

Panorama
2005

Tracer l'avenir



The step beyond

Bienvenue

Leader mondial, EADS est l'une des forces motrices de l'industrie aéronautique et de défense, ainsi que des services associés.

En espérant que ce supplément « EADS en bref - 2005 » vous serve de carnet de route tout au long de votre parcours dans l'univers d'EADS.



EADS en bref – 2005

Le Groupe EADS
Chiffres-clés 2005

Principaux indicateurs 2005

Etre actionnaire d'EADS

EADS dans le monde

Airbus

Airbus est l'un des premiers constructeurs d'avions commerciaux au monde. Grâce à l'attention portée à ses clients, à son savoir-faire commercial, à sa position de leader technologique et à l'efficacité de ses processus de fabrication, Airbus remporte la moitié de l'ensemble des commandes d'appareils de plus de 100 sièges.

Avions de Transport Militaire

La Division Avions de Transport Militaire conçoit, fabrique et commercialise des avions de transport parmi les plus modernes au monde. Sa gamme de produits comprend des appareils de transport lourds, moyens et légers, ainsi que des dérivés militaires d'Airbus bénéficiant ainsi de leurs performances éprouvées.

Eurocopter

Eurocopter est le premier hélicoptériste mondial avec plus de 50% des ventes d'hélicoptères pour les marchés civil et parapublic. Elle dispose de solides activités militaires qui sont en plein essor.

Systèmes de Défense et de Sécurité

La Division Systèmes de Défense et de Sécurité constitue le pôle principal des activités de défense et de sécurité globale d'EADS. Elle réunit un large éventail de plates-formes, dont les activités d'EADS dans le programme Eurofighter, les activités Systèmes de Missiles, les Systèmes de Défense et de Communication, la Défense Electronique et les Services.

Espace

La Division Espace d'EADS est le premier groupe spatial européen et le troisième au monde. Premier fournisseur européen de satellites, de lanceurs et de services spatiaux, elle joue un rôle central dans le cadre des programmes spatiaux institutionnels en Europe.

EADS, une référence en matière d'innovation dans de nombreux domaines de l'aviation commerciale, de la défense, de la sécurité globale et de l'espace.

A320



- Année record en termes de livraisons, de commandes et de rentabilité
- Premier vol de l'A380, le plus gros porteur au monde et le plus économique
- Lancement de l'A350, un avion long-courrier à la pointe de la technologie offrant une consommation réduite

A330, version MRTT



- Hausse de l'EBIT, reflétant les succès commerciaux et la réussite de la restructuration menée l'année dernière
- Commande en 2005 de l'Afrique du Sud pour 8 A400M qui viennent s'ajouter aux 180 déjà commandés sur les marchés domestiques du Groupe. 4 commandes de la Malaisie en 2006 ; déclaration d'intention d'achat du Chili portant sur 3 appareils
- Présélection par le Royaume-Uni du consortium Air Tanker, dont EADS est le chef de file, pour son programme d'avions ravitailleurs stratégiques

AS350 en vol au-dessus de l'Everest



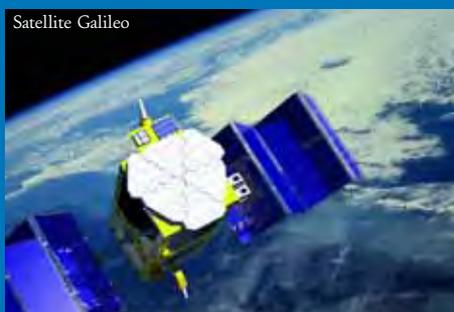
- Consolidation du leadership mondial sur les marchés civil et parapublic
- L'Espagne confirme sa place de 3ème marché domestique du Groupe
- Belgique, Nouvelle-Zélande et Espagne - nouveaux clients pour le NH90
- Signature d'accords majeurs de coopération en Asie et en Amérique du Nord

Eurofighter



- Une année soutenue en termes de livraisons et de nouvelles commandes
- Signature de contrats importants portant sur les missiles, les systèmes d'autoprotection de l'Eurofighter et la surveillance frontalière
- Acquisition de capacités supplémentaires dans des secteurs en pleine croissance

Satellite Galileo



- Progression notable de la rentabilité du fait de la croissance et d'une réduction de la structure de coûts
- Qualification réussie d'Ariane 5 ECA (10 tonnes)
- Avancées dans la qualification des missiles balistiques
- Importantes commandes de satellites remportées par EADS Astrium en Corée du Sud et auprès de l'Agence spatiale européenne
- Développement des systèmes de communications de défense par satellite avec l'avancement de Paradigm au Royaume-Uni et la présélection par l'Allemagne

Chiffres-clés 2005

Groupe EADS

		2005	2004	2003
Chiffre d'affaires	M€	34 206	31 761	30 133
EBIT ¹ (Earnings before interest and taxes)	M€	2 852	2 432 ²	1 543
Résultat net	M€	1 676	1 203 ^{2,3}	206
Bénéfice par action	€	2,11	1,50 ³	0,26
Dividende par action	€	0,65 ⁴	0,50	0,40
Position de trésorerie nette	M€	5 489	3 961	3 008
Prises de commandes ⁵	M€	92 551	44 117	61 150
Carnet de commandes ⁵	M€	253 235	184 288	179 280
Effectif (en nombre de salariés)		113 210	110 662	109 135

¹ Résultat opérationnel avant amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels. Sauf mention contraire, les résultats opérationnels indiqués dans le présent rapport s'entendent avant amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels

² 2004 a été retraité pour prendre en compte les dépenses liées aux options d'achat d'actions (-12 millions d'euros pour le Groupe EADS) conformément à la première application de la norme IFRS 2

³ EADS continue d'employer le terme de «résultat net», dont le sens est identique à celui de bénéfice attribuable aux actionnaires de la société-mère, comme défini par les normes IFRS. L'application de la norme IAS 32 révisée a entraîné des changements de la comptabilisation de l'option de vente accordée à BAE Systems en tant qu'actionnaire minoritaire d'Airbus. Ces modifications ont contribué à hauteur de 289 millions d'euros au résultat net (2004:185 millions d'euros), soit 0,36 € par action (2004:0,23 €)

⁴ Proposé à l'AG du 4 mai 2006

⁵ Les contributions des activités avions commerciaux aux prises de commandes et aux carnets de commandes d'EADS s'entendent sur la base des prix catalogue

Activités d'EADS

		2005	2004	2003
Airbus				
Chiffre d'affaires	M€	22 179	20 224	19 048
Carnet de commandes	M€	201 963	136 022	141 836
Avions de Transport Militaire				
Chiffre d'affaires	M€	763	1 304	934
Carnet de commandes	M€	20 961	19 897	20 007
Eurocopter				
Chiffre d'affaires	M€	3 211	2 786	2 611
Carnet de commandes	M€	9 960	9 117	8 702
Systèmes de Défense et de Sécurité				
Chiffre d'affaires	M€	5 636	5 385	5 165
Carnet de commandes	M€	18 509	17 276	14 283
Espace				
Chiffre d'affaires	M€	2 698	2 592	2 424
Carnet de commandes	M€	10 931	11 311	7 888
Autres activités⁶				
Chiffre d'affaires	M€	1 155	1 123	1 192
Carnet de commandes	M€	2 128	1 079	1 115

⁶ Les Unités Opérationnelles ATR, EADS EFW, EADS Socata et EADS Sogerma Services sont classées dans la catégorie «Autres activités», laquelle ne constitue pas une Division d'EADS à part entière

Croissance régulière de l'EBIT et du bénéfice par action d'EADS.

Chiffre d'affaires (M€)



+8%

Le chiffre d'affaires a progressé de 8%, à 34,2 milliards d'euros. La plupart des Divisions du Groupe ont contribué à cette hausse, et plus particulièrement Airbus et Eurocopter.

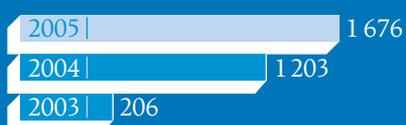
EBIT (M€)



+17%

En 2005, EADS a clairement surpassé sa précédente année record. Ce résultat exceptionnel s'explique principalement par le niveau toujours élevé du chiffre d'affaires et des bénéfices d'Airbus et des activités Espace et Défense du Groupe.

Résultat net (M€)



+39%

Le résultat net, qui ressort à 1 676 millions d'euros, affiche une progression de 39% par rapport au résultat de 2004, établi à 1 203 millions d'euros. Le chiffre de 2004 (chiffre publié de 1 030 millions d'euros) a été retraité à des fins de comparaison à la suite de l'application de la norme IFRS 2 et de la norme IAS 32 révisée.

Bénéfice par action (en €)



+41%

Le bénéfice par action 2005 s'est élevé à 2,11 €, contre 1,50 € en 2004, reflétant la forte hausse du résultat net, grâce à la solide performance opérationnelle et à la hausse du résultat financier.

Position de trésorerie nette (M€)



+39%

La position de trésorerie nette d'EADS est demeurée largement positive, à 5,5 milliards d'euros, soit une augmentation de 39%, qui confère au Groupe robustesse et marge de manœuvre.

Les pourcentages indiqués dans les graphiques du présent rapport reflètent les variations enregistrées entre 2004 et 2005

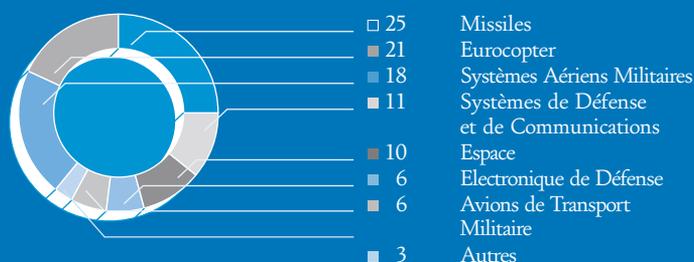
Principaux indicateurs 2005

Répartition géographique du chiffre d'affaires en 2005 (%)



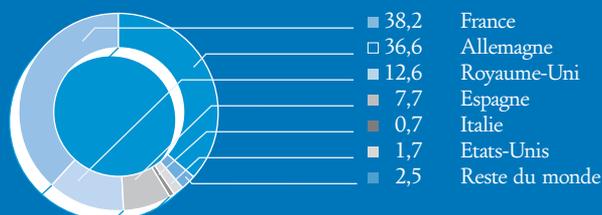
L'Europe représente le plus grand pourcentage du chiffre d'affaires; l'Amérique du Nord arrive en deuxième position, suivie de près par la région Asie-Pacifique.

Répartition du chiffre d'affaires des activités de défense en 2005 (%)



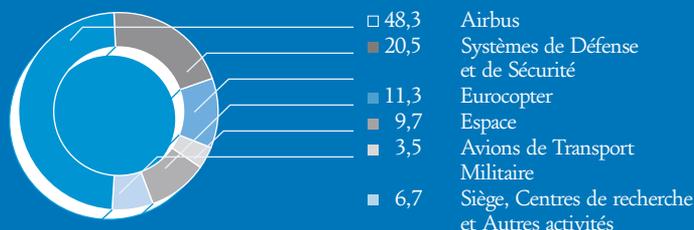
Le chiffre d'affaires généré par les activités de défense a atteint 7,7 milliards d'euros, la plus grande partie provenant des hélicoptères, des missiles (MBDA), des avions militaires, ainsi que des communications sécurisées (DCS) et de l'espace.

Répartition des effectifs par pays fin 2005 (%)



95% des salariés d'EADS sont localisés dans les principaux pays domestiques du Groupe en Europe, et répartis sur plus de 80 sites industriels.

Répartition des effectifs par secteur d'activité à la fin de l'année 2005 (%)



L'exercice a été marqué par une légère augmentation des effectifs en 2005, principalement en raison de la hausse de l'activité chez Airbus et Eurocopter. L'effectif total à fin 2005 s'élève à 113 210 collaborateurs.

Un carnet de commandes record, garant de la croissance future.

Prises de commandes (M€)



En 2005, EADS a enregistré un niveau record de prises de commandes, à 92,5 milliards d'euros (+110% par rapport à 2004), dont 10,3 milliards d'euros pour ses activités de défense.

Carnet de commandes (M€)



Le carnet de commandes d'EADS a augmenté de 37% grâce à la croissance du carnet de commandes d'Airbus et à la progression des activités de défense. A taux de change dollar US/euro constant, cette progression aurait été de 32%.

Carnet de commandes des activités de défense (M€)



Dans le secteur de la défense, le carnet de commandes affiche une croissance de 7% en 2005 grâce au niveau soutenu des prises de commandes dans les Divisions Avions de Transport Militaire, Eurocopter et Systèmes de Défense et de Sécurité.

Recherche et Développement autofinancée (M€)



Les dépenses de Recherche et de Développement en 2005 reflètent le maintien d'un niveau élevé d'investissement en matière d'innovations au sein du Groupe. Ces dépenses représentent l'équivalent de 6,1% du chiffre d'affaires d'EADS.

Etre actionnaire d'EADS

L'actionnariat institutionnel d'EADS a progressé en 2005, en raison de l'accroissement de la part des actionnaires institutionnels européens. Les investisseurs institutionnels d'Europe continentale ont en effet augmenté de manière significative leur participation de 34% à 40%. Parallèlement, les participations détenues par les investisseurs britanniques et américains ont légèrement reculé, de 55% à 48%.

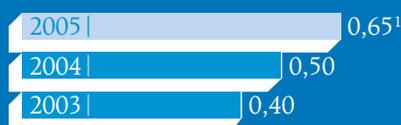
Clôturent 2005 à 31,95 euros, le titre EADS a affiché une progression annuelle de 50%, contre seulement 23% et 21% respectivement pour le CAC 40 et le secteur aérospatial et de défense sur la même période. Dans un contexte de hausse, le volume de titres EADS négociés quotidiennement est demeuré élevé, avec une moyenne de 2 millions d'actions.

Le titre a démarré lentement l'année 2005, subissant une consolidation après l'annonce, en décembre 2004, de retards dans le programme A380, de problèmes de succession à la direction du Groupe et de prévisions financières prudentes pour 2005. Le titre EADS a ainsi enregistré une modeste hausse de 1,73% au cours des quatre premiers mois et demi de l'année, jusqu'à la mi-mai 2005. Et ce, malgré des prévisions rassurantes en matière de livraisons et la publication, au cours du premier trimestre, de résultats satisfaisants pour l'exercice 2004 - une annonce qui s'est d'ailleurs accompagnée d'une révision à la hausse des objectifs financiers du Groupe et d'une augmentation du dividende de 25%.

Le titre EADS a retrouvé ensuite un véritable dynamisme à partir du mois de mai, au lendemain de la publication des résultats du premier trimestre 2005, suivie de fructueuses retombées du Salon aéronautique de Paris et après l'annonce, fin juin, de la nouvelle équipe de direction du Groupe. Ces événements ont été perçus par le marché comme le signe d'un renouveau des initiatives stratégiques, dont l'effet s'est doublé d'un certain nombre de succès commerciaux. Fin juillet 2005, la publication des résultats et des flux de trésorerie du premier semestre, et une nouvelle révision à la hausse des prévisions, ont nourri l'appétit des investisseurs pour le titre EADS, et ce malgré des incertitudes persistantes sur le dollar, la hausse des prix du pétrole et la concurrence acharnée entre Airbus et son principal concurrent sur le marché de l'aviation civile.

De la mi-mai à la fin de l'exercice 2005, le titre EADS a progressé de près de 50%, pour atteindre un plus haut historique, le 22 décembre, à 33,45 euros, sur fond d'annonces majeures, notamment celle d'une importante commande passée par la Chine et d'une commande complémentaire de Paradigm pour Astrium. Le cours du titre s'est ensuite consolidé dans un volume modéré jusqu'à la fin de l'année, affecté par la faiblesse du dollar américain et les inquiétudes entourant le prix du baril.

Dividende par action (en €)
(montant brut)



¹ Proposé à l'AG du 4 mai 2006

+30%

Pour la troisième année consécutive, une augmentation du dividende est proposée au vu de la solidité de la croissance des résultats d'EADS. En 2005, le Conseil d'administration d'EADS a adapté sa politique de distribution, afin de prendre en compte la continuité du versement de dividendes comme un objectif souhaitable de la politique actionnariale pour les années à venir.

L'action EADS a évolué à des niveaux record en 2005.

Evolution du cours de l'action au 31 décembre 2005



— EADS
 — CAC 40
 — MSCI World Aero/Defence (en €, ajusté au taux de change US\$/€ quotidien)

■ Plus haut 2005 :
 33,45 € le 22 décembre

Code ISIN : NL0000235190

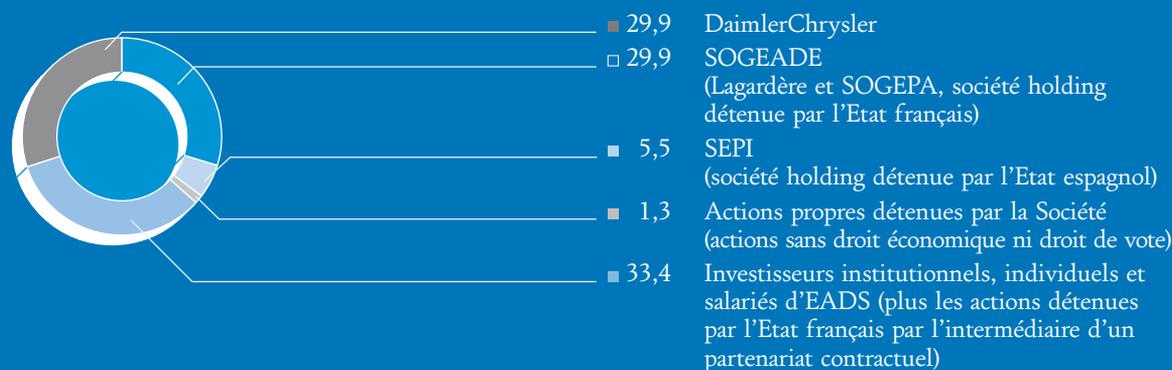
Nombre d'actions émises au 31 décembre 2005 : 817 743 130

Prix d'offre le 10 juillet 2000 : 19€ pour les investisseurs institutionnels, 18 € pour les individuels

Plus haut atteint en 2005 à la Bourse de Paris : 33,45 € le 22 décembre 2005

Plus bas atteint en 2005 à la Bourse de Paris : 20,76 € le 5 janvier 2005

Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2005 (en %)



En avril 2006, DaimlerChrysler et Lagardère SCA ont annoncé avoir simultanément conclu des transactions visant à réduire leur participation respective au capital d'EADS de 7,5%. Cette décision contribue à la liquidité du titre EADS. Parallèlement, DaimlerChrysler et Lagardère SCA ont réaffirmé la poursuite de leur engagement à demeurer des actionnaires majeurs d'EADS. En vertu des pactes d'actionnaires, l'équilibre du contrôle entre actionnaires majeurs d'EADS dans le cadre du gouvernement de l'entreprise reste inchangé.

EADS dans le monde



EADS accroît sa présence sur les marchés mondiaux les plus dynamiques.





Image de couverture :
Cockpit de l'A380

Image de quatrième
de couverture : Ecureuil
AS350 et un A380

■	Messages
2	Lettre des Présidents
4	Investir dans le Groupe EADS
6	Message des Présidents exécutifs

■	Principes directeurs
10	Amélioration
14	Internationalisation
18	Innovation

■	Présentation des activités
22	Le monde dans lequel nous intervenons
28	Airbus
32	Avions de Transport Militaire
34	Eurocopter
36	Systèmes de Défense et de Sécurité
38	Espace

■	Responsabilités
40	Ressources humaines
42	Responsabilité sociale

■	Direction et Gouvernement d'entreprise
46	Notre organisation
48	Comité exécutif
50	Gouvernement d'entreprise

■	Informations sur le Groupe
52	Glossaire
54	Adresses
56	Calendrier financier 2006

Le Rapport annuel 2005 complet d'EADS est composé de :



Panorama
2005 (1)



Etats financiers
et Gouvernement
d'entreprise
2005 (2)



Activités, Structures et
Responsabilité sociale
2005 (3)
(disponible sur demande)



La version en ligne du
Rapport annuel 2005
est disponible à l'adresse
www.reports.eads.com/fr

Chers actionnaires d'EADS,

Nous sommes heureux de constater qu'EADS a fait la course en tête en 2005, dans un marché aéronautique en pleine croissance. Une nouvelle fois, le Groupe a largement conforté sa position au sein de l'industrie mondiale de l'aéronautique, de l'espace et de la défense.



A gauche :
Manfred Bischoff
Président

A droite :
Arnaud Lagardère
Président

Pour la sixième année consécutive, EADS a dépassé ses objectifs annoncés et a renforcé son rôle moteur de l'industrie mondiale de l'aérospatiale et de la défense. En 2005, année record pour l'industrie aéronautique, EADS a confirmé sa place de leader du marché des avions commerciaux de 100 places et plus, tout en étoffant considérablement son portefeuille de défense.

