrés aux compagnies aériennes depuis le lancement du programme : 359 ATR 42 et 254 ATR 72. ATR se classe ainsi au premier rang mondial du segment des 50 à 70 sièges. En tout, une centaine de transporteurs ou opérateurs, dans plus de 65 pays, ont fait confiance à cette famille d'avions.

Le marché du transport aérien régional connaît une croissance annuelle de 10 %, tant en Europe qu'aux États-Unis. Sur ce marché, la demande d'avions à turbopropulsion s'est stabilisée, entre 50 et 70 avions par an, dont ATR détient environ 50 %. Par rapport aux avions à réaction, les modèles à turbopropulsion présentent plusieurs avantages : flexibilité supérieure (tant en termes d'adaptation aux conditions météorologiques qu'à l'état des pistes, courtes et sans revêtement), diminution des coûts d'exploitation, réduction des niveaux de pollution et confort amélioré pour les passagers des avions régionaux de dernière génération.

Aviation légère

Pour l'aviation civile, Socata fabrique une gamme d'avions légers à pistons et à turbopropulsion. En 2000, la société a lancé sa nouvelle gamme d'avions monomoteur à piston TB GT. Socata a également renforcé ses activités aux États-Unis (qui représentent 70 % du marché mondial de l'aviation civile générale) en signant des contrats avec deux nouveaux distributeurs situés dans le Nord-Est du pays.

En qualité de fournisseur de sous-ensembles pré-montés complets, Socata fournit également des aérostructures à d'autres entités du Groupe, comme Airbus et Eurocopter. Leur succès en 2000 se retrouve dans la croissance de Socata. Son expertise pointue (qui permet à Socata de proposer la conception et la production) porte sur les matériaux composites et des technologies fondées sur l'association de matériaux composites et métalliques.

Maintenance et reconversion

Sogerma a nettement agrandi son site de Bordeaux, afin de répondre à la demande croissante du marché. La société réalise une vaste gamme de services, allant de la maintenance, l'entretien et la révision (MRO) au réaménagement de cabines passagers, en passant par la maintenance des réacteurs et des trains d'atterrissage.

Aux États-Unis, Sogerma s'est développée par le biais d'une nouvelle société commune qui fournit des services de MRO aux flottes Airbus qui sillonnent le ciel nord-américain, ainsi qu'à d'autres types d'appareils. La signature d'un contrat avec Continental Express portant sur la totalité de son parc de moteurs Pratt & Whitney série 100 est venue mettre un point d'orgue au chiffre d'affaires record réalisé sur le marché de MRO pour des compagnies régionales américaines.

Elbe-Flugzeugwerke (EFW) installé à Dresde, en Allemagne, est le centre de compétence d'EADS en matière de reconversion d'Airbus version passagers en configuration cargo. La Société est également responsable de la fabrication des composants en fibres renforcées de toute la famille Airbus. En 2000, le transporteur américain de plis

et colis Federal Express a décidé de continuer le programme de conversion de sa flotte Airbus avec EFW. Cette décision intervient à la suite d'une première reconversion de 41 A310-200 déjà livrés à FedEx depuis 1994.



A gauche : Ariane 5 ; de haut en bas : Helios II, ISS, ATV.

ESPACE

| En millions d'euros (pro forma) | 2000 | 1999 | Variation en % |
|---------------------------------|-------|-------|----------------|
| Chiffre d'affaires | 2 535 | 2 518 | + 1 % |
| Résultat opérationnel*** | 67** | 97 | - 31 % |
| Prises de commandes | 3 024 | 2 200 | + 36 % |
| Carnet de commandes | 4 826 | 4 400 | + 10 % |
| Effectif en activité* | 9 400 | 9 545 | — |

* En nombre de salariés.

** Dont 65 millions d'euros de charges exceptionnelles et de restructuration.

*** Avant dotation aux amortissements des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

Le résultat opérationnel de la Division Espace a été principalement affecté par les coûts liés à des restructurations au sein de la Division. Le succès continu du programme Ariane et la progression de 36 % des prises de commandes attestent de la compétitivité de nos produits.

Espace

41

Une offre spatiale complète

EADS est le numéro un de l'industrie spatiale européenne avec Astrium, né en 2000 de la fusion entre Matra Marconi Space et la Division Espace de DaimlerChrysler Aerospace. Astrium est contrôlé à 75 % par EADS, et à 25 % par BAE Systems. La Division Espace d'EADS inclut par ailleurs dans son périmètre EADS Launch Vehicles, CASA Espacio, Space Services (toutes détenues à 100 % par EADS), ainsi que Sodern et Cilas dont EADS est l'actionnaire majoritaire.

L'activité spatiale d'EADS rassemble une famille de produits et de compétences : lanceurs, missiles balistiques, infrastructures orbitales, plates-formes de satellites, charges utiles et services satellites - tous personnalisés selon les besoins du client : observation terrestre, science ou télécommunications.

Un rebond lié à la reprise de marché

Les six satellites commandés à Astrium par des opérateurs majeurs - Intelsat, Eutelsat et Inmarsat - afin d'étendre et

de renforcer leur offre de télédiffusion, de radiodiffusion et de télécommunications, attestent de la compétitivité de nos produits.

Les douze lancements d'Ariane en 2000 ont confirmé le leadership des lanceurs européens sur le marché civil et la fiabilité de la technologie de pointe d'Ariane. La fiabilité du nouveau lanceur Ariane 5 a été confirmée par la réussite de nouveaux tirs tandis qu'Ariane 4 réalisait avec succès une livraison en orbite pour la 59^e fois consécutive. En 2000, Arianespace a remporté seize commandes de satellites - soit la moitié des contrats du marché civil mondial. Par ailleurs, le contrat de développement de la nouvelle génération de missile balistique M-51 a été signé à la fin de l'année 2000. Enfin, les programmes de modernisation ("retrofit") et de maintenance opérationnelle des missiles balistiques se sont poursuivis.

Avec un montant total de prises de commandes de plus de 3 milliards d'euros, en progression de 36 % par rapport à 1999, et un chiffre d'affaires de 2,5

milliards d'euros la Division Espace d'EADS a clôturé l'exercice 2000 avec un carnet de commandes total de 4,8 milliards d'euros.

François Auque
Vice-Président Exécutif,
Division Espace



Nouvelles initiatives stratégiques

Le plan de restructuration des activités lanceurs et infrastructures orbitales du Groupe a été lancé au cours du deuxième semestre 2000. Le regroupement de ces deux domaines d'activité d'EADS Launch Vehicles et d'Astrium au sein d'une nouvelle entité unique, permettra au Groupe de mieux servir ses clients en développant de nouvelles synergies et en améliorant ses processus industriels.

Des mises en orbites clés en main

42



De gauche à droite : Inmarsat 3 et Spot 5.

Une force renouvelée avec la reprise du marché

L'espace : le domaine du quasi-vide qui abrite de plus en plus d'infrastructures dont les propriétaires ou opérateurs ont chacun des objectifs et des attentes spécifiques. Certains clients contrôlent eux-mêmes leurs systèmes de satellites après mise en orbite, tandis que d'autres apprécient la simplicité des services en orbite qui leur permettent de se concentrer sur leur métier de base.

La Division Espace d'EADS est capable de répondre aux besoins technologiques, opérationnels ou financiers de chacun de ses clients avec des produits et des services personnalisés, allant de la fourniture d'une charge utile et de plates-formes satellites jusqu'à la mise en œuvre d'un service de lancement ou encore la gestion des infrastructures orbitales.

MOTEURS D'ACTIVITÉ

L'été 2000 a été marqué par un événement majeur : la mise en orbite réussie par Arianespace de trois satellites de télécommunications en l'espace d'un mois : Nilesat 102, le 17 août, qui assure des services de télédiffusion et de télécommunications en Égypte et au Moyen-Orient ; Eutelsat W1, le 6 septembre, destiné aux télécommunications intra-européennes et intercontinentales, et Astra 2B, le 14 septembre, utilisé pour la télédiffusion multimédia par satellite.

STRATÉGIE SPATIALE EUROPÉENNE

En novembre 2000, le Conseil des ministres de l'Union Européenne et l'Agence Spatiale Européenne ont adopté une résolution commune en vue de définir une stratégie européenne unique dans le domaine spatial. Cette stratégie vise notamment à développer et à mettre en œuvre des programmes majeurs, tels que le système Galileo, destiné à fournir des services de localisation et de navigation à usage civil partout dans le monde et le GMES (Global Monitoring for Environment and

Security) dédié à l'observation et à la surveillance des ressources naturelles terrestres. Astrium est l'un des partenaires majeurs de ces projets qui ouvrent de nouvelles perspectives en matière de programmes et services spatiaux.

Un rôle prépondérant dans les programmes européens d'observation terrestre

Astrium a participé à la construction de presque tous les satellites européens de télédétection. Dans le domaine des prévisions météorologiques, Astrium, fournisseur des équipements des satellites géostationnaires (GEO) Météosat de deuxième génération, est le maître d'œuvre du nouveau système en orbite basse (LEO) Metop. La série de satellites d'observation Spot, construite par Astrium, pour le compte du CNES français, détient aujourd'hui 60 % du marché de l'imagerie commerciale, le lancement de Spot 5 étant prévu en 2001. En outre, Astrium est également le maître d'œuvre d'une nouvelle génération de constellations, appelée Pléiades.

Le plus important satellite européen, Envisat, dont Astrium est le maître d'œuvre pour le compte de l'Agence Spatiale Européenne (ESA), collectera des données environnementales sur l'atmosphère, les océans, la calotte polaire et les continents. Astrium fournira également le radar ainsi que de nombreux instruments utilisés au cours de cette mission. Dans le cadre des prochains programmes de satellites d'observation radar ou optique de la Terre, Astrium produira une nouvelle génération de services de géoinformation au profit de clients phares dans les domaines de l'agriculture, de la sylviculture, de la cartographie, de la sécurité, de l'exploration et de la gestion des risques.

