

Embarquons pour notre monde

PANORAMA EADS 2009



EADS en bref



Embarquons pour notre monde



Table des matières

LE GROUPE EADS	III
LES DIVISIONS	IV
LES PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PRODUITS	VI
L'ANNÉE 2009	XII
L'ACTION EADS	XIV
EADS DANS LE MONDE	XVI
L'ORGANIGRAMME D'EADS	XVIII

Il y a dix ans, plusieurs sociétés, chacune dotée d'un solide héritage mais partageant une vision commune, se sont unies pour former EADS. Aujourd'hui, 120 000 personnes travaillent ensemble pour EADS et transforment cette vision en réalité, établissant de nouvelles normes dans l'industrie aéronautique et spatiale, pour former un seul monde.

EADS EN 2009

		2009	2008	2007
Chiffre d'affaires	M€	42 822	43 265	39 123
Résultat opérationnel (EBIT)*	M€	-322	2 830	52
Résultat net ¹⁾	M€	-763	1 572	-446
Bénéfice par action ¹⁾	€	-0,94	1,95	-0,56
Dividende par action	€	- ²⁾	0,20	0,12
Position de trésorerie nette	M€	9 797	9 193	7 024
Prises de commandes ³⁾	M€	45 847	98 648	136 799
Carnet de commandes ³⁾	M€	389 067	400 248	339 532
Effectifs		119 506	118 349	116 493

LES RÉSULTATS DE 2009 attestent de la résistance des activités sous-jacentes d'EADS, bien que pénalisés par les provisions liées au retard de certains programmes.

Le **CHIFFRE D'AFFAIRES** est resté stable à 42,8 milliards d'euros et reflète la solidité des livraisons, toutes activités confondues.

L'**EBIT*** (résultat opérationnel) de -322 millions d'euros a souffert de la provision liée au retard de l'A400M et des effets de change négatifs.

La **TRÉSORERIE NETTE** a atteint 9,8 milliards d'euros grâce à des flux de trésorerie disponible supérieurs aux prévisions.

Le **CARNET DE COMMANDES** affiche le chiffre robuste de 389,1 milliards d'euros.

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

¹⁾ EADS continue d'employer le terme « Résultat net ». Celui-ci est identique au bénéfice pour la période imputable aux actionnaires de la société mère, selon les normes IFRS.

²⁾ Résolution soumise à l'Assemblée générale des actionnaires de 2010.

³⁾ Les contributions des activités Avions commerciaux aux prises de commandes et au carnet de commandes d'EADS s'entendent sur la base des prix catalogue.



A330-200F

AIRBUS¹⁾ est l'un des leaders de l'aviation mondiale, avec des activités dans les domaines commerciaux et militaires.



(M€)	2009	2008	Variation
Chiffre d'affaires	28 067	28 991	-3 %
EBIT*	-1 371	1 815	-
Prises de commandes	23 904	85 493	-72 %
Carnet de commandes	339 722	357 824	-5 %



A400M

Airbus Commercial offre aux compagnies aériennes une gamme compétitive d'avions à la pointe de la technologie et à la consommation de carburant optimisée.

Airbus Military conçoit des avions pour des missions militaires ou de sécurité (ravitaillement en vol ou patrouille maritime). Airbus Military est responsable du programme A400M.

Nombre d'avions	2009	2008	Variation
Airbus Commercial			
Livraisons	498	483	+3 %
Carnet de commandes	3 488	3 715	-6 %
Airbus Military			
Livraisons	16	19	-16 %
Carnet de commandes	250	256	-2 %



EC175

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



(M€)	2009	2008	Variation
Chiffre d'affaires	4 570	4 486	+2 %
EBIT*	263	293	-10 %
Prises de commandes	5 810	4 855	+20 %
Carnet de commandes	15 064	13 824	+9 %

¹⁾ Airbus répartit désormais ses activités et ses résultats en deux pôles : Airbus Commercial et Airbus Military. Le périmètre d'Airbus Commercial comprend EFW et les activités d'aérostructures, une fois leur réorganisation achevée. Airbus Military (ancienne division Avions de Transport Militaire) regroupe l'ensemble des activités liées à l'A400M. Les éliminations sont gérées au niveau de la Division. Les chiffres de 2008 ont été retraités afin de refléter ces changements, sauf en ce qui concerne le site d'Augsbourg, transféré de la division Défense & Sécurité vers Airbus.

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



ComSatBw

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



(M€)	2009	2008	Variation
Chiffre d'affaires	4 799	4 289	+ 12 %
EBIT*	261	234	+ 12 %
Prises de commandes	8 285	3 294	+ 152 %
Carnet de commandes	14 653	11 035	+ 33 %



Eurofighter

La division **DÉFENSE & SÉCURITÉ** constitue le principal pôle des activités de défense et de sécurité d'EADS. Elle dispose d'un large portefeuille de produits et services, dont l'avion de combat Eurofighter, des systèmes de missiles, des solutions de défense et de sécurité intégrées, de l'électronique de défense et les services liés.



(M€)	2009	2008	Variation
Chiffre d'affaires ²⁾	5 363	5 668	- 5 %
EBIT*	449	408	+ 10 %
Prises de commandes	7 959	5 287	+ 51 %
Carnet de commandes	18 796	17 032	+ 10 %



ATR 72 - 600

AUTRES ACTIVITÉS³⁾ regroupe le constructeur d'avions turbo-propulseurs ATR, les activités aérostructures et sièges d'avions d'EADS Sogerma, l'unité opérationnelle américaine EADS North America et une participation de 30 % (consolidée par mise en équivalence) dans le capital de DAHER-SOCATA.

(M€)	2009	2008	Variation
Chiffre d'affaires	1 096	1 338	- 18 %
EBIT*	21	43	- 51 %
Prises de commandes	969	1 712	- 43 %
Carnet de commandes	1 952	3 169	- 38 %

²⁾ Le chiffre d'affaires de 438 millions d'euros du site d'Augsbourg était intégré dans les comptes de la division Défense & Sécurité pour l'exercice 2008. En 2009, l'usine d'Augsbourg est intégrée dans Premium AEROTECH, avec consolidation de ses résultats au sein des comptes d'Airbus.

³⁾ À partir de 2009, la composition des Autres activités est différente de celle de 2008. EFW est à présent consolidée dans les comptes d'Airbus (les chiffres 2008 des Autres activités ont été ajustés du fait de ce transfert), et EADS possède une participation de 30 % dans le capital de DAHER-SOCATA, qui est consolidée par mise en équivalence dans les comptes d'EADS. Les Autres activités ne constituent pas une Division EADS indépendante.

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

Airbus



Airbus Commercial

A380

L'avion le plus performant au monde

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

FAMILLE A320

La référence mondiale

La **famille A320** monocouloir est le plus grand succès commercial jamais enregistré par un avion de ligne. L'A320 répond aux besoins des compagnies aériennes à la recherche d'un maximum de flexibilité en service et d'une réduction des coûts d'exploitation sur les vols court- et moyen-courriers. Airbus continue d'investir dans la famille A320 en introduisant de nouvelles technologies afin de maintenir sa position concurrentielle.



A330 | A340

Une polyvalence à toute épreuve

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

A350 XWB

La réponse à la demande des compagnies aériennes

L'**A350 XWB** répond à la demande des compagnies souhaitant disposer d'une nouvelle génération de long-courriers de capacité moyenne. Son fuselage en fibre de carbone, plus léger, permet de réduire les coûts liés au carburant, mais aussi le volume d'émissions de carbone. Avec son fuselage large, cet appareil offre également aux passagers un confort supplémentaire sur les vols long-courriers. Lancé en 2006, l'A350 XWB est actuellement en phase de développement.

Airbus Military

A400M

Conçu pour les opérations difficiles

L'**A400M** a été conçu pour satisfaire les exigences opérationnelles les plus élevées propres aux missions militaires et humanitaires à travers la planète. Sa polyvalence lui permet d'assurer des missions tactiques et stratégiques, ainsi que de voler à des vitesses et des altitudes aussi bien basses qu'élevées. Actuellement en développement, l'A400M a effectué son premier vol en décembre 2009.



CN-235 | C-295

Leader mondial du transport de troupes

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



A330 MRTT

Un ravitaillement en vol innovant

Doté d'une grande capacité d'emport de carburant et d'un système de perche caudale innovant, l'**A330 MRTT** est le leader mondial des avions ravitailleurs en vol. Jusqu'à présent, l'A330 MRTT a fait l'objet de commandes de la part de l'Australie, de l'Arabie Saoudite, des Émirats Arabes Unis et du Royaume-Uni. Cet avion est un dérivé de la famille Airbus A330/A340.

Astrium

EUROSTAR 3000

Capable de transporter une charge supérieure

Les satellites de télécommunications géostationnaires d'Astrium reposent sur les plates-formes de la famille Eurostar (63 commandes à fin 2009). Ils bénéficient d'une réputation excellente en matière de fiabilité et de performance en orbite. La série Eurostar est mise à jour en permanence grâce à l'intégration de nouvelles technologies. L'**Eurostar 3000** est le dernier-né de la série.

ARIANE 5

Mettre en orbite les charges les plus lourdes

Ariane 5 est la fusée la plus puissante de la gamme Ariane et peut emporter jusqu'à dix tonnes en orbite. Depuis sa mise en service en 2005, elle a démontré toute sa fiabilité et sa souplesse d'utilisation avec 35 lancements consécutifs réussis à fin 2009. Des travaux sont déjà en cours pour augmenter la capacité d'emport d'Ariane de 20 %.



PARADIGM

Opérateur télécom pour les forces armées

Paradigm, filiale d'Astrium à 100 %, est le premier fournisseur commercial au monde de communications militaires par satellite. Paradigm a conclu un contrat d'une valeur de 3,6 milliards de livres sterling avec le ministère britannique de la Défense, portant sur la fourniture de services de communication militaire par satellite jusqu'en 2020. Astrium est le maître d'œuvre de la conception et de la construction de l'intégralité du système Skynet 5 pour Paradigm.