Ainsi qu'il en avait été décidé lors de la création d'EADS, le Conseil d'administration a été renouvelé en 2005. Parallèlement, deux nouveaux Présidents exécutifs (CEO) et deux nouveaux Directeurs généraux délégués (Chief Operating Officer ou COO) ont été nommés. La structure des Divisions d'EADS a été légèrement repensée, de même que l'organisation du siège du Groupe. Ce processus a été étroitement contrôlé par le Conseil d'administration d'EADS, dans une volonté de continuité stratégique et de fiabilité à l'égard de ses partenaires.

En 2005, le Conseil d'administration a consacré beaucoup de temps et d'attention à la définition de la stratégie afin de s'assurer du succès de sa mise en œuvre. Deux priorités ont été définies : pénétration de nouveaux marchés et élargissement de la gamme de produits. Au chapitre des travaux du Conseil figurent, entre autres, l'initiative de développement industriel mondial (Global Industrial Development) et l'examen régulier du portefeuille de produits aéronautiques civils, avec notamment le lancement industriel de l'A350.

La position concurrentielle d'EADS au sein de l'industrie internationale de l'aéronautique et spatiale a été un sujet central du travail du Conseil. De ce fait, le Conseil a exploré différentes pistes pour développer et positionner notre Groupe pour l'avenir. Il a notamment examiné les potentiels de développement interne, en s'appuyant sur ses forces actuelles. Il a également envisagé différents scénarii possibles de croissance externe.

Tout au long de l'année, le Conseil a suivi et étudié de près l'avancement des grands programmes tels l'Airbus A380, l'avion de transport A400M, Paradigm et les drones. Le Conseil a également abordé des sujets concernant le personnel et les ressources humaines, tels que la qualification des dirigeants, les mesures pour attirer, fidéliser et faire évoluer les meilleurs potentiels afin d'assurer la qualité future de l'encadrement d'EADS, ainsi que le caractère international de la Direction du Groupe. Enfin, les résultats et la structure financière, la stratégie de couvertures de change, la politique de financement et l'adéquation des principes comptables ont fait l'objet de débats et de décisions prises en toute confiance entre les membres du Conseil d'administration.

Grâce à son excellent positionnement, EADS a tiré pleinement profit du redressement du marché de sorte qu'en 2005, les résultats ont une nouvelle fois dépassé les objectifs fixés. Avec un EBIT de 2,85 milliards d'euros, un impressionnant carnet de commandes qui ne cesse de croître et une position de trésorerie nette significative, le Groupe a démontré que sa stratégie et la mise en œuvre de celle-ci sont en bonne voie, d'où sa santé financière et sa rentabilité.

2005 a également été un exercice favorable aux actionnaires à plusieurs égards. Le cours du titre EADS a largement dépassé la performance de plusieurs grands indices, avant d'atteindre un plus haut historique, le 22 décembre 2005, à 33,45 €. Forte de cette performance, EADS s'est hissée parmi les acteurs les plus puissants du secteur de l'aéronautique, de l'espace et de la défense dans le monde. Ainsi, la solidité financière du Groupe et ses perspectives ont incité le Conseil d'administration à recommander le paiement d'un dividende de 0,65 € par action, soit une hausse de 30% par rapport à l'exercice précédent.

Par ailleurs, nous sommes résolus à devenir une référence dans les domaines du gouvernement d'entreprise et de la responsabilité sociale et éthique, en continuant à privilégier la transparence dans notre gestion et notre communication financière, et à répondre aux attentes du marché quant au respect des normes sociales, légales et statutaires. C'est dans cet esprit que le Code éthique du Groupe a été mis à jour afin d'intégrer les recommandations par différents codes et lois et d'adhérer aux meilleures pratiques. Ce Code, qui s'appuie sur les valeurs fondatrices d'EADS, se conforme aux normes internationales établies. La stratégie du Groupe vise à établir un équilibre durable entre performance économique, prise en compte des intérêts de l'ensemble des partenaires et respect de l'environnement.

Le Conseil d'administration est particulièrement sensible au fait que la direction du Groupe ait réussi à faire valoir la crédibilité et la fiabilité d'EADS, et ce non seulement aux yeux de ses clients, fournisseurs et collaborateurs, mais aussi dans l'esprit du grand public. Nous adressons ainsi nos remerciements et nos félicitations à tous ceux qui, au sein du Groupe, ont contribué à ce résultat, que nous n'aurons de cesse de développer et de faire progresser pour le plus grand bénéfice de toutes les parties prenantes d'EADS, dans le respect des normes de gouvernement d'entreprise les plus rigoureuses.

Pour l'avenir, le Conseil a pris des mesures afin de garantir la continuité de ses activités et de sa composition. Nous demeurons résolument engagés en faveur du succès d'EADS et de la mise en œuvre de sa stratégie visant à dégager une croissance rentable dans l'aviation civile, l'espace et la défense, en parvenant à définir les standards prévalant sur ces marchés. Ainsi, nous poursuivrons sur la voie de la création de valeur pour nos actionnaires et, au-delà, de la contribution au bien-être de l'ensemble de nos partenaires.



Manfred Bischoff
Président



Arnaud Lagardère
Président

Investir dans le Groupe EADS

Investir dans EADS, c'est détenir des actions d'une société internationale qui occupe des positions de leader sur les marchés en pleine expansion de l'industrie aérospatiale et de la défense.

Nous tenons nos engagements



EADS a toujours tenu ses engagements. Depuis sa création, il y a six ans, le Groupe s'est hissé au premier rang des marchés les plus importants. Il a procédé à une réorganisation industrielle à grande échelle, tout en faisant progresser la rentabilité de toutes ses activités, grâce à la hausse de son chiffre d'affaires et à une plus grande efficacité. Toutes ces actions ont abouti à des résultats financiers qui, chaque année, atteignent, voire dépassent, les objectifs fixés.

Nous équilibrons notre portefeuille



Ces dernières années, le carnet de commandes Défense a fortement progressé. L'entrée en phase de production et de livraison de nouveaux programmes majeurs renforce notre activité. Parallèlement, nous augmentons nos capacités d'intégration de systèmes et notre offre de solutions réseaux répondant à la fois aux besoins de la Défense et aux exigences de sécurité globale. Accroître la part de la Défense dans notre chiffre d'affaires et notre bénéfice, est l'un de nos objectifs, afin notamment de réduire notre exposition aux cycles de l'aviation civile.

Nous développons une assise mondiale



EADS dispose d'une solide implantation sur les plus grands marchés en plein essor de l'aérospatiale et de la défense de par le monde. Le Groupe cherche activement à élargir sa présence dans ces pays, tout au long de la chaîne de valeur. EADS s'assure ainsi d'un accès dans les pays où la demande est la plus forte. La démarche est ambitieuse et le Groupe s'appuie, pour y parvenir, sur les excellentes ressources dont il dispose dans l'aérospatiale et la défense.

Nous sommes bien placés pour la croissance



EADS récolte à la fois les fruits de la reprise de l'aviation civile, mais aussi d'une meilleure efficacité interne. Airbus possède un carnet de commandes record ; l'activité défense connaît une croissance régulière et la Division Espace tire les bénéfices de l'amélioration de sa productivité. Un portefeuille de produits concurrentiels et en pleine évolution, l'amélioration de nos activités et l'élargissement de la présence du Groupe à l'international seront les moteurs de la croissance.

A man in a dark suit, white shirt, and red striped tie is seated in the driver's seat of a car. He is looking down at a white document he is holding with both hands. The background shows the interior of the car, including the steering wheel and dashboard.

La croissance d'EADS, dans un monde toujours plus compétitif, repose sur l'Amélioration, l'Internationalisation, l'Innovation



Les Présidents exécutifs
Thomas Enders (gauche)
et Noël Forgeard (droite)
à l'intérieur d'un EC 135

La rentabilité d'EADS a atteint de nouveaux sommets et notre portefeuille exceptionnel de produits innovants est le fondement de notre croissance future.

Chers actionnaires, chers clients,
chers fournisseurs et chers collaborateurs,

Année remarquable pour l'industrie aérospatiale, 2005 a aussi marqué un exercice record pour EADS. En effet, non seulement la Société a réalisé sa meilleure performance, mais elle a dépassé ses objectifs financiers pour la sixième année consécutive. Nous souhaitons donc remercier vivement tous ceux qui ont contribué à ce succès.

Les résultats de 2005 confirment la trajectoire de croissance de la Société. Tous ceux qui travaillent chez EADS se sont engagés à maintenir ce dynamisme et à concrétiser l'immense potentiel de la Société dans l'avenir.

En termes de rentabilité, EADS a atteint de nouveaux sommets. La marge opérationnelle en 2005 s'est élevée à 8,3%, soit 2,85 milliards d'euros. Il est intéressant de souligner que la croissance de l'EBIT, du résultat net et de la trésorerie nette ont été plus importantes que celle du chiffre d'affaires, qui a pourtant connu une progression significative. De surcroît, la croissance future est assurée par un ensemble de produits exceptionnels et innovants.

A 380 – le rêve devient réalité

Une nouvelle ère s'est ouverte dans l'aviation commerciale, lorsque l'A380 a pris son premier envol, le 27 avril 2005. Cet événement historique s'est déroulé sous les yeux de dizaines de milliers de passionnés réunis à Toulouse et a été suivi par des millions de téléspectateurs de par le monde.

L'aventure partie d'un simple concept d'ingénieurs audacieux est en passe de devenir quelque dix ans après, une réalité pour les compagnies aériennes et pour leurs passagers lorsque cet avion révolutionnaire entrera en service. En offrant un voyage aérien confortable et abordable dans les régions du globe en pleine croissance, l'A380 incarne l'esprit de ce que nous entendons en affirmant qu'EADS est un moteur du changement dans l'industrie aéronautique mondiale.

Notre Société se caractérise avant tout par sa quête technologique et son esprit d'entreprise qui la poussent toujours à aller de l'avant. C'est dans le respect de cette vision que nous avons accepté ensemble les fonctions de Présidents exécutifs, afin de faire de cette grande

Thomas Enders
Président exécutif



entreprise, une entreprise encore plus prestigieuse, en nous appuyant sur les solides fondations posées par nos prédécesseurs.

Entamer ce nouveau chapitre avec une stratégie claire

En 2005, la Société a entamé un nouveau chapitre de son histoire. Notre stratégie s'articulera autour des quatre objectifs suivants : veiller à ce qu'Airbus maintienne sa position concurrentielle ; améliorer la performance opérationnelle et financière des activités spatiales, de défense et des hélicoptères, élargir l'assise du Groupe sur la scène internationale et, pour finir, dégager la meilleure rentabilité dans sa catégorie, toutes activités confondues.

Les résultats et initiatives de l'année précédente confirment que la Société progresse avec succès vers la réalisation de ces objectifs stratégiques.

En 2005, Airbus s'est affirmée comme le numéro un du secteur et ce pour la troisième année consécutive en termes de livraisons et pour la cinquième année consécutive en termes de commandes. Cependant, la concurrence multiple les efforts pour reconquérir le terrain cédé. Nous devons relever le défi.

Eurocopter, fort d'un solide chiffre d'affaires et de ses bons résultats, a renforcé sa position de premier hélicoptériste mondial. En outre, les Divisions Avions de Transport Militaire et Espace ont sensiblement relevé leurs performances financières.

L'engagement sans faille affiché par EADS à l'égard de ses activités spatiales a été légitimé non seulement par le redressement désormais acquis de ces activités, mais également par la garantie d'une croissance annuelle de 2,5% des activités spatiales institutionnelles jusqu'à 2010.

A l'export, EADS, grâce à des produits phares tels que l'A400M, l'Eurofighter et les hélicoptères NH90 et Tigre, ainsi que plusieurs systèmes de missiles de pointe, a enregistré plusieurs succès, confirmant ainsi le fort potentiel de son portefeuille sur les marchés internationaux. La Société oriente aussi le développement de ses activités de défense vers l'intégration de grands systèmes et la fourniture de solutions complexes aussi bien pour la défense que pour la sécurité. En nous appuyant sur notre expertise des partenariats public-privé (PFI ou Private Finance Initiative), acquise en particulier dans le cadre des deux plus grands projets PFI

qu'EADS a menés au Royaume-Uni, nous avons l'ambition de placer ces services au cœur de notre offre.

L'acquisition, en partenariat avec ThyssenKrupp, d'Atlas Elektronik, société leader dans l'électronique de défense maritime, souligne la volonté d'EADS de renforcer ses capacités dans les systèmes navals. EADS évalue, par ailleurs, avec le plus grand soin, toutes les options possibles de nouvelles acquisitions et de consolidation.

Enraciner son implantation sur les marchés en plein essor

En 2005, la Société a largement développé son envergure mondiale. Près de la moitié des nouvelles commandes reçues par Airbus proviennent d'Inde et de Chine, alors que le trafic aérien chinois devrait plus que doubler au cours des cinq prochaines années. EADS se positionne résolument pour saisir les opportunités de croissance à l'international.

Forts de cette ambition, nous avons noué plusieurs alliances majeures avec des partenaires industriels aux Etats-Unis, en Chine, en Russie et en Corée, en nous lançant dans des projets prometteurs de coopération et de développement conjoint, tant dans le domaine civil que militaire.

Aux Etats-Unis, EADS a élargi son assise industrielle et se trouve désormais bien positionnée pour participer aux grands projets de l'armée de l'air et de terre. Northrop Grumman s'est associé avec notre Groupe pour assurer le renouvellement de la flotte d'avions ravitailleurs de l'Armée de l'air. En Corée du Sud, Eurocopter a été choisie comme principal partenaire pour développer le premier hélicoptère local de transport militaire. En Chine, deux accords stratégiques ont été conclus, portant sur le développement conjoint d'un nouvel hélicoptère polyvalent, l'EC175. EADS réalisera de nouvelles percées sur les marchés les plus prometteurs de la planète, dans les mois et les années à venir.

A fin 2005, le carnet de commandes de la Société avait atteint le niveau historique de 253,2 milliards d'euros, illustration du dynamisme des activités des unités opérationnelles. Leurs prises de commandes ont plus que doublé, à près de 93 milliards d'euros - autant d'atouts qui forment un tremplin solide pour permettre à la Société de continuer à écrire sa « success story ».

Trois axes de développement pour le futur

Depuis notre nomination au mois de juin dernier, nous nous sommes attachés à concevoir l'avenir d'EADS, en nous concentrant sur les perspectives de croissance de la Société, son chiffre d'affaires et son résultat, dans un secteur industriel caractérisé par une intensification de la concurrence mondiale.

Nous avons lancé, dans tout le Groupe, un programme qui trace la feuille de route de la croissance future :

- S'assurer, grâce à l'amélioration permanente de nos performances opérationnelles en termes de coûts, de qualité et de livraison dans les délais, que nous tirons pleinement parti de notre immense carnet de commandes pour faire progresser la rentabilité. Au cours des prochaines années, EADS donnera ainsi la priorité absolue à l'élaboration d'outils et de processus à la pointe de la technologie, à la mise en place et la réalisation de projets

d'amélioration dans l'ensemble des Divisions et des Directions du Groupe ; une attention particulière sera prêtée à la gestion de la chaîne logistique toujours plus complexe.

- Grâce à l'internationalisation, nous pourrions saisir de nouvelles opportunités de croissance à moyen terme. Nous cherchons donc à étendre l'implantation de la Société sur les marchés de l'aviation commerciale, de la sécurité et de la défense les plus dynamiques. EADS prévoit de devenir un solide acteur industriel local dans certains pays clés comme les Etats-Unis, la Chine, la Russie, la Corée du Sud et l'Inde. Outre l'accès à ces marchés, se positionner comme une entreprise citoyenne à part entière dans ces pays permettra de recruter les meilleurs talents et d'avoir accès aux dernières technologies disponibles. Nous sommes convaincus qu'en prenant appui sur la base dont elle dispose en Europe, la Société bénéficie d'un atout exceptionnel pour devenir un groupe industriel d'envergure véritablement mondiale.
- Enfin, grâce à l'innovation, nous jetons les fondements de la croissance de demain, en façonnant l'avenir de notre Société et celui du secteur. En accélérant l'innovation, en augmentant, par exemple, notre capacité à anticiper l'arrivée de nouvelles technologies, en privilégiant les technologies qui modifient les règles du jeu et en inaugurant une fonction de Directeur de la Technologie au niveau Groupe, nous souhaitons nous assurer qu'EADS préserve son avance en matière d'innovation, garantie d'avantages concurrentiels pour ses produits.

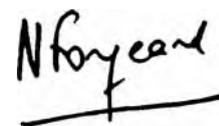
Avancer ensemble

Parallèlement à ses efforts pour se renforcer, EADS a toujours fait face à sa responsabilité vis-à-vis de ceux qui sont dans la difficulté. Ainsi, lors des deux catastrophes majeures qui ont frappé notre planète ces derniers temps, à savoir le tsunami qui a balayé le sud-est asiatique et l'ouragan Katrina qui a dévasté le sud des Etats-Unis, EADS a envoyé des hôpitaux mobiles, des hélicoptères et des avions de transport dans les zones touchées. Ces deux circonstances ont été l'occasion, pour les salariés d'EADS, de témoigner de leur engagement et de leur générosité, et nous tenons à les en remercier très chaleureusement.

Nous avons fixé des objectifs ambitieux pour le Groupe et nous lui avons défini une feuille de route claire qui, nous l'espérons, sera garante de son succès dans les années à venir. Lorsqu'on se retourne sur l'année formidable qu'a été 2005, il est indéniable que la Société prépare son avenir. La route sera jalonnée de défis, mais nous l'empruntons avec confiance.



Thomas Enders
Président exécutif



Noël Forgeard
Président exécutif

Noël Forgeard
Président exécutif





Amélioration

Améliorer nos activités

En tant qu'entreprise mondiale du secteur de l'aérospatiale et de la défense, nos clients et nos actionnaires doivent être notre priorité. Les premiers attendent les performances qui leur ont été annoncées. Les seconds attendent le meilleur retour sur investissement possible. L'amélioration continue reste le principe clé pour garantir la satisfaction de ces attentes.

EADS cherche en permanence à tirer profit des avancées technologiques pour mettre au point des produits qui apportent un avantage concurrentiel à ses clients. Cependant, le caractère ambitieux des nouveaux programmes d'EADS s'accompagne de défis opérationnels, tant au sein du Groupe que parmi ses fournisseurs; des défis qui portent autant sur le développement de produits que sur les processus de fabrication associés.

En 2005, les Présidents exécutifs d'EADS ont fait de l'amélioration une composante fondamentale de leur stratégie à long terme. Ils ont lancé un vaste programme, à l'échelle du Groupe, pour déterminer comment améliorer les processus opérationnels et s'assurer d'un contrôle maximum en termes de qualité, de respect du cahier des charges, de coûts et de délais et afin d'envisager comment le partage des meilleures pratiques peut intervenir au sein du Groupe.

Compte tenu du rôle croissant que jouent l'innovation, d'une part, dans l'accélération du développement des nouveaux produits, et l'internationalisation, d'autre part, pour alimenter la croissance future, l'amélioration au niveau opérationnel est un élément plus indispensable que jamais.

En tant que leader de l'industrie aérospatiale et de défense, agissant aux côtés de partenaires industriels répartis dans le monde entier, il est vital et incontournable, pour EADS, de disposer de processus opérationnels d'envergure mondiale.

L'initiative d'amélioration à long terme d'EADS concernera précisément l'exécution des principaux processus opérationnels associés à l'ingénierie, à la fabrication et aux achats. Elle se concentrera notamment sur le lancement des nouveaux produits et la chaîne logistique. Cette initiative prendra appui sur les programmes déjà lancés, sur la mise en commun des ressources dans tout le Groupe, en donnant aux individus les compétences dont ils ont besoin pour parvenir à de réelles améliorations, et en mettant en œuvre les processus et les outils technologiques les plus performants dans leur catégorie.

Maîtriser les solutions déjà éprouvées et testées

Dans le cadre de l'amélioration des processus de lancement de nouveaux produits, EADS cherche à maîtriser les solutions adoptées dans d'autres secteurs industriels à la pointe de la technologie. Dès lors s'impose un vaste changement culturel. Le défi est encore plus grand, alors qu'EADS accroît sa dépendance à l'égard de certains de ses principaux fournisseurs s'agissant du développement de produits. A mesure qu'EADS s'oriente de plus en plus vers un rôle d'architecte et d'intégrateur, le Groupe doit évoluer vers un véritable esprit de partenariat avec ses fournisseurs.

Au niveau de la chaîne logistique, EADS peut adapter des processus de pointe et les technologies de l'information qui les accompagnent. Afin de parvenir à une performance de classe mondiale à ce niveau, il sera cependant indispensable de faire appel aux outils informatiques les plus pointus, à même de compléter ceux déjà utilisés par les Unités Opérationnelles.