Voir la terre et au-delà

Le programme franco-italiano-espagnol Helios, premier système militaire européen de reconnaissance par satellite, dont Astrium est le maître d'œuvre pour le segment spatial et le segment sol scelle

l'indépendance technologique européenne en matière de surveillance spatiale. L'Agence Spatiale Européenne utilise le satellite d'observation solaire Soho d'Astrium pour observer directement le soleil. Quatre satellites Cluster II, également construits par Astrium et lancés par Starsem, viennent aujourd'hui compléter la mission Soho, en étudiant l'interaction entre le soleil et le champ magnétique terrestre. Plus loin encore dans notre galaxie, après un voyage de huit ans, la sonde Rosetta de l'ESA, construite par Astrium, atteindra son sujet d'étude, la comète Wirtanen, à la surface de laquelle elle déposera une sonde.

Des satellites de télécommunications et de navigation compétitifs

Ayant produit plus de 50 satellites de communications géostationnaires tant civils que militaires, Astrium fournit des systèmes complets clés en main, allant du satellite et de ses équipements jusqu'aux stations de contrôle de réseaux, en passant par les terminaux au sol et les services de télécommunications. La société est aussi un fournisseur mondial de grands sous-systèmes et équipements, dont notamment : antennes, générateurs solaires, unités de propulsion et systèmes de contrôle d'altitude et d'orbite. De nouveaux équipements, dotés de processeurs numériques et d'antennes à faisceaux multiples assurent la flexibilité d'utilisation des satellites utilisés pour des applications multimédias.

La série maintes fois plébiscitée de plates-formes Eurostar, une famille modulaire d'engins de télécommunications haute performance, est bien positionnée pour répondre aux attentes des clients, en proposant des services fixes, de la diffu-

sion de télévision et de radio jusqu'à des applications mobiles, multimédia et en bande passante. En 2000, trois clients de renommée mondiale ont commandé à Astrium six satellites de télécommunications civils, confirmant ainsi la compétitivité des plates-formes EADS. La nouvelle plate-forme Eurostar 3000 fournit la puissance la plus élevée aujourd'hui disponible pour des satellites et évolue en permanence pour répondre aux besoins présents et futurs du marché, avec l'introduction progressive de nouvelles technologies testées.

Etre à la pointe des technologies de télécommunications s'avère également vital pour fournir aux forces armées les systèmes et services sécurisés dont elles ont besoin pour leurs communications. Premier fournisseur européen de satellites de télécommunications militaires, Astrium développe actuellement la nouvelle génération de systèmes de communication sécurisés. Grâce à une approche innovante de financement privé appliqué aux prestations de services satellites, Astrium Paradigm fournira à ses clients non seulement les segments spatiaux et terrestres, mais assurera également l'exploitation des systèmes pendant toute leur durée de vie.

Dans le domaine de la localisation et de la navigation, Astrium a fourni les charges utiles des satellites Inmarsat 3, qui intègrent le premier système de navigation embarqué européen. Astrium joue également un rôle de premier plan dans la conception et le développement de Galileo, système de navigation satellite mondial proposé par l'Union Européenne et l'Agence Spatiale Européenne. Astrium participera à part entière, non seulement à la fabrication des satellites et de leurs charges utiles, mais aussi à la fourniture et à l'exploitation de services associés.

La puissance, du pas de tir à la mise en orbite

Placer la charge utile d'un satellite sur la bonne orbite et l'y maintenir, telle est l'une des missions essentielles de toute activité spatiale.

Mais étant donné que cette charge utile diffère d'une utilisation à l'autre, les capacités de lancement doivent faire preuve de souplesse. La Division Espace d'EADS offre toute une gamme de solutions de mise en orbite, du lanceur à grande puissance Ariane 5, leader de l'industrie, aux lanceurs plus petits dédiés à des lancements spécifiques. Pour le compte des forces armées françaises, nous veillons également à maintenir l'avance technologique des missiles balistiques stratégiques, dérivés des compétences que nous avons développées sur les lanceurs civils.

Des capacités de lancement complètes et flexibles

En qualité de principal actionnaire industriel d'Arianespace, EADS s'est fixé pour objectif de faire évoluer le lanceur Ariane 5 vers une famille de lanceurs adaptée aux enjeux des missions spatiales du XXI^e siècle. EADS LV est l'architecte industriel d'Ariane 4 et d'Ariane 5 et le maître d'œuvre des principaux étages. Astrium, responsable d'étages complets, de propulseurs, d'infrastructures et équipements électroniques et avioniques, a joué un rôle dans chacun des lancements d'Ariane à ce jour.

Pour compléter sa gamme de lanceurs Ariane, EADS s'est associé à la société russe Krunichev pour créer Eurokot afin d'offrir des services de lancement de satellites en orbite basse (également appelés LEO) en réponse, notamment, à la demande du marché des télécommunications mobiles et du commerce électronique à haut débit. Dans le cadre d'un autre partenariat avec la Russie, Starsem (dont EADS détient 35 % du capital et Arianespace 15 %) a procédé à quatre lancements en 2000 : deux tirs de qualifications d'une nouvelle version de Soyouz et deux pour le lancement des satellites d'observation terrestre Cluster II de l'ESA. Ariane, Soyouz et Rocket sont intégrés à la gamme de lanceurs d'Arianespace.

Tournée vers l'avenir, la Division Espace d'EADS participe également à des études sur des lanceurs de nouvelle génération - portant à la fois sur des lanceurs réutilisables ou à usage unique - afin de réduire le coût d'accès à l'espace.

La science de demain dans l'espace : l'ISS

Qualifiée de "second pas" le plus important pour l'homme depuis qu'il a marché sur la lune en 1969, la Station Spatiale Internationale apportera des avancées scientifiques significatives. Astrium est responsable de la principale contribution européenne à l'ISS, à savoir le laboratoire spatial Columbus, qui assure un environnement de recherche en apesanteur, ainsi que tout un éventail de moyens nécessaires aux chercheurs.

Notre installation permet aux ingénieurs et scientifiques de tester des technologies dans la robotique, le contrôle de l'environnement et des équipements de survie. L'initiative industrielle, menée sous l'impulsion d'Astrium, couvre l'ensemble des activités et services nécessaires aux 12 à 15 années de vie opérationnelle de la station spatiale, incluant notamment, une gamme complète de services destinés aux clients institutionnels et industriels.

Le Véhicule de Transfert Automatisé (ATV) illustre parfaitement la complémentarité des différents partenaires au sein d'EADS. L'ATV est un système de transport non habité, lancé par Ariane 5, qui remplace l'ISS sur l'orbite désirée. Il assure également le transport de son carburant et de ses équipements, et fournit des installations de recyclage de ses déchets. A la demande de l'ESA il y a quelques années, EADS LV est le maître d'œuvre de l'ATV tandis qu'Astrium est responsable des systèmes de "rendez-vous" dans l'espace, d'avionique et de propulsion, ainsi que de la production de série. La future nouvelle entité d'EADS, spécialisée dans les lanceurs et les infrastructures orbitales, permettra notamment de rationaliser le programme ATV.

LA FIABILITÉ D'ARIANE

Avec 100 % de réussite sur les 12 lancements effectués en 2000, Ariespace apporte, au fil de ses missions, la preuve de sa fiabilité et du niveau élevé de ses performances. Le 29 octobre dernier, le satellite de communications EuropeStar a été placé en orbite par Ariane 4. Ce lancement - le 100^e pour Ariane 4 - est un nouveau record.

ARIANE 5 : UNE CHARGE UTILE RECORD

Dans la nuit du 15 novembre 2000, Ariane 5 a mis en orbite le satellite de télécommunications PAS-1R et trois satellites auxiliaires. La charge utile, ainsi envoyée dans l'espace, s'élevait à 6 tonnes - un record que seule Ariane 5 avait la capacité de mettre en orbite.

STATION SPATIALE INTERNATIONALE : LIVRAISON PROCHAINE

Dans le cadre de la Station Spatiale Internationale (International Space Station -ISS), déjà en service mais toujours en cours de construction, EADS LV est le maître d'œuvre du Véhicule de Transfert Automatisé (ATV), qui est chargé de replacer ISS sur l'orbite désirée, de l'alimenter en carburant et en autres équipements, ainsi que de recycler les déchets.

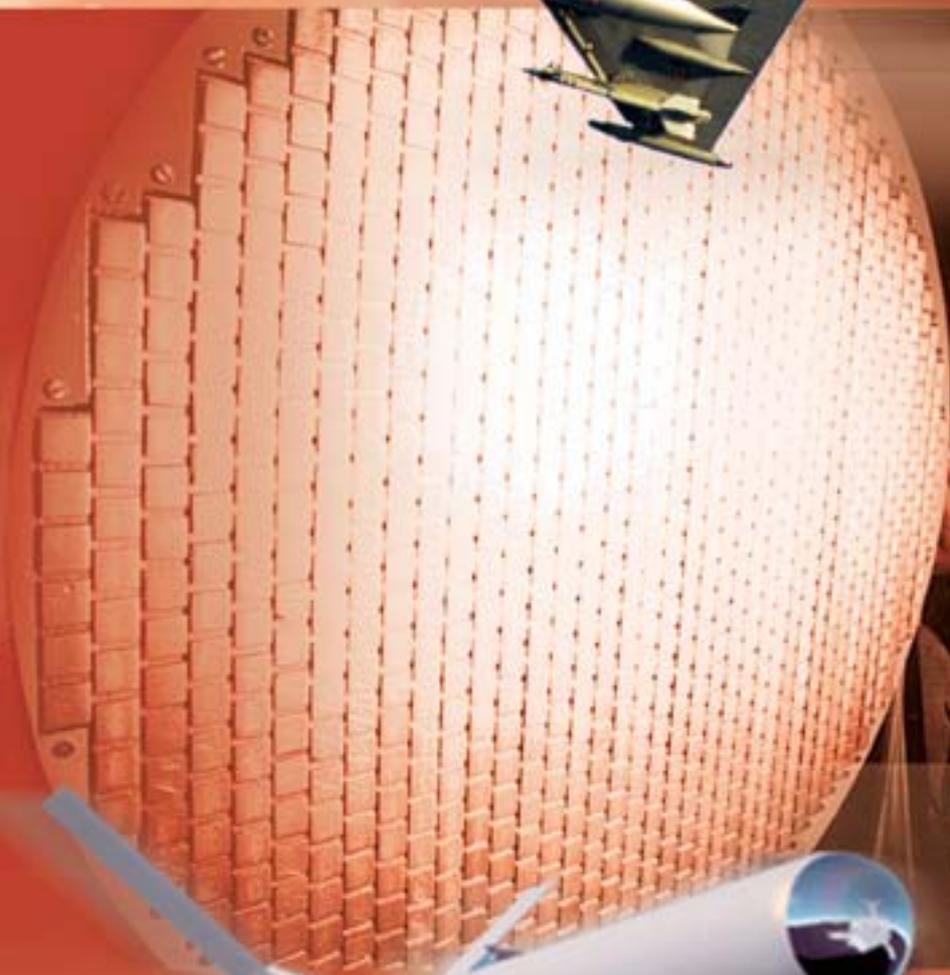


Ariane 5.