Défense & Sécurité

SYSTÈMES DE MISSILES

Au service de programmes multinationaux

MBDA, une coentreprise EADS, BAE Systems et Finmeccanica, est le groupe dédié aux missiles et aux **systèmes de missiles** au sein de la division Défense & Sécurité d'EADS (DS), et offre une large gamme de produits. MBDA est le maître d'œuvre de programmes multinationaux tels que le missile de croisière franco-britannique Storm Shadow/SCALP et une famille de systèmes de défense aérienne basés sur le missile Aster.



EUROFIGHTER

L'avion de combat de dernière génération

Eurofighter est l'avion de combat multirôle le plus moderne aujourd'hui en production. Extrêmement maniable, il est optimisé pour intervenir dans le cadre d'opérations de combat air-air ou air-sol, et est doté de capacités réseau. Les livraisons ont dépassé le seuil des 200 unités en 2009.



DRONES

Surveiller l'ennemi

Dans le domaine des **drones**, la division Défense & Sécurité vise une position de leader en s'appuyant sur son expérience et les projets déjà développés, comme le système de drones Harfang de moyenne altitude et longue endurance, utilisé par l'armée de l'air française en Afghanistan en 2009. La Division développe également, en coopération avec Northrop Grumman, le système de drones à haute altitude Euro Hawk, conçu pour détecter les signaux.



SOLUTIONS DE SÉCURITÉ

Répondre aux menaces

Le besoin de coordination face aux menaces à la sécurité est à l'origine de la demande de **solutions de sécurité** intégrées. La division Défense & Sécurité propose donc des solutions permettant de gérer la sécurité aux frontières terrestres et maritimes, d'apporter des réponses en cas de crise ou de situation d'urgence, ainsi que d'assurer la protection des infrastructures et des populations. Les solutions de radio mobile professionnelle (PMR) de DS permettent également aux organismes en charge de la sécurité de communiquer en toute efficacité, fiabilité et sécurité.

Eurocopter

EC225 | EC725

Les dernières technologies pour plus d'efficacité

L'**EC225/725** utilise le dernier rotor et les dernières technologies en matière de résistance aux conditions climatiques pour les hélicoptères de 11 tonnes. L'EC225 sert au transport pour les plates-formes pétrolières et gazières off-shore, pour les personnalités ainsi qu'aux services de recherche et de secours. Son jumeau militaire, l'EC725, est utilisé par l'armée de terre et l'armée de l'air françaises.

NH90

La référence en matière de polyvalence

Hélicoptère militaire moyen multirôle, le **NH90** existe en deux versions destinées au transport tactique (version TTH) et aux missions navales (version NFH). Ce programme est le fruit d'un développement conjoint avec Agusta-Westland et Fokker Services au sein de Nato Helicopter Industries (NHI). Fin 2009, le carnet de commandes du NH90 comptait 489 commandes fermes.



EC135 | EC145

L'innovation au service des clients

Hélicoptères biturbines légers et polyvalents, les **EC135/145** intègrent les dernières technologies pour permettre une exploitation optimisée. Ils offrent une manœuvrabilité remarquable et un fonctionnement exceptionnellement silencieux, dépourvu de secousses. Des variantes ont été spécialement conçues pour le transport des personnalités, ainsi que pour les interventions de police et de secours.

FAMILLE ÉCUREUIL

Un hélicoptère haute performance

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



TIGRE

Une efficacité redoutable

Motorisé par deux turbines, le **Tigre** est un hélicoptère de combat air-air et d'appui-feu de moyen tonnage. Il existe sous quatre variantes reposant sur la même cellule. Il a reçu des commandes de la France, de l'Allemagne, de l'Espagne et de l'Australie. À fin 2009, 55 appareils avaient été livrés. Le Tigre a été déployé par les forces armées françaises en Afghanistan, où il a fait preuve d'une fiabilité sans précédent et d'une fonctionnalité inégalée sur le théâtre des opérations.

Autres activités



ATR

La réponse pour les vols régionaux

ATR est le leader mondial du marché des avions turbopropulseurs de 50 à 74 sièges. La famille ATR comprend des appareils à double turbopropulsion et ailes hautes et a été conçue à des fins d'efficacité, de souplesse opérationnelle et de confort optimal. Une version modernisée a été lancée en octobre 2007 et les deux nouveaux modèles, l'ATR 72-600 et l'ATR 42-600, ont entamé leurs vols d'essai.



EADS NORTH AMERICA

Un ancrage aux États-Unis

EADS North America regroupe les activités nord-américaines d'EADS. La société est le maître d'œuvre de l'hélicoptère utilitaire léger UH-72A de l'armée américaine. Conjointement avec EADS, la société mère, EADS North America contribue à hauteur de plus de 11 milliards de dollars par an à l'économie locale.



30 janvier

30 JANVIER

Commande de 35 lanceurs ECA Ariane 5 par Arianespace

Arianespace et Astrium signent un contrat portant sur la production de 35 lanceurs ECA Ariane 5 (désignés comme formant le lot « PB ») pour un montant de plus de 4 milliards d'euros. Astrium est le seul maître d'œuvre d'Ariane 5.



19 juin

19 JUIN

Commandes de 12,9 milliards de dollars au Bourget pour Airbus

Airbus annonce la signature d'engagements portant sur 127 appareils et évalués à 12,9 milliards de dollars environ lors du Salon aéronautique du Bourget. Ces engagements comprennent des commandes fermes pour 58 appareils d'une valeur de près de 6,4 milliards de dollars, ainsi que des protocoles d'accord d'un montant total de 6,5 milliards de dollars.

23 JUIN

Livraison par Airbus du premier A320 assemblé en Chine

Airbus livre le premier A320 assemblé sur la chaîne d'assemblage final de Tianjin, en Chine. En tout, 11 A319 et A320 ont quitté cette chaîne d'assemblage en 2009, la production devant monter en cadence avec quatre avions par mois d'ici à fin 2011.



23 juin

30 JUIN

Le programme de sécurité nationale de l'Arabie Saoudite octroyé à EADS

Défense & Sécurité se voit attribuer, en tant que maître d'œuvre, un programme de sécurité qui couvre l'intégralité des frontières du Royaume d'Arabie Saoudite. Il s'agit du plus gros appel d'offres portant sur une solution complète auquel la Société ait jamais participé à l'échelle mondiale.



31 juillet

31 JUILLET

Eurofighter : lancement de la troisième tranche de production

Les gouvernements d'Allemagne, du Royaume-Uni, d'Italie et d'Espagne valident le contrat relatif à la tranche 3a du programme Eurofighter. Ce contrat lance la production de 112 nouveaux appareils.

15 NOVEMBRE

Airbus lance ses nouvelles ailettes sharklets

Airbus lance ses nouveaux grands dispositifs d'extrémité de voilure (*sharklets*), spécialement conçus pour réduire la consommation de carburant et les émissions de CO₂ de la famille A320. Ces dispositifs devraient permettre une réduction de la consommation de carburant d'au moins 3,5 % sur les plus longs trajets.



15 novembre

30 NOVEMBRE

Commande par SES de quatre nouveaux satellites auprès d'Astrium

L'opérateur mondial de satellites SES et Astrium annoncent la commande de quatre satellites polyvalents, d'une valeur de plus de 500 millions d'euros. Le lancement de ces nouveaux satellites devrait intervenir entre 2012 et 2014.



30 novembre

4 DÉCEMBRE

Inauguration d'un centre de recherche à Bangalore

EADS Innovation Works annonce l'ouverture d'un centre à Bangalore en Inde. EADS Innovation Works India gèrera et négociera des projets de recherche et technologie (R&T) pour les Unités opérationnelles d'EADS et l'organisation R&T du Groupe.



4 décembre

10 DÉCEMBRE

Contrat de 247 millions de dollars attribué par l'armée américaine concernant l'hélicoptère utilitaire léger

L'armée américaine attribue à EADS North America un contrat portant sur l'hélicoptère utilitaire léger Lakota. Le contrat, évalué à 247,2 millions de dollars, porte la commande totale à 178 hélicoptères UH-72A, lesquels sont utilisés à des fins d'évacuation médicale, de transport de personnes et d'applications polyvalentes.



10 décembre

11 DÉCEMBRE

Premier vol d'essai de l'A400M

L'A400M d'Airbus Military effectue son baptême de l'air depuis l'aéroport de Séville, en Espagne. Le premier nouvel avion-cargo militaire du XXI^e siècle a effectué avec succès un vol de 3 heures et 47 minutes. Comme prévu, l'équipage composé de six personnes a testé les moteurs, les vitesses, le train d'atterrissage ainsi que le fonctionnement de l'appareil en altitude.



11 décembre

17 DÉCEMBRE

Baptême de l'air de l'EC175, nouvel hélicoptère d'Eurocopter

L'EC175, dernier-né de la gamme Eurocopter, a effectué son baptême de l'air officiel au-dessus de Marignane, en France. Cet appareil de sept tonnes a été mis au point et fabriqué en collaboration avec China Aviation Industry Corp. (AVIC), un partenaire de longue date d'Eurocopter.



17 décembre

En 2009, le cours de l'action EADS a principalement évolué au gré des craintes sur la crise économique, des perspectives concernant les livraisons d'avions commerciaux, de la faiblesse du dollar et des retombées potentielles du retard du programme A400M.

Jusqu'en mars 2009, le titre EADS a sous-performé par rapport aux autres titres du secteur après la proposition faite par le Groupe, en janvier, d'adopter une nouvelle approche pour le programme A400M ; cette proposition a en effet soulevé des craintes liées à l'impact financier d'un tel retard sur la rentabilité d'Airbus. Une reprise du titre s'est ensuite amorcée fin mars, soutenue par un engagement des nations clientes envers l'A400M, et par des signes de reprise de l'économie et du trafic aérien.

En septembre, l'action EADS a de nouveau baissé sur fond de faiblesse du dollar, d'une actualité défavorable concernant l'A400M, de l'appel d'offres portant sur l'avion ravitailleur américain, et de possibles baisses de production pour s'adapter à la demande. Début décembre, le cours de l'action s'est ressaisi, dopé par la confiance du marché, l'évolution favorable du taux de change dollar/euro et une actualité positive du Groupe, avec le premier vol de l'A400M et l'annonce par United Airlines d'une commande d'A350 XWB.

Au 31 décembre 2009, l'action EADS clôturait à 14,09 euros, soit en hausse de 17,1 % par rapport à fin 2008.