Des initiatives préliminaires, telles que les examens clients (Customer Reviews) ou le programme «Black Belt» destiné à former, en interne, des experts par domaine, ont été bien reçues dans les Unités Opérationnelles en 2005 et la demande de support opérationnel est forte.

Amélioration – une priorité stratégique

Faire progresser la performance opérationnelle d'EADS en termes de coûts, de qualité et de livraison dans les délais, permettra d'optimiser la rentabilité de notre carnet de commandes considérable.

Route 06

Airbus a déjà consenti des efforts d'amélioration similaires dans le cadre de son programme baptisé «Route 06». Bien que conçu à l'origine pour dégager des économies, le programme «Route 06» a donné naissance à une organisation plus rationnelle et plus efficace, comme en atteste la réduction notoire des délais d'exécution chez l'acheteur. En effet, entre 2003 et 2005, le délai entre le moment où l'acheteur d'un appareil monocouloir définit son cahier des charges, en termes de moteurs et d'aménagement de la cabine, et la livraison effective de l'avion, est passé de neuf à sept mois. L'expérience acquise avec «Route 06» peut être reprise pour réaliser des améliorations similaires dans d'autres parties du Groupe.

En 2004, la Division Systèmes de Défense et de Sécurité a démarré un programme complet, baptisé «Programme et Gestion des risques» (PRM), dont l'objectif était d'améliorer les compétences clés et les processus qui leur sont associés, de manière durable dans l'ensemble de la Division. L'adoption d'un tel programme à l'échelle du Groupe entier sera également envisagée.



Hélicoptère AS350

Internationalisation



Internationaliser nos activités

L'internationalisation fera du Groupe un acteur à part entière sur les marchés les plus attractifs et nous permettra de disposer des meilleures ressources à l'échelle de la planète. L'internationalisation alimentera notre croissance.



EADS a identifié un certain nombre de pays stratégiques où le Groupe doit renforcer sa présence industrielle de manière significative tout au long de la chaîne de valeur (développement, fabrication et commercialisation).

En 2005, les Présidents exécutifs ont décidé de donner au développement industriel mondial une nouvelle dimension dans le cadre de la stratégie à long terme du Groupe, et donc de dédier une équipe à sa mise en œuvre. L'objectif est de devenir un acteur à part entière de ces marchés de croissance et de bénéficier d'un accès aux meilleures ressources disponibles dans le monde afin de sécuriser la croissance future. EADS définit une stratégie industrielle pour chacun des principaux marchés que le Groupe a identifiés. EADS cherche ainsi à bâtir une assise industrielle ciblée offrant un accès long terme à ces marchés, tout en bénéficiant de leur potentiel de croissance, parallèlement au développement de la base industrielle du Groupe sur ses quatre marchés domestiques.

L'aérospatiale et la défense sont une industrie mondiale. A ce titre, une répartition mondiale des capacités dans la recherche, le développement, les achats, la fabrication et le service après-vente constitue un facteur de succès de plus en plus important. En exerçant des activités dans tous les principaux pays où l'aérospatiale et les hautes technologies sont prépondérantes, EADS bénéficie d'un accès aux meilleures technologies et savoir-faire disponibles. Le Groupe peut ainsi améliorer ses produits et leur conférer un avantage concurrentiel. Il bénéficie également d'une réduction de son exposition à l'euro en rééquilibrant les coûts de production entre plusieurs devises.

En outre, les gouvernements exercent souvent un contrôle étroit sur les marchés et préfèrent confier leurs marchés publics à des fournisseurs locaux ; tout du moins, attendent-ils de leurs fournisseurs que ceux-ci sous-traitent une part importante de ces contrats au niveau local. Par conséquent, pour poursuivre sur la voie de sa croissance, EADS juge essentiel d'acquiescer le statut d'acteur local et de citoyen responsable sur ces marchés stratégiques.

Privilégier les marchés les plus attrayants

EADS cible plus particulièrement les Etats-Unis, le plus grand marché individuel, l'Asie-Pacifique, où le potentiel de croissance est le plus fort au monde et la Russie, où une industrie aérospatiale très performante est en train de renouer avec sa puissance passée. Dans la région Asie-Pacifique, des pays comme la Chine, l'Inde et la Corée du Sud sont jugés prioritaires.

En effet, ces pays à fort potentiel abritent des sociétés qui constitueraient, pour EADS, des alliés de qualité, dotés de capacités industrielles locales et d'un savoir-faire. A l'échelle mondiale, le marché nord-américain de la défense, ainsi que les marchés de l'aviation commerciale et de la défense en Asie sont ceux qui connaissent la plus forte croissance. En plus de ces pays, EADS va continuer de mener à bien sa stratégie de coopération et cherchera à acquiescer des acteurs locaux sur tous ces grands marchés. Parmi les exemples en la matière, on peut citer Patria en Finlande et Australian Aerospace Industries, deux sociétés qui génèrent des opportunités de croissance et permettent un accès à leur marché respectif.

Les réalisations en 2005

En 2005, c'est en Chine que cette stratégie s'est concrétisée de la manière la plus aboutie. En décembre, Airbus et la Commission chinoise pour le développement national et les réformes (National Development & Reform Commission of China, NDRC), ont convenu d'élargir le champ de leur coopération industrielle. Parallèlement, le groupe chargé en Chine des importations et des exportations de fournitures pour l'aviation (China Aviation Supplies Import and Export Group, CASGC) a signé un contrat portant sur l'achat de 150 appareils de la famille A320, la plus importante commande d'avions passée par la Chine.

Développement industriel mondial – une ambition à long terme

Le principe de l'internationalisation associe la destinée d'EADS à celles des pays qui possèdent des actifs, des capacités et un marché aérospatial et de défense, de taille déjà importante ou en pleine croissance.

Toujours au mois de décembre, Eurocopter a signé un accord avec la société chinoise aérospatiale AVIC II pour le développement conjoint de l'EC 175, un hélicoptère (six-sept tonnes) destiné au marché civil et parapublic. Un accord similaire a été conclu en Corée du Sud, avec Korea Aerospace Industries, pour le développement en coopération d'un hélicoptère de transport militaire (huit tonnes).

D'énormes progrès ont également été réalisés aux Etats-Unis, avec la constitution d'équipes communes avec les principaux maîtres d'œuvre américains dans le cadre des grands programmes nationaux (renouvellement de la flotte d'avions ravitailleurs), ainsi que par le biais d'acquisitions plus modestes et le développement de liens industriels dans le sud des Etats-Unis.

Protéger le cœur de nos actifs

Parallèlement à la mondialisation de ses opérations sous différentes formes, EADS entend continuer à renforcer son rôle sur ses quatre marchés domestiques, afin de tirer parti de la solidité de la base industrielle et technologique que le Groupe détient en Europe. Tout projet sera soigneusement évalué, notamment en termes de transfert de technologie, de droits de propriété intellectuelle et de continuité des activités sur le continent européen. Tous ces facteurs constituent des points clés dans le processus décisionnel.

Pour EADS, la mondialisation est une obligation stratégique en vue d'une croissance rentable. En tant qu'entreprise à caractère multinational depuis sa création, le Groupe est porteur d'atouts qui feront son succès à l'international.



Volet extérieur de l'aile
d'un A380



Dynamiser nos activités

L'innovation apporte un avantage concurrentiel à nos clients ; elle est synonyme de processus moins onéreux, plus rapides et plus sûrs pour EADS et crée des emplois à forte valeur ajoutée dans les pays où EADS exerce ses activités ou réalise ses achats.

Innovation

La mise au point de nouveaux produits, services et processus qui apportent un avantage compétitif aux clients est au cœur de la stratégie d'EADS. Cette démarche a conduit au concept de famille pour les appareils Airbus, à l'usage plus généralisé des matériaux composites dans la fabrication des avions et des hélicoptères, aux premiers hélicoptères à commande de vol électrique et aux premières initiatives de financement privé (PFI) dans les communications militaires.

EADS investit largement plus que n'importe lequel de ses concurrents dans l'innovation. Outre la recherche et le développement financés par les clients institutionnels et les gouvernements, le Groupe a engagé 2,1 milliards d'euros dans la recherche et développement autofinancée en 2005, soit l'équivalent de plus de 6% de son chiffre d'affaires. Le Groupe a également engagé plus de 600 millions d'euros en recherche et technologie pour la mise au point des technologies destinées à ses futurs produits, services et processus.

Accélérer la recherche technologique et le développement de produits

Afin d'accroître la cadence et la pertinence de son flux d'innovations, la Direction insuffle un nouvel élan à la recherche technologique et au développement de produits. La vitesse étant le maître-mot, le Groupe va faire en sorte que les nouvelles technologies soient mises à disposition nettement plus en amont. Les capacités d'EADS seront en permanence soumises à évaluation, afin de s'assurer que de la Société reste à l'avant-garde des derniers développements et contrôler notamment sa réactivité dès la sortie de nouvelles avancées technologiques.

EADS va renforcer son approche de l'architecture des systèmes, ainsi que ses compétences en ingénierie, par une rationalisation de l'utilisation des outils de conception et d'ingénierie. Des objectifs ambitieux ont été fixés, afin de réduire de moitié le temps de développement des principales plates-formes. La Société utilisera des outils en nombre plus restreint, mais leur adoption sera généralisée à l'ensemble du Groupe, ainsi que chez ses fournisseurs et partenaires afin d'accroître l'homogénéité globale.

L'introduction de nouvelles technologies doit s'accompagner d'économies en termes de coûts et de temps. Un jour viendra où les prototypes virtuels se substitueront aux vols d'essai et aux «oiseaux de fer». Le tunnel aérodynamique sera remplacé par des outils de simulation numérique. Les programmes de développement seront partagés, en toute transparence, dans la Société, ainsi qu'avec ses partenaires et fournisseurs dans le monde entier, dans un élan général de progrès faisant abstraction des fuseaux horaires et des structures du Groupe.

Afin d'englober tous ces aspects et réaliser ses objectifs ambitieux, EADS va s'ouvrir encore davantage sur l'extérieur. Ainsi, les technologies développées avec des partenaires universitaires ou industriels à l'international auront au moins doublé d'ici à 2010. Parmi les domaines définis d'innovation technologique, figurent, par exemple, les systèmes de capteurs avancés, les matériaux et structures, les énergies alternatives et les plates-formes conviviales.

L'innovation au cœur du succès

De nouveaux produits, services et processus dynamisent la création de valeur pour les clients, et donc pour les actionnaires.

En septembre 2005, le premier vol d'un hélicoptère utilisant des pales actives avec volets actifs, qui entraînent une diminution significative du bruit et des vibrations, est un exemple caractéristique de développements très récents. Les volets du rotor du démonstrateur technologique sont commandés par des vérins réalisés dans des matériaux dits «intelligents». A la suite du succès des essais en vol de ce système expérimental, cet appareil sera développé en vue de sa production en série.

Autre exemple, le système Airbus Visual Line (AVL) destiné aux techniciens sur les chaînes d'assemblage final à Toulouse. Grâce à ses grands écrans à affichage électronique, ce système a remplacé tous les tirages papier, fournissant des informations détaillées sur les travaux en cours, les problèmes rencontrés et leur résolution.

EADS s'efforcera d'aller à l'extrême limite du réalisable, en proposant des avancées utiles et des technologies matures, aussi rapidement que possible. Il s'agit d'un véritable défi, mais il sera profitable. L'innovation apportera un avantage concurrentiel supplémentaire, à même d'alimenter la croissance future, tout en garantissant la pérennité des emplois et en dégageant une valeur ajoutée à long terme pour les actionnaires.



Véhicule de transfert automatisé



Le monde dans lequel nous intervenons



Sur le marché de l'aviation civile, les commandes d'avions atteignent un niveau record. Dans l'espace et la défense, certains segments se positionnent sur une trajectoire de croissance à long terme.

Le monde dans lequel nous intervenons



ATR 72

Part du carburant dans le total des dépenses des compagnies aériennes (%)



A 1,70\$ le gallon, le carburant représente près de 25% du total des dépenses des compagnies aériennes
Source : OACI

Aviation civile

Les commandes des compagnies aériennes ont atteint un niveau record. Une demande portée par le lancement de nouveaux avions, par le développement des compagnies à bas coûts et par la croissance rapide du transport aérien en Asie. L'envolée du prix du pétrole a de plus contribué à accroître la demande d'avions plus économes en carburant.

Les deux principaux constructeurs aéronautiques ont, à eux deux, engrangé 2 140 nouvelles commandes d'appareils de plus de 100 places en 2005, un chiffre à comparer au précédent record établi en 1989 de 1 528 nouvelles commandes et au dernier haut de cycle de 2 000 avec 1 138 appareils commandés. En 2003, le niveau des commandes avait enregistré un creux historique, de seulement 524 avions. Les hélicoptères, autre marché clé d'EADS, connaissent également une tendance à la hausse avec des livraisons d'hélicoptères civils progressant de 15% en volume et de 30% en valeur.

Plusieurs avions de nouvelle génération ont été lancés au cours de l'année écoulée. Les constructeurs tirent le meilleur parti des nouveaux matériaux, tels les composites, et exploitent d'autres technologies pour concevoir des avions plus économes en carburant, tout en améliorant le confort. En outre, la maintenance de ces nouveaux appareils revient moins cher. Ces avions de nouvelle génération peuvent consommer de 40% à 55% de kérosène en moins par rapport à un avion de la génération précédente, selon le modèle et le type d'exploitation qui en est fait. Selon l'association américaine du transport aérien (Air Transport Association), l'efficacité des compagnies aériennes américaines, en termes de consommation de carburant, a été multipliée par trois depuis 1971 et elle ne manquera pas de progresser encore avec ces appareils de nouvelle génération.

Cependant, le prix du carburant et la concurrence acharnée, notamment des compagnies à bas coût, pèsent sur la croissance que génère la hausse actuelle du trafic aérien. L'envolée des cours du pétrole a provoqué la flambée du prix du kérosène, à plus de 65 dollars le baril en 2005, contre 30 dollars environ en 2002. Et les prévisions ne tablent pas sur une baisse. Afin de faire face à ce phénomène, les compagnies aériennes réduisent leurs effectifs et abaissent le poids des équipements embarqués, notamment en supprimant les téléphones de bord, le matériel de restauration ainsi que les réserves d'eau excédentaires. Elles préconisent en outre une navigation plus précise. Sur le segment des avions de moins de 100 places, la hausse des prix du carburant se traduit par une embellie des ventes d'appareils à turbopropulsion, qui présentent le double avantage d'être plus sobres et moins polluants.

La rentabilité des compagnies aériennes varie considérablement selon les régions du monde. Alors que, selon l'Association Internationale du Transport Aérien (IATA), les pertes cumulées au niveau mondial ont été estimées à 6 milliards de dollars en 2005, celles-ci se concentrent principalement aux Etats-Unis (10 milliards de dollars). Trois compagnies aériennes y bénéficient actuellement de la protection du Chapitre 11 de la loi américaine sur les faillites, qui leur offre la possibilité de restructurer leurs activités. Les compagnies aériennes traditionnelles américaines sont lourdement pénalisées par des coûts salariaux et des charges sociales élevées. Si elles ont réussi à diminuer ces coûts, la flambée des prix du pétrole a anéanti les économies dégagées.

Croissance du trafic aérien

Le trafic aérien poursuit son redressement. Selon les chiffres préliminaires de l'Organisation Internationale de l'Aviation Civile (OACI), le trafic aérien régulier, mesuré en chiffre d'affaires passager-kilomètre transporté (PKT), a augmenté d'environ 7,5 % en 2005 par rapport à 2004. Les ajouts de capacités, mesurées en siège-kilomètre offert (SKO), progressent plus lentement, d'où une hausse du coefficient d'occupation et une utilisation des actifs plus élevés. Les compagnies aériennes du Moyen-Orient ont enregistré la croissance la plus forte, suivies par celles d'Amérique latine alors qu'en Asie-Pacifique et en Europe, la croissance est dans la moyenne mondiale. Aux Etats-Unis, la croissance a été davantage contenue du fait des violents ouragans subis.

A l'heure actuelle, les compagnies aériennes asiatiques affichent la plus forte rentabilité et devraient tirer le meilleur parti de la croissance du trafic aérien. L'expansion du trafic aérien en Chine sera la plus fulgurante à l'échelle de la planète, selon Airbus, avec une croissance annuelle du chiffre d'affaires par passager et par kilomètre estimée à 8,2 % au cours des 20 prochaines années, contre une moyenne mondiale aux alentours de 5,2 %. D'ici 2023, la zone Asie-Pacifique devrait représenter 31 % du trafic aérien mondial, contre 32 % pour l'Europe et 26 % pour l'Amérique du Nord alors qu'aujourd'hui celle-ci représente 33 %, l'Europe 32 % et l'Asie-Pacifique 25 %.

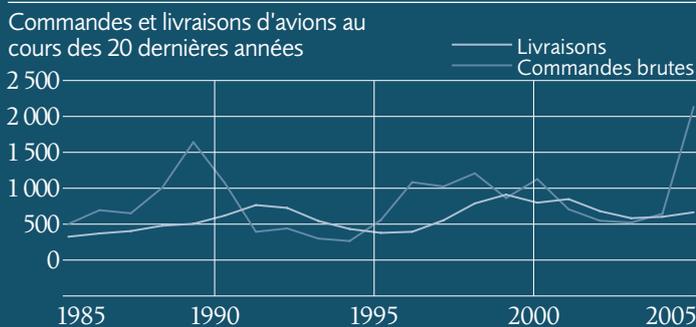
Le trafic mondial de passagers, selon l' 'Airbus Market Outlook', devrait être multiplié par trois, entre 2004 et 2023, pour atteindre neuf trillions de chiffre d'affaires PKT. Pour faire face à cette croissance, les compagnies aériennes vont devoir investir dans 16 600 nouveaux appareils d'une capacité d'environ 100 sièges et dans 700 avions cargos neufs. Sur le marché des hélicoptères, les experts du secteur tablent sur 2 600 à 3 000 appareils civils neufs qui devront être livrés dans les cinq années à venir. Les hélicoptères d'affaires, des services médicaux d'urgence, de l'industrie du pétrole et du gaz, ou parapublics (destinés à la sécurité intérieure, aux forces de l'ordre et aux pompiers) devraient tirer la demande. L'Amérique du Nord restera le premier marché, mais la plus forte croissance est attendue en Asie.

Défense et sécurité

Les principaux vecteurs de croissance du secteur restent le nécessaire remplacement des plates-formes vieillissantes, sachant que 90 % des futurs achats de défense dans le monde concerneront ces plates-formes. De telles prévisions stimulent de plus en plus la croissance à long terme des avions de soutien (ravitailleurs et de transport), de mission, notamment des drones, des hélicoptères, des navires de combat et des véhicules blindés légers (qui intègrent des équipements électroniques de mission complexes). Parallèlement, alors que les forces de défense connaissent un mouvement de transformation, elles exigent de nouvelles solutions d'interopérabilité afin de pouvoir mener des missions inter-armées. L'évolution de la nature des menaces qui pèsent sur le monde, notamment celles des Etats « voyous » et du terrorisme, crée également une demande en faveur d'équipements militaires et de sécurité d'un genre spécifique.

Les achats s'orienteront vers de nouvelles méthodes. Au plan mondial, en effet, les gouvernements sont de plus en plus intéressés par l'achat de services auprès du secteur privé. Pour satisfaire cette demande, les sous-traitants de la défense offrent non seulement des services hautement performants qui permettent une prise de décision fondée sur une vision commune du théâtre des opérations, mais aussi des modèles de contrats innovants.

L'achat de systèmes intégrés fait également partie de ces nouvelles tendances. Certains clients souhaitent que l'industrie leur livre des systèmes interopérables qui permettent une prise de décision fondée sur une vision commune du théâtre des opérations. Seuls les grands acteurs de la défense et de la sécurité disposent de l'éventail de capacités requis pour agir en qualité de maîtres d'œuvre et fournir des systèmes intégrés d'une telle complexité.



Source : Airbus, Boeing, MD

Le monde dans lequel nous intervenons

Les dépenses d'achat aux Etats-Unis (147 milliards de dollars en 2005) et en Europe (55 milliards d'euros en 2005) vont continuer à augmenter au rythme d'environ 1 % par an sur le long terme. Dans les pays émergents d'Asie, les budgets de défense connaissent une progression rapide. EADS estime que les dépenses y ont approché les 100 milliards de dollars en 2005 et qu'elles vont augmenter de plus de 2 % par an sur le long terme. Cependant, en Asie, la majeure partie de ces budgets est réservée aux acteurs locaux. Au Moyen-Orient, les importations d'équipements sont stabilisées à un niveau élevé.