Une compétence exclusive en Europe : les missiles balistiques stratégiques

EADS LV assume la conception et la production de tous les missiles balistiques des forces françaises depuis le début des années 60.

EADS LV offre à son client national des prestations de maintenance opérationnelle et de modernisation des missiles stratégiques. En décembre 2000, le Ministre français de la Défense a signé un contrat de développement d'un missile de nouvelle génération, le M51, pour une valeur de 550 millions d'euros.



SYSTÈMES CIVILS ET DE DÉFENSE

| En millions d'euros (pro forma) | 2000 | 1999 | Variation en % |
|----------------------------------|--------|--------|----------------|
| Chiffre d'affaires | 2 909 | 3 830 | - 24 % |
| Résultat opérationnel*** (110)** | | 86 | — |
| Prises de commandes | 3 857 | 4 300 | - 10 % |
| Carnet de commandes | 9 722 | 9 000 | + 8 % |
| Effectif en activité* | 17 485 | 20 085 | - 13 % |

* En nombre de salariés.

** Dont 63 millions de charges de restructuration.

*** Avant dotation aux amortissements des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

La baisse du chiffre d'affaires de la Division Systèmes Civils et de Défense résulte principalement de la modification du périmètre de consolidation et de la répercussion des réductions des budgets militaires en Europe.

Le résultat opérationnel négatif de la Division s'explique principalement par la mise en place d'un plan de restructuration et de réorganisation. Ce plan, conjointement avec le carnet de commandes en fin d'exercice, permettra de renouer avec la croissance et la rentabilité.

Systemes Civils et de Défense

Anticiper les tendances

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2000 (2,9 milliards d'euros) recule de 24 % par rapport à 1999 (3,8 milliards d'euros). Cette diminution s'explique notamment par la déconsolidation des sociétés communes de télécommunications civiles, détenues conjointement avec Nortel Networks et la réduction de budgets militaires.

Malgré la réduction des budgets de défense sur les marchés européens, nous avons confirmé notre position de premier fournisseur européen (et second mondial) de missiles tactiques ainsi que de numéro trois en Europe dans le domaine de l'électronique de défense. En collaboration avec notre partenaire Nortel Networks et par le biais de la société EADS Defense and Security Networks (EDSN) nouvellement constituée, nous avons également joué un rôle de premier plan parmi les sociétés multinationales de télécommunications sur les marchés parapublics et militaires.

Intégration au-delà des frontières

En Europe, le secteur de la défense se caractérise par une stagnation, voire une contraction, des budgets, tendance qui

devrait se poursuivre à moyen terme. La Division, qui traverse actuellement une période de transition entre les phases de développement et de production des principaux programmes de son carnet de commandes, a fait l'objet d'un audit stratégique et financier approfondi au cours du second semestre 2000. A la suite de cette étude, un plan de restructuration et d'amélioration a été lancé pour accroître la compétitivité des activités, tant civiles que militaires. Une première étape a été franchie avec la restructuration et l'intégration en quatre pôles transnationaux des activités de la Division :

- Les systèmes de missiles qui rassemblent les systèmes antichar, sol-air, air-sol, air-air et anti-navire autour de la création annoncée de MBDA ;
- L'électronique de défense qui englobe la surveillance et la reconnaissance, les systèmes C31, les technologies radar, l'avionique et les produits de guerre électronique ;
- Les télécommunications qui s'articulent autour d'EDSN avec des produits à utilisation duale, destinés au développement et à l'installation de réseaux numériques de communication sécurisés.

- Les services, qui comprennent des solutions de test, des activités de support et d'ingénierie pour les forces armées et les services gouvernementaux, ainsi qu'une activité d'opérateur de services et d'Internet.

Thomas Enders
Vice-Président Exécutif,
Division Systèmes Civils
et de Défense



Cette nouvelle organisation a été conçue pour renforcer les synergies, améliorer la rentabilité et faciliter la croissance à travers des partenariats, des acquisitions et la valorisation des compétences internes pour servir les marchés globaux. La croissance future étant adossée à un solide carnet de commandes, la Division s'est fixé pour objectif de renouer avec la rentabilité en 2002.

Systèmes de missiles : un solide acteur mondial

48



De gauche à droite : production du MICA, Storm Shadow et Trigat.

Création de MBDA

De nombreuses compétences en matière de systèmes de missiles et de technologies connexes sont situées en Allemagne, en France et au Royaume-Uni, tandis qu'Aérospatiale Matra Missiles (AMM) est française, Matra BAe Dynamics (MBD) est une société commune franco-britannique entre EADS et BAE Systems, et LFK-Lenkflugkörpersysteme GmbH (LFK) regroupe les activités missiles d'EADS en Allemagne. Les prises de commandes sont restées soutenues en 2000 avec des succès tant nationaux qu'à l'exportation, notamment le programme Aster pour l'Italie, la France et le Royaume-Uni, le missile ASMP-A pour la France, l'Exocet pour la Grèce et l'Afrique du Sud, ou encore le Scalp et le Mica en Grèce.

Alenia Marconi Systems (AMS), filiale de Finmeccanica est en cours d'intégration au sein de MBD pour donner naissance à MBDA. Fort d'un portefeuille de produits très compétitifs, MBDA sera spécialisé dans la conception et la production de systèmes de missiles et de leurs sous-systèmes tels que les charges militaires, les systèmes de propulsion, les fusées de proximité et les systèmes de guidage. EADS et BAE Systems détiendront respectivement 37,5 % du capital de MBDA et Finmeccanica sera actionnaire à hauteur de 25 %. La signature des différents accords devrait intervenir en 2001. MBDA sera le deuxième fournisseur mondial de missiles et constituera à ce titre la pierre angulaire des activités d'EADS dans ce domaine.

LE ROYAUME-UNI CHOISIT METEOR

Pour équiper ses forces aériennes, le Royaume-Uni a choisi, au cours de l'année 2000, Météor, le futur missile d'interception air-air. Ce missile avait déjà été sélectionné par cinq autres pays européens : la France, l'Italie, l'Allemagne, la Suède et l'Espagne. Meteor assurera la protection des avions de combat Eurofighter, Rafale et Gripen au cours des vingt prochaines années.

SUCCÈS POUR STORM SHADOW

Le premier tir entièrement téléguidé du missile de croisière air-sol, Storm Shadow/Scalp EG, s'est déroulé avec succès à la fin 2000. Lancé depuis un Mirage 2000N, le missile a exécuté toutes les phases de sa mission opérationnelle, de la phase de séparation de l'avion à l'identification et la destruction de la cible, en passant par les manœuvres de précision de recalage de son parcours en mer et sur terre.

COOPÉRATION AVEC DES PARTENAIRES AMÉRICAINS

Tandis que Boeing rejoignait le programme Meteor, augmentant ainsi les chances de succès sur le marché américain, EADS a signé un accord extrêmement prometteur avec Northrop Grumman dans le domaine de l'électronique de défense.

Systèmes de missiles air-air

Les tirs d'essai de l'ASRAAM (Advanced Short-Range infrared homing Air-to-Air Missile) ont démontré l'efficacité de ce missile en présence de contre-mesures électroniques. Les phases finales d'adaptation de ce programme aux Tornado et Harrier britanniques, ainsi qu'aux F/A-18 Hornet australiens, se sont déroulées avec succès.

Le choix britannique en faveur du Meteor, le futur missile air-air conçu par Matra BAe Dynamics (MBD), a constitué l'un des faits marquants de l'exercice 2000. C'est un succès déterminant qui confirme notre capacité à fournir des solutions européennes compétitives. Meteor, également retenu par la France, l'Italie, l'Allemagne, la Suède et l'Espagne, équipera les avions de combat de missiles air-air européens. Ce nouveau système de missiles offrira à d'autres marchés mondiaux un système inter-opérable et leur assurera l'indépendance. Globalement, le marché de Meteor est estimé à 15 milliards d'euros sur les vingt prochaines années, dont 8 milliards d'euros pour l'Europe et l'export, hors opportunités américaines.

L'intégration du Mica sur le Rafale FI est dorénavant terminée. Dans un contexte d'achats importants d'avions de combat en 2000, EADS a équipé de missiles Mica les appareils de plusieurs autres forces aériennes.

Systèmes de missiles air-sol

La réussite à fin décembre 2000 du premier vol d'essai complet du Storm Shadow/Scalp EG, le missile de croisière air-sol de MBD, a marqué une étape importante pour EADS. Ce missile qui sera produit en série fin 2001, a répondu à l'ensemble du cahier des charges de sa mission, notamment en termes de précision.

Le Royaume-Uni, la France et d'autres pays membres de l'OTAN ont passé

commande de 2 000 unités. Les premières commandes de missiles Scalp hors de l'Europe attestent de la compétitivité de cette famille de missiles. Depuis octobre 2000, la version Apache anti-piste est produite pour le compte de l'armée de l'air française. D'importantes étapes de développement ont également été franchies lors du second vol libre réussi du Taurus KEPD350, le système de missiles autonome germano-suédois, et du premier tir du missile air-sol Autonomous Free Flight Dispenser System (AFDS) depuis un appareil A-7, démontrant une fois encore notre expertise en la matière.