Dans le même temps, l'indice CAC 40 progressait de 22,3 %.

PROFIL

Nombre d'actions émises au 31 décembre 2009 ➤ 816 105 061

Plus haut atteint en 2009 à la Bourse de Paris ➤ 16,40 € le 18 septembre

Plus bas atteint en 2009 à la Bourse de Paris ➤ 8,47 € le 30 mars

Code ISIN ➤ NL0000235190

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



ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION

au 31 décembre 2009 (cours de clôture)

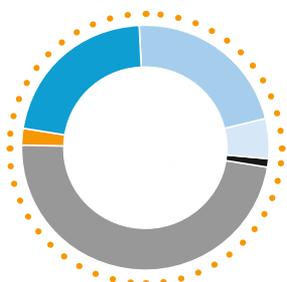
Base 100 : 2 janvier 2007

Cours de l'action EADS en €



STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT

au 31 décembre 2009



- 22,46 % **Sogead** (Lagardère et Sogepa, société holding détenue par l'État français)
- 22,46 % **Daimler***
- 5,48 % **SEPI** (société holding détenue par l'État espagnol)
- 0,06 % Actions détenues par l'**État français** en dehors du partenariat contractuel
- 49,15 % **Investisseurs institutionnels, individuels et salariés**
- 0,39 % **Actions propres** (actions sans droit économique ni droit de vote)

* Le 9 février 2007, Daimler a conclu un accord avec un consortium d'investisseurs privés et publics, en vertu duquel Daimler a réduit indirectement de 7,5 % sa participation au capital d'EADS tout en gardant ses droits de vote sur 22,5 % du capital d'EADS.



50 % ¹⁾

Europe

		2009
Chiffre d'affaires	Mds €	21,4
Achats ²⁾	Mds €	22,8
Carnet de commandes	Mds €	122,1
Prises de commandes	Mds €	25,9
Effectifs		113 456

EADS tire parti de ses capacités et de sa compétitivité dans le secteur aéronautique et spatial européen. De solides relations d'achat, couvrant tous les domaines et tous les matériaux, se sont renforcées au fil des ans, principalement dans les pays d'origine du Groupe. EADS renforce sa coopération en Europe de l'Est et en Russie. Ainsi, un partenariat stratégique dans le domaine aéronautique a été établi en Roumanie. En Asie centrale, la présence d'EADS se développe, grâce à un partenariat stratégique avec le Kazakhstan dans les domaines de l'espace et des hélicoptères.

¹⁾ en % du chiffre d'affaires

²⁾ achats externes seulement

14 % ¹⁾

Amérique du Nord

		2009
Chiffre d'affaires	Mds €	6,1
Achats ²⁾	Mds €	8,1
Carnet de commandes	Mds €	44,0
Prises de commandes	Mds €	1,4
Effectifs		3 383

En Amérique du Nord, EADS est fournisseur et partenaire industriel dans les secteurs de la défense et de la sécurité intérieure, de l'aviation commerciale, des télécommunications et des services. Le Groupe a été retenu pour fournir de grands programmes d'équipement aux forces armées et aux garde-côtes américains. EADS contribue à hauteur de plus de 11 milliards de dollars par an à l'économie locale par l'intermédiaire de son réseau de fournisseurs et de services. Le Groupe réalise ainsi des volumes d'achats significatifs et de plus en plus importants en Amérique du Nord, en matière de moteurs, de systèmes et d'équipement, en s'appuyant sur le savoir-faire des sociétés américaines du secteur aéronautique et spatial.



20 % ¹⁾

Asie-Pacifique

		2009
Chiffre d'affaires	Mds €	8,6
Achats ²⁾	Mds €	0,5
Carnet de commandes	Mds €	102,9
Prises de commandes	Mds €	6,9
Effectifs		1 679

L'Asie-Pacifique est une région prioritaire, où le Groupe a noué des partenariats avec le secteur local dans le cadre d'un certain nombre de programmes, tels que l'hélicoptère EC175, élaboré en coopération avec le secteur chinois, ou le développement de l'hélicoptère KUH en collaboration avec la Corée. En 2009, 11 A320 sont sortis de la nouvelle chaîne d'assemblage final de Tianjin (Chine) pour être livrés aux clients. EADS renforce également sa présence au Japon et en Inde.

9 % ¹⁾

Moyen-Orient

		2009
Chiffre d'affaires	Mds €	3,9
Achats ²⁾	Mds €	0,07
Carnet de commandes	Mds €	91,4
Prises de commandes	Mds €	4,9
Effectifs		353

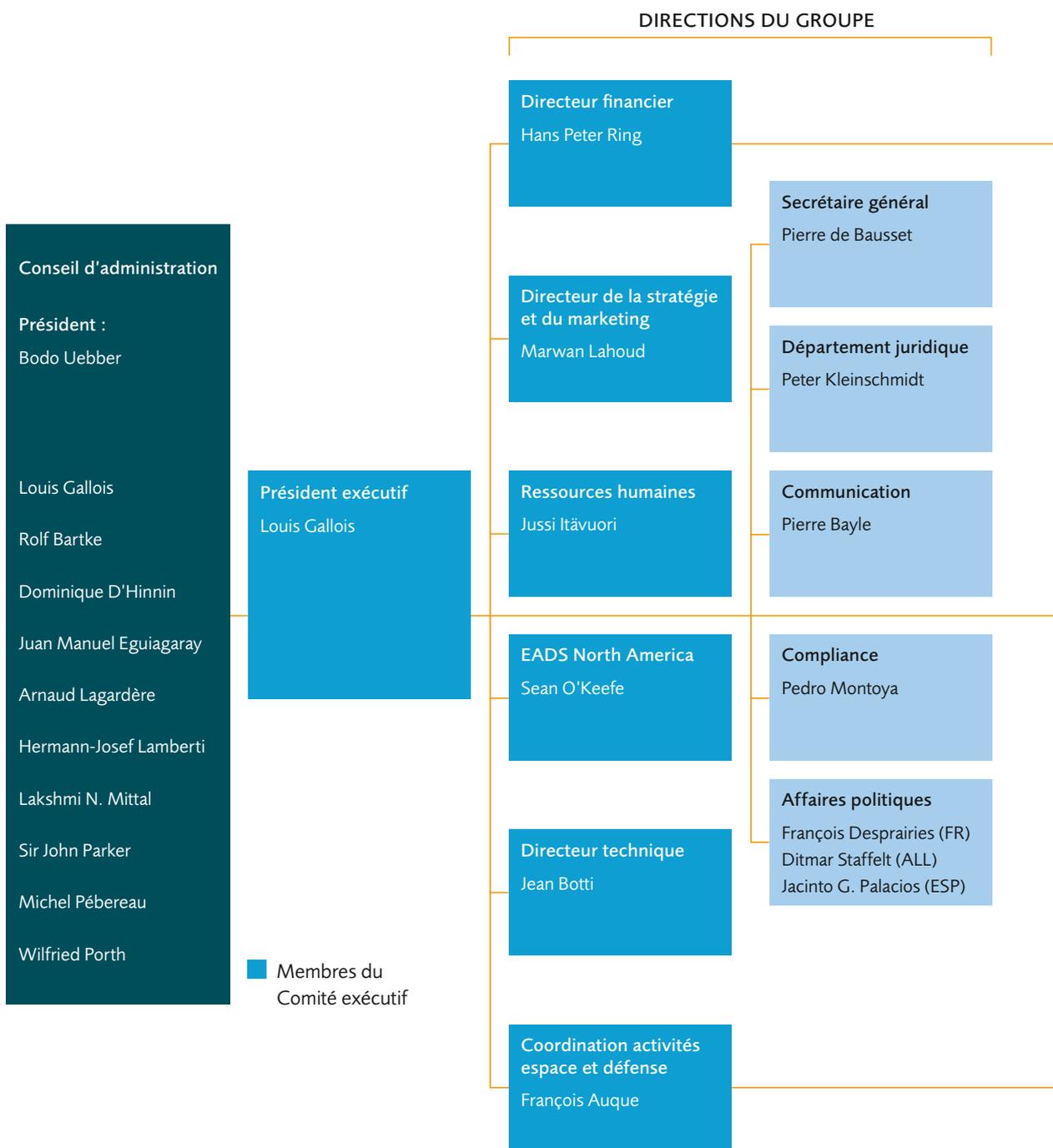
Le Moyen-Orient est un marché-phare pour EADS. Les Divisions (DS, Eurocopter et Astrium) y ont consolidé leur présence ou réalisé des percées significatives dans de nouveaux domaines, tels que la surveillance des frontières ou les avions ravitailleurs. Dans l'aviation commerciale, la quasi-totalité des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

7 % ¹⁾

Reste du monde

		2009
Chiffre d'affaires	Mds €	2,8
Achats ²⁾	Mds €	0,06
Carnet de commandes	Mds €	28,6
Prises de commandes	Mds €	6,7
Effectifs		635