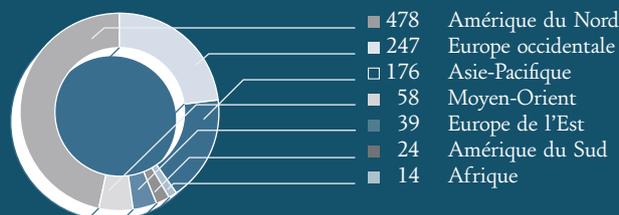
La sécurité globale offre de nouvelles opportunités pour la plupart des sociétés de défense, alors qu'au lendemain du 11 Septembre, les Etats considèrent comme une priorité de plus en plus absolue de se doter d'infrastructures de sécurité du territoire. EADS estime ce marché à plus de 35 milliards d'euros en 2005. Il devrait continuer à croître à un rythme supérieur à 10% par an, hors Etats-Unis.

Le segment Hélicoptère est l'un des secteurs de la Défense qui connaît l'essor le plus rapide. La demande en provenance d'Europe et des Etats-Unis pour des hélicoptères de transport et de combat alimente la croissance à court terme, mais c'est en Asie que la croissance à moyen terme sera la plus significative. Sur un total estimé de 7 200 hélicoptères militaires commercialisés d'ici 2020, une large majorité interviendra en dehors du marché nord-américain. De surcroît, les forces de sécurité auront un besoin croissant d'hélicoptères, notamment pour la surveillance des frontières. La tendance ira à l'adaptation des hélicoptères civils afin de répondre à ces besoins spécifiques de sécurité.

Au niveau des avions de combat, il est devenu indispensable de remplacer les flottes vieillissantes (40% de la flotte mondiale de 7 000 appareils a plus de 25 ans). L'avenir sera dominé par les grands programmes, actuellement en phase de développement, qui vont entrer en phase de production. En Europe, les avions Gripen, Rafale et Eurofighter sont déjà tous en production, alors que le nouvel F35 américain en est encore au stade du développement. Les alternatives proposées par la Russie rencontrent un certain succès sur les marchés moins exigeants. Tandis que ces besoins de remplacement risquent de se concrétiser avant le lancement effectif des drones de combat, les premiers programmes de drones pour des missions de surveillance et de reconnaissance sont déjà en cours de développement.



Dépenses militaires dans le monde en 2004 (Mds \$)



Source : S.I.P.R.I. Yearbook 2005

Airbus et Boeing visent l'un comme l'autre à répondre aux besoins mondiaux de remplacement des avions ravitailleurs. Parallèlement, les candidats au remplacement des avions de transport de grande et moyenne capacité sont le très gros porteur de Boeing, le C17, le C-130 de Lockheed Martin et le nouvel appareil d'EADS, l'A400M. Sur le segment des avions de transport de plus petite capacité, Finmeccanica et EADS sont les deux concurrents d'envergure mondiale.

Dans le secteur des missiles, la plus forte croissance est attendue du côté de la région Asie-Pacifique, même si le Moyen-Orient continuera d'être une destination majeure pour les campagnes à l'export des Etats-Unis et de l'Europe. Pour remporter de telles opportunités, l'un des facteurs significatifs résidera, en l'occurrence, dans la coopération avec les fournisseurs de plates-formes pour proposer des solutions aériennes et navales. Les Etats-Unis représentent la moitié du marché mondial, l'Europe et le reste du monde, un quart chacun.

La consolidation du secteur devrait se poursuivre dans la mesure où les sociétés de défense sont en quête d'opportunités leur permettant de construire et d'étoffer leurs portefeuilles, pour s'implanter sur de nouveaux marchés régionaux. En 2005, BAE Systems a ainsi procédé à l'acquisition de United Defence Industries, société américaine de systèmes terrestres, alors qu'EADS et ThyssenKrupp Technologies ont acquis conjointement le spécialiste allemand de l'électronique navale, Atlas Elektronik.

Au sein de la communauté financière, les observateurs soulignent qu'une répartition judicieuse entre équipements et services favorise la croissance à long terme. Lors de la parution en septembre 2005 d'une étude de recherche sur l'ensemble du secteur, Goldman Sachs Group, Inc. a relevé son opinion sur l'industrie aérospatiale et de défense en Europe, passant de « neutre » à « attractif ».

Espace

Défense :

En Europe, les dépenses de Défense consacrées aux satellites militaires devraient connaître une progression significative en raison des dépenses pour des systèmes de communications sécurisées, des systèmes d'alerte préalable, de reconnaissance, d'intelligence et de navigation par signaux. A l'heure actuelle, le budget annuel total, tous pays européens confondus, s'élève à 1 milliard d'euros. Avec un montant d'environ 17 milliards de dollars (selon des sources officielles), le budget spatial américain reste de loin le plus important au monde. Les entreprises étrangères désireuses de pénétrer ce marché ne peuvent le faire qu'en partenariat avec une entreprise de défense américaine.



Les communications sécurisées représentent un segment en plein développement en raison du déploiement croissant de forces armées hors de leur territoire national. Plutôt que d'acheter des équipements, nombre de ministères de la Défense préfèrent signer des contrats de type partenariat public-privé (PPP). En vertu de ce modèle de contrat, le fournisseur de service construit le satellite et continue d'en être le propriétaire, mais il perçoit une rémunération au titre des services rendus. Cette formule présente l'avantage d'offrir une valeur d'usage supérieure aux ministères de la Défense. Parallèlement, les capacités excédentaires des satellites peuvent être revendues par l'opérateur à un autre utilisateur.

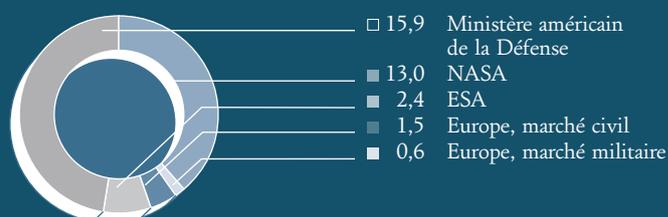
Projets institutionnels civils et commerciaux :

La demande en satellites de télécommunications est stable, après le repli accusé au début de cette décennie. Selon les prévisions du secteur, les commandes de satellites commerciaux devraient s'établir en moyenne autour de 18 à 20 par an à court terme. 19 ont été commandés en 2005.

La réunion du Conseil des ministres de l'Agence spatiale européenne (ESA), les 5 et 6 décembre 2005 à Berlin, est un succès pour le secteur avec la confirmation du budget spatial de l'ESA de 8,26 milliards d'euros de 2006 à 2010 et l'adoption, à l'unanimité, d'un ensemble de résolutions favorables. C'est la garantie que les programmes institutionnels civils vont se poursuivre.

Le Conseil des ministres a également voté une résolution destinée à encourager les pays européens à privilégier les lanceurs d'origine européenne, pour le lancement de leurs satellites – une pratique courante aux Etats-Unis, en Chine et en Russie. En outre, les ministres ont accordé une rallonge annuelle de 2,5 % sur 5 ans au budget des programmes scientifiques de l'ESA.

Budgets publics dédiés à l'espace en Europe et aux Etats-Unis en 2005 (Mds €)



Sur la base du taux de change USD/€ en 2005 de 1,24.

Source : ASD - Eurospace

(M€)	2005	2004	Variation
Chiffre d'affaires	22 179	20 224	+10 %
Résultat opérationnel (EBIT)	2 307	1 919	+20 %
Prises de commandes	78 254	25 816	+203 %
Carnet de commandes	201 963	136 022	+48 %
En nombre d'appareils	2005	2004	Variation
Livraisons	378	320	+18 %
Carnet de commandes	2 177	1 500	+45 %

Jamais, en 35 ans d'histoire, Airbus n'avait enregistré autant de commandes qu'au cours de l'année 2005. Airbus maintient ainsi sa première place, tant en termes de nombre de commandes que de livraisons. Les cadences de production augmentent progressivement, dans la lignée du niveau record du carnet de commandes. Ces succès reflètent aussi bien la demande sans précédent de nouveaux appareils que les innovations qui permettent à Airbus d'apporter aux compagnies aériennes l'efficacité et la souplesse opérationnelles dont elles ont besoin.

L'année 2005 a été particulièrement marquante pour les deux grands programmes de nouveaux appareils. Le très gros porteur à double pont, l'A380, a pris son premier envol le 27 avril 2005. Capable d'emporter le plus grand nombre de passagers, avec 555 sièges, cet avion est également un concentré de technologies – aérodynamisme de pointe, systèmes hydrauliques à haute pression et usage intensif des matériaux plastiques renforcés en fibre de carbone. De son côté, l'A350 d'une capacité de 250 à 300 sièges, lancé en octobre dernier, est un avion à fuselage large et à grand rayon d'action. Il offre aux compagnies aériennes les technologies développées pour l'A380.

Le programme d'économies, «Route 06», mis en place en 2003 dans l'optique de réduire de 1,5 milliard d'euros la base de coûts en 2006, est en bonne voie. Alors que ce programme est toujours en cours d'application, l'accent est mis désormais sur l'amélioration continue de l'efficacité, aussi bien chez Airbus que chez ses fournisseurs.

Confirmer le leadership

2005 a été une année record pour Airbus, tant en termes de livraisons que de prises de commandes, de carnet de commandes et de rentabilité.

Airbus

Airbus a enregistré les meilleures ventes de toute son histoire en 2005. Avec un chiffre d'affaires de 22,2 milliards d'euros pour l'exercice clos au 31 décembre 2005, la Société enregistre une progression de 10% par rapport à 2004 (20,2 milliards d'euros). La livraison de 378 appareils de plus de 100 sièges, contre 320 en 2004, a été le principal vecteur de cette progression. Le résultat opérationnel (EBIT) affiche, pour sa part, une augmentation de 20%, à 2,31 milliards d'euros contre 1,92 milliard en 2004. La marge opérationnelle a dépassé son objectif de 10% (contre 9,5% en 2004).

Airbus a réalisé 56,6% des livraisons d'avions en 2005, portant ainsi à 4130 le nombre total d'appareils livrés aux compagnies aériennes depuis sa création. Les cadences de production sont en augmentation constante, tant sur la chaîne d'assemblage de l'A330/A340 que sur celle des monocouloirs, pour atteindre une production respective de 7,5 et 30 appareils par mois au printemps 2006. La production de la chaîne des A320 est la plus importante jamais atteinte à ce jour par un constructeur d'avions. Un tel résultat a été rendu possible grâce à la flexibilité des techniques de production et à la réduction importante des délais de production.

Carnet de commandes

2005 a été une année sans précédent pour les nouvelles commandes, Airbus comptabilisant 1 111 commandes fermes pour une valeur de 95,9 milliards de dollars au prix catalogue. Ce chiffre largement supérieur au précédent record (556 commandes en 1998) offre à Airbus une part de marché de 52% en nombre d'unités et de 45% en valeur. L'avionneur dispose ainsi du plus important carnet de commandes qu'il ait jamais eu, avec un total de 2 177 avions représentant 220,3 milliards de dollars au prix catalogue. Sur la base de ce carnet de commandes, la part de marché d'Airbus atteint 55%.

La majorité des commandes de 2005 proviennent d'Asie et du Moyen-Orient, puis d'Amérique latine et de quelques nouvelles compagnies à bas coûts européennes. La Chine est à l'origine des plus grosses commandes passées en 2005, avec notamment 150 avions monocouloirs commandés en décembre par le China Aviation Supplies Import and Export Group (CASGC), des acomptes ayant déjà été perçus par Airbus au titre de cette commande. Les loueurs ont également continué à jouer un rôle important, en passant commande de 195 avions.



A380

Avec 20 nouvelles commandes, l'A380 a enregistré trois nouveaux clients, dont le premier chinois, China Southern, et le premier indien, Kingfisher, mais aussi un second transporteur de fret américain, UPS. L'objectif initial d'un nouveau client par an jusqu'à l'entrée en service du très gros porteur d'Airbus est ainsi dépassé. Ces commandes sont le reflet manifeste des atouts qu'offrent les capacités sans précédent de ce nouvel avion à double pont. Le total des commandes fermes pour l'A380 s'établit désormais à 159 de la part de 16 clients. La certification de l'appareil est planifiée pour permettre au premier client, Singapore Airlines, de prendre livraison du premier appareil fin 2006.

L'A350, tout nouveau venu de la famille Airbus, est un avion de 250 à 300 sièges, doté d'un grand rayon d'action. Entre sa date de lancement en octobre 2005 et la fin de l'année, cet appareil a déjà reçu 172 commandes émanant de 13 clients dont 87 commandes fermes par neuf clients et sociétés de location d'avions. Les engagements pris sur ce nouveau modèle dépassent largement ceux reçus par son concurrent direct dans la catégorie des appareils de moyenne capacité, à grand rayon d'action, sur la même période suivant son lancement commercial. Ces engagements sont de bon augure quant à l'attrait commercial exercé par cet appareil, notamment grâce à sa technologie de pointe et sa communauté opérationnelle avec le reste de la famille Airbus.

La famille des A330, A340 et A350 à grand rayon d'action a reçu 166 commandes de 18 clients, soit le niveau de commandes brutes annuelles le plus élevé jamais atteint. Le marché des nouveaux appareils sur ce segment des avions de 250 à 300 places à grand rayon d'action devrait dépasser les 3 000 unités au cours des 20 prochaines années.

Chez Airbus, la plupart des commandes concernent la famille de l'A320 monocouloir, dont le succès ne se dément pas. Avec 918 commandes, là encore un record de prises de commandes, Airbus s'est arrogée une part de marché de 62 %, qui lui permet de maintenir sa position de leader sur ce segment. Forte d'un carnet de commandes qui compte 1 652 avions, la famille des A320 est l'option de prédilection des compagnies aériennes à bas coûts, qui sont à l'origine de plus d'un tiers des commandes de l'année. Elle remporte également tous les suffrages sur le marché de l'aviation chinoise.

La gamme Airbus Corporate Jetliner, variante de la famille A320, a aussi connu une année fructueuse sur le marché des jets commerciaux, avec 15 commandes fermes, ce qui porte le nombre total des commandes à plus de 60.

Acquérir une envergure mondiale

Dans l'optique d'adapter son offre afin de sécuriser la croissance pour ses actionnaires et ses collaborateurs, Airbus cherche à nouer des partenariats avec des entreprises industrielles en Chine, en Russie, aux Etats-Unis et dans d'autres pays.

Les liens établis avec l'industrie aéronautique chinoise se sont renforcés au cours de l'année écoulée, avec la signature de plusieurs contrats visant à une coopération accrue. La signature de deux contrats avec China Aviation Industry Corporation I et II (AVIC I et II), deux sociétés d'aviation détenues par l'Etat chinois, a été suivie, en décembre, par la conclusion d'un accord important pour étudier la faisabilité d'un partenariat industriel pour la mise en place d'une chaîne d'assemblage final d'A320 en Chine. A ce jour, cinq sociétés chinoises d'AVIC I et II sont impliquées dans la fabrication de pièces destinées à la famille des monocouloirs. Airbus s'est également engagée à augmenter la valeur de ses achats qui devraient atteindre 60 millions de dollars par an d'ici 2007, avant de doubler à nouveau à 120 millions de dollars par an d'ici 2010.

La collaboration avec les entreprises russes a également amorcé un nouveau virage. En août, Airbus et Irkut, société russe de production scientifique, ont signé un accord préliminaire qui définit, dans ses grandes lignes, la participation de la Russie au développement de l'A350 et à de futurs programmes d'avions. D'ici 2007, Airbus entend offrir aux sociétés russes des contrats d'un montant cumulé de 110 millions de dollars par an. Airbus avait déjà ouvert un bureau à Moscou en 1995. Son programme pour la Russie comporte de nombreux projets de recherche et technologies, des travaux de conception et une coopération accrue dans le domaine de la certification.

Airbus a élargi sa présence en Amérique du Nord, avec l'implantation d'un nouveau centre d'ingénierie à Mobile, en Alabama. Ce nouveau site sera dédié à des avions commerciaux et aux dérivés militaires de ces avions, notamment les A330, A340 et A350 ainsi que sur le KC-30, ravitailleur militaire de pointe. Ce centre qui devrait être pleinement opérationnel en 2006, emploiera 150 personnes environ.

En Australie, Airbus a étendu son partenariat de recherche en définissant les modalités d'un accord cadre de recherche et de technologie avec le Centre de recherche sur les structures composites de pointe (Co-operative Research Centre for Advanced Composite Structures), basé à Melbourne.



Centre de peinture d'Airbus

Service à la clientèle

Dans le cadre de ses efforts continus pour améliorer son service à la clientèle, Airbus a déménagé son service client dans de nouveaux bureaux et regroupé le millier de collaborateurs qui y travaillent en un seul et même lieu, sur son site de Toulouse. Ces bureaux sont dotés d'un centre d'appel disponible 24 heures sur 24.

Airbus a pris plusieurs mesures pour aider ses clients à réaliser des économies. Plus important encore, la Société a gelé le prix de ses pièces détachées pour la troisième année consécutive. Elle a également décidé de mettre toutes ses données techniques en ligne ou sur CD-ROM, ce qui permettra aux compagnies aériennes de gagner du temps et de réduire leurs coûts. En outre, Airbus a conçu un logiciel de gestion de la consommation de carburant, destiné aux compagnies aériennes. AirS@vings, outil en ligne, donne la valeur indicative du coût du carburant pour des vols simples ou allers-retours. Ce logiciel permet de réduire et d'optimiser la consommation de kérosène.

Les services disponibles en ligne ont été améliorés grâce à la mise en place d'un nouveau portail inter-entreprises, baptisé Airbus World, qui permet aux compagnies aériennes et aux opérateurs de partager des informations. Il est complété par un nouveau catalogue électronique de pièces détachées.

Airbus a également mis en place le premier réseau de maintenance, réparation et révision, avec 13 points d'accès, afin de faire bénéficier les compagnies aériennes de services de maintenance de meilleure qualité, où qu'elles se trouvent. Ce réseau a été enrichi de l'Airbus «Modular Spares Service», un forfait complet de services de support, destiné à aider les compagnies aériennes à améliorer la gestion de leurs stocks de pièces détachées. Une nouvelle fois, toutes ces initiatives visent un seul et même objectif : faire gagner du temps et de l'argent aux compagnies.

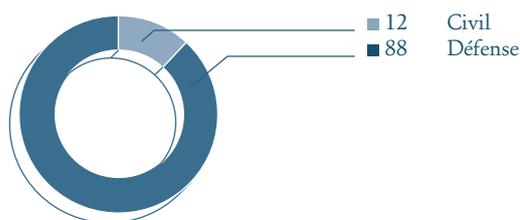
Perspectives

En l'état actuel, le carnet de commandes d'Airbus va générer une progression des livraisons de plus de 10 % en 2006, qui devrait se poursuivre à un rythme soutenu au cours des prochaines années. Par ailleurs, à la suite de la mise en œuvre du programme de réduction des coûts «Route 06» et de la poursuite de l'amélioration continue de sa rentabilité, Airbus est prête à faire face à la dégradation anticipée du taux de couverture euro/dollar à compter de 2007.

Après un niveau particulièrement élevé de ses commandes en 2005, Airbus reste optimiste quant à sa capacité à conserver un carnet de commandes record en 2006, au vu de la fermeté de la demande en Asie. Airbus jouira ainsi d'une bonne visibilité sur ses livraisons futures tout au long de l'année. Par la suite, les compagnies aériennes américaines, qui n'ont pas pris part au bond des commandes en 2005, devraient à leur tour investir dans de nouveaux appareils, plus économes en carburant.

(M€)	2005	2004	Variation
Chiffre d'affaires	763	1 304	-41 %
Résultat opérationnel (EBIT)	48	26	+85 %
Prises de commandes	1 840	1 176	+56 %
Carnet de commandes	20 961	19 897	+5 %

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



La Division Avions de Transport Militaire a affiché une hausse de son résultat opérationnel (EBIT), récoltant là les fruits de sa restructuration engagée l'année précédente. Elle enregistre des avancées dans ses campagnes à l'export, toutes catégories d'appareils confondues, notamment avec son avion de transport à forte valeur ajoutée, l'A400M et son avion ravitailleur, dérivé d'une plate-forme Airbus. Elle a également bénéficié de cycles de renouvellement des équipements. EADS CASA a conservé son leadership mondial sur le segment de l'aviation moyenne et légère, comme le démontre sa sélection, par le gouvernement brésilien, pour deux des plus gros contrats jamais attribués par ce pays.

Le résultat opérationnel a progressé de 85 %, à 48,4 millions d'euros contre 26,2 millions d'euros en 2004. Ce chiffre atteste de la réussite de la restructuration engagée et de l'absence de coûts associés. Le chiffre d'affaires s'est élevé à 763,3 millions d'euros (2004 : 1,3 milliard d'euros), après le décalage au premier trimestre 2006 d'environ 500 millions d'euros de revenus d'une étape interne au programme A400M.