Concernant l'ASMP/A, la Délégation Générale de l'Armement française a donné son feu vert pour le développement d'un nouveau missile air-sol supersonique, d'une portée accrue et destiné à équiper les Mirage 2000 et les Rafale des forces de dissuasion françaises.

Défense aérienne

Plusieurs marines d'Europe et d'autres zones ont sélectionné le PAAMS (Principal Anti-Aircraft Missile System), un programme qui associe la France, l'Italie et le Royaume-Uni et au sein duquel Aerospatiale Matra Missiles et MBD jouent un rôle prépondérant avec le missile Aster. Dans le cadre de ce programme, la Délégation Générale de l'Armement française a attribué à EADS un premier contrat portant sur la production de 120 missiles Aster destinés à équiper les deux premières frégates Horizon française et italienne. Ce contrat franco-italien va permettre d'élargir les capacités ATBM du missile Aster. Les premiers contrats Aster conclus avec des clients tiers ont été signés en août 2000.

Missiles anti-navire

Compte tenu de l'importance des commandes passées par des clients partout dans le monde et de son carnet de commandes, les capacités de production de

l'Exocet ont été augmentées en 2000 pour répondre aux besoins des diverses marines. La famille Exocet figure parmi les concepts de missiles anti-navire les plus réputés et les plus polyvalents au monde. Ainsi en France, le Ministère de la Défense a décidé de prolonger de 20 ans la durée de vie de l'Exocet en améliorant sa propulsion et son électronique, et en intégrant des récepteurs permettant d'utiliser les signaux de la flotte satellite GPS (Global Positioning System).

Le système de missiles anti-navire Sea Skua a été présenté avec succès aux clients internationaux et le programme britannique Sea Wolf a remporté d'importants contrats.

Missiles sol-air

En plus de ces succès, MBD a remporté en 2000 un contrat pour des systèmes de missiles sol-air Mistral 2 VSHORAD. Par ailleurs, la société a également fait une démonstration réussie de ses produits comme le système de défense anti-aérien Rapier/Jernas devant une clientèle internationale. Lenkflugkörpersysteme (LFK), qui fabrique sous licence le missile anti-aérien Stinger, a franchi la barre des 10 000 livraisons en 2000. Enfin, le Ministre de la Défense allemand a signé avec LFK un contrat pour prolonger la durée de service des systèmes d'armement anti-aériens Roland.

Missiles polyvalents

Polyphem, le missile téléguidé par fibre optique, a satisfait aux résultats attendus lors de son vol d'essai en 2000, ouvrant ainsi la voie à son futur succès international. La famille de missiles Polyphem est particulièrement bien adaptée pour des missions de gestion de crises ou des opérations de maintien de la paix grâce à sa précision de frappe, même à distance de sécurité, et à ses capacités de modification en vol de trajectoire.

L'électronique de défense, garante de la chaîne d'information

Les forces armées du monde entier bénéficient du large spectre de notre portefeuille de systèmes de défense électronique qui couvre le renseignement, la surveillance et la reconnaissance, le C3I, les radars terrestres et navals, les systèmes embarqués et les systèmes d'avionique.

Les champs de bataille futurs et les simulations de conflits virtuels, nécessitent des solutions C4ISR fiables. Ainsi, l'OTAN a passé avec EADS un contrat pour développer la planification des missions du programme de modernisation de ses systèmes de contrôle et de commandement aérien. Cet exercice 2000 s'est aussi caractérisé par une forte demande pour des systèmes de cartes numériques, de contrôle de systèmes d'armes et de transpondeurs-interrogateurs d'identification (Friend-Foe Identification). La signature d'un contrat portant sur la fourniture des transpondeurs standards STR2000 a largement contribué à l'activité de défense électronique et constitue un tremplin solide pour une croissance future sur le marché de l'IFF. En septembre 2000, EADS a été retenu par la Marine américaine pour la fourniture de sous-ensembles des radars AN/APG-65 dans le cadre du programme d'extension de la durée de vie de ses avions de combat F/A-18 Hornet, soulignant une fois de plus la compétitivité du Groupe sur le plan mondial.

En novembre 2000, le parlement allemand a confirmé le besoin en 2001, sous certaines conditions, de sous-systèmes d'aide défensifs pour l'Eurofighter. Cette décision était particulièrement importante pour l'avenir des systèmes embarqués d'alertes avancées.

Les relations avec Northrop Grumman se sont renforcées, en particulier dans les domaines du renseignement, de la surveillance et de la reconnaissance (ISR) et des technologies radar. Un protocole d'accord a été signé afin de proposer aux forces européennes un drone de haute altitude et de longue endurance (HALE UAV) remplissant des missions de reconnaissance et de renseignements électroniques. Les deux sociétés projettent également de coopérer dans le domaine de la surveillance air-sol. Enfin, Northrop Grumman et EADS sont convenus de coopérer sur le programme radar de l'avion de transport militaire A400M.

Par ailleurs, la Division a signé un contrat pour une nouvelle version du drone CL 289 qui avait montré son efficacité lors de la campagne du Kosovo. En ce qui concerne les systèmes navals et terrestres, des systèmes de gestion et de soutien de mission ont été commandés pour le Tigre d'Eurocopter.

Ce rôle de leader dans le domaine du C4ISR a été doublement confirmé par la signature avec l'armée de l'air américaine d'un contrat pour la fourniture de station sol de satellite et par l'obtention du rôle de maître d'œuvre du programme SIR (système d'Information Régimentaire) des forces armées françaises. La Division a également conclu un accord de coopération avec le brésilien Embraer portant sur la fourniture de systèmes C4ISR pour ses programmes. L'armée de l'air américaine a annoncé l'achat supplémentaire de deux stations mobiles Eagle Vision, ce programme devenant ainsi un modèle de coopération transatlantique en matière de défense.

Enfin, la Division a été chargée des segments sol de collecte, de traitement et d'interprétation des données spatiales du programme Helios II.

Des télécommunications de pointe

Afin de renforcer sa position dans les télécommunications et de tirer parti de la forte croissance de ce marché, EADS a décidé en juin 2000 de regrouper toutes ses activités dans ce domaine au sein d'une seule filiale. EADS Defence and Security Networks (EDSN), société commune détenue à 55 % par EADS et à 45 % par Nortel Networks, est la pièce maîtresse de l'activité télécommunications du Groupe. Elle fournit des radiocommunications mobiles civiles sécurisées (PMR) et des réseaux de communication sécurisés (norme Tetrapol) aux forces armées et de sécurité qui utilisent le savoir-faire de Nortel Networks dans le domaine de la communication et des technologies voix et données.

EDSN affiche un excellent bilan sur les marchés français et allemand, mais ses principaux atouts se situent sur la scène internationale. La société a ainsi déployé trente réseaux sécurisés dans 18 pays. En 2000, des clients implantés en République tchèque, en France, au Mexique et en Espagne ont passé d'importantes commandes. Ces succès attestent de la compétitivité d'EDSN et confirment la croissance rapide dont bénéficient ces activités.

Les activités télécommunications d'EADS rassemblent également les anciennes entités Dasa Communications Networks en Allemagne (spécialiste des réseaux militaires), Intecom aux États-Unis (spécialiste des centres d'appels) et Sycomore en France (intégrateur de systèmes et SSII). Sycomore a signé avec le grand distributeur Auchan un contrat portant sur une architecture de système d'information, et avec Europol un contrat pour la fourniture d'un réseau sécurisé couvrant toute l'Europe.

RADAR POUR LA MARINE AMÉRICAINE

Dans le cadre de la seconde phase de son programme d'allongement de la durée de vie de l'avion F/A-18 Hornet jusqu'en 2015, la Marine américaine a demandé à EADS de lui fournir des sous-ensembles des radars AN/APG-65. Cette commande, qui constitue un événement exceptionnel pour une société non américaine, souligne la compétitivité du Groupe sur le plan international et devrait favoriser d'autres opportunités commerciales outre-Atlantique.

MAÎTRISE D'ŒUVRE DU S.I.R.

La France a sélectionné EADS pour la fourniture d'un système d'information régimentaire (SIR) qui équipera jusqu'à 500 véhicules. Cette commande sera réalisée par les ingénieurs expérimentés en C4ISR d'EADS (Commandement, Contrôle, Communication, Ordinateurs, Renseignement, Surveillance et Reconnaissance). Cette sélection souligne les capacités d'EADS à répondre au mieux aux besoins opérationnels et aux exigences d'interopérabilité de ses clients.

SUCCÈS DE LA PMR EN RÉPUBLIQUE TCHÈQUE

Préalablement à la réunion en septembre 2000 du Comité du Fonds Monétaire International, la nouvelle société EDSN a déployé avec succès, en l'espace de six mois seulement, un réseau numérique mobile de communication sécurisé (PMR), pour le compte des forces de sécurité tchèques. Ce réseau fiable, capable de prendre en charge 7 000 utilisateurs, a répondu à leurs attentes dans des situations réelles complexes.



L'activité télécommunications du Groupe comprend également des participations dans Matra Nortel Communications (45 %) et Nortel Networks Germany (42 %).