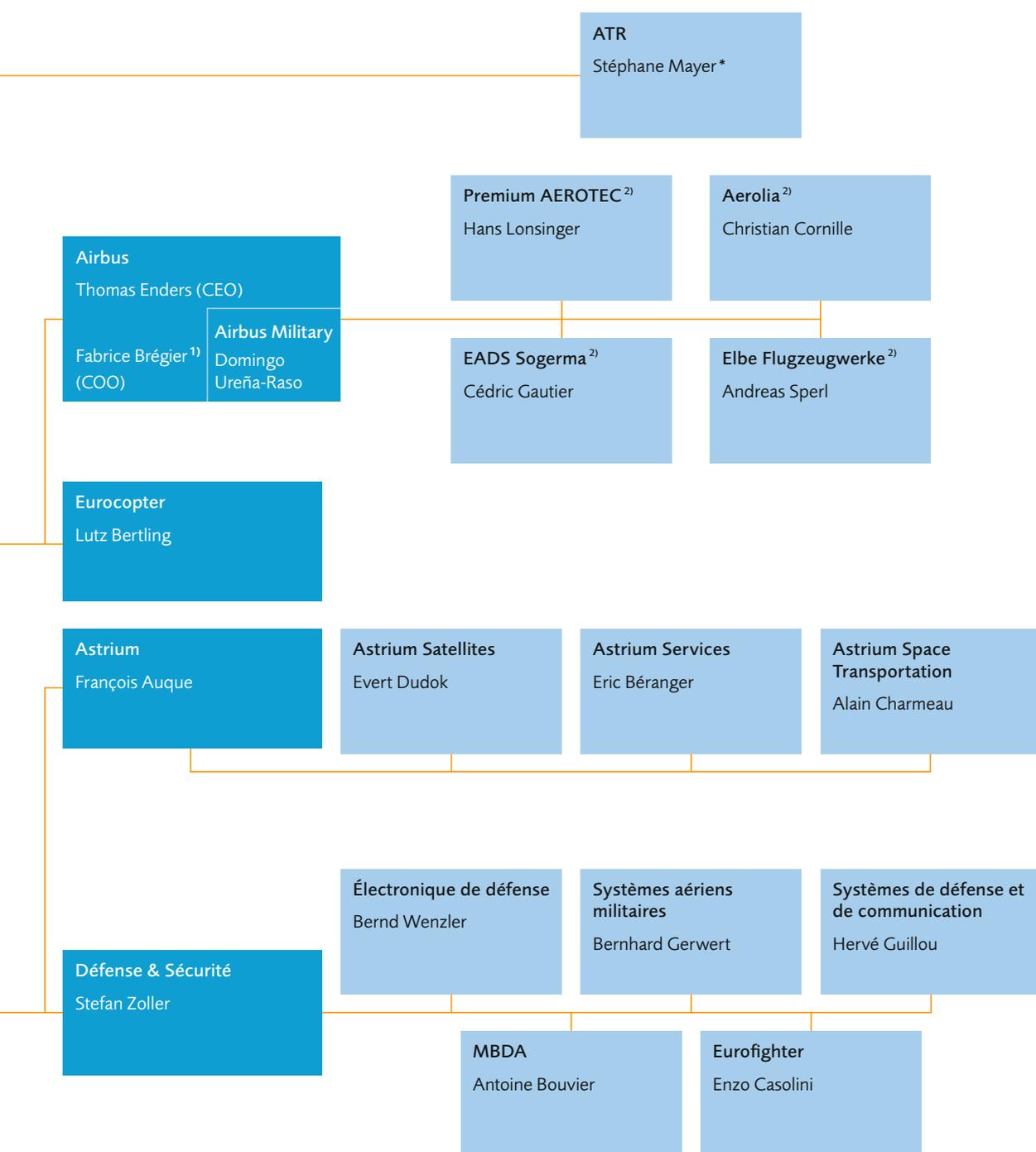
EADS se concentre également sur d'autres marchés de croissance. L'Amérique latine, par exemple, est une région économique dynamique qui offre de nombreuses opportunités commerciales et industrielles. EADS a établi un partenariat industriel stratégique avec le Brésil dans les domaines de l'espace, de la défense et de la sécurité, et le Groupe a aussi remporté des succès majeurs au Mexique en 2009. EADS a également consolidé sa présence en Afrique du Nord au cours de l'année.



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

DIVISIONS

UNITÉS OPÉRATIONNELLES



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

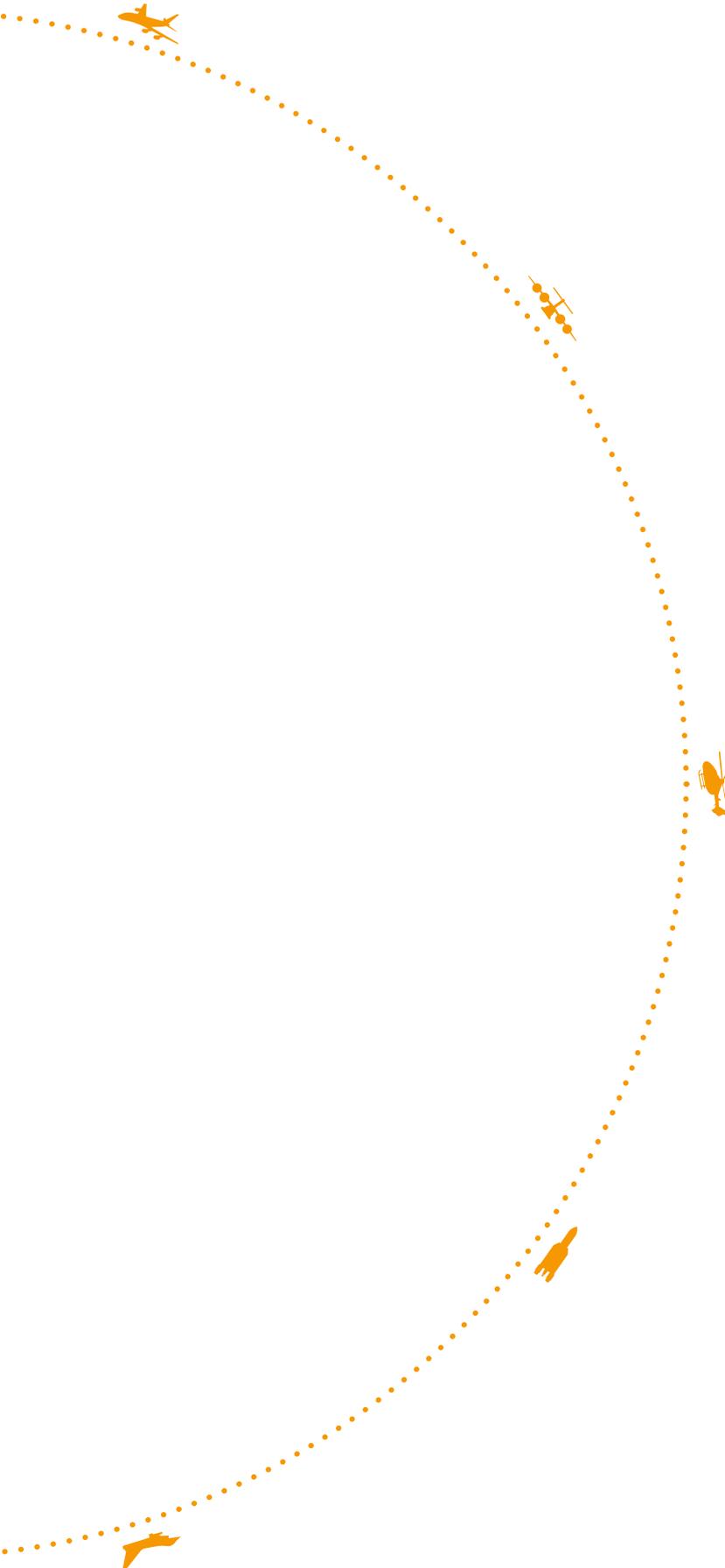
¹⁾ Directeur général délégué (COO) et membre du Comité exécutif d’EADS, responsable d’une mission permanente à l’échelle du Groupe, pour l’amélioration de la performance opérationnelle d’EADS.

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

* Jusqu’au 31 mai 2010 ; son successeur sera nommé conformément aux statuts de GIE ATR.

EADS en bref





Sommaire

Gouvernance et responsabilité

- 02 Lettre du Président du Conseil d'administration
- 04 Le Conseil d'administration
- 06 Gouvernement d'entreprise
- 08 Message du Président exécutif
- 10 Le Comité exécutif
- 12 Stratégie : Vision 2020
- 14 Entretien avec le Directeur financier
Dix années de croissance

18 EMBARQUONS POUR NOTRE MONDE

Activités 2009

- 32 Marchés et perspectives
- 38 Airbus
- 44 Eurocopter
- 46 Astrium
- 48 Défense & Sécurité

Les piliers d'EADS

- 52 Ressources humaines
- 54 Innovation
- 56 Éco-efficience
- 58 Achats
- 60 Éthique et Compliance

- 62 Glossaire
- 64 Adresses
- 66 Informations actionnaires



Chers actionnaires,

EADS fête cette année ses dix ans à l'avant-garde de l'intégration européenne de son secteur industriel. Le Conseil d'administration est fier de cette position prééminente du Groupe. En effet, des leaders industriels et politiques européens n'ont pas hésité, il y a une dizaine d'années, à se lancer dans un projet aussi ambitieux, et à unir leurs forces dans un secteur aussi stratégique.

La consolidation des savoir-faire industriels de la France, de l'Allemagne, de l'Espagne et du Royaume-Uni a lancé le développement des produits qui permettent aujourd'hui à EADS de se prévaloir d'un leadership technologique. Le Groupe peut ainsi s'enorgueillir de posséder un vaste palmarès jalonné de réalisations exceptionnelles.

L'exercice 2009 met en évidence la force de notre excellent portefeuille de produits. En effet, face à l'une des pires crises économiques mondiales, EADS a réussi à dégager un chiffre d'affaires stable, ce qui illustre sa remarquable capacité de résistance, solidement établie tout au long de ces dix années de croissance. Toutefois, les résultats du Groupe en 2009 mettent aussi en lumière des domaines dans lesquels EADS doit encore progresser, notamment dans la gestion des nouveaux programmes, de leur développement jusqu'à leur maturité industrielle.

La Direction et tous les salariés ont fait preuve, au cours de cette décennie, d'un dévouement sans faille, qui a permis de placer EADS au premier rang mondial du secteur aéronautique, spatial et de défense. Tout en faisant croître l'activité, ils ont sans relâche adapté la structure du Groupe et sa base de coûts afin de surmonter les obstacles, notamment un euro toujours plus fort. Du fait de sa configuration industrielle unique, EADS est tenu de s'adapter et de se protéger sur le long terme contre les risques de change afin de garantir sa pérennité financière.

« Le Conseil d'administration soutient la Direction dans sa volonté de bâtir des fondements solides afin d'aborder la deuxième décennie de l'histoire de notre Société. »

Bodo Uebber

Le Conseil d'administration s'est engagé à soutenir la Direction dans sa volonté de poser des fondements solides afin d'aborder la deuxième décennie de l'histoire de la Société. Nous apportons notamment notre soutien à la Vision 2020 et à la stratégie de la Direction, qui consiste à équilibrer le portefeuille d'EADS et à rechercher de nouvelles opportunités commerciales, tout en ajustant son modèle à un environnement en pleine mutation.