Les nouvelles commandes ont totalisé 1,8 milliard d'euros, l'A400M aussi bien que les avions de transport moyens et légers remportant d'importantes commandes. Le carnet de commandes a légèrement progressé à 21 milliards d'euros (2004 : 19,9 milliards d'euros). En outre, de nombreux contrats et déclarations d'intention d'achat ont été signés, qui se traduiront par des commandes fermes au cours de l'exercice 2006.

Premières commandes à l'export pour l'A400M

L'A400M a remporté ses premières commandes à l'export, plusieurs gouvernements souhaitant moderniser leur flotte d'avions de transport lourd d'ancienne génération. L'Afrique du Sud a passé une commande ferme, en avril 2005, portant sur au moins huit appareils. La Malaisie a signé un contrat en décembre qui sera comptabilisé en 2006, pour quatre avions. Avec les 180 appareils déjà commandés par les pays européens associés au lancement du programme, le total des commandes de l'A400M atteint 192 unités. D'autres

Gagner des contrats à l'export

Les contrats remportés en Asie, en Afrique et en Amérique latine ont confirmé le leadership de la Division sur les appareils de transport moyens et légers ; ces contrats incluent également les premières commandes à l'export pour l'A400M.

Avions de Transport Militaire

commandes sont en bonne voie, le gouvernement chilien a signé, en juillet dernier, une déclaration d'intention d'achat pour trois appareils de ce type.

Par ailleurs, le gouvernement brésilien a accordé deux gros contrats à EADS CASA qui fournira 12 avions de transport moyen C-295, destinés à venir en aide aux populations qui vivent dans des régions très reculées d'Amazonie. EADS CASA sera également chargée de moderniser huit appareils P-3 de patrouille maritime, en les dotant de systèmes de mission (FITS). Il s'agit des plus gros contrats jamais signés par EADS en Amérique latine.

Dans le sillage de la stratégie de développement industriel mondial d'EADS, tous les contrats d'exportation signés par la Division ont associé la participation de sous-traitants locaux.

La stratégie de la Division MTA pour prendre pied sur le marché américain de la défense a franchi d'importantes étapes. En septembre, EADS s'est joint à Northrop Grumman en tant que sous-traitant principal en vue d'un appel d'offres pour le KC-30, le nouveau ravitailleur de l'U.S. Air Force. En outre, EADS s'est associée à Raytheon pour répondre à l'appel d'offres de l'armée américaine concernant le programme d'avion-cargo militaire « Future Cargo Aircraft ».

Avancées industrielles

La production de l'A400M a démarré et la construction de la chaîne d'assemblage final à Séville, en Espagne, est en cours. Quelque 150 ingénieurs ont rejoint la Division pour le nouvel A400M et les programmes d'avions ravitailleurs portant son effectif total à près de 4 000 collaborateurs.

Le premier des cinq appareils A330 MRTT (Multi-Role Tanker Transport Aircraft) commandés par l'Armée de l'air australienne est actuellement en cours de construction par Airbus. Trois prototypes de la perche de ravitaillement dotée de commandes électroniques de contrôle, modèle d'innovation, ont déjà été réalisés.

Perspectives

La gamme d'appareils de transport militaire proposée par la Division est tout particulièrement adaptée aux besoins des Etats désireux de rééquiper leurs armées de l'air et autres services. Fort de sa capacité de charge supérieure, de sa vitesse et de ses aptitudes en vol tactique à faible altitude, l'A400M commence non seulement à enregistrer des commandes à l'exportation, mais aussi à s'imposer comme un choix incontournable pour les gouvernements qui souhaitent renouveler leur flotte vieillissante d'appareils de transport militaire lourd.

La division MTA est en lice dans un certain nombre d'appels d'offres à grande échelle. Elle attend en 2006 la signature finale du gouvernement britannique pour le programme de 14 milliards d'euros du futur avion stratégique ravitailleur (Future Strategic Tanker Aircraft), qui inclut 14 A330 MRTT. Aux Etats-Unis, la Division a participé à des appels d'offres en partenariat avec Northrop Grumman et Raytheon, notamment pour le programme de renouvellement des avions ravitailleurs et pour le futur avion cargo, qui sera fourni aux armées de l'air et de terre. La commande passée par le Portugal, début 2006, portant sur 12 appareils C-295, contribuera, elle aussi, au chiffre d'affaires.

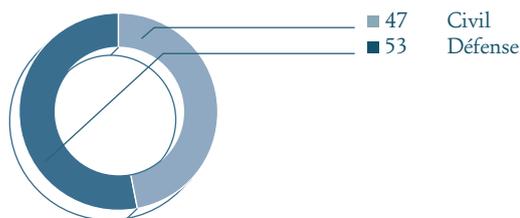
Lors des prochaines années, la Division devrait dégager un chiffre d'affaires et un résultat opérationnel (EBIT) plus élevés, grâce à l'A400M et aux avions ravitailleurs, qui contribueront de manière significative à son développement. En outre, la Division MTA occupe une position de force pour élargir son carnet de commandes sur le segment des appareils militaires moyens et légers.



A400M

(M€)	2005	2004	Variation
Chiffre d'affaires	3 211	2 786	+15 %
Résultat opérationnel (EBIT)	212	201	+5 %
Prises de commandes	3 522	3 245	+9 %
Carnet de commandes	9 960	9 117	+9 %

Répartition du chiffre d'affaires par marché
(en % de chiffre d'affaires réalisé en externe)



Avec plus de 50% des ventes, Eurocopter a une nouvelle fois confirmé sa première place sur les marchés civil et parapublic. La Division a démontré, une fois de plus, la compétitivité de ses hélicoptères militaires de nouvelle génération en captant une part importante des marchés militaires qui lui sont ouverts. Sur le plan stratégique, l'année a été marquée par la conclusion d'accords majeurs en Espagne, en Asie et aux Etats-Unis.

Le chiffre d'affaires a progressé de 15 %, à 3,2 milliards d'euros (2004 : 2,8 milliards d'euros), tandis que le résultat opérationnel affiche une hausse plus modeste pour atteindre 212 millions d'euros (2004 : 201 millions d'euros). Le mix produit, l'impact défavorable du taux de change dollar/euro et l'augmentation des dépenses de recherche et développement ont pesé sur la marge opérationnelle.

Au total, les nouvelles commandes se sont élevées à 3,5 milliards d'euros, ce qui porte le carnet de commandes à 9,96 milliards d'euros en fin d'année. 401 hélicoptères ont été commandés. Les hélicoptères de série représentent 42 % de la valeur de ces commandes, les services 41 % et la recherche et développement et autres activités 17 %.

Après l'Australie et dix autres pays, la Belgique, la Nouvelle-Zélande et l'Espagne ont sélectionné l'hélicoptère de transport multirôle NH90 pour équiper leurs forces armées, un choix motivé par les performances, ainsi que par le bas niveau des coûts d'exploitation et de maintenance de l'appareil.

Les immenses succès commerciaux remportés auprès de secteurs industriels aussi variés que le pétrole et le gaz, les recherches et secours, ou encore les services médicaux, notamment la commande passée par l'une des plus grandes sociétés américaines de services médicaux aériens, ont une nouvelle fois fait la preuve de la polyvalence des produits de la Division.

Expansion internationale

La construction d'un nouveau site industriel à Albacete, dans le sud de l'Espagne, la signature du contrat de développement et de

Enrichir le carnet de commandes

La Division a conservé son leadership mondial sur les marchés civil et parapublic, tout en progressant sur le segment militaire et en renforçant sa présence internationale.

Eurocopter

production du Tigre HAD pour l'Espagne et la France, et la sélection du NH90 renforcent la place de l'Espagne comme troisième marché domestique d'Eurocopter.

L'hélicoptériste enregistre également une forte progression à l'international, notamment sur le marché asiatique. En Chine, Eurocopter et AVIC II, société publique d'aéronautique, ont étendu leur partenariat pour co-développer un nouvel hélicoptère de transport civil et parapublic de pointe, d'une capacité de six à sept tonnes. Celui-ci sera commercialisé en Chine et dans le monde entier. En Corée du Sud, marché traditionnellement dominé par les Etats-Unis, le gouvernement a confié à Eurocopter, sous la maîtrise d'oeuvre de KAI, le développement du premier hélicoptère utilitaire militaire du pays.

Aux Etats-Unis, autre marché clé, Eurocopter a comptabilisé 122 commandes et remporté plus de 45% du marché civil dans ce pays. Les garde-côtes américains ont sélectionné Eurocopter pour moderniser leur flotte d'hélicoptères Dauphin. Côté militaire, Eurocopter s'est allié à Sikorsky pour briguer le programme d'hélicoptère utilitaire léger LUH (Light Utility Helicopter).

Une meilleure technologie, un meilleur service

Les projets de R&T d'Eurocopter s'articulent autour de trois grands axes :

- Intégration des hélicoptères au champ de bataille numérique (détection, protection contre les missiles et les crash);
- Intégration des hélicoptères aux systèmes de transport civil aérien (tout temps, réduction du bruit et des vibrations en vol);
- Utilisation de technologies de simulation afin de réduire les coûts de développement et optimiser les procédures de maintenance et la fabrication des structures composites.

Dans le domaine des services, Eurocopter continue à investir afin de satisfaire au mieux ses clients. Les ateliers de réparation mécanique ont été réaménagés et des plates-formes logistiques ont été ouvertes dans le monde entier. Par ailleurs, l'offre de formation a été élargie, grâce à un nouveau simulateur de niveau D.

Perspectives

Eurocopter aborde l'avenir avec une gamme complète de produits concurrentiels, un imposant carnet de commandes et un solide positionnement stratégique. La Division propose une offre extrêmement compétitive d'hélicoptères militaires et de services de nouvelle génération dans un marché en pleine croissance. L'équilibre du portefeuille des activités d'Eurocopter et la taille de la flotte « en service » réduisent les risques financiers normalement associés aux cycles de marché des nouveaux hélicoptères.

D'un point de vue stratégique, Eurocopter a déjà apporté la preuve de sa capacité à développer des accords de coopération internationale sur des marchés en croissance rapide, renforçant ainsi son carnet de commandes, l'accès à de nouvelles compétences et ses résultats. Parallèlement, Eurocopter entend préserver, voire conforter, son avance technologique – condition préalable indispensable à un développement durable. Par ailleurs, sa capacité à offrir et certifier des solutions adaptées aux missions de ses clients lui confère un précieux atout stratégique.

En 2006, Eurocopter anticipe une croissance supplémentaire de son chiffre d'affaires et de sa rentabilité, et prévoit de consolider sa place prépondérante sur le marché mondial. Cette croissance devrait s'inscrire dans la durée, grâce à une contribution plus significative au chiffre d'affaires de l'activité militaire tirée par une augmentation régulière de la demande.



EC 135

(M€)	2005	2004	Variation
Chiffre d'affaires	5 636	5 385	+5 %
Résultat opérationnel (EBIT)	201	226	-11 %
Prises de commandes	6 673	8 457	-21 %
Carnet de commandes	18 509	17 276	+7 %

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



La Division Systèmes de Défense et de Sécurité a bénéficié de la montée en puissance de la production d'Eurofighter et une augmentation des livraisons de missiles au cours de l'année. La Division a remporté un nombre élevé de nouvelles commandes, d'où la progression de son carnet de commandes, avec notamment une demande soutenue pour ses produits technologiques de pointe dans les missiles et la défense par missiles, ainsi que pour ses solutions de sécurité. La Direction a cherché à renforcer le portefeuille d'activités de la Division et son efficacité opérationnelle.

Porté par les programmes de missiles et Eurofighter, le chiffre d'affaires a enregistré une croissance de 5%, pour s'établir à 5,6 milliards d'euros (2004: 5,4 milliards d'euros). A la fin de 2005, 34 Eurofighter pour l'Allemagne et l'Espagne, quelque 600 missiles de croisière longue portée Storm Shadow/Scalp et 66 missiles air-sol Taurus ont été livrés. Le résultat opérationnel s'est établi à 201 millions d'euros (2004: 226 millions d'euros, en raison d'une reprise exceptionnelle de provision pour contentieux), malgré près de 100 millions d'euros de charges non récurrentes engagées au titre des activités Drones en 2005. Ainsi, la rentabilité opérationnelle a nettement augmenté par rapport à son niveau de 2004.

Croissance du carnet de commandes

Le carnet de commandes a augmenté de 7%, à 18,5 milliards d'euros en fin d'année (2004 : 17,3 milliards d'euros). Les principaux contrats portent sur la commande de missiles air-sol Taurus par l'Espagne, une commande de l'Unité Opérationnelle Electronique de Défense pour le système d'autoprotection de l'Eurofighter, la commande passée par l'Inde pour des missiles Exocet, le contrat octroyé par le Royaume-Uni dans le cadre du projet d'infrastructures des informations de défense, ainsi que la confirmation du contrat de surveillance des frontières en Roumanie. EADS/LFK et MBDA se sont vu confier une part du contrat de conception et de développement du système trinational de défense antiaérienne à moyenne portée MEADS.

Se développer de la défense à la sécurité
Une année faste en termes de livraisons et de nouvelles commandes, tout en développant les capacités sur les segments à fort potentiel.

Systemes de Défense et de Sécurité

Ce carnet de commandes solide offre une forte visibilité sur la croissance du chiffre d'affaires dans les années à venir. Les commandes d'Eurofighter (tranches 1 et 2), ainsi que de missiles constituent incontestablement l'ossature de ce carnet de commandes. Alors que la plupart des commandes proviennent de pays européens, le pourcentage de commandes à l'export est en forte hausse.

Améliorer l'efficacité et l'intégration

Grâce à une structure mieux intégrée de la Division, avec la consolidation des fonctions commerciales et marketing ainsi que la création d'une Unité centralisée dénommée « Centre de conception des Systèmes », la Division Systèmes de Défense et de Sécurité présentera une approche plus adaptée et ciblera plus précisément ses clients et marchés nationaux. Les structures d'organisation au sein des Unités Opérationnelles Systèmes de Défense et de Communications, Défense Electronique et Systèmes Aériens Militaires sont en voie de rationalisation.

Deux acquisitions ont renforcé les capacités sur des secteurs porteurs. En septembre, la Division a racheté à Nokia l'activité PMR (radiocommunications mobiles professionnelles), faisant d'EADS le seul acteur de classe mondiale dans les télécommunications sécurisées, qui propose à la fois les technologies TETRA et TETRAPOL. En décembre, EADS et ThyssenKrupp Technologies ont racheté conjointement Atlas Elektronik, société d'électronique navale, ce qui renforcera la position future du Groupe dans l'électronique navale et les systèmes associés, en donnant naissance à un fournisseur de systèmes et d'électronique dans le domaine maritime destiné tant aux navires de surface qu'aux sous-marins.

L'acquisition de l'activité PMR de Nokia a permis à EADS de présenter une offre conjointe avec Siemens pour la fourniture d'un réseau numérique national voix/données aux autorités allemandes.

Perspectives

En s'appuyant sur la solidité de son activité de plates-formes de défense qui représente la majeure partie de son chiffre d'affaires, la Division Systèmes de Défense et de Sécurité met en place une stratégie d'enrichissement de ses activités dans les systèmes et la sécurité. Tandis qu'Eurofighter et les contrats de missiles forment l'ossature de son carnet de commandes, l'apport de capacités supplémentaires dans les systèmes de commandement et de contrôle, les systèmes maritimes, la sécurité globale et les communications sécurisées constituent des axes prioritaires pour le Groupe, car ce sont autant de segments sur lesquels EADS a identifié des opportunités de croissance à moyen terme.

Forte de sa nouvelle réorganisation, la Division bénéficiera d'un meilleur accès aux marchés et d'une interface optimisée avec ses marchés domestiques. L'intégration des fonctions centrales au niveau de la Division se traduira par une diminution des coûts et la poursuite de l'amélioration de la rentabilité. En outre, les Unités Opérationnelles Systèmes de Défense et de Communications (DCS), Electronique de Défense (DE) et Systèmes Aériens Militaires (MAS) ont été dotées de nouvelles structures qui, parallèlement à l'intégration de LFK au sein de l'activité missiles de MBDA, permettront de gagner en efficacité.

En 2006, plusieurs programmes vont passer de la phase de développement à celle de production. De plus, les campagnes à l'export de l'Eurofighter et le développement de produits dans l'activité Drones pourraient renforcer le carnet de commandes. A l'avenir, les activités de sécurité devraient apporter une contribution toujours plus importante au chiffre d'affaires.



Storm Shadow
en chambre anéchoïque

(M€)	2005	2004	Variation
Chiffre d'affaires	2 698	2 592	+4%
Résultat opérationnel (EBIT)	58	9	+544%
Prises de commandes	2 322	5 658	-59%
Carnet de commandes	10 931	11 311	-3%

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



En 2005, la Division Espace a confirmé son retour à la rentabilité. Le résultat opérationnel a sensiblement progressé, à 58 millions d'euros (2004 : 9 millions d'euros). Cette amélioration témoigne de la croissance de l'activité et de l'impact positif de la restructuration malgré un environnement commercial toujours défavorable.

Le chiffre d'affaires s'est élevé à 2,7 milliards d'euros (2004 : 2,6 milliards d'euros), une hausse à laquelle toutes les Unités Opérationnelles de la Division – EADS Space Transportation, EADS Astrium et EADS Space Services – ont contribué. En fin d'exercice, le carnet de commandes de la Division s'établissait à 10,9 milliards d'euros (2004 : 11,3 milliards d'euros), gage de la poursuite de la croissance dans les prochaines années.

Solide appétit pour les communications militaires

Après le Royaume-Uni, l'Allemagne compte également parmi les clients de l'Unité Opérationnelle EADS Space Services. En effet, ce pays a présélectionné EADS dans le cadre d'un contrat pour la construction et l'exploitation de Satcom BW, son premier système satellitaire militaire. Alors que les ministères de la Défense sont de plus en plus souvent amenés à déployer leurs troupes hors du territoire national, ils ont besoin de communications par satellite sécurisées, qui leur sont fournies dans le cadre de contrats de construction et d'exploitation à moyen terme, réduisant au minimum leurs investissements. En décembre, le Royaume-Uni a souhaité une mise à jour de Skynet 5, programme de communications militaires d'avant-garde, afin d'y inclure un troisième satellite.

Toujours dans la défense, l'Etat français a conclu un contrat avec EADS Space Transportation pour le développement du démonstrateur de l'étage supérieur d'un missile balistique ; un autre contrat a été signé avec EADS Astrium portant sur un satellite militaire, ce qui confirme la volonté des autorités françaises de préparer l'avenir de leurs systèmes militaires avec l'aide d'EADS.

Construire sur nos succès

Le chiffre d'affaires a progressé après la restructuration. Les services, les lanceurs et les satellites de la Division sont bien placés pour répondre à une demande en pleine évolution.

Espace

Progrès des activités spatiales commerciales

Le lanceur Ariane 5 ECA (d'une capacité de charge utile de dix tonnes) a réussi sa qualification en novembre ; il peut donc lancer les gros satellites de nouvelle génération, ce qui lui permet d'accroître sa rentabilité. Arianespace, dans laquelle EADS Space Transportation détient une participation de 29 %, a procédé au lancement de huit satellites et remporté sept nouveaux contrats. De son côté, sa filiale Starsem a procédé au lancement de trois satellites et remporté deux contrats supplémentaires.

Sur un marché extrêmement concurrentiel, EADS Astrium a signé son premier contrat avec SES ASTRA, opérateur de satellites luxembourgeois, et s'est vu octroyer un contrat par l'institut coréen de l'industrie aérospatiale et de la recherche (Korean Aerospace and Research Institute), pour la conception et la construction de son premier satellite de communication plurifonctionnel (communications, surveillance des océans et météorologie), tandis que trois satellites ont été mis en service commercial. Dans une démarche visant à anticiper les besoins des opérateurs de satellites, EADS Astrium a annoncé, au mois de juin, deux nouvelles initiatives communes. D'une part, Astrium développera avec Alcatel-Alenia Space le satellite Alphabus, pour assurer les services de prochaine génération dans le multimédia et la téléphonie mobile. D'autre part, Astrium et Antrix Corporation, la branche commerciale de l'organisation indienne de la recherche spatiale (Indian Space Research Organisation), vont développer et commercialiser en commun des satellites de communication.

En décembre, le rachat par la Division de la société Dutch Space, numéro un néerlandais du secteur spatial qui sera intégré au sein de Space Transportation, est venu élargir le périmètre des activités de la Division Espace en Europe.

Stabilité des activités institutionnelles

Le développement du système européen de navigation par satellite Galileo reste en bonne voie, avec le lancement de quatre premiers satellites tests en décembre. Galileo Industries, dans laquelle EADS

détient une participation de 38%, est chargé de la construction de trois de ces satellites tests. En juin, les deux consortiums concurrents pour l'exploitation de Galileo ont fusionné. Ce nouveau consortium devrait se voir attribuer le contrat de concession relatif à l'exploitation du système courant 2006.