Une approche inédite des nouveaux marchés de services

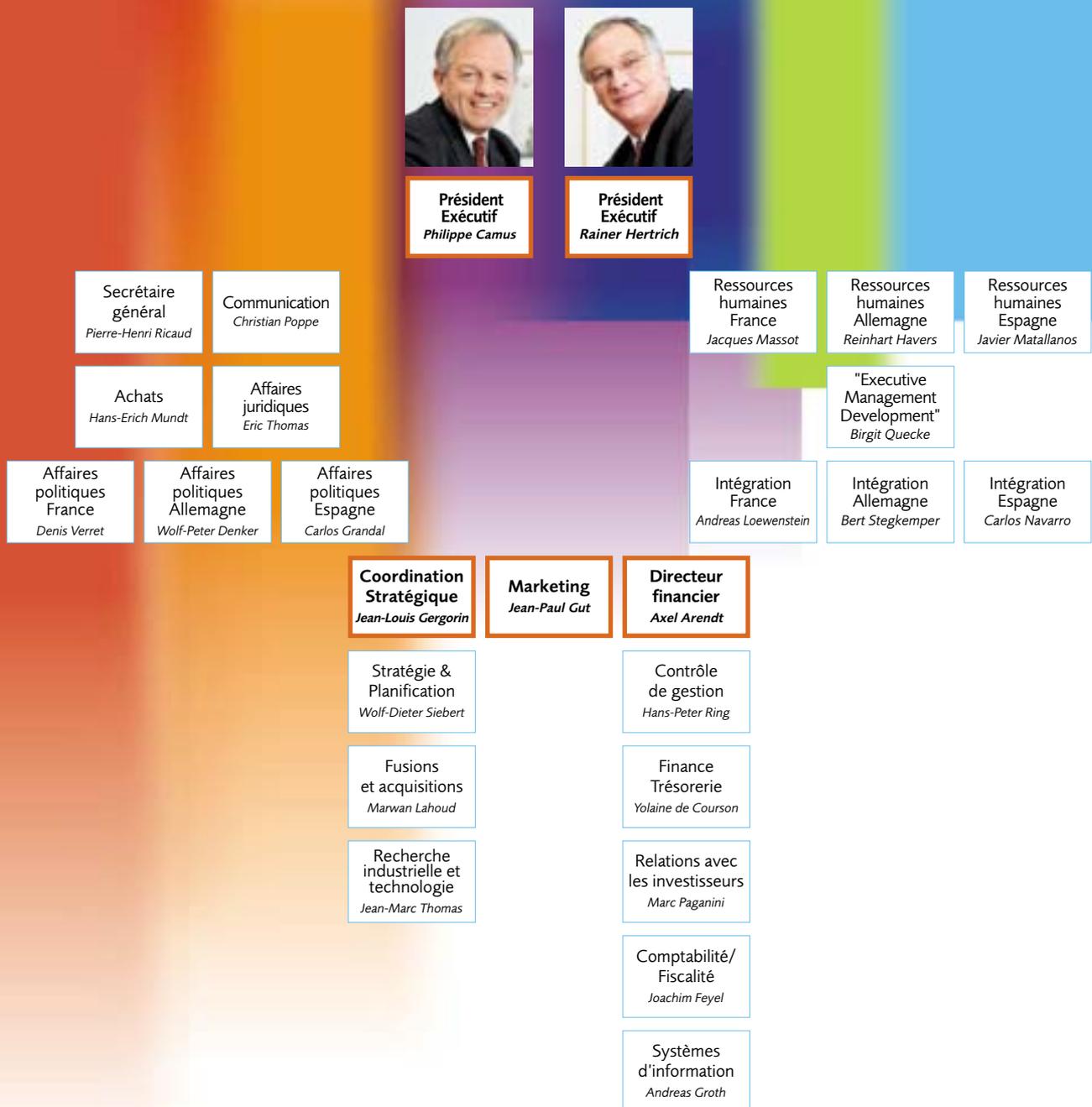
La prestation de services aux forces armées représente un marché émergent et une activité non négligeable dans des domaines tels que la maintenance et l'exploitation d'infrastructures, la maintenance d'équipements et la formation. Cette dynamique répond à la demande croissante des clients, pour des solutions complètes intégrant notamment des

modalités de financement flexibles et un support de leurs équipements. Des opportunités commerciales sur les marchés français et allemand ont été décelées.

Les marchés inter-entreprises ont été les principaux moteurs du développement de Matra Grolier Networks pour ses activités Internet et d'opérateur. En matière de conception industrielle et de fabrication, les fortes ventes de CATIA (suite intégrée d'outils de CAO/FAO qui apporte une solution d'ingénierie complète) ont fait progresser le chiffre d'affaires 2000 de Matra Datavision de 62 % par rapport à 1999.

L'activité "tests et services connexes" vise à fournir des bancs d'essai et de tests pour les équipements des compagnies aériennes et des forces armées. En 2000, 18 bancs d'essai "ATEC Serie 6" ont été livrés aux compagnies aériennes et aux équipementiers pour les applications Airbus et Boeing. L'application CH47 de l'Atec Series 6 a été livrée à son premier client et l'application Mirage 2000-9 de l'Atec 5000 est entrée en phase de développement. Par ailleurs, neuf bancs d'essai Sesar 3000 ont été livrés pour la production et la maintenance des avions Rafale. Enfin, le développement de la version optronique de Sesar 3000 destinée aux opérations militaires a été achevé avec succès.

Organisation du siège



LANCEMENT D'EADS EN JUILLET À AMSTERDAM

800 salariés d'EADS, venus des 3 sièges administratifs de Madrid, de Munich et de Paris, se sont réunis pour célébrer ensemble une première européenne : la naissance d'un acteur mondial de l'aéronautique, de l'espace et de la défense. Cet événement doit servir de modèle au renforcement des équipes du Groupe en Europe.

LA CRÉATION D'UN COMITÉ D'ENTREPRISE EUROPÉEN

Composé de 16 membres, tous salariés, originaires de quatre pays, le comité d'entreprise européen est une organisation pionnière répondant à la volonté de la direction d'EADS de dialoguer avec l'ensemble des salariés du Groupe. Il se réunit quatre fois par an, dont deux fois avec les Présidents Exécutifs. Dans le cadre de ses missions, ce conseil a vocation à informer en détail, au plan local et national, sur les activités du Groupe.

PLAN D'ACTIONNARIAT SALARIÉ (ESOP)

Comme les investisseurs individuels ou institutionnels, nos salariés ont prouvé leur adhésion à la création d'EADS en participant massivement au plan d'actionnariat salarié qui leur était réservé. Ainsi, plus d'un quart des salariés du Groupe en Europe sont devenus actionnaires de leur société lors de son introduction en bourse. Les 12 millions d'actions qui leurs étaient réservées ont été souscrites en quasi-totalité (à 96 %).

Ressources humaines

Construire un esprit EADS

53

Davantage de ressources humaines

Tenir les engagements pris envers nos ressources les plus précieuses, à savoir les femmes et les hommes du Groupe, voilà ce qui a motivé les Ressources humaines d'EADS tout au long de leur première année d'existence, en tant que Groupe unifié. Les années passées à construire un esprit d'équipe à travers des sociétés indépendantes ont constitué une plate-forme sur laquelle nous avons pu rapidement greffer de nouvelles initiatives et services avec des avantages immédiats pour nos salariés et pour nos clients.

Nous avons ainsi innové en matière de politique de ressources humaines en créant un Comité d'Entreprise Européen. Cet organe représentatif, composé de salariés d'EADS en Allemagne, en Espagne, en France et Royaume-Uni, protège les intérêts de tous ceux et celles qui travaillent pour le Groupe en Europe et ailleurs. Ce comité facilite les échanges au-delà des frontières entre ses représentants et leur base d'une part, et la Direction du Groupe d'autre part.

Stimuler la mobilité

En France, en Allemagne et en Espagne, tous les salariés adhèrent à l'esprit d'équipe qui marque l'appartenance à EADS : les postes sont ouverts à tous les membres du personnel, quelle que soit leur nationalité. Pour stimuler la mobilité transnationale, des conditions de déplacement spécifiques ont été mises en place pour favoriser notamment les mutations entre les différents sièges administratifs. Les salariés qui acceptent un poste en dehors de leur pays d'origine bénéficient par exemple d'une formation interculturelle. En outre, nombre de sites proposent à leurs salariés d'autres formations spécifiques, notamment à la suite de la décision d'EADS d'adopter l'anglais comme langue de travail.

Construire un esprit d'équipe

Le succès transnational des ressources humaines d'EADS repose sur la volonté et l'engagement. Les spécificités et les législations nationales ont exigé d'immenses efforts d'harmonisation des principes fondamentaux de gestion des ressources humaines et des procédures y afférent. Ces aménagements n'ont pas été apportés uniquement pour ceux de nos salariés qui fabriquent et vendent nos produits, mais aussi pour l'encadrement et les dirigeants qui les commercialisent, définissent la stratégie et supervisent les

finances et la comptabilité. La coordination des Ressources humaines à l'échelle du Groupe a été un défi passionnant au vu de l'ampleur des enjeux. La clé du succès réside dans l'esprit d'équipe et dans l'identification de nouveaux moyens pour nourrir cet esprit.

A partir de 24 chantiers d'intégration lancés en 1999, trois grands projets ont été lancés sur les thèmes suivants : le management, les valeurs et pratiques du Groupe et la communication interne. Plus de 80 personnes ont ainsi travaillé sur l'harmonisation de la gestion des Ressources humaines au sein du Groupe, proposant de mettre en œuvre des solutions nouvelles.

Un atout concurrentiel : la flexibilité

Pour pérenniser la rentabilité d'EADS, le Groupe encourage, avec un succès croissant, la flexibilité du travail. La nouvelle politique des Ressources humaines apporte des solutions à l'augmentation de la charge de travail par le biais de mesures d'aménagement qui permettent aux salariés de gérer eux-mêmes leur temps de travail et de congés. Sur certains sites, le temps partiel pratiqué par plusieurs centaines de salariés a dopé la compétitivité des chaînes de production.

RESSOURCES HUMAINES

Effectif au 31 décembre 2000

| | |
|---|--------|
| EADS | 88 879 |
| Airbus | 33 927 |
| Avions de Transport Militaire | 3 548 |
| Aéronautique | 23 091 |
| Espace | 9 400 |
| Systèmes Civils et de Défense | 17 485 |
| Sièges administratifs et centres de recherche | 1 428 |

RECHERCHE & DÉVELOPPEMENT

| En millions d'euros (pro forma) | 2000 | 1999 |
|--|--------|--------|
| Chiffre d'affaires | 24 208 | 22 553 |
| R&D autofinancée | 1 339 | 1 324 |
| Ratio R&D autofinancée sur chiffre d'affaires en % | 5,5 % | 5,9 % |

Le total des dépenses engagées par EADS en recherche et développement, dont la part financée par des tiers, s'est élevée à 3,35 milliards d'euros en 2000, soit 13,8 % du chiffre d'affaires.