La stabilité du Groupe dépendra également de la solidité de ses activités de défense et institutionnelles. Comme ses clients gouvernementaux, EADS constate l'opportunité et la nécessité de poser des objectifs réalistes et transparents pour ses contrats futurs. À mesure que les missions sont de plus en plus exigeantes et que les systèmes gagnent en efficacité, les progrès technologiques sont aussi plus complexes. Le secteur tout comme les clients doivent s'assurer de la maîtrise des risques et des opportunités, et que les objectifs fixés d'un commun accord sont bien atteints, au bénéfice des deux parties.

En 2009, l'actualité a incité le Conseil à soutenir le développement d'une organisation de gestion du risque d'entreprise, qui permettra à EADS de mieux cartographier et gérer les risques inhérents au développement et à la fabrication de ses produits. Une nouvelle fois, cette organisation devrait être à l'avantage de toutes les parties prenantes, en interne mais également les clients, les actionnaires et les fournisseurs du Groupe. En outre, le programme de compliance lancé un an auparavant a été renforcé.

L'évaluation du Conseil, conduite avec l'appui d'un consultant indépendant renommé, a mis en valeur la capacité du Conseil à soutenir et superviser efficacement la Direction.

Enfin, le Conseil a examiné sa propre rémunération et celle des principaux dirigeants du Groupe. La politique de rémunération d'EADS a été jugée raisonnable et conforme aux pratiques de bonne gouvernance. En 2010, nous nous concentrerons sur l'amélioration du système de rémunération et sur la convergence entre les programmes de rémunération et les objectifs à long terme de l'entreprise.

Même si le secteur de l'aviation commerciale montre des signes de reprise, le Conseil partage la conviction de la Direction qui estime fondamental de rester vigilant en 2010. En raison de la perte enregistrée l'an dernier, le Conseil d'administration a recommandé de ne pas verser de dividende au titre de l'année 2009. Il s'agit d'une première dans l'histoire d'EADS, mais le Conseil entend bien renouer avec le versement de dividendes dès que des conditions plus favorables le permettront.

Je suis intimement convaincu que cette approche très prudente de la trésorerie sert au mieux les intérêts des actionnaires, et qu'elle préserve leur valeur à long terme dans le Groupe. Soyez assurés que la Direction et le Conseil d'administration d'EADS demeurent résolument engagés dans la réussite de la Société et poursuivent sans relâche les objectifs stratégiques fixés dans notre Vision 2020.



Bodo Uebber
Président du Conseil d'administration



BODO UEPPER (50 ans)
Président du Conseil d'administration d'EADS

« EADS s'est installé au rang de leader et doit faire face à une multitude de programmes et de problèmes dans une conjoncture difficile. Le Groupe doit veiller à l'affectation de ses ressources, à la rigueur de ses processus et à la qualité de ses contrôles pour parvenir à une rentabilité et une stabilité durables. »



LOUIS GALLOIS (66 ans)
Président exécutif d'EADS

« Je souhaite promouvoir un sens de l'unité et un sentiment de fierté chez les collaborateurs d'EADS. Transformation et intégration sont les maîtres-mots garants d'un avenir prometteur. »

LAKSHMI N. MITTAL (59 ans)
Président-directeur général
d'Arcelor Mittal

« Fort de mon expérience, je prête une attention particulière à la structure des coûts d'EADS, à sa compétitivité, à l'exécution des projets dans les délais et le respect des budgets, ainsi qu'à la fiabilité de ses contrôles. »



MICHEL PÉBEREAU (68 ans)
Président du Conseil d'administration
de BNP Paribas

« Jusqu'à présent, EADS a remarquablement traversé la crise financière qui secoue le monde, et le Groupe a été réceptif aux orientations formulées par son Conseil d'administration. »



ROLF BARTKE (63 ans)
Président du Conseil d'administration
de Keiper-Recaro-Group

« Mon expertise est l'excellence et l'efficacité opérationnelles. Cette expérience est un atout à un moment où la chaîne de valeur est sous tension, où les clients revoient leur positionnement et où les fournisseurs s'avèrent vulnérables. »



Pour plus d'informations à ce sujet, consulter la rubrique

➤ [Gouvernement d'entreprise du DOCUMENT D'ENREGISTREMENT 2009.](#)



HERMANN-JOSEF LAMBERTI (54 ans)
Membre du Directoire de Deutsche Bank AG

« Je veille en continu à la gestion des risques et aux véritables mesures de la performance durable. En tant que Président du Comité d'audit, je continuerai à privilégier la solidité et la stabilité financières. »



SIR JOHN PARKER (67 ans)
Président de National Grid

« Le Conseil d'administration doit libérer les talents qui semblent avoir été éclipsés par le caractère exceptionnel des circonstances actuelles. Le Comité des rémunérations et des nominations joue un grand rôle à cet égard. »



JUAN MANUEL EGUIAGARAY UCELAY (64 ans)
Directeur des Études à la Fundación Alternativas

« Les cycles économiques et leur impact sur les budgets publics signifient qu'EADS doit adapter son modèle d'entreprise à un secteur en mutation. J'apporterai mon soutien à ce processus d'adaptation. »

DOMINIQUE D'HINNIN (50 ans)
Co-Managing Partner de Lagardère SCA

« J'examinerai avec soin la performance d'EADS sous le prisme de la création de valeur, et j'encouragerai les options de développement de nature à optimiser la valeur actionnariale à long terme. »



WILFRIED PORTH (51 ans)
Membre du Directoire de Daimler AG

« En m'appuyant sur ma vaste expérience du secteur à l'international, j'apporte à EADS une autre vision opérationnelle et d'autres perspectives en matière de relations sociales. »



ARNAUD LAGARDÈRE (49 ans)
Managing Partner de Lagardère SCA

« EADS doit relever plusieurs défis majeurs dans un contexte concurrentiel. Je soutiendrai EADS dans la concrétisation de ses objectifs, tels que l'efficacité opérationnelle et l'identité européenne. »



Les débats du Conseil d'administration ont porté sur les principales questions stratégiques et opérationnelles, telles que la feuille de route Vision 2020 et les retards de l'A400M, le programme d'avion de transport militaire.

RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration a procédé, en 2009, à plusieurs nominations. Rüdiger Grube, son ancien Président, a démissionné en avril 2009 et a été remplacé par Bodo Uebber. M. Grube a par ailleurs été remplacé à son poste d'administrateur par Wilfried Porth, élu lors de l'Assemblée générale annuelle de mai 2009. Le Conseil d'administration a également procédé à deux nominations importantes au sein des Divisions. En février, Domingo Ureña-Raso est devenu Directeur d'Airbus Military. En novembre, Sean O'Keefe a été nommé Président-directeur général d'EADS North America.

Le retard du programme d'avion de transport militaire A400M a constitué un sujet récurrent, évoqué à sept reprises lors des réunions du Conseil. Le Conseil d'administration a également débattu des thèmes suivants : la stratégie d'EADS, l'A350 XWB, le programme de surveillance des frontières saoudiennes, le développement des autres grands programmes, l'avancement des objectifs stratégiques de Vision 2020, l'approbation des plans opérationnels et les résultats financiers du Groupe. Le contrôle des risques a constitué un sujet prioritaire, notamment la gestion du risque d'entreprise (GRE), le plan d'audit de l'entreprise et les progrès de l'organisation dédiée aux questions de compliance. Le Conseil d'administration a aussi abordé des sujets concernant les ressources humaines (politique de rémunération, qualification et développement de carrière des cadres). De plus, le Conseil a chargé la Direction d'augmenter ses efforts concernant la diversité parmi ses salariés.

Le Conseil d'administration s'est réuni 11 fois en 2009, avec un taux moyen de participation aux réunions de 84 %. Le Président exécutif l'a tenu régulièrement informé de l'évolution de la situation au moyen des rapports d'activité et des plans stratégiques et opérationnels.

ÉVALUATION DES PERFORMANCES DU CONSEIL

En février 2010, un cabinet indépendant a examiné l'efficacité du Conseil d'administration, avant de conclure que le Conseil est généralement satisfait de sa capacité à travailler en équipe et à traiter des affaires importantes ouvertement et au mieux des intérêts du Groupe. L'étude a relevé que les documents transmis au Conseil d'administration pourraient être mieux ciblés afin de faciliter la prise de décisions. De même, les questions opérationnelles, plus particulièrement liées à l'A400M, semblent occuper les administrateurs, aux dépens des problématiques à plus long terme. Conscient de cet état de fait, le Conseil d'administration a consacré, en 2009, une journée entière à la stratégie et aux objectifs de Vision 2020 dans un environnement en pleine évolution.

De manière générale, le Conseil d'administration considère qu'il regroupe un ensemble de compétences internationales, diverses et pertinentes, avec des qualités financières.

LE COMITÉ D'AUDIT

En 2009, le Comité d'audit a examiné les résultats de 2008, ainsi que les comptes trimestriels et ceux du premier semestre 2009 et d'autres sujets comme la Gestion du risque d'entreprise (GRE), la compliance et les questions d'audit interne. Le Comité d'audit s'est réuni à cinq reprises en 2009, avec un taux de participation moyen de 90 %.

LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS

Le Comité des rémunérations et des nominations soumet des recommandations au Conseil d'administration concernant les principales nominations au sein du Groupe. Il examine par ailleurs des sujets comme la politique de rémunération et la nomination des futurs dirigeants. Suite à une étude réalisée début 2010, le Comité des rémunérations et des nominations a recommandé d'ajuster le système de rémunération des cadres dirigeants d'EADS, afin de mieux soutenir les objectifs du Groupe en matière de développement durable et de rentabilité. Le Comité des rémunérations et des nominations s'est réuni à quatre reprises en 2009, avec un taux de participation moyen de 94 %.

LE COMITÉ STRATÉGIQUE

En 2009, le Comité stratégique a surveillé les principales initiatives stratégiques du Groupe. Il a formulé des recommandations à l'attention du Conseil d'administration sur les fusions-acquisitions et examiné la politique de recherche et technologie d'EADS. Présidé par Bodo Uebber, le Comité stratégique compte Louis Gallois parmi ses membres. Il s'est réuni à deux reprises avec un taux de participation moyen de 80 %.

STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT

au 31 décembre 2009



- 22,46 % **Sogeade** (Lagardère et Sogepa, société holding détenue par l'État français)
- 22,46 % **Daimler***
- 5,48 % **SEPI** (société holding détenue par l'État espagnol)
- 0,06 % Actions détenues par l'**État français** hors du « contractual partnership »
- 49,12 % **Investisseurs institutionnels, individuels et salariés d'EADS**
- 0,39 % **Actions propres** (actions sans droit économique ni droit de vote)

* Le 9 février 2007, Daimler a conclu un accord avec un consortium d'investisseurs privés et publics en vertu duquel Daimler a réduit indirectement de 7,5 % sa participation au capital d'EADS. Ce changement n'affecte nullement les droits de vote de Daimler sur la totalité des 22,5 % d'actions EADS.

COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

COMITÉ D'AUDIT

Hermann-Josef Lamberti (Président)

Rolf Bartke

Dominique D'Hinnin

Sir John Parker

COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS

Sir John Parker (Président)

Dominique D'Hinnin

Hermann-Josef Lamberti

Wilfried Porth

COMITÉ STRATÉGIQUE

Bodo Uebber (Président)

Louis Gallois

Arnaud Lagardère

Michel Pébereau

Wilfried Porth



Pour plus d'informations sur ce sujet, consulter la rubrique Gouvernement d'entreprise sur le site www.eads.com ou le

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT 2009.



*Chez actionnaires, chez salariés,
chez clients et chez fournisseurs,*

À l'origine, la création d'EADS était motivée par la volonté de rassembler les ressources stratégiques des principaux pays européens. Elle s'est donc traduite par la fusion de leurs actifs industriels fragmentés dans les domaines de l'aéronautique, de l'espace et de la défense, pour en faire un groupe d'envergure mondiale. Dix ans plus tard, EADS a établi une empreinte industrielle tangible en Europe. Ses produits ont élevé le Groupe au rang de leader dans chaque segment d'activité. **En une seule décennie, notre chiffre d'affaires a augmenté de 77 %, nous avons investi plus de 22 milliards d'euros en frais de recherche et développement autofinancés, nous avons créé plus de 15 000 emplois de haute technologie.**

Nous pouvons être fiers de cette réussite : Airbus est devenu le premier avionneur au monde ; Eurocopter a renforcé sa position de leader ; Astrium a battu des records avec Ariane 5 et ses ventes de satellites ; la division Défense & Sécurité, qui a déjà livré plus de 200 avions de combat Eurofighter, est la référence en matière de sécurité aux frontières, un secteur très dynamique.

Pourtant, repousser les limites de la technologie nous a aussi confrontés à de lourdes épreuves, notamment avec l'A380 et l'A400M. EADS a su tirer les leçons de ces expériences et se trouve à présent mieux armé pour maîtriser la complexité de ses programmes. La gestion des risques et des programmes est désormais une priorité à l'ordre du jour. Une intégration bien équilibrée exige beaucoup de temps, mais nous avons nettement progressé à cet égard : la fusion d'Airbus Military au sein d'Airbus en est l'une des plus récentes étapes, de même que la coordination entre les divisions Défense & Sécurité et Astrium.

EADS a pu tester sa force et sa résilience lors de l'exercice 2009. En effet, en pleine crise économique, la performance commerciale du

« Notre plan stratégique Vision 2020 continue à prendre forme. Depuis 2007, le concept initial a servi de cadre aux discussions stratégiques, s'est traduit par la définition de priorités annuelles et a structuré la planification de nos opérations. »

Louis Gallois

Groupe atteste de sa capacité de vigilance et de sa vivacité. Airbus mérite une mention spéciale pour son approche de type « tour de contrôle » qui lui a permis d'améliorer sa visibilité du marché, aux côtés de ses partenaires et clients. Rapidement mise en œuvre, cette approche lui a donné la souplesse nécessaire pour réaffecter plus de 600 créneaux de livraison d'avions entre 2008 et 2009. Nous avons également assuré un nombre record de livraisons avec 498 appareils livrés en 2009. Fort heureusement, le marché montre des signes de reprise, ce qui est très positif compte tenu de l'importance des volumes sur la rentabilité.

Eurocopter a travaillé sans relâche pour rééquilibrer le fléchissement de son segment commercial. Les résultats obtenus sont impressionnants : 558 hélicoptères livrés et une année record pour les hélicoptères militaires. La rentabilité de la division Défense & Sécurité, proche de 8,5 %, constitue l'une des références en Europe, tandis qu'Astrium enregistre le meilleur exercice de son histoire.

Nous avons eu le plaisir d'assister aux vols inauguraux de l'hélicoptère EC175 et de l'avion de transport militaire A400M. J'ai particulièrement apprécié le soutien qu'ont témoigné les nations clientes en faveur de l'A400M ; un soutien qui, couplé à un effort financier supplémentaire non négligeable de la part d'EADS, a permis de remettre cet important programme sur la bonne voie. Nous livrerons à ces pays la meilleure capacité de charge au monde, qui leur permettra d'accomplir avec succès leurs missions essentielles.

Notre Vision 2020 continue de prendre forme. Depuis 2007, le concept initial a servi de cadre aux discussions stratégiques, à la définition de priorités annuelles et à la planification de nos opérations. Nos objectifs, collectifs ou individuels, découlent tous de notre Vision 2020.

Ils concernent notamment : un meilleur équilibre entre nos activités, le développement des activités de service et de sécurité ; le recentrage sur les métiers au cœur de nos activités ; l'extension internationale ; la préparation des programmes de demain ; la promotion de l'éco-efficience comme un moteur d'innovation rentable.

EADS doit continuellement optimiser ses processus de travail et sa performance, mieux identifier et gérer les risques. Les programmes *Power8*, *Power8 Plus* et *Future EADS* sont des modèles de productivité et de transformation qui, conjugués à une gestion prudente de la trésorerie, nous assurent une certaine marge de manœuvre.

Unis par des valeurs communes, nos 120 000 collaborateurs de talent, dont le dévouement est sans égal, permettent au Groupe de concrétiser ces ambitions. Je suis résolument déterminé à renforcer les liens tissés entre Direction et salariés, et à répondre aux attentes en matière de gestion du personnel.

Telle est la feuille de route qui, au sein d'EADS, nourrira dynamisme et ambition et satisfera les intérêts de nos actionnaires. EADS était, de toute évidence, la bonne stratégie pour l'Europe. Sans EADS, l'Europe ne serait pas en mesure de concurrencer les meilleurs acteurs mondiaux de notre secteur industriel. Nous ne devons pas l'oublier lorsque nous envisageons la future politique industrielle de notre continent, et que nous nous préparons ensemble à la croissance à venir.



Louis Gallois
Président exécutif

LE COMITÉ EXÉCUTIF



de gauche à droite

RALPH CROSBY > Directeur d'EADS North America
SEAN O'KEEFE a remplacé Ralph Crosby le 1^{er} novembre 2009.

Le Directeur d'EADS North America assume la responsabilité stratégique et opérationnelle du marché nord-américain.

FRANÇOIS AUQUE > Directeur d'Astrium, Coordination espace et défense

M. Auque gère Astrium et la coordination entre les activités spatiales, défense et sécurité du Groupe afin de favoriser les synergies.

JEAN BOTTI > Directeur technique

M. Botti a pour mission de piloter les activités de recherche et technologie du Groupe afin qu'EADS dispose demain des technologies de production adaptées.



STEFAN ZOLLER > Directeur de la division Défense & Sécurité

M. Zoller est en charge du succès de la performance de la division Défense & Sécurité, et prépare l'avenir de la Division.

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

M. Brégier gère les activités d'Airbus et le programme Power8. Sa mission permanente consiste également à améliorer la performance opérationnelle de l'ensemble du Groupe EADS.

HANS PETER RING > Directeur financier

M. Ring a pour fonction d'assurer avec succès la gestion des ressources financières d'EADS, afin de soutenir la performance opérationnelle et préparer l'avenir du Groupe.



THOMAS ENDERS > Directeur d'Airbus

M. Enders est responsable de toutes les activités commerciales et militaires d'Airbus, de la promotion des programmes en cours et en développement, ainsi que des initiatives stratégiques.

LOUIS GALLOIS > Président exécutif

M. Gallois assume la réussite générale de la gestion des activités commerciales et des opérations du Groupe EADS. Il préside le Comité exécutif.

LUTZ BERTLING > Directeur d'Eurocopter

M. Bertling a pour mission de renforcer la position de leader d'Eurocopter, et d'assurer le succès commercial et la satisfaction des clients pour l'ensemble des programmes d'hélicoptères.

MARWAN LAHOUD > Directeur de la Stratégie et du Marketing

M. Lahoud est chargé d'élaborer et d'exécuter la stratégie du Groupe, notamment en matière de fusions-acquisitions, ainsi que le marketing du Groupe et son développement à l'international.

DOMINGO UREÑA-RASO > Directeur d'Airbus Military

M. Ureña-Raso est à la tête d'Airbus Military, où il est notamment responsable du programme A400M. Il est rattaché au Président d'Airbus.

JUSSI ITÄVUORI > Directeur des Ressources humaines

Le rôle de M. Itävuori consiste à s'assurer de l'efficacité de la gestion des effectifs d'EADS, de leur mobilisation et de leurs compétences afin de maîtriser les défis actuels et futurs.

Vision 2020

Les défis récents ont confirmé la validité de Vision 2020, la feuille de route d'EADS pour l'avenir. Le ralentissement économique a notamment démontré l'importance pour EADS de gagner en équilibre, tant au niveau de son portefeuille que de sa présence internationale, afin de résister encore mieux aux cycles commerciaux et aux risques de change.