La localisation des infrastructures de Galileo a été décidée : le siège sera à Toulouse et les fonctions opérationnelles seront réparties entre l'Allemagne, l'Italie, le Royaume-Uni et l'Espagne.

Perspectives

Pionnier des communications sécurisées par satellite, l'Unité Opérationnelle EADS Space Services est en position favorable pour remporter de nouveaux contrats sur ce marché en pleine expansion. De plus, la Division dispose de produits adaptés aux besoins en pleine évolution de ses clients, comme en attestent la qualification obtenue par son puissant lanceur Ariane 5 ECA, la fiabilité avérée de ses satellites modulaires Eurostar 3000 et son contrat pour la mise au point du satellite à haute performance, Alphabus. Sur le plan institutionnel, les perspectives d'activité sont stables à l'issue de la réunion du Conseil des ministres de l'Agence spatiale européenne (ESA) de décembre 2005, qui a arrêté les budgets des quatre prochaines années. La poursuite du projet Galileo illustre la détermination de l'Europe à maintenir son indépendance dans le domaine spatial.

Pour l'exercice en cours, la Division poursuivra sur la voie de la croissance, tant au niveau de son chiffre d'affaires que de son résultat opérationnel. EADS Space Transportation et EADS Space Services seront les relais de cette solide progression du chiffre d'affaires. Les avancées en termes d'amélioration des coûts chez Astrium et Space Transportation, comme prévu dans le cadre de la rationalisation des activités et de l'amélioration de l'efficacité de la chaîne logistique, vont être source d'appréciation des marges. La progression du chiffre d'affaires et des marges entraînera une hausse du résultat opérationnel (EBIT).



Moteur de satellite

EADS est une société internationale en plein essor avec des ambitions mondiales, animée par l'innovation et le respect de standards de performance supérieurs. EADS veille au développement de ses salariés afin de soutenir le Groupe dans la réalisation de ses objectifs, dans un environnement commercial mondial exigeant.

Des ambitions mondiales

Afin de soutenir l'effort d'internationalisation du Groupe, la direction des Ressources Humaines (RH) a anticipé la gestion du développement de ses effectifs dans le monde entier et cherché à tirer parti de sa diversité croissante.

Compte tenu de l'implantation de plusieurs des Divisions en Chine, EADS a lancé un projet ECHO pour définir une politique de Ressources Humaines à l'échelle du Groupe dans ce pays. Un groupe de travail a ainsi élaboré cette politique commune et rédigé un guide pratique destiné aux professionnels des Ressources Humaines des Divisions et des unités opérationnelles qui s'y implantent. De plus, un certain nombre de séminaires de formation ont été organisés en Inde et en Chine avec, notamment, un voyage d'étude à Shanghai dans le cadre d'Expand, le programme de développement des cadres dirigeants du Groupe.

Un employeur attractif

En 2005, l'attractivité d'EADS a été reconnue par un certain nombre d'études indépendantes. Selon une étude menée par Universum, les futurs ingénieurs européens classent EADS en cinquième position parmi leurs entreprises préférées (première place en France ; sixième en Allemagne). L'engagement du Groupe en faveur de la parité, a permis à EADS de progresser de la 21^e à la 9^e place auprès des femmes ingénieurs allemandes.

Nos salariés : une force en développement
Société à la pointe d'un secteur de hautes technologies, EADS, un des employeurs préférés des jeunes diplômés en Europe, emploie parmi les meilleurs talents de son secteur.

Ressources Humaines

Evolution des Ressources Humaines

Le nombre de salariés du Groupe a progressé de 110 662 à 113 210 entre 2004 et 2005. Airbus a augmenté son effectif de 51 959 à 54 721 salariés. EADS a revu à la hausse ses besoins en ingénieurs et en effectifs de production afin de faire face à la charge de travail supplémentaire liée au développement des nouveaux programmes, comme celui de l'A350, et alors que plusieurs programmes majeurs sont entrés en phase de livraison, tels l'A380 et les hélicoptères NH90 et Tigre.

Développement des individus

Plusieurs nouveaux programmes de formation innovants ont été inaugurés au cours de l'année, dans l'optique de révéler pleinement le potentiel des collaborateurs d'EADS.

En plus de ses programmes courants, l'Université d'entreprise (Corporate Business Academy, CBA) a lancé l'Académie d'été, un programme de formation et d'apprentissage personnalisé. Dans le cadre de ce programme, les personnels ont accès à des méthodes innovantes d'apprentissage. Un nouveau programme de développement stratégique et individuel destiné aux cadres supérieurs, baptisé ACHIEVE, vient également d'être lancé.

EADS se prépare à affronter les changements démographiques que vont connaître nos sociétés et leurs impacts sur la vie professionnelle. A ce titre, le Groupe prend des mesures spécifiques pour améliorer les opportunités de carrière de ses salariés les plus avancés en âge, en France. Cette démarche passe par une évaluation formelle de carrière à 45 ans, doublée d'une formation complémentaire. L'objectif d'un tel programme vise à s'assurer que les compétences et la motivation des salariés les plus âgés se prolongent au cours de leur vie professionnelle.

Plan d'actionnariat salarié

Les salariés sont très largement responsables des succès du Groupe. Plus de 10 000 salariés ont acheté près de deux millions d'actions dans le cadre du Plan d'actionnariat salarié (ESOP), représentant environ 0,25 % du capital social du Groupe. Au cours des six dernières années, les salariés d'EADS ont ainsi acheté 21,52 millions d'actions. Compte tenu de l'évolution du titre EADS sur l'exercice 2005, les salariés ont bénéficié de leurs efforts collectifs pour développer EADS. Afin de rendre le plan d'actionnariat salarié plus intéressant pour les salariés britanniques du Groupe, un nouveau plan d'épargne fiscale, baptisé « Stock Incentive Plan » (SIP) leur a été proposé.

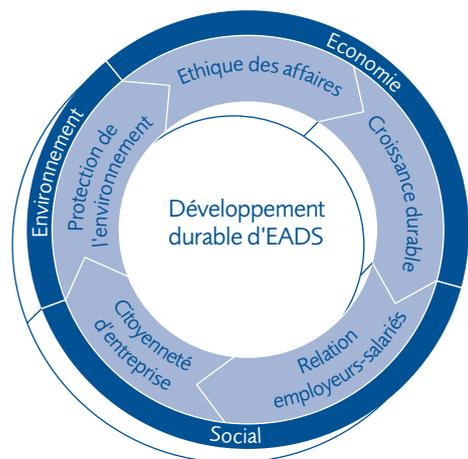
Efficacité des RH

EADS a lancé un e-programme mondial de Ressources Humaines qui concerne toutes les Divisions. Ce programme vise à passer en revue et simplifier les processus actuels avec la mise en place de plates-formes RH électroniques communes, et à établir, à moyen terme, des applications partagées de paie et de gestion de travail. Ce programme constitue un levier d'efficacité pour les Ressources Humaines au sein d'EADS dans les années à venir. Par ailleurs, des outils communs de reporting interne et de management opérationnel ont été mis en place.

En conclusion, les Ressources Humaines répondent aux défis posés par le développement international et par l'exigence de modernité d'une entreprise en pleine croissance. Les dirigeants et ingénieurs d'EADS comptent parmi les plus talentueux du monde. S'il veut réaliser ses ambitions, le Groupe doit continuer à attirer les meilleurs et leur offrir des opportunités de formation et d'évolution tout au long de leur carrière.



Développer un modèle de croissance durable



En 2005, EADS a mis en place des règles qui vont lui permettre d'établir les références dans le secteur de l'aéronautique, de l'espace et de la défense, en matière d'éthique et de responsabilité sociale. EADS a ainsi structuré une politique CSR commune à l'ensemble du Groupe pour parvenir à un développement durable, en trouvant le juste équilibre entre performance économique et la prise en compte des intérêts sociaux et environnementaux. Des indicateurs de performance quantitatifs et qualitatifs (KPI), permettent au Groupe de suivre, en interne, les performances et les améliorations, pour ensuite les communiquer à l'extérieur du Groupe.

EADS a également décidé d'actualiser son Code éthique pour refléter le positionnement du Groupe en tant que leader du marché et prendre en compte les meilleures pratiques en matière d'éthique des affaires.

Faits marquants 2005

En 2005, EADS a continué de déployer sa politique CSR dans chacun des cinq domaines suivants :

Economie :

L'Ethique des affaires est une préoccupation majeure pour EADS afin de garantir l'éthique de ses pratiques commerciales et leur conformité avec les lois et réglementations en vigueur dans tous les pays où le Groupe exerce ses activités. En 2005, EADS a revu ses règles en matière de commerce international (Foreign Trade Rules) pour accroître la sensibilisation aux meilleures pratiques et renforcer la lutte contre la corruption. Ces révisions ont pris en compte les contributions d'instances internationales renommées avec lesquelles EADS entretient des contacts réguliers. Par le biais de ce réseau actif et des échanges avec ses homologues, EADS soutient la démarche lancée par le secteur qui vise à établir et promouvoir des normes d'intégrité pour l'industrie aérospatiale et de défense.

Améliorer les standards

EADS a défini un cadre de procédures qui vont lui permettre de progresser en matière d'éthique et de responsabilité sociale (CSR) et de mesurer les avancées accomplies.

Ethique et Responsabilité sociale

La croissance durable d'EADS, repose sur la capacité du Groupe à livrer des produits et des services performants. Cette démarche nécessite de privilégier en permanence la satisfaction des clients, la qualité des produits, une innovation constante et une excellente gestion des fournisseurs. C'est dans cette optique que le Programme de qualité et d'excellence opérationnelle (Quality and Operational Excellence Programme, QOEP) a été déployé à plus grande échelle au sein des Unités Opérationnelles. Afin d'accroître le potentiel d'innovation, le Centre de Recherche du Groupe a signé de nouveaux accords de partenariat avec des universités et a lancé un groupe de travail pour développer un nouveau type de recherche aéronautique.

Protection de l'environnement :

La protection de l'environnement représente un enjeu capital pour EADS puisque les produits commercialisés ont un cycle de vie de longue durée. La priorité du Groupe est de minimiser l'impact de ses activités sur l'environnement, en veillant à ce que chacune de ses Unités Opérationnelles respecte les lois et réglementations en vigueur dans les pays où elles exercent leurs activités. En 2005, EADS s'est dotée d'un réseau pour relever les défis posés par la directive européenne sur la limitation des substances dangereuses (RoHS). D'autres initiatives ont également été mises en œuvre dans le Groupe. Airbus, par exemple, est en train d'obtenir la certification environnementale internationale ISO 14001 pour l'ensemble de ses sites européens. Fin 2005, neuf sites supplémentaires d'EADS ont obtenu une certification de type ISO ou EMAS, soit une hausse de 45% par rapport à 2004.

Social :

Dans le domaine des relations employeurs-salariés, le Groupe souligne sa détermination à respecter les droits sociaux, quel que soit son lieu d'implantation. En juin dernier, EADS et le Comité d'Entreprise Européen (EWC) ont signé avec les Fédérations Européenne et Internationale des Travailleurs de la Métallurgie, un accord international définissant un cadre de mesures qui fixe le respect des droits sociaux dans tous les pays où le Groupe est présent. Cet accord confirme la confiance des signataires dans la responsabilité sociale de l'entreprise et leur volonté de respecter les principes et les standards établis par les conventions et directives internationales, tout en faisant progresser le succès économique d'EADS dans le monde. EADS a aussi progressé dans son plan à long terme qui vise à attirer davantage de femmes dans l'industrie aéronautique et spatiale, en dépassant de 0,5% son objectif annuel de 20% de nouvelles recrues féminines.

En matière de citoyenneté d'entreprise, EADS estime qu'il est important de contribuer au bien-être culturel, éducatif et social des pays dans lesquels le Groupe est présent. Ceci implique un large éventail d'activités, dont les plus significatives en 2005 ont été d'apporter une aide d'urgence après les catastrophes qui ont frappé notre planète (tsunami en Asie du Sud-Est, séisme au Pakistan et ouragan qui a balayé le sud des Etats-Unis). En Asie, le Beluga d'Airbus a transporté des vivres et du matériel de secours ; plusieurs hélicoptères d'Eurocopter ont effectué des missions de sauvetage et un hôpital mobile a été installé sur la côte indonésienne. Au Pakistan, le Groupe a expédié 95 tonnes de vivres et de matériel de secours après le tremblement de terre et a proposé son aide pour procéder à l'évacuation des blessés par voie aérienne. Enfin, aux Etats-Unis, EADS a transporté 23 tonnes de matériel et effectué des missions de secours par hélicoptère.

« L'industrie de la défense opère dans un environnement soumis à des contrôles stricts. »

Entretien avec John Harrison, Directeur juridique, Systèmes de Défense et de Sécurité



Peut-on parler de responsabilité sociale dans un Groupe, lorsque celui-ci exerce une activité de défense ?

Je crois que le fait même de participer au secteur de la défense est en soi socialement responsable. Pourquoi ? Parce que non seulement nous sommes un acteur de l'économie mondiale, mais nous apportons aussi un soutien aux Etats et aux organismes internationaux, tels que l'OTAN, qui défendent et renforcent nos libertés et tous les avantages de notre société libre. D'un point de vue plus cartésien, l'industrie de la défense opère dans un environnement soumis à des contrôles juridiques stricts et un cadre réglementaire rigoureux.

Comment vous assurez-vous que les contrôles à l'exportation sont bien respectés ?

S'assurer que nous agissons conformément à l'ensemble des législations sur le contrôle des exportations est une affaire complexe. Une partie de mon métier consiste précisément à dénouer les fils de ces dispositifs. Nous devons identifier tout produit susceptible d'être concerné par une disposition légale, ce qui constitue pour nous une obligation minimum. Ces dispositions légales sont le plus souvent complétées par des règles spécifiques qui vont au-delà de la loi. Les personnes qui veillent au contrôle des exportations sont techniquement très pointues. Elles travaillent sur le terrain et ne sont pas enfermées dans une tour d'ivoire.

Nous demandons également les conseils d'experts qui nous indiquent ce qui peut être utilisé à des fins civiles et militaires, pour nous assurer du respect des restrictions imposées en matière d'exportation.

Nous ne nous contentons pas de suivre la loi à la lettre. Nous entretenons des échanges réguliers avec les autorités concernées. Difficile de faire plus !

Quels sont vos garde-fous contre la corruption ?

En tant qu'entreprise, nous ne tolérons aucune forme de corruption. Nous disposons de politiques et de procédures minutieusement détaillées, qui traitent de ce sujet précis et proposent un Code de bonne conduite, en matière d'invitations par exemple. Les règles seules ne sont pas suffisantes. Nous veillons rigoureusement à leur bonne application. Chaque salarié et partenaire d'EADS est tenu de respecter ces règles. Par ailleurs, le Groupe s'est doté d'un service qui veille au respect des règles et conseille les salariés sur ce qui est autorisé ou non.

Ethique et Responsabilité sociale



Pour en savoir plus, veuillez vous reporter au document :
Activités, Structures et
Responsabilité sociale
2005 (3)
(disponible sur demande)

Valeurs

L'ensemble des valeurs d'EADS a été actualisé en 2005.

Fiabilité Nous tenons nos promesses à l'égard des clients, du personnel et des actionnaires. Nous reconnaissons nos responsabilités vis-à-vis de nos parties prenantes. Nous gérons nos risques et sommes prêts à répondre de nos actes.

Innovation Nous partageons le même esprit créatif et le même enthousiasme pour l'innovation. Nous développons les solutions les plus pointues avec un esprit novateur. Nous valorisons l'esprit d'entreprise et l'audace comme des sources de succès futurs.

Excellence Nous nous fixons en permanence des objectifs ambitieux et sommes toujours en quête d'améliorations. Nous nous consacrons à parvenir aux meilleures performances et à une excellente rentabilité. Nous créons de la valeur pour nos actionnaires et nos autres parties prenantes.

Satisfaction du client Nous sommes à l'écoute du marché afin de fournir à nos clients les solutions qui anticipent leurs attentes et répondent à leurs besoins. La satisfaction du client est une priorité déterminante pour construire nos succès sur le long terme.

Honnêteté Nous agissons dans le respect de nos valeurs et de nos engagements. Nous respectons les lois et les réglementations auxquelles nous sommes soumis et sommes engagés à appliquer des principes d'honnêteté et d'intégrité. Nous diffusons à nos parties prenantes une information transparente.

Diversité Nous croyons que nos salariés sont les artisans de notre succès futur. EADS est un groupe international dans lequel nous partageons une culture de diversité et d'ouverture. Nous valorisons tout autant l'apport individuel que le travail en équipe.

« La diversité donne de l'envergure à nos compétences. »

Entretien avec Thierry Baril,
Directeur des Ressources Humaines, Eurocopter



Quelle est votre politique en matière de diversité?

Nous défendons vigoureusement la diversité pour des raisons à la fois éthiques et pragmatiques. Eurocopter est une société de plus en plus mondiale, à une période où toutes les entreprises de haute technologie se livrent une véritable concurrence pour attirer les meilleurs profils. Opter pour la diversité en termes de sexe, de nationalité, de milieu social etc., nous offre un plus grand choix et la possibilité de recruter les meilleurs candidats.

La diversité donne également de l'envergure à nos compétences. Si nous sommes implantés en Inde, nous avons besoin d'Indiens dans nos équipes afin de mieux comprendre le pays et les affaires locales. Lorsque nous recrutons des personnes issues de l'industrie automobile, elles nous apprennent beaucoup sur la production en série. Nous souhaitons que 10 % de nos ingénieurs nouvellement embauchés en 2006 aient vécu ou étudié dans un pays autre que la France, l'Allemagne ou l'Espagne.

Quels sont les défis en matière d'éthique et de responsabilité sociale pour votre Division qui est, dans le Groupe, la plus présente à l'international?

Pour replacer votre question dans son contexte, il faut savoir que notre Division compte 11 000 salariés en France, Allemagne et

Espagne, et 2 000 autres collaborateurs répartis dans nos 15 filiales internationales. En 2004, nous avons commencé à établir les fondations d'une meilleure mise en œuvre de nos politiques RH au niveau mondial. Grâce à notre base de données RH interne, nous sommes désormais capables de suivre nos salariés dans le monde entier et de garantir un traitement plus équitable par rapport aux possibilités offertes. Nous avons aussi invité, pour la première fois, des salariés de nos filiales étrangères à venir en Europe pour se former à l'Université d'entreprise d'EADS, et nous leur avons offert des opportunités personnalisées d'évolution de carrière, au niveau local.

Que représente la signature de l'Accord-cadre international avec le Comité d'Entreprise Européen?

Nos filiales qui sont implantées hors d'Europe depuis 25 à 30 ans ont toujours appliqué les normes sociales européennes dans toutes leurs activités. L'Accord-cadre international vient renforcer cela même si nous avons toujours été considérés comme un employeur respectueux et attractif. Entre 2002 et 2005, nos effectifs extra Europe ont été multipliés par deux sans que nous rencontrions la moindre difficulté pour recruter des individus de grande valeur.

Code éthique d'EADS

Au vue de sa position de leader sur plusieurs de ses marchés et compte tenu de l'évolution de l'environnement législatif en matière d'éthique des affaires, EADS a décidé d'actualiser son Code éthique afin d'y faire figurer les pratiques préconisées par différents codes et lois et de l'aligner sur les meilleures pratiques.

Le Code ainsi actualisé présente, sous la forme d'un document complet et unique, les principes éthiques des affaires auxquels le Groupe adhère. Ce Code fait office d'outil de base pour le Groupe. Il fait également référence aux politiques détaillées telles qu'elles sont définies dans le Manuel du Groupe EADS (EADS Corporate Handbook) et peut être complété par les politiques et procédures propres aux différentes Divisions ou Unités Opérationnelles. Ce Code est fondé sur les valeurs d'EADS et est totalement conforme aux standards internationaux établis par les chartes, déclarations ou directives, comme la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme.

Le Code englobe le panel complet des politiques CSR d'EADS, et retrace en 5 chapitres les principales lignes à suivre, garantes d'un comportement éthique. Ainsi, le Code donne à tous les salariés une orientation quant à la conduite à adopter dans leur environnement professionnel.

EADS s'est engagée à mettre en pratique les principes décrits dans le Code, et a confié à un Comité d'éthique dont les membres sont désignés par le Conseil d'administration d'EADS la responsabilité de veiller aux questions éthiques.

Perspectives

En 2006, EADS va poursuivre le déploiement et le suivi de ses politiques CSR par le biais d'un réseau coordonné au niveau du Groupe, associant également des représentants des Divisions et des Unités Opérationnelles. Le Groupe s'efforcera en outre d'améliorer ses paramètres de reporting des questions CSR.