Recherche et développement

Suprématie technologique

54

Atouts technologiques

Un facteur commun regroupe l'ensemble des succès commerciaux d'EADS.

Les technologies développées et maîtrisées du Groupe, inégalées dans nos métiers, se traduisent par des retombées positives pour nos clients. Ces progrès portent tant sur les détecteurs, le traitement des données et les matériaux avancés que sur les systèmes de contrôle optiques et thermomécaniques et d'autres encore.

Parallèlement à ces avancées techniques, le Groupe a aussi progressé grâce au déploiement de son réseau de recherche et de technologie.

Or, la technologie et l'esprit d'équipe sont les deux moteurs du progrès non seulement pour les clients d'EADS, mais aussi en termes de rentabilité.

Une recherche à vocation européenne

EADS s'est fixé plusieurs objectifs en matière de recherche : réduire les coûts et les cycles de développement des produits, garantir le respect de l'environnement, améliorer les performances et la compétitivité de ses produits, enfin, maintenir son avance technologique tout en renforçant ses domaines d'excellence.

Compte tenu de leurs origines et de leurs ambitions, les centres communs de recherche et de technologie du Groupe sont répartis dans toute l'Europe. Les centres communs de recherche travaillent sur trois sites, en France, en Allemagne et en Espagne. Des ressources supplémentaires basées dans d'autres pays participent activement à la pérennité de l'avantage technologique du Groupe.

La politique de coordination et d'har-

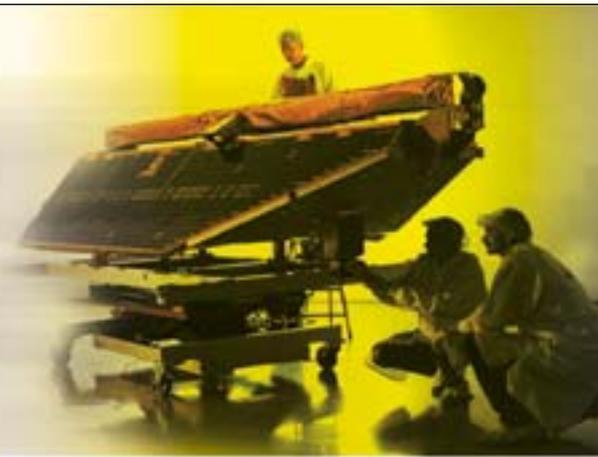
monisation réalisée à l'échelle du Groupe dans la recherche, l'ingénierie, la fabrication et la qualité, a donné naissance à des réseaux de R&D qui centralisent tout l'éventail des compétences techniques d'EADS.

La valeur ajoutée au rendez-vous

Lorsque les activités de R&D conjuguent leurs efforts, des synergies contribuent à la croissance de l'activité. Les compétences se combinent et se renforcent au-delà de ce que l'on pouvait attendre de la simple addition des deux ou trois éléments constitutifs. Les percées réalisées par l'un des sites valorisent celles entreprises ailleurs.

Une coopération plus étroite va de pair avec un réseau de fabrication dédié, pour garantir le passage maîtrisé des nouveaux procédés vers les chaînes de production et aboutir à une plus grande satisfaction du client. Les représentants de nos unités opérationnelles rencontrent les membres de nos bureaux d'étude et centres communs de recherche pour accroître encore les synergies et assurer un enrichissement réciproque. Les procédés de fabrication sont examinés ensemble pour développer les meilleures pratiques. Ce processus a démontré son remarquable potentiel de création de valeur ajoutée.

Les laboratoires du Groupe figurent parmi les plus modernes du secteur.



De gauche à droite : technologie de propulsion, simulateur.

Les principales sciences et applications portent sur les détecteurs et le traitement des données, les microsystèmes et l'électronique, les matériaux avancés, les technologies et les tests de process, l'ingénierie et l'acoustique des structures, les systèmes de contrôle électromagnétiques, optiques et thermomécaniques, enfin sur les technologies de l'information appliquées à l'ingénierie et aux calculs avancés.

Une longueur d'avance

La conception assistée par ordinateur et la gestion de données produits représentent deux technologies clés, sélectionnées pour faire l'objet d'un audit visant à identifier les synergies potentielles au sein du Groupe. Ainsi, il sera possible d'harmoniser les procédures dans ces domaines de manière à utiliser les technologies les plus performantes dans le cadre de nouveaux programmes. Les matériaux composites et métalliques constituent également un des principaux axes de recherche.

L'évaluation des besoins électroniques et informatiques est également à l'étude. L'électronique représente 30 % des produits d'EADS, ce qui justifie le recours à des arbitrages entre des compétences internes ou des acquisitions.

Par définition, ceux d'entre nous qui participent à la recherche, au développement, à la technologie et à l'ingénierie anticipent en permanence dans le but

FAITS MARQUANTS 2000

LAURÉAT D'UN PRIX SCIENTIFIQUE EN ALLEMAGNE

Les structures composites innovantes, développées par les chercheurs d'EADS ont été récompensées par un prix scientifique décerné par un grand groupe industriel allemand. Ce prix récompense les avancées réalisées en adapttronique, une science qui étudie l'intégration de la microélectronique dans les matériaux, afin de les rendre plus intelligents.

MISE EN RÉSEAU INTERNE

L'année 2000 a permis de créer un réseau plus efficace entre les scientifiques, chercheurs, ingénieurs et techniciens d'EADS. En 2001, cette solide plate-forme de compétences tournée vers les besoins du marché développera ses contacts avec de nouveaux partenaires extérieurs issus d'universités, d'instituts de recherche et du secteur dans son ensemble.



d'améliorer les procédés et produits pour mieux répondre aux attentes des clients. Cet objectif demeure au centre des investissements que le Groupe consacre aux ressources humaines et aux infrastructures qui apporteront à nos clients les solutions, parfois à un horizon lointain, parfois en l'espace d'un mois ou deux et feront vraiment la différence.

L'A380 : un ensemble de haute technologie éprouvée

Des technologies éprouvées, qui ont été développées et testées dans les laboratoires d'EADS, équiperont le moindre recoin du prochain nouveau membre de la famille Airbus, "l'avion à réaction du XXI^e siècle", l'Airbus A380. Elles concernent principalement les matériaux, procédés et systèmes, ainsi que la dimension écologique de l'appareil.

Matériaux : on estime que 40 % de la structure et des composants de l'A380 seront fabriqués à partir de composites de nouvelle génération en fibre de carbone, de matériaux métalliques et de profilés : fibres de carbone pour le caisson central de voilure, la dérive, le gouvernail, l'empennage horizontal et les

ascenseurs, ainsi que pour les traverses et les cloisons de séparation ; des alliages d'aluminium avancés seront utilisés pour la couverture des ailes et des profilés dans le fuselage. Les avantages portent entre autres sur une plus grande solidité, des économies de poids, une plus grande fiabilité et des réparations plus efficaces.

Procédés : le soudage au laser remplace les joints rivetés, d'où des économies de temps et de poids tout en éliminant la boulonnerie (source de corrosion et de fissures par fatigue) et une amélioration de la fiabilité grâce à des fonctions automatiques d'inspection intégrées.

Systèmes : pour la première fois dans l'histoire de l'aviation civile, la pression du système hydraulique sera portée à 5 000 livres par pied carré pour faciliter le maniement des commandes de vol et réduire le poids de l'A380. La chaîne du

système de commande en vol bénéficiera d'une double architecture, tandis que la nouvelle conception du système de régénération d'air améliorera la souplesse au sol et l'environnement de croisière.

Environnement : si les progrès réalisés dans les trois domaines précités contribuent à réduire les émissions en abaissant le poids structurel par passager, la technologie de l'aile et du train d'atterrissage de l'A380 permettra de voler dans un environnement moins bruyant que celui des plus gros avions de ligne actuels. En fait, un A380, version passager, générera la moitié du niveau sonore d'un appareil de même catégorie aujourd'hui.



La politique financière d'EADS répond aux objectifs de création de valeur pour les actionnaires et de réduction des risques. EADS applique également des critères financiers rigoureux de prise de décisions au moment où nous poursuivons un rôle clé dans la concentration du secteur en Europe et où nous lançons les nouveaux programmes qui assurent la croissance rentable future.

Relèvement de l'objectif de rentabilité en 2004

Lors de l'introduction en Bourse, le 10 juillet 2000, EADS s'était fixé un objectif de marge opérationnelle (correspondant au résultat opérationnel sur chiffre d'affaires) de 8 % à l'horizon 2004, après absorption des frais de recherche et développement de l'Airbus A380. Cet objectif reposait sur les perspectives de croissance de l'activité et de la productivité et sur les synergies issues de la fusion, estimées à 580 millions d'euros par an à partir de 2004, ou 600 millions d'euros, compte tenu de la consolidation à 100 % d'Airbus dans le périmètre d'EADS à partir de 2001.

Depuis juillet 2000, l'équipe chargée de l'intégration au sein du Groupe a identifié plus de 600 projets concrets qui vont permettre de dépasser ce chiffre de 600 millions d'euros. Dès 2001, EADS prévoit de réaliser 10 % de son objectif qui sera atteint en totalité en 2004.



La moitié environ de la création de valeur résultera de l'intégration des fonctions achats et de l'important pouvoir d'achat qu'EADS est dorénavant capable de mobiliser vis-à-vis de ses fournisseurs, pouvoir d'achat encore accru par l'augmentation des volumes découlant du lancement de nouveaux programmes comme celui de l'A380. Le reste de cette création de valeur proviendra de l'élimination des redondances dans les domaines de la recherche et développement, de l'augmentation des opportunités commerciales due à un plus large accès aux marchés et de l'optimisation de l'ingénierie financière.