OBJECTIFS À LONG TERME

Vision 2020, la feuille de route stratégique d'EADS a, une nouvelle fois, démontré toute sa légitimité dans le contexte de la crise économique mondiale. Ce plan d'actions à l'échelle du Groupe vise à accroître la résistance de ce dernier et à assurer la continuité de son leadership au travers d'une croissance ciblée qui s'articule autour de trois grands axes :

- **Meilleur équilibre entre l'aviation commerciale et les autres activités du Groupe.** L'aviation commerciale est par nature une activité très cyclique et gourmande en capitaux, qui a représenté 62 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2009. Notre objectif est d'atteindre l'équilibre (50/50), et un flux de trésorerie à long terme plus stable grâce à des cycles d'investissement complémentaires.
- **Meilleur équilibre entre plates-formes et services.** Grâce à une solide base de clientèle pour ses plates-formes et systèmes de pointe, EADS est en mesure de développer des services associés à forte valeur ajoutée, qui représentent une activité non cyclique et très rentable. Notre objectif est de relever la part du chiffre d'affaires des services de 12 % en 2009 à 25 % en 2020.
- **Meilleur équilibre entre nos racines européennes et notre présence mondiale.** Pour conquérir de nouveaux marchés et avoir accès à de nouvelles ressources technologiques, ainsi qu'à des approvisionnements à bas coûts libellés dans différentes devises, il faut élargir l'ancrage international du Groupe. EADS a ainsi l'objectif d'avoir 20 % de ses salariés et 40 % des approvisionnements hors d'Europe.

En outre, EADS s'est fixé pour objectif de devenir une entreprise véritablement éco-efficiente. Le Groupe est déterminé à faire de l'éco-efficience un moteur de l'innovation.

Les objectifs ambitieux fixés dans Vision 2020 nécessitent la mobilisation des ressources humaines, dont le sens de l'innovation doit aller au-delà de la technologie. EADS continuera ainsi à produire le meilleur savoir-faire en Europe, tout en favorisant une culture de l'innovation, une plus grande mobilité et une diversification des nationalités au sein des équipes.

UNE VISION EN ACTION

La mise en œuvre de Vision 2020 a franchi des étapes importantes en 2009. Nous avons :

- **renforcé notre intégration (autour de notre cœur de métier).** Les avions de transport militaire et les avions commerciaux ont été regroupés au sein d'Airbus. Une coordination active entre les divisions Astrium et Defense & Sécurité a abouti à la création d'un centre d'excellence partagé en électronique, regroupant 2 500 collaborateurs sur 11 sites et cinq pays différents.
- **amélioré notre efficacité.** Des économies ont été réalisées dans tout le Groupe. Le programme *Future EADS* a progressé avec la création de nouveaux services partagés au niveau du Groupe, pour les achats généraux ou la gestion des sites.
- **renforcé la gestion des programmes en tirant les enseignements de l'A380 et l'A400M.** À l'issue de négociations approfondies avec les clients de lancement, le programme A400M repart sur de nouvelles bases.
- **poursuivi l'internationalisation:** premières livraisons d'A320 à partir de la chaîne d'assemblage final en Chine ; contrat majeur portant sur la sécurité des frontières de l'Arabie Saoudite ; commande de 51 hélicoptères légers (LUH) par l'Armée américaine.
- **élargi le portefeuille de services.** Eurocopter a remporté d'importantes commandes. Début 2010, Astrium a signé pour l'extension de deux ans de son contrat de services Skynet 5 avec le ministère de la Défense britannique. Les services d'EADS ont connu une croissance interne générale de 20 % en 2009, pour représenter 12 % du chiffre d'affaires du Groupe.
- **consolidé la mobilisation des salariés.** Nous avons lancé un processus pluriannuel qui concerne l'ensemble des effectifs d'EADS. Une première enquête a été menée auprès des salariés, dont les résultats au niveau mondial et local ont été transmis à l'ensemble des 4 000 cadres du Groupe. Des plans d'amélioration ont été élaborés à partir des commentaires formulés par les 120 000 salariés.

LES PRIORITÉS D'EADS EN 2010

1. Améliorer la **MOBILISATION** des salariés et répondre à leurs attentes en matière de développement personnel. Accentuer la diversité, en particulier la parité hommes-femmes à tous les niveaux.
2. Privilégier la **GESTION DE LA TRÉSORERIE** pour conserver nos marges de manœuvre financière.
3. Réaliser les **ÉCONOMIES** prévues dans les plans d'amélioration des Divisions et dans le programme *Future EADS*, et poursuivre l'intégration du Groupe.
4. Exécuter et sécuriser les **PROGRAMMES** : A400M, A380, A350, NH90 naval, surveillance des frontières saoudiennes, programmes de défense américains.
5. Veiller à la réputation d'EADS en tant qu'entreprise responsable dans nos **PAYS DOMESTIQUES**, avoir la confiance et le soutien des gouvernements et de l'opinion publique.
6. Préparer les **PROGRAMMES DE DEMAIN**, notamment les avions commerciaux de prochaine génération, les hélicoptères X4 et de transport lourd, Ariane 6 et le drone Talarion.
7. Stimuler l'**INNOVATION AU-DELÀ DES TECHNOLOGIES** et traduire cela en gains d'efficacité et en nouvelles activités commerciales.
8. Conformément à la Vision 2020, développer les activités de **SERVICE** et celles liées à la **SÉCURITÉ**. Privilégier notre cœur de métier et étendre notre présence hors d'Europe.
9. Garantir le respect rigoureux des codes d'**ÉTHIQUE** commerciale dans tous nos processus clés.
10. Progresser vers l'**ÉCO-EFFICIENCE**, en faire un moteur de l'innovation à tous les niveaux.



« EADS a relevé les défis récents grâce à la solidité de ses fondamentaux. »

Hans Peter Ring

Quels sont, à votre avis, les messages clés qu'il convient de retenir à la lecture des résultats de 2009 ?

Nous avons, de toute évidence, dû affronter de violents vents contraires au cours du dernier exercice. La crise économique, la détérioration du taux de change dollar/euro et les difficultés liées à nos programmes en développement ont lourdement pesé sur les résultats de l'exercice. Mais ces résultats montrent également la résistance de nos activités sous-jacentes. Chez Airbus, les livraisons ont atteint un niveau record. La solidité de ses activités institutionnelles a permis à Eurocopter d'augmenter son carnet de commandes. Les divisions Défense & Sécurité et Astrium ont toutes deux continué d'améliorer leur rentabilité. EADS a relevé les défis récents grâce à la solidité de ses fondamentaux. Nous disposons d'un important carnet de commandes, qui s'établit à 389 milliards d'euros à fin 2009 et d'un niveau record de trésorerie nette, à près de 10 milliards d'euros.

Pourquoi prêter une telle attention à la trésorerie ?

Parce que la trésorerie nous donne de la flexibilité. La solidité de nos liquidités était un atout précieux pendant la crise ; c'est la base du maintien de notre bonne notation financière, et elle nous aide à faire face aux défis posés par nos programmes. La protection de la trésorerie demeurera l'une de nos grandes priorités lorsque la crise sera derrière nous et que nous nous préparerons à aborder de nouvelles demandes de nos clients, ainsi qu'à d'éventuels ajustements du portefeuille de notre entreprise.

Qu'est-ce qui vous a permis d'arriver à ce niveau de trésorerie ?

Ces dernières années, nous avons privilégié la gestion de la trésorerie, et cette politique a été couronnée de succès. L'un des principaux facteurs a consisté à prêter une attention de tous les instants aux économies réalisées dans le cadre du programme *Power8* d'Airbus.

Nous avons surveillé de près les stocks et les avances sur livraisons d'avions. Airbus a réduit largement les dépenses d'investissement. Nous avons également renforcé la sensibilisation de tout le Groupe à la protection de la trésorerie.

Mais je pense qu'il nous reste encore des efforts à faire. En ce qui concerne les stocks, nous sommes loin d'être une référence, avec un niveau de stocks qui s'élève à 21,6 milliards d'euros à fin 2009. Cela devrait nous inciter à conserver une solide position de trésorerie dans l'avenir.

Que faites-vous pour contribuer à l'amélioration de la performance ?

En plus de tous les efforts en cours au sein du Groupe en termes d'économies de coûts, notre programme *Future EADS* est très important. Le partage des systèmes informatiques, des bonnes pratiques, des services partagés, ainsi que les bonnes pratiques dans le contrôle des programmes sont des objectifs majeurs. La conclusion de partenariats commerciaux, le rapprochement et l'implication dans le processus de décision, l'anticipation des risques, l'amélioration des contrats de sous-traitance, telles sont les priorités qui ont été fixées à nos équipes financières pour améliorer la performance de l'organisation et le contrôle des risques.

Comment abordez-vous la question du risque financier au sein d'EADS ?

Notre métier implique de prendre d'importants engagements sur des produits ayant des délais de livraison à longue échéance. Si bien que la gestion du risque financier est essentielle et l'alliance entre direction financière et direction des programmes est la clé du succès. La communauté financière a poussé à la mise en œuvre de notre système de gestion du risque d'entreprise. Il fait désormais partie intégrante de la remontée d'information et de nos discussions en matière de gestion, ce qui nous permet de développer un « socle de valeurs communes » avec nos collègues opérationnels. Nous travaillons dur à la création de processus et de remontées d'information plus structurés, en nous concentrant notamment sur les bons indicateurs de mesure. Une remontée d'information rapide et claire sur la situation financière des programmes nous aide à repérer les risques et à les traiter à un stade précoce. La direction financière essaie d'intervenir en amont, en surveillant et en aidant à améliorer la performance générale d'EADS en tant que Groupe.

Le taux de change du dollar demeure une contrainte. Sur quelle évolution tablez-vous et que faites-vous pour atténuer le risque de change ?

En 2010, la détérioration des taux de couverture pèsera sur les résultats d'EADS à hauteur d'environ - 1 milliard d'euros par rapport à 2009. Nous en subissons encore les effets en 2011. Notre politique de couverture nous a donné le temps nécessaire pour réduire nos coûts et intégrer progressivement la forte dépréciation du dollar

« Si l'on compare notre chiffre d'affaires et notre carnet de commandes actuels à ce qu'ils étaient dix ans auparavant, l'évolution est impressionnante. »

Hans Peter Ring

enregistrée ces dernières années. Afin de garantir une protection stable à plus long terme, nous avons pour objectif d'arriver au stade où plus de la moitié de nos encaissements en dollars bénéficieront d'une couverture naturelle. Pour y parvenir, nous avons augmenté nos achats réalisés en dollars. Ce niveau continuera d'augmenter dans nos nouveaux programmes, notamment l'A350. Cela fait partie de notre stratégie d'ancrage industriel et c'est une priorité pour l'entreprise dans son ensemble.

Lorsqu'on regarde les dix dernières années, comment envisagez-vous le développement d'EADS en termes de fondamentaux ?