Une autre priorité du Groupe consistera à aborder les questions d'éthique et de responsabilité sociale, tant en interne qu'en externe. En interne, le Code éthique sera diffusé lors d'une vaste campagne d'information destinée à sensibiliser les salariés sur l'importance d'une conduite éthique dans les affaires, en conformité avec les valeurs d'EADS. De plus, une formation au commerce international et des activités en réseau seront utilisées pour sensibiliser le personnel à ces questions.

En externe, EADS entend poursuivre le dialogue au sein de l'industrie aérospatiale et de défense, pour convenir d'un socle commun de principes dans l'optique d'établir des normes rigoureuses, de stimuler l'échange des meilleures pratiques, de favoriser la promotion des programmes de formation et de conformité, et de façon plus générale, de préconiser l'émergence de positions communes au niveau européen entre les industriels sur les questions d'éthiques et de lutte contre la corruption.

A mesure qu'EADS assoit sa présence industrielle dans le monde, une attention particulière va porter sur la promotion des politiques CSR en dehors des marchés domestiques du Groupe. Les équipes en charge des achats commencent à être de plus en plus sensibilisées aux questions CSR, en raison de la dimension mondiale de leur activité.

EADS va continuer à améliorer sa politique et ses pratiques en matière d'éthique et de responsabilité sociale et va créer de la valeur à long terme en appliquant la vision du Groupe qui consiste à atteindre une performance économique, tout en prenant en compte les intérêts de l'ensemble des parties prenantes et le respect de l'environnement.

« Nous souhaitons que les questions d'environnement fassent partie intégrante de notre culture. »

Entretien avec Philippe de Saint Aulaire,
Directeur des Affaires Environnementales, Airbus

L'A380 est le plus gros avion commercial au monde, est-il aussi celui qui pollue le plus ?

Lorsque l'A380 entrera en service, il deviendra l'appareil le plus performant en terme d'émissions de CO₂. Il consommera un peu moins de trois litres de carburant par personne aux 100 kilomètres. A titre de comparaison, sachez qu'en Europe, une voiture consomme en moyenne cinq litres par personne compte tenu des facteurs moyens de charge.

Au cours des 40 dernières années, la consommation de carburant dans l'aviation a diminué de 50%. Par ailleurs, le Comité consultatif pour la recherche aéronautique en Europe a défini un objectif très ambitieux d'une nouvelle diminution de 50% de la consommation de carburant d'ici 2020. Nous réfléchissons donc au moyen d'y parvenir, en essayant de repenser la conception de nos avions et leur mode d'exploitation.

Que faites-vous de vos appareils lorsqu'ils deviennent obsolètes ?

Les premiers avions Airbus arrivent maintenant en fin de vie et nous estimons que nos clients vont d'ici peu être contraints de procéder à leur démantèlement. Grâce au projet baptisé PAMELA (Process for Advanced Management of End of Life of Aircraft - procédure de gestion avancée des avions en fin de vie), nous



nous préparons à stocker et démanteler les appareils civils dans des conditions respectueuses de l'environnement, sûres et économiques.

Quel est le sens de l'objectif que s'est fixé Airbus de certifier ISO 14001 tous ses sites et produits d'ici la fin 2006 ?

Nous souhaitons que les questions d'environnement fassent partie intégrante de notre culture. Grâce au système de management environnemental ISO 14001, nous allons nous assurer que les aspects environnementaux sont bien pris en compte chez Airbus. Cela nous permettra par ailleurs de mesurer nos progrès.

L'environnement peut-il être la source d'un avantage compétitif ?

A mesure que la pression des parties prenantes augmente, l'environnement devient un véritable enjeu pour les compagnies aériennes. On peut également envisager que dans l'avenir, les passagers choisiront leurs vols en fonction de la performance environnementale des appareils. Donc, oui, l'environnement est en train de devenir un élément déterminant en termes de positionnement concurrentiel.

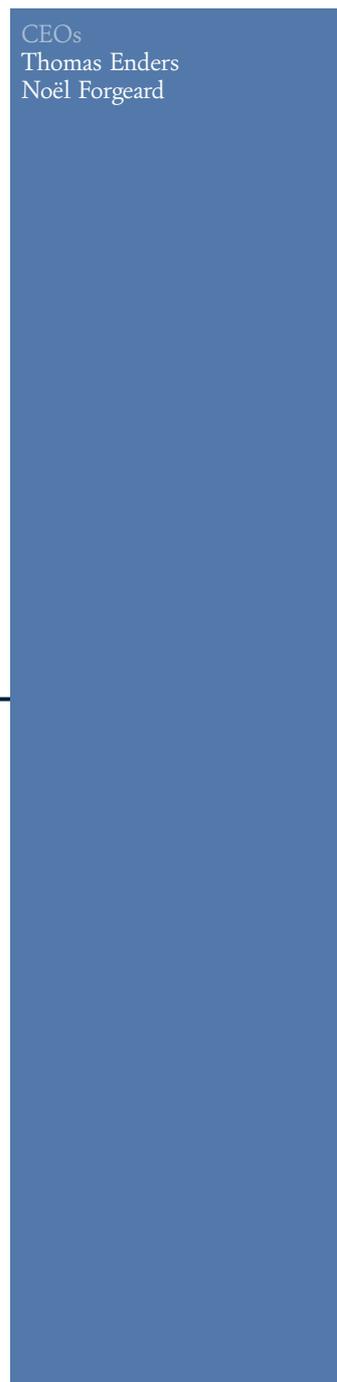
Notre organisation

au 31 décembre 2005

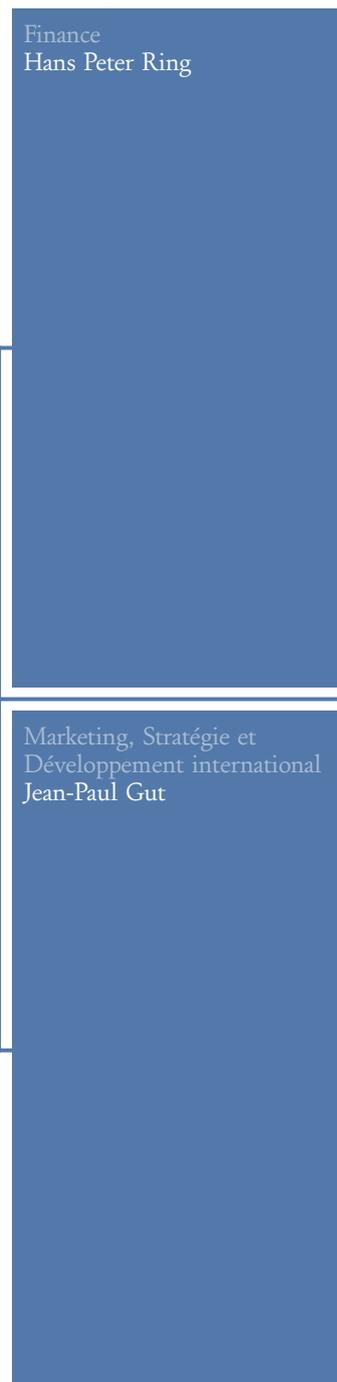
Conseil d'administration



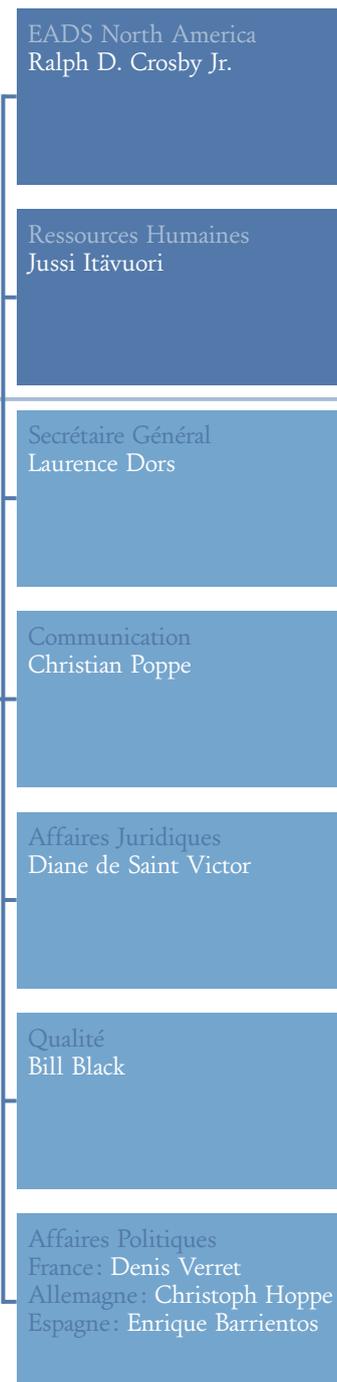
Présidents exécutifs



Directeurs généraux délégués



Directions du Groupe



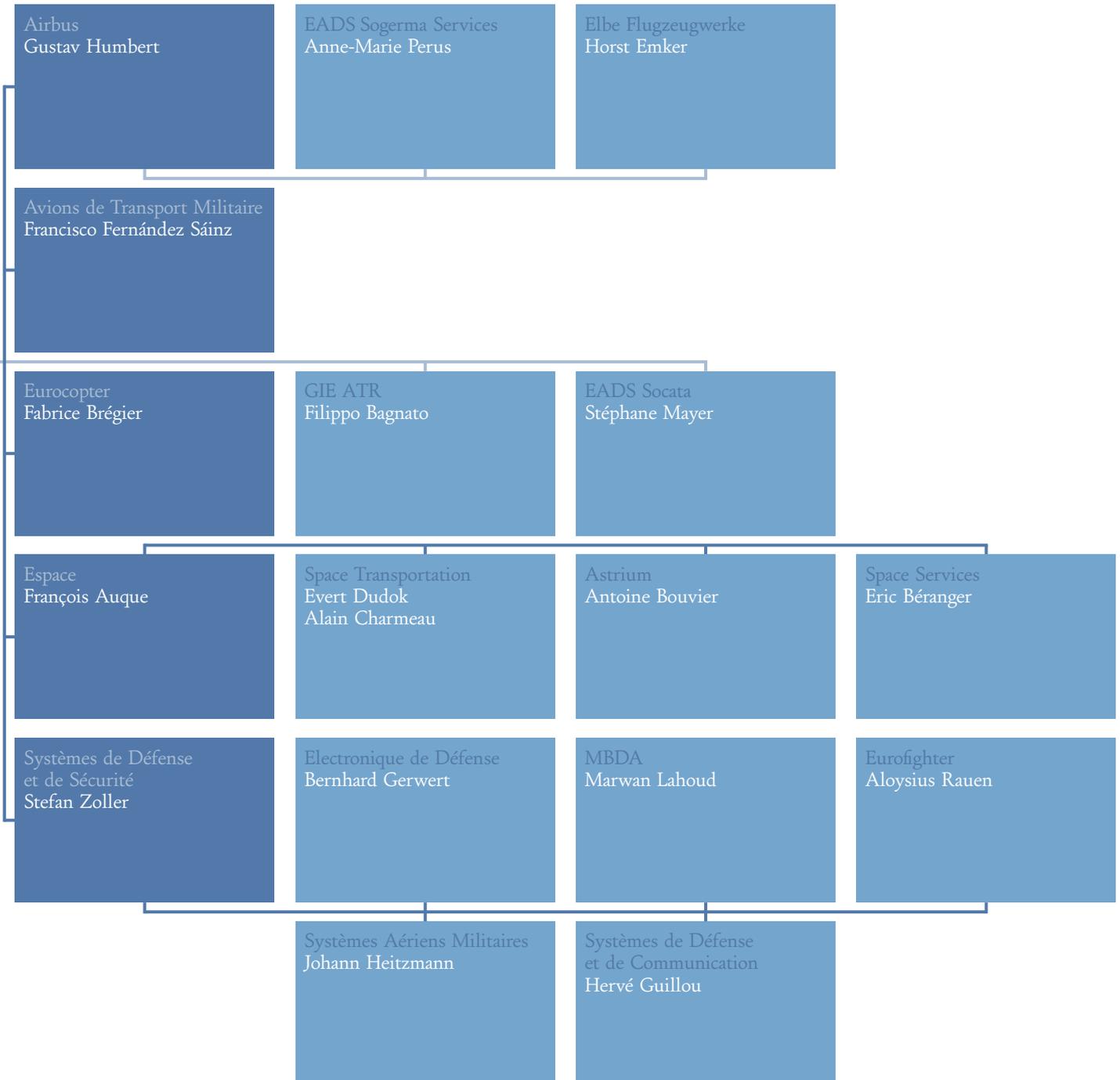
En avril 2006, EADS a nommé M. Jean J. Botti, Directeur de la Technologie et Membre du Comité exécutif, avec effet au 1er mai 2006

Le Conseil d'administration fixe de manière active la mission et les priorités stratégiques du Groupe, qui sont ensuite réalisées sous la direction des Présidents exécutifs (CEO). Ces derniers lancent les principales initiatives opérationnelles que les Directions du Groupe et les Divisions mettent en pratique.

Les cinq Divisions du Groupe – Airbus, Avions de Transport Militaire, Eurocopter, Systèmes de Défense et de Sécurité et Espace – s'attachent à répondre aux besoins précis de leurs clients tandis que les Directions du Groupe veillent à mettre en valeur l'offre de la Société par un échange optimal de l'information, le partage des technologies et la mise en œuvre de synergies au niveau des pratiques professionnelles. Cette organisation optimise la valeur ajoutée dégagée par le Groupe.

Divisions

Unités opérationnelles



Comité exécutif



Thomas Enders
Président exécutif (CEO)

M. Enders a rejoint MBB/Dasa AG en 1991 après avoir exercé diverses fonctions auprès de plusieurs instituts de recherche internationaux, du parlement allemand et du centre d'analyse et de prévision du ministère allemand de la Défense. Après plusieurs années au sein de la Direction Marketing de la société, il est nommé Secrétaire général de Dasa AG en 1995. A partir de 1996, il est chargé de la Stratégie et de la Technologie du Groupe puis en 2000, de la Division Systèmes de Défense et de Sécurité. En juin 2005, il est nommé Président exécutif d'EADS. M. Enders est diplômé de l'Université de Bonn et de l'Université UCLA en Californie.



Noël Forgeard
Président exécutif (CEO)

M. Forgeard a intégré le groupe Matra en 1987 en qualité de Vice-président exécutif en charge des activités Défense et Espace. En 1992, il prend les fonctions de Directeur général du Groupe Lagardère et Président-directeur général de Matra HT. En 1998, il rejoint Airbus Industrie, avant de devenir en 2001 Président d'Airbus. En 2005, il est nommé Président exécutif d'EADS. M. Forgeard est ancien élève de l'Ecole Polytechnique et ingénieur des Mines de Paris.



Fabrice Brégier
Directeur de la Division Eurocopter

M. Brégier a rejoint Matra Défense en 1993 en tant que Président des GIE Apache MAW et Eurodrone. En 1996, il est nommé Directeur des activités Missiles de croisière de Matra BAe Dynamics avant de devenir Président-directeur général de MBD en 1998 puis CEO de MBDA en 2001. Il est devenu Président d'Eurocopter en avril 2003, avant d'être nommé Directeur de la Division Eurocopter et Membre du Comité exécutif en juin 2005.



Gustav Humbert
Directeur de la Division Airbus

M. Humbert rejoint MBB en 1980. Avant de devenir Président et CEO de Daimler Benz Aerospace Airbus GmbH en 1994, il était Membre du Directoire de Dasa AG, en charge de la Division Avions Commerciaux. Il est nommé Directeur général délégué (COO) d'Airbus en 2000 et Président d'Airbus en 2005. M. Humbert est titulaire d'un diplôme d'ingénieur et d'un doctorat de l'Université technique de Hanovre.



Francisco Fernández Sáinz
Directeur de la Division Avions de Transport Militaire

M. Fernández Sáinz entre chez CASA en 1971 en qualité d'ingénieur. Entre 1975 et 2002, il occupe diverses fonctions : Directeur de la Production, Directeur de Projet, Directeur du Développement à la Direction Technique, Vice-président en charge de l'Ingénierie et Vice-président responsable des Programmes, puis Directeur général d'Airbus España. Depuis 2002, il est à la tête de la Division Avions de Transport Militaire. Ingénieur aéronautique, M. Fernández Sáinz est diplômé de l'ICADE (maîtrise de gestion des entreprises).



Ralph D. Crosby Jr.
Directeur d'EADS North America

M. Crosby est Président et CEO d'EADS North America depuis 2002. Auparavant, il a fondé et dirigé la branche Systèmes Intégrés de Northrop Grumman Corporation, après avoir été Vice-président Corporate et Directeur général de la Division Aviation Commerciale et de la Division B-2 de la société. M. Crosby est diplômé de la Military Academy aux Etats-Unis, de l'Institut Supérieur des Etudes Internationales à Genève et de l'Université de Harvard.

Les Présidents exécutifs (CEO) sont assistés dans leurs tâches opérationnelles par deux Directeurs généraux délégués (COO) et un Comité exécutif.



Hans Peter Ring

Directeur général délégué aux Finances

M. Ring commence sa carrière chez MBB en 1977. En 1987, il accède à la fonction de Directeur du Contrôle de gestion de la branche Missiles. A partir de 1992, M. Ring occupe le poste de Directeur financier et d'administrateur de Dornier Luftfahrt, une filiale de Dasa. En 1996, il est nommé Vice-président exécutif en charge du contrôle de gestion de Dasa, puis d'EADS, avant de devenir Directeur financier en 2002 et Directeur général délégué aux Finances en 2005. M. Ring est titulaire d'un diplôme de gestion des entreprises.



Jean-Paul Gut

Directeur général délégué Marketing, Stratégie et Développement international

Depuis 1983, M. Gut a occupé différents postes de direction dans le domaine de l'export et des activités internationales au sein de Matra Défense et du Groupe Lagardère. En 1998, M. Gut a intégré le Directoire du Groupe Lagardère, en charge des Opérations Internationales et du secteur des Hautes Technologies. En 2000, il a été nommé Directeur d'EADS International, avant de devenir, en 2005, Directeur général délégué Marketing, Stratégie et Développement international d'EADS. M. Gut est diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris.



Stefan Zoller

Directeur de la Division Systèmes de Défense et de Sécurité

M. Zoller rejoint Dasa en 1996 en qualité de chef de cabinet du Président et Président exécutif de la Société. Au préalable, il a occupé différents postes de direction chez DaimlerChrysler, Dornier et Senstar/Canada. Depuis 2000, il est en charge des fonctions de direction supérieure au sein des activités de défense d'EADS dont il est nommé Directeur de la Division Systèmes de Défense et de Sécurité en 2005. M. Zoller est titulaire d'un doctorat en droit des entreprises obtenu à l'Université de Tübingen.



François Auque

Directeur de la Division Espace

M. Auque est nommé Directeur financier d'Aérospatiale en 1991, après une carrière au sein du groupe Suez et à la Cour des comptes. Après avoir occupé différentes fonctions de direction supérieure chez Aérospatiale Matra, il est, depuis 2000, Président de la Division Espace d'EADS. M. Auque est diplômé de l'Ecole Nationale d'Administration, de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, et de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris.



Jussi Itävuori

Directeur des Ressources Humaines

M. Itävuori a rejoint EADS en septembre 2001. Entré chez KONE Corporation en 1982, il est nommé en 1989 Directeur des Ressources Humaines et Membre du Comité exécutif de Kone Elevators. En 1995, il devient Membre du Comité exécutif et Directeur des Ressources Humaines de Kone Corporation. M. Itävuori est diplômé en économie de la Vaasa School en Finlande et a été pilote de l'armée de l'air.

En avril 2006, EADS a nommé M. Jean J. Botti, Directeur de la Technologie et Membre du Comité exécutif d'EADS, avec effet au 1er mai 2006



Pour en savoir plus à ce sujet, nous vous invitons à consulter le site d'EADS, à l'adresse www.eads.com, rubrique Gouvernement d'entreprise, ou le document Etats financiers et Gouvernement d'entreprise 2005 (2)

En 2005, le Conseil d'administration d'EADS a renouvelé son adhésion au principe d'optimisation de la valeur pour ses actionnaires, dans le respect de la législation et des règlements relatifs au Gouvernement d'entreprise en vigueur dans les pays où la Société est établie, tout en portant une attention croissante aux meilleures pratiques en la matière.