La Direction d'EADS a relevé de 8 % à 10 % l'objectif de rentabilité à l'horizon 2004 à la suite de plusieurs événements : le succès des projets d'intégration en cours, la hausse significative de la croissance future du chiffre d'affaires tirée par un carnet de commandes représentant cinq années d'activité et enfin la mise en place de couverture de change à des taux favorables pour une grande partie de nos opérations futures libellées en dollars américains. Ce nouvel objectif de rentabilité est calculé sur des bases identiques à celles du précédent objectif et, par conséquent, tient compte des dépenses de recherche et développement liées au programme A380.

Meilleure maîtrise des variables de change

EADS réalise plus de chiffre d'affaires libellé en dollars américains qu'elle n'effectue de dépenses dans cette monnaie. La position nette en découlant (soit environ 8 milliards de dollars américains en 2000) est soumise aux fluctuations de la parité euro/dollar.

C'est pour cette raison qu'EADS a mis en place une stratégie de couverture de change aux règles et procédures clairement définies pour protéger ses résultats contre le risque de change tout en évitant la spéculation. Cette politique consiste à ne couvrir qu'une partie des risques futurs induits par les engagements fermes de son carnet de commandes. En 2000, le Groupe a tiré parti d'un dollar fort pour couvrir une grande partie de ses risques futurs à des taux (variant entre 1 euro = 0,95 USD et 1 euro = 1 USD), bien plus favorables que les hypothèses prudentes initialement retenues au moment de l'introduction en Bourse en juillet 2000.

De plus, à la suite de l'adoption de la norme comptable IAS 39 (à partir du 1^{er} janvier 2001), la Direction d'EADS a décidé d'affecter la quasi-totalité des couvertures de change, une par une, aux contrats commerciaux sous-jacents. Ainsi, la quasi-totalité des contrats de couvertures sera comptabilisée directement au niveau du résultat opérationnel ; il sera donc inutile de constituer au bilan une provision pour valoriser le portefeuille de couvertures à sa valeur de marché. La volatilité du résultat net, qui avait été observée dans les comptes pro forma des précédentes années, disparaîtra pratiquement totalement à partir de 2001. Les milieux financiers ont accueilli très favorablement l'application de la nouvelle règle IAS, qui confère davantage de lisibilité aux comptes et qui augmente la visibilité en termes de prévisions des bénéfices.

Des fusions et acquisitions créatrices de valeur

En sa qualité de première société européenne aérospatiale et de défense, EADS est le moteur des mouvements de concentration que connaît actuellement le secteur. Les opérations de fusion et acquisition sont et resteront un élément essentiel de la stratégie du Groupe pour renforcer le contrôle de ses activités et assurer une croissance rentable.

Seuls les transactions et les projets créateurs de valeur pour les actionnaires sont retenus ; afin de respecter ce critère de décision, EADS s'est doté de comités internes qui rassemblent des compétences stratégiques, techniques et financières. Ces comités étudient et évaluent tous les projets de fusions et acquisitions, et les appels d'offres dont le montant dépasse certains seuils et/ou s'accompagne de risques financiers exceptionnellement élevés.

Axel Arendt
Directeur Financier EADS,
Membre du Conseil
d'Administration d'EADS



Nouveaux programmes

EADS a anticipé les tendances du marché en lançant de nouveaux programmes (A380, Ariane 5 et Meteor, entre autres) qui soutiendront notre croissance pendant les premières décennies du XXI^e siècle.

Pour ces nouveaux programmes, une équipe d'experts en marketing et en finance propose des schémas, notamment de financement, visant à éviter les risques de ces programmes et utilisant les meilleures compétences du Groupe.

Comptes consolidés pro forma (non audités)

Bilan consolidé

58

| | En millions d'euros | |
|--|---------------------|----------------|
| | Pro forma 2000 | Pro forma 1999 |
| ACTIF | | |
| ACTIF IMMOBILISÉ | 20 894 | 19 952 |
| Immobilisations incorporelles | 116 | 134 |
| Immobilisations corporelles | 8 120 | 7 693 |
| Immobilisations financières | 4 609 | 3 930 |
| Écarts d'acquisition | 8 049 | 8 195 |
| ACTIF CIRCULANT | 16 745 | 13 794 |
| Stock (nets) | 2 081 | 1 218 |
| Créances clients | 4 118 | 4 509 |
| Autres créances et autres éléments d'actif | 2 624 | 3 317 |
| Valeurs mobilières de placement | 4 682 | 1 575 |
| Disponibilités | 3 240 | 3 175 |
| IMPÔTS DIFFÉRÉS - ACTIF | 3 151 | 2 821 |
| CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE | 654 | 651 |
| Total Actif | 41 444 | 37 218 |

En millions d'euros

| | Pro forma 2000 | Pro forma 1999 |
|---|----------------|----------------|
| PASSIF | | |
| CAPITAUX PROPRES | 10 250 | 9 377 |
| INTÉRÊTS MINORITAIRES | 221 | 212 |
| PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES | 8 684 | 7 432 |
| Fonds de pensions | 2 986 | 2 916 |
| Provisions pour impôts | 88 | 77 |
| Autres provisions pour risques et charges | 5 610 | 4 439 |
| TOTAL DETTES | 18 247 | 16 117 |
| Dettes financières | 5 779 | 5 696 |
| Dettes fournisseurs | 4 268 | 3 856 |
| Autres dettes d'exploitation | 8 200 | 6 565 |
| IMPÔTS DIFFÉRÉS - PASSIF | 1 128 | 1 345 |
| PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE | 2 914 | 2 735 |
| Total Passif | 41 444 | 37 218 |

Comptes consolidés pro forma (non audités)

Compte de résultat consolidé

60

| | En millions d'euros | |
|---|---------------------|----------------|
| | Pro forma 2000 | Pro forma 1999 |
| COMPTE DE RÉSULTAT | | |
| CHIFFRE D'AFFAIRES | 24 208 | 22 553 |
| Coûts des ventes | (20 072) | (18 298) |
| MARGE BRUTE | 4 136 | 4 255 |
| Frais administratifs, commerciaux et autres charges | (2 510) | (2 213) |
| Frais de recherche et de développement | (1 339) | (1 324) |
| Autres produits d'exploitation | 342 | 475 |
| Dotations aux amortissements des écarts d'acquisition (goodwill) | (429) | (424) |
| Résultat opérationnel (bénéfices avant résultat financier, impôts sur les bénéfices et intérêts minoritaires) | 200 | 769 |
| Résultat des participations mises en équivalence | 111 | 83 |
| Intérêts nets | 10 | (13) |
| Autres résultats financiers | (1 436) | (1 916) |
| Total du résultat financier | (1 315) | (1 846) |
| RÉSULTAT COURANT | (1 115) | (1 077) |
| Impôts sur le résultat | 220 | 33 |
| Intérêts minoritaires | (14) | (2) |
| RÉSULTAT NET* PART DU GROUPE | (909) | (1 046) |

*Après charges de restructuration, amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

| | | |
|--|--------------|--------------|
| RÉSULTAT AVANT INTÉRÊTS, IMPÔTS ET ÉLÉMENTS EXCEPTIONNELS | | |
| | 200 | 769 |
| Dotations aux amortissements des écarts d'acquisition | 429 | 424 |
| Dotations exceptionnelles d'amortissements de la survalueur des immobilisations corporelles | 176 | 169 |
| Dotations exceptionnelles d'amortissements de la survalueur des stocks | 483 | 0 |
| Quote-part des résultats des sociétés mises en équivalence | 111 | 83 |
| Résultat opérationnel avant dotation aux amortissements des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels | 1 399 | 1 445 |

Tableau des flux de financement

61

| | En millions d'euros | |
|---|----------------------------|----------------------------|
| | Pro forma 2000 31/12/00 | Pro forma 1999 31/12/99 |
| RÉSULTAT NET | (909) | (1 046) |
| Quote-part de résultat attribuable aux intérêts minoritaires | 14 | 2 |
| Résultat sur cessions d'immobilisations | (77) | (290) |
| Dotations aux amortissements et provisions pour dépréciation des immobilisations | 1 540 | 1 272 |
| Dotation exceptionnelle d'amortissement de la survaleur des stocks | 483 | 0 |
| Variations des provisions pour risques et charges | 1 259 | 838 |
| Variations des impôts différés | (611) | (23) |
| VARIATION DES AUTRES ÉLÉMENTS DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT | 1 460 | 785 |
| FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION | 3 159 | 1 538 |
| Investissements (nets) en immobilisations incorporelles, corporelles et financières | (1 590) | (1 456) |
| Incidence du changement du périmètre de consolidation sur la trésorerie | (38) | 116 |
| FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENTS | (1 628) | (1 340) |
| Transfert de profits/dividendes aux actionnaires | 0 | (1 305) |
| Dividendes versés aux actionnaires | (31) | 0 |
| Augmentation de capital | 1 540 | 69 |
| Augmentation des dettes financières | 83 | 1 012 |
| Autres activités | 43 | (51) |
| FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT | 1 635 | (275) |
| Incidence des variations des taux de change | 6 | (27) |
| VARIATION DE LA TRÉSORERIE | 3 172 | (104) |

Adresses des principales filiales opérationnelles et des bureaux de représentation à l'étranger

Au 31 décembre 2000

62

Siège social

European Aeronautic Defence
and Space Company EADS N.V.
Drentestraat 24
1083 HK Amsterdam
Pays-Bas

Sièges administratifs

EADS France
37, bd de Montmorency
75016 PARIS
FRANCE

EADS Deutschland GmbH
81663 MUNICH
ALLEMAGNE

EADS CASA
Avda. de Aragon 404
28022 MADRID
ESPAGNE

Principales filiales

Airbus

EADS Airbus SAS
37, bd de Montmorency - 75016 PARIS
FRANCE

EADS Airbus GmbH
Kreetslag 10 - 21129 HAMBOURG
ALLEMAGNE

EADS CASA (Division Airbus)
Avda. Aragon 404 - 28022 MADRID
ESPAGNE

Airbus Industrie (GIE)
1, rond-point Maurice Bellonte
31700 BLAGNAC
FRANCE

Avions de Transport Militaire

Airbus Military Company S.A.S.
17, avenue Didier Daurat
31700 BLAGNAC
FRANCE

EADS CASA

(Division Avions de Transport Militaire)
Avda. de Aragon 404 - 28022 MADRID
ESPAGNE

Aéronautique

EADS ATR
316, route de Bayonne 31060 TOULOUSE
FRANCE

Avions de Transport Régional (G.I.E - A.T.R.)
1, allée Pierre Nadot
31712 BLAGNAC CEDEX
FRANCE

**EADS Deutschland GmbH
Military Aircraft**
81663 MUNICH
ALLEMAGNE

**EADS CASA (Division Avions
de Transport Militaire)**
Avda. Aragon 404 - 28022 MADRID
ESPAGNE

Eurofighter Jagdflugzeug GmbH
Am Soldnermoos, 17
85399 HALLBERGMOOS
ALLEMAGNE

Eurocopter
Aéroport International de Marseille
Provence - 13725 MARGNANE
FRANCE

EFW
Grenzstrasse 1
1109 DRESDE-KLOTZSCHE
ALLEMAGNE

EADS SOGERMA
Aéroport International
BORDEAUX-MERIGNAC
33701 MERIGNAC - FRANCE

EADS SOCATA
Ste de Construction d'Avions de Tourisme
et d'Affaires
Aéroport de Paris - Le Bourget - Le Terminal
Bât. 413
93350 LE BOURGET - FRANCE

Espace

EADS Launch Vehicles
37, bd de Montmorency
75016 PARIS - FRANCE

EADS CASA (Division Espace)
Avda. de Aragon 404
28022 MADRID
ESPAGNE

Arianespace
Boulevard de l'Europe - BP 117
91006 EVRY CEDEX
FRANCE

Starsem
Tour Maine Montparnasse
33, av. du Maine - B.P. 30
75755 PARIS CEDEX 15
FRANCE

Astrium GmbH
Ludwig-Bölkow Allee (Tor 2)
85521 OTTOBRUNN
ALLEMAGNE

Astrium Ltd
Gunnels Wood Road-U.K - STEVENAGE
HUFFORDSHIRE SGI 2AS
ROYAUME-UNI

Astrium SAS
37, avenue Louis Bréguet
78146 VELIZY-VILLACOUBLAY
FRANCE

Systèmes Civils et de Défense

Aerospatiale Matra Missiles
37, bd de Montmorency - 75016 PARIS
FRANCE

Bayern-Chemie
Liebigstrasse 15-17
84544 ASCHAU AM INN
ALLEMAGNE

Dornier GmbH
An der Bundesstrasse 31
88090 IMMENSTAAD/BODENSEE
ALLEMAGNE

EADS Defence and Security Networks
Rue Jean-Pierre Timbaud
78180 MONTIGNY-LE-BRETONNEUX
FRANCE

EADS Deutschland GmbH
Defence Electronics
Wörthstrasse 85 - 89077 ULM
ALLEMAGNE

EADS Matra Datavision SA
4, rue de Presbourg - 75116 PARIS
FRANCE

EADS Systèmes-Services-Telecom
37, bd de Montmorency
75781 PARIS Cedex 16
FRANCE

Euromissile
12, rue de la Redoute
92260 FONTENAY-AUX-ROSES
FRANCE

Eurosam
63, boulevard de la Liberté
92230 CHATILLON-SOUS-BAGNEUX
FRANCE

LFK-Lenkflugkörpersysteme GmbH
Landshuter Strasse 26
85716 UNTERSCHLEISSHEIM
ALLEMAGNE

Matra Bae Dynamics France
4, rue de Presbourg - 75116 PARIS
FRANCE

Matra Bae Dynamics UK
Six Hills Way - PO Box 060
STEVENAGE HERT SG1A 2AD
ROYAUME-UNI

Matra Nortel Communications
50, rue du Président Sadate
29562 QUIMPER CEDEX 9
FRANCE

Nortel Networks Germany GmbH & Co KG
An der Bundesstr. 31 Geschäftsgebäude :
Werk 2 BG
88090 IMMENSTAAD/BODENSEE
ALLEMAGNE

Coordination Stratégique

EADS Belgium
75, avenue Cortenberg
1000 BRUXELLES - BELGIQUE

EADS USA
1101, 15th Street N.Y., suite 800
WASHINGTON DC.20005
ETATS-UNIS

Dassault Aviation
9, rond-point des Champs Elysées-Marcel
Dassault - 75008 PARIS - FRANCE

Bureaux de représentation d'EADS

Amérique du Nord et partenaires européens

EADS Royaume-Uni
The Economist Building - 25 St James's Street
LONDON SW1A 1HA - ROYAUME-UNI

EADS Italie
Via Panama n. 58 - Int. 2 - 00198 ROME
ITALIE

EADS Canada
275 Sparks Street Suite 902 - OTTAWA
ONTARIO K1R 7 X9 - CANADA

EADS Espagne
Avda. de Aragon, 404
28022 MADRID - ESPAGNE

Amérique Latine

EADS Mexique
S.A. de C.V. - Av. Prolongación Paseo de la
Reforma No. 1240, Piso 8 - Col. Sta. Fe
C.P. 05109, MÉXICO D.F.
DELEGACIÓN CUAJIMALPA
MEXIQUE

EADS Brésil
SCS, Q3, Bl A, Il 74/78 1° andar
a/c Banco Cidade
703000-500 BRASILIA - BRESIL

EADS Chili

La Concepcion, 322 - Oficina 904
PROVIDENCIA - SANTIAGO DE CHILE
CHILI

Europe occidentale**EADS Portugal**

Av. da Liberdade 245/4° G
1250-143 LISBONNE - PORTUGAL

EADS Hellas SA

124, Kifissias Avenue
15th Floor - 11526 ATHENES
GRECE

EADS Turquie

Turan Emeksiz Sokak A3
06700 G.O.P. - ANKARA - TURQUIE

EADS Finlande

Fabianinkatu 3 B 21
01300 HELSINKI - FINLANDE

Europe centrale et orientale**EADS Pologne**

Ilmet Business Centre
AL. Jana Pawla II 15 - 00-828 VARSOVIE
POLOGNE

EADS Croatie

Trg N.S. Zrinskog 1 /IV
10000 ZAGREB - REPUBLIQUE DE CROATIE

EADS République Tchèque

Bavorská 856 - 15541 Praha - STODULKY
REPUBLIQUE TCHEQUE

EADS Hongrie

Lövöház u. 30 - 1024 BUDAPEST
HONGRIE

EADS Bulgarie

Rebarska, 5 - 1510 SOFIA - BULGARIE

EADS Russie

Representative Office Russia
BOLSHAJA ORDYNKA, 40/2
109017 MOSCOU - RUSSIE

Moyen-Orient/Maghreb**EADS Emirats Arabes Unis**

Three Sails Centre - Office N° 1605
Corniche Road - ABU DHABI
EMIRATS ARABES UNIS

EADS Arabie Saoudite

P O Box 50 602 - 11533 RYADH
ARABIE SAOUDITE

EADS Egypte

5 Dar El Shifa Street - Garden City
LE CAIRE 11451 - EGYPTE

EADS Koweït

Jabriya - Area 5 - Street 2 - Villa 59
KOWEIT CITY

Afrique**EADS Afrique du Sud**

P.O.Box 37 37
0001 PRETORIA - AFRIQUE DU SUD

Nord de l'Asie**EADS Japon**

Roppongi First Bldg.
9-9, Roppongi 1-chome
Minato-Ku - TOKYO 106 - JAPON

EADS Corée

3rd Floor, Volvo Building
726-173 Hannam-dong, Yongsan-ku
SEOUL, COREE 140-210

EADS Chine

Silver Tower 32F - Room 3210
2 Dong San Huan Bei Lu
Chaoyang District
BEIJING 100027
P. R. CHINE

EADS Taïwan

14 Floor Bank Tower - Suite 1403
205 Tuan Hua North Road
TAIPEI - TAIWAN

Sud de l'Asie**EADS Thaïlande**

Unit 2705-2706, 27th Floor River Wing East
Empire Tower, 195 South Sathorn Road
Yannawa, Sathorn
BANGKOK 10120 THAÏLANDE

EADS Singapour

South East Asia Pte. Ltd
Aerospatiale Matra
435 Orchard Road
WISMA ATRIA - SINGAPOUR 238877

EADS Indonésie

Deutsche Bank Building
8th Floor Suite 801B/D
Jl. Imam Bonjol No. 80
JAKARTA 10310
INDONESIE

EADS Malaisie

Suite 17-02, Level 17 - Wisma Kiapeng
3, Jalan Kia Peng
50450 KUALA LUMPUR
MALAISIE

EADS Australie

Level 24, AMP Centre
50 Bridge Street - SYDNEY NSW 2000
AUSTRALIE

EADS Inde

Aerospatiale House - 10A, Prithviraj Road
110011 NEW DELHI - INDE

Information Actionnaires

Numéros d'appel gratuit

France :

0 800 01 2001

Allemagne :

00 800 00 02 2002

Espagne :

00 800 00 02 2002

www.eads.net

Messagerie Internet :

comfi@eads.net

Copyrights :

Airbus Industrie - Arianespace - Astrium - ATR - EADS CASA - EADS Launch Vehicles - EADS LFK
EADS Sogema - Eurocopter - Eurofighter - Matra Bae Dynamics - Socata.

Photographes EADS : Jullien, Marquardt, Nojaroff. **Illustration (page 25) :** ide

Conception et réalisation : ValLEE, **Phénix Communication**



European Aeronautic Defence and
Space Company EADS N.V.
Drentestraat 24
1083 HK Amsterdam
Pays-Bas

Ce document est également disponible aux adresses suivantes :
EADS Deutschland GmbH : 81663 Munich - Allemagne
EADS France : 37 boulevard de Montmorency - 75781 Paris cedex 16 - France
EADS CASA : Avda de Aragón 404 - 28022 Madrid - Espagne