Dans l'exercice de ses fonctions, le Conseil s'est réuni sept fois et a été tenu régulièrement informé des affaires de la société notamment au travers de rapports d'activités présentés par les Présidents exécutifs (CEO), comprenant des calendriers prévisionnels ainsi que des plans stratégiques et opérationnels. Le taux moyen de participation à ces réunions a été de 91%. Parmi les sujets abordés et les opérations autorisées figuraient la stratégie d'EADS, la restructuration (notamment la refonte de la structure par divisions d'EADS et l'organisation du siège), les grandes décisions (telles que le lancement industriel de l'A350, la stratégie du Groupe dans la Défense avec notamment la question de la consolidation du secteur en Europe et l'acquisition d'Atlas Elektronik en partenariat avec ThyssenKrupp Technologies, l'examen des programmes de drones d'EADS, le développement conjointement avec la Chine de l'hélicoptère EC 175 et l'analyse de la stratégie future de Sogerma).

Le Conseil a également approuvé les plans opérationnels, les budgets, les rémunérations (y compris un plan d'actionnariat salarié et un plan d'option de souscription d'actions), les résultats financiers et les prévisions du Groupe, ainsi que les optimisations financières, le processus de gestion des risques et le contrôle interne. Le Conseil a également abordé des sujets concernant le personnel et les ressources humaines, tels que la qualification des dirigeants, les mesures pour attirer, fidéliser et faire évoluer les meilleurs potentiels afin d'assurer la qualité du futur encadrement d'EADS et son caractère multinational. Lors de la réunion du Conseil du 11 mai 2005, Manfred Bischoff et Arnaud Lagardère ont été réélus Présidents (Chairmen) du Groupe et les membres des deux Comités du Conseil ont été reconduits. Le Conseil d'EADS a également nommé, le 25 juin 2005, les membres suivants pour siéger au sein du Comité exécutif: les Présidents exécutifs (CEO) d'EADS, les deux Directeurs généraux délégués (COO), le Président exécutif d'Airbus, le Directeur de la Division Systèmes de Défense et de Sécurité, et celui de la Division Eurocopter. Le Conseil d'administration a également confirmé la nomination des autres membres du Comité exécutif.

Définir la mission et la stratégie du Groupe
L'efficacité du Gouvernement d'entreprise et de la direction du Groupe est un facteur indispensable à la réussite d'EADS.

Les changements dans le Gouvernement d'entreprise mis en œuvre en 2004 (afin de refléter les meilleures pratiques des pays où EADS est établie) ont eu un certain impact en 2005, notamment sur le dossier de présentation remis aux nouveaux membres du Conseil dès leur nomination à l'issue de l'Assemblée Générale annuelle.

Les activités du Comité d'Audit et du Comité des Rémunérations et Nominations en 2005 ont intégré les meilleures pratiques en matière de Gouvernement d'entreprise de ces dernières années, en particulier les nouveaux principes internes régissant le Conseil d'administration (le Règlement du Conseil d'administration), adoptés lors de la réunion du 10 décembre 2004. Le Comité d'audit s'est réuni à trois reprises en 2005 et a procédé à une consultation écrite, pour examiner les résultats 2004 et ceux du premier semestre 2005. Le Comité des rémunérations et nominations s'est réuni cinq fois en 2005, pour examiner la politique de rémunération (régimes de retraite compris), les paiements des primes pour 2004 et les plans d'actionnariat salarié et d'options de souscription et d'achat d'actions 2005, ainsi que pour recommander la nomination du Président et Président exécutif d'EADS Space Transportation, du directeur de l'unité opérationnelle Systèmes de Défense et de Communication et du Président-Directeur Général d'EADS Sogerma Services.

La rémunération de tous les membres du Conseil d'administration est composée d'une part fixe et d'une part variable. Une partie de la rémunération versée aux administrateurs repose sur les flux de trésorerie générés et le résultat opérationnel, au niveau du Groupe ou des Divisions, ainsi que sur leur performance individuelle. La part variable représente, en règle générale, au moins la moitié de la rémunération totale perçue par chacun d'entre eux.

L'amélioration continue et l'efficacité du Gouvernement d'entreprise et de la direction du Groupe demeurent la priorité absolue et les facteurs indispensables à la réussite d'EADS.

Membres du Conseil d'administration

Manfred Bischoff

Président (Chairman) d'EADS

Délégué de DaimlerChrysler pour les activités aérospatiales

Arnaud Lagardère

Président (Chairman) d'EADS

Gérant et associé commanditaire de Lagardère

Thomas Enders

Président exécutif (Chief Executive Officer) d'EADS

Président de l'Association allemande des industries aérospatiales (BDLI)

Noël Forgeard

Président exécutif (Chief Executive Officer) d'EADS

Administrateur d'Arcelor

Hans Peter Ring

Directeur général délégué aux Finances

(Chief Operating Officer for Finance) d'EADS

Membre du Conseil de surveillance et du Comité des Actionnaires de M+W Zander - D.I.B Facility Management GmbH

Jean-Paul Gut

Directeur général délégué Marketing, Stratégie

et Développement international (Chief Operating Officer for Marketing, Strategy and Global Development) d'EADS

Administrateur d'Arjil Commandité-Arco

Juan Manuel Eguiagaray Ucelay

Directeur du Service des Etudes de la Fundación Alternativas

Louis Gallois

Président de la SNCF

Rüdiger Grube

Membre du Directoire de DaimlerChrysler

François David

Président-directeur général de la Coface

Michael Rogowski

Président du Conseil de surveillance de J. M. Voith AG

Glossaire

Air-Ground surveillance

Système de surveillance du sol de l'OTAN en vue du contrôle des combats

ARBS

Aerial Refuelling Boom System, système aérien de ravitaillement avec commandes de vol électriques, qui comprend notamment un système d'allègement de charge automatique, qui confère une capacité de ravitaillement plus importante et un meilleur contrôle. L'ARBS positionnera EADS à l'avant-garde des technologies de ravitaillement en vol

ATI

Advanced Technology Initiative, Initiative de Technologie Avancée: Action, au niveau du Groupe, en vue d'accroître l'efficacité en termes d'innovation, de recherche et de technologie

ATV

Automated Transfer Vehicle, Véhicule de transfert automatique, véhicule spatial polyvalent destiné à l'approvisionnement de la Station spatiale internationale (ISS)

Avion monocouloir

Avion doté d'un seul couloir. Chez Airbus, le monocouloir est représenté par la famille des A320

AVL

Airbus Visual Line System

C4ISR

Systèmes de commande, de contrôle, de communication, d'ordinateurs, de surveillance et d'information, destinés aux forces de défense

CBA

Université d'entreprise d'EADS (Corporate Business Academy)

Chapitre 11 sur les faillites

Chapitre 11 du Code américain de la faillite qui protège une entreprise en faillite contre ses créanciers au moment où elle réorganise ses activités pour redevenir rentable

Communalité de la flotte

Caractéristique de la famille des Airbus, permettant aux compagnies aériennes d'utiliser différentes variantes de différentes tailles d'un type d'avion, et de minimiser ainsi les besoins de nouvelle formation et de nouvelle certification des pilotes

CRC

Corporate Research Centre, Centre Commun de Recherche du Groupe (CCR)

CSR

Corporate Social Responsibility, Responsabilité sociale de l'entreprise - responsabilité d'une entreprise envers ses collaborateurs, l'environnement, ses clients et la communauté au sens large

Deepwater

Vaste programme de modernisation pour les garde-côtes américains, qui porte sur l'acquisition de nouveaux appareils et de systèmes de surveillance

Dol

Declaration of Intent, déclaration d'intention (d'achats)

EBIT ou résultat opérationnel

Earnings Before Interest and Tax ou résultat avant intérêt et impôts) : EADS utilise le résultat opérationnel avant amortissement des écarts d'acquisition et avant éléments exceptionnels comme un indicateur-clé de sa performance économique

EGAS

European Guaranteed Access to Space - accès européen garanti à l'espace

ESA/ASE

European Space Agency, l'Agence spatiale européenne

ESOP

Employee Share Ownership Programme, plan d'actionnariat salarié

EuroMALE

Drone polyvalent, à long rayon d'action et développé par EADS

FAA

Federal Aviation Authority, Autorité fédérale américaine de l'Aviation

FITS

Fully Integrated Technical System, Système technique entièrement intégré

Fly-by-wire

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

FSTA

Future Strategic Tanker Aircraft - Projet de Futur Avion Ravitailleur Stratégique britannique

Galileo

Système européen de navigation par satellite, aujourd'hui en cours de développement

GBAD

Ground Based Air Defence System, nouveau système de défense aérien britannique

GDP

Gross Domestic Product soit Produit Intérieur Brut (PIB), mesure de la production économique

Gouvernement d'entreprise

Contrôle et surveillance d'une société en vue de garantir que le management agit dans l'intérêt des parties prenantes, qu'aucun risque excessif n'est pris et que les législations en vigueur sont respectées

HAD

Hélicoptère d'Appui Destruction

Hub ou plate-forme de connexion

Grand aéroport bénéficiant d'une implantation géographique stratégique, d'où partent quantités de lignes assurant la desserte du trafic

IATA

International Air Traffic Association - Association internationale du transport aérien

ICAO/OACI

International Civil Aviation Organisation, Organisation Internationale de l'Aviation Civile (OACI), Agence des Nations Unies pour l'aviation civile internationale

ISS International Space Station, Station Spatiale Internationale	MRTT Multi-Role Tanker Transport aircraft – Avion de transport et de ravitaillement multi-rôle	R&D Recherche et Développement – Toutes les activités liées à l'évolu- tion de nouveaux produits et services	TETRA, Terrestrial Trunked Radio L'une des normes radio numériques modernes parmi les plus importantes, utilisée dans le monde entier dans les domaines du transport public et de la sécurité. Cette norme est aussi très répandue dans le secteur industriel. Le système TETRA permet de fournir aux utilisateurs des services de radiocommunication sécurisés sans interruption
JCA Programme d'avion cargo commun aux armées de terre et de l'air américaines	NASA National Aeronautics and Space Administration, l'Agence spatiale américaine	R&T Recherche et Technologie – Toutes les activités menées dans le domaine de la recherche et des technologies génériques qui ne sont pas directement liées à des produits, mais qui ont pour but d'accroître la base de connaissance et de savoirs technologiques	Triple I En anglais, Improvement, Internationalisation, Innovation : Amélioration, Internationalisation et Innovation sont les trois principes directeurs qui régissent la stratégie de croissance d'EADS. En effet, l'amélioration continue est indispensable pour garantir la concrétisation des attentes. L'internationalisation permettra à EADS d'être partie intégrante des marchés les plus attractifs. L'innovation apporte un avantage concurrentiel aux clients d'EADS
KHP Korean Helicopter Programme, programme destiné à remplacer la flotte vieillissante d'hélicoptères américains de transport et de liaison de l'armée coréenne	Network centric (réseaucentrique) La supériorité en matière d'information devient de plus en plus importante dans le domaine de la défense. Les systèmes «Network centric» ou réseaucenriques permettent aux forces armées d'aborder de nouvelles tâches dans la recon- naissance et la surveillance, la technologie des capteurs, la commande et les communications	RPK Revenue Passenger Kilometres – chiffre d'affaires passager kilomètre	UAV Unmanned Aerial Vehicle, drone
KPI Key Performance Indicator – indicateur principal de perfor- mance, instrument de mesure des performances de l'entreprise dans un secteur particulier	OCCAR Organisation conjointe de Coopération en Matière d'Armement	Sécurité globale Sécurité intérieure d'un Etat portant sur la surveillance des frontières, la gestion de crise et la protection des grands événements publics	UCAV Unmanned Combat Aerial Vehicle, drone de combat
LSI Large System Integration – intégration de grands systèmes	OTAN Organisation du Traité de l'Atlantique Nord	SIP Stock Incentive Plan – Plan d'intéressement des salariés en actions	
LUH Light Utility Helicopter – programme de l'armée américaine pour des hélicoptères utilitaires légers	PFI Initiative de financement privé qui correspond à un projet en vertu duquel le secteur public contracte des services auprès du secteur privé. Le secteur public définit le résultat qu'il compte obtenir ; et le secteur privé en déduit la solution qu'il lui faut élaborer pour fournir les services requis	SOP Stock Option Plan – Plan d'options de souscription ou d'achat d'actions	
MALE Drone volant à altitude moyenne et doté d'une longue endurance	PPP Partenariat public-privé	SRTC Singapore Research & Technology Centre, Centre de recherche et de technologie de Singapour, prolongement des structures de recherche d'EADS afin d'assurer la gestion et le courtage de projets en coopération étroite avec des instituts scientifiques de Singapour	
MEADS Medium Extended Air Defense System – Système de défense aérien à moyenne portée, basé à terre	PRM Programme Risk Management – Programme de gestion des risques		
MOU Memorandum of Understanding – Protocole d'accord			
MRO Maintenance, Repair and Overhaul – Maintenance, réparation et révision dans le domaine de l'industrie aéronautique			

Adresses

Siège social EADS	Airbus	Systèmes de Défense et de Sécurité	Espace
European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V. Le Carré Beechavenue 130-132 1119 PR Schiphol-Rijk Pays-Bas Tél. +31 20655 4800	Airbus 1, Rond-point Maurice Bellonte 31707 Blagnac France Tél. +33 5 61 93 33 33	Systèmes de Défense et de Sécurité 81663 Munich Allemagne Tél. +49 89 6070	EADS SPACE 6, rue Laurent Pichat 75216 Paris Cedex 16 France Tél. +33 1 42 24 28 28
Sièges administratifs	Avions de Transport Militaire	Systèmes Aériens Militaires EADS 81663 Munich Allemagne Tél. +49 89 6070	EADS Astrium 31, Avenue des Cosmonautes 31402 Toulouse Cedex 04 France Tél. +33 5 62 19 62 19
En France : EADS 37, Boulevard de Montmorency 75781 Paris cedex 16 France Tél. +33 1 42 24 24 24	EADS Military Transport Aircraft Avenida de Aragón 404 28022 Madrid Espagne Tél. +34 91 585 7000	Eurofighter Am Söldnermoos 17 85399 Hallbergmoos Allemagne Tél. +49 811 800	EADS SPACE Transportation Hünefeldstrasse 1-5 28199 Bremen Allemagne Tél. +49 421 5390
En Allemagne : EADS 81663 Munich Allemagne Tél. +49 89 6070	Eurocopter Aéroport International de Marseille-Provence 13725 Marignane cedex France Tél. +33 4 42 85 85 85	Systèmes de Défense et de Communication 81663 Munich Allemagne Tél. +49 89 6070	66, Route de Verneuil, BP 3002 78133 Les Mureaux cedex France Tél. +33 1 39 06 12 34
En Espagne : EADS Avenida de Aragón 404 28022 Madrid Espagne Tél. +34 91 585 7000		Electronique de Défense Wörthstrasse 85 89077 Ulm Allemagne Tél. +49 731 3920	EADS SPACE Services 6, rue Laurent Pichat 75216 Paris cedex 16 France Tél. +33 1 42 24 28 28
EADS Amérique du Nord		MBDA 11, The Strand London WC2N 5HR Royaume-Uni Tél. +44 20 7451 6000	
EADS North America, Inc. 1616 North Ft. Myer Drive, Suite 1600 Arlington, VA 22209 Etats-Unis Tél. +1 703 236 3300		EADS/LFK – Lenkflugkörper-systeme GmbH Landshuter Strasse 26 85716 Unterschleissheim Allemagne Tél. +49 89 31790	
		EADS Services 63, ter. Avenue Edouard Vaillant 92517 Boulogne Billancourt France Tél. +33 1 58 17 77 11	
		81663 Munich Allemagne Tél. +49 89 6070	

EADS EFW

Grenzstrasse 1
01109 Dresden
Allemagne
Tél. +49 351 88390

EADS Sogerma Services

Aéroport International
Bordeaux-Mérignac
Rue Marcel Issartier
33701 Mérignac
France
Tél. +33 5 56 55 4000

EADS Socata

Zone d'Aviation et d'Affaires
Le Terminal,
Bât 413
93350 Le Bourget
France
Tél. +33 1 49 34 69 69

ATR Avions de

Transport Régional
1, Allée Pierre Nadot
31712 Blagnac cedex
France
Tél. +33 5 62 21 62 21

EADS International**EADS**

Tél. +33 1 42 24 24 24
Fax +33 1 42 24 26 19

Bureaux de représentation**Amérique du Nord**

Ottawa, Canada
Tél. +1 613 230 3902
Fax +1 613 230 1442

Europe de l'Ouest

Athènes, Grèce
Tél. +30 210 69 83 871
Fax +30 210 69 83 870

Rome, Italie

Tél. +39 06 45 23 291
Fax +39 06 45 23 4006

Ankara, Turquie

Tél. +90 312 439 89 64
Fax +90 312 439 70 07

Londres, Royaume-Uni

Tél. +44 207 845 84 00
Fax +44 207 845 84 01

Europe centrale et de l'Est

Varsovie, Pologne
Tél. +48 22 627 05 28
Fax +48 22 627 05 35

Moscou, Russie

Tél. +7 495 797 53 67
Fax +7 495 797 53 66

Moyen-Orient et Maghreb

Abu Dhabi, Emirats
Arabes Unis
Tél. +971 2 681 28 78
Fax +971 2 681 10 27

Le Caire, Egypte

Tél. +20 2 794 86 71
Fax +20 2 795 73 17

Muscat, Oman

Tél. +968 24 601 922
Fax +968 24 602 845

Riyad, Arabie Saoudite

Tél. +966 1 46 53 456
Fax +966 1 46 30 844

Afrique

Johannesbourg, Afrique du Sud
Tél. +27 11 256 79 00
Fax +27 11 256 79 11

Tripoli, Libye

Tél. +218 21 335 1026
Fax +218 21 335 1257

Amérique Latine

São Paulo, Brésil
Tél. +55 11 3093 2800
Fax +55 11 3093 2801

Santiago du Chili, Chili

Tél. +56 22 78 78 78
Fax +56 22 78 79 79

Mexico, Mexique

Tél. +52 55 5281 02 90
Fax +52 55 5281 32 36

Asie du Nord

Beijing, Chine
Tél. +86 10 646 11 266
Fax +86 10 645 10 409

Séoul, Corée du Sud

Tél. +82 2 798 49 25
Fax +82 2 798 49 27

Taipei, Taiwan

Tél. +886 2 2712 15 94
Fax +886 2 2712 10 89

Asie du Sud et Pacifique

Canberra, Australie
Tél. +61 2 62 62 91 33
Fax +61 2 62 62 91 36

New Delhi, Inde

Tél. +91 11 4166 32 80
Fax +91 11 4166 32 07

Djakarta, Indonésie

Tél. +62 21 573 57 33
Fax +62 21 573 59 23

Kuala Lumpur, Malaisie

Tél. +60 3 21 63 02 33
Fax +60 3 21 63 02 11

Singapour, Singapour

Tél. +65 67 37 50 77
Fax +65 67 33 58 15

Bangkok, Thaïlande

Tél. +66 2 610 43 00
Fax +66 2 610 43 01

Hanoi, Vietnam

Tél. +84 4 943 68 85
Fax +84 4 943 68 72

Calendrier financier 2006

Publication des résultats annuels 2005 :
8 mars 2006

North America Investor Forum :
13 mars 2006,
New York (Etats-Unis)

Assemblée générale annuelle :
4 mai 2006,
Amsterdam (Pays-Bas)

Publication des résultats du
premier trimestre 2006 :
16 mai 2006

Réunion d'information des
actionnaires :
3 juillet 2006,
Paris

Publication des résultats du
premier semestre 2006 :
27 juillet 2006

Global Investor Forum :
21 et 22 septembre 2006,
Hambourg (Allemagne)

Publication des résultats du
troisième trimestre 2006 :
8 novembre 2006

Relations investisseurs :
Numéros de téléphone (appel gratuit)
France: 0 800 01 2001
Allemagne: 00 800 00 02 2002
Espagne: 00 800 00 02 2002

A partir des autres pays, les actionnaires
peuvent nous contacter au numéro suivant :
+33 1 41 33 90 94

EADS dispose d'une adresse électronique
qui permet aux actionnaires d'obtenir
des réponses à leurs questions :
ir@eads.com

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

Le Rapport annuel 2005 complet d'EADS
est composé de :



Panorama
2005 (1)



Etats financiers
et Gouvernement
d'entreprise
2005 (2)



Activités,
Structures et
Responsabilité
sociale
2005 (3)
(disponible sur demande)



La version en ligne du Rapport
annuel 2005 complet d'EADS
est disponible à l'adresse
www.reports.eads.com/fr

Image de couverture
Airbus A380

Conception et production : williams and pho.
Impression : Kriechbaumer.
Rédaction : The Clerkenwell Consultancy.

European Aeronautic Defence
and Space Company EADS N.V.
Le Carré, Beechavenue 130-132
1119 PR Schiphol-Rijk
Pays-Bas

www.eads.com

Ce document est également
disponible aux adresses suivantes :
European Aeronautic Defence
and Space Company EADS N.V.

En France
37, boulevard de Montmorency
75781 Paris cedex 16 - France

En Allemagne
81663 Munich - Allemagne

En Espagne
Avenida de Aragón 404
28022 Madrid - Espagne