EADS a connu une croissance spectaculaire et a presque doublé en taille. Si l'on compare notre chiffre d'affaires et notre carnet de commandes actuels à ce qu'ils étaient dix ans auparavant, l'évolution est impressionnante. Parallèlement, la période a été marquée par une intense activité et des investissements massifs dans les nouvelles technologies et les nouveaux programmes. Vous pouvez le constater dans le montant de nos frais de recherche et développement autofinancés et dans le renforcement de notre portefeuille de produits. Cet investissement jette les bases de l'avenir, mais constitue aussi un défi quant à notre performance opérationnelle à court terme. Notre objectif pour la prochaine décennie sera de miser sur nos atouts les plus remarquables, à savoir notre carnet de commandes, la flexibilité de notre trésorerie et la compétitivité de notre portefeuille, afin de générer de la valeur et améliorer la performance.





Dix années de croissance

Dix ans après sa création, EADS s'impose déjà au niveau mondial et peut faire état d'avancées impressionnantes, à raison d'au moins une par année.

➤ 1. Croissance du chiffre d'affaires

En dix ans, EADS a connu une croissance régulière qui reflète la solidité de ses activités sous-jacentes. En 2009, le chiffre d'affaires du Groupe s'établit à 42,8 milliards d'euros, soit une progression de 77 % par rapport à son niveau de 2000 qui était de 24,2 milliards d'euros.

➤ 2. Stabilité à long terme

La solidité du carnet de commandes sert de plate-forme à la stabilité à long terme des activités du Groupe. Déjà en 2000, le carnet de commandes du Groupe atteignait le chiffre impressionnant de 131,9 milliards d'euros. En 2009, ce chiffre a presque triplé, à 389,1 milliards d'euros.

➤ 3. Flexibilité financière

Fin 2009, la trésorerie nette d'EADS, véritable atout en temps de crise, s'élevait à 9,8 milliards d'euros, soit près de huit fois son niveau de 2000 qui était de 1,3 milliard d'euros.

➤ 4. Engagement en faveur de l'innovation

Le Groupe a déposé plus de 7 000 nouveaux brevets depuis 2000, se classant en tête du secteur aéronautique et spatial dans ce domaine. Au cours de la même période, EADS a lancé des offres de solutions à ses clients sur cinq nouveaux segments de marché : les drones, les solutions de sécurité globale, les avions ravitailleurs, l'A400M et l'A380.

➤ 5. Dynamisme commercial

Grâce à une gestion vigilante et à l'ajustement efficace des cadences de production sur la demande, l'activité d'Airbus et d'Eurocopter a régulièrement progressé en dix ans. En 2009, 498 avions commerciaux ont été livrés chez Airbus, soit 60 % d'augmentation par rapport au niveau de 2000 (311 appareils). Au cours de la même période, les livraisons d'Eurocopter ont quasiment doublé, de 289 en 2000 à 558 hélicoptères en 2009, une augmentation de 93 %.

➤ 6. Résistance commerciale

Au cours des dix dernières années, le carnet de commandes d'Airbus a augmenté de 115 %, passant de 1 626 appareils en 2000 à 3 488 en 2009, soit six années de production à pleine capacité.

➤ 7. Croissance diversifiée du portefeuille

L'activité des divisions Défense & Sécurité, Astrium et Eurocopter a largement augmenté ces dix dernières années. Le chiffre d'affaires combiné des activités hors Airbus est passé, au cours de la période, de 10,1 milliards d'euros en 2000 à 15,8 milliards d'euros en 2009.

➤ 8. Rentabilité des divisions Défense & Sécurité, Astrium et Eurocopter

Un suivi attentif des principaux programmes ainsi que des restructurations exécutées avec succès ont contribué à l'amélioration non négligeable de la performance des Divisions actives dans les secteurs de la défense, de l'espace et des hélicoptères. L'EBIT combiné des activités hors Airbus en 2009 représente, à 994 millions d'euros, près de quatre fois le chiffre de 2000, qui était de 253 millions d'euros.

➤ 9. Ancrage dans les hautes technologies

EADS a continué d'investir dans un savoir-faire hautement qualifié en Europe et au-delà. 15 000 emplois de haute technologie ont été créés depuis 2000.

➤ 10. Protection vis-à-vis des taux de change

Entre le 1^{er} janvier 2000 et le 31 décembre 2009, le dollar américain a perdu 30 % de sa valeur face à l'euro. EADS a minimisé l'impact de cette baisse sur ses bénéfices par le biais de couvertures de change stratégiques et d'approvisionnements réalisés en dollars. Le carnet de couvertures d'EADS est passé de 21,5 milliards de dollars US à 60,8 milliards de dollars US à fin 2009. Chez Airbus, les approvisionnements en dollars ont augmenté à chaque nouveau lancement de programme. Au taux de change en vigueur début 2010, le contenu en dollars US de l'A350 représente environ les trois quarts du coût total, soit un niveau bien supérieur à celui des précédents programmes d'Airbus.

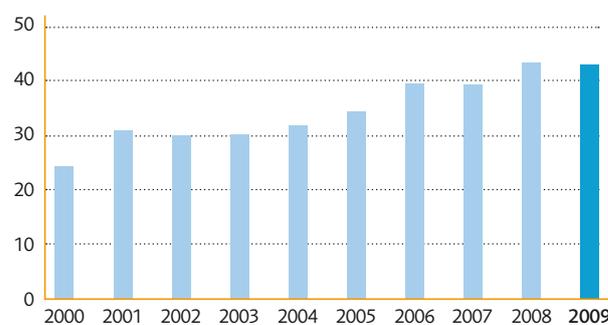
Tous les chiffres ont été ajustés afin de tenir compte des changements de périmètre.

+77 %

La croissance du chiffre d'affaires d'EADS entre 2000 et 2009 reflète la solidité sous-jacente des activités commerciales du Groupe.

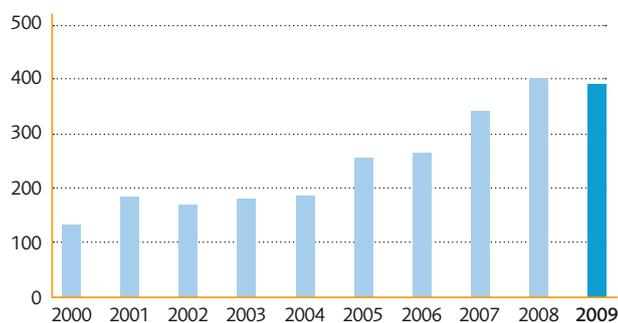
CHIFFRE D'AFFAIRES D'EADS

(en milliards d'euros)



CARNET DE COMMANDES D'EADS

(en milliards d'euros)



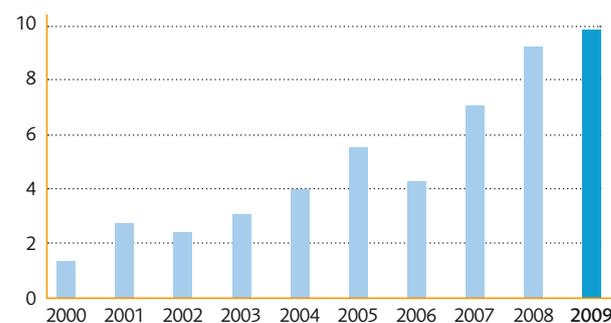
EADS a continué d'investir dans des savoir-faire hautement qualifiés en Europe et au-delà. 15 000 emplois de haute technologie ont été créés depuis 2000.

+651 %

La solidité des liquidités constitue un véritable atout en temps de crise économique. La trésorerie nette d'EADS a été multipliée par près de huit.

POSITION DE TRÉSORERIE NETTE D'EADS

(en milliards d'euros)





Embarquons pour notre monde

COOPÉRATION

MOTIVATION

EFFICIENCE

INNOVATION

ENVIRONNEMENT

Il y a dix ans, plusieurs grandes entreprises européennes du secteur de l'aéronautique et de l'espace se sont unies pour former EADS. Elles étaient motivées par un objectif commun, celui de créer un acteur mondial majeur de l'aéronautique et de l'espace, à partir d'un patrimoine industriel européen, riche mais fragmenté. Dix ans plus tard, EADS est d'ores et déjà sur la voie de la réalisation de cet objectif. La réussite d'EADS tient à ses collaborateurs. Mus par une même vision, partageant des valeurs communes et inspirés par un esprit d'innovation, ils façonnent l'avenir du secteur aéronautique et spatial en établissant de nouvelles normes, en nous rapprochant, pour ne former qu'un seul monde.



1999-2009 : En l'espace d'une décennie, EADS a acquis une importance sans égale sur le plan mondial, grâce à une gamme de produits qui sont chacun des leaders mondiaux dans leur catégorie. Et le Groupe continue d'innover pour l'avenir.



Coopération et engagement

L'Eurofighter est l'une des plus belles réalisations d'EADS fondée sur la coopération et l'engagement. EADS coopère en effet avec un consortium industriel de quatre pays pour construire l'Eurofighter. Cet appareil, à la pointe de la technologie, est conçu pour répondre aux besoins complexes en matière de sécurité des gouvernements et des forces aériennes du monde entier. Cinq armées de l'air européennes volent aujourd'hui sur l'Eurofighter.

707 avions sous contrat

200 appareils livrés

100 000 emplois sur ce programme



2009

- En juillet 2009, les quatre pays partenaires (Allemagne, Italie, Espagne et Royaume-Uni) ont passé une commande officielle pour un troisième lot de production d'Eurofighter. Avec cette commande de la Tranche 3a, les préparatifs techniques peuvent commencer pour la production de 112 appareils supplémentaires.



Motivation et savoir-faire

L'extraordinaire motivation et le savoir-faire de ses collaborateurs ont fait d'EADS un leader mondial dans chacune de ses activités. Dans le domaine des hélicoptères, par exemple, l'excellence de la conception a permis aux équipes d'Eurocopter de construire une gamme d'appareils capables de répondre aux besoins opérationnels les plus contraignants. Des spécialistes de la maintenance s'assurent que plus de 10 500 hélicoptères en service reçoivent le support technique nécessaire.



10 500 hélicoptères Eurocopter en service

2 800 clients

140 pays équipés de flottes Eurocopter



2005

➤ L'armée allemande reçoit le premier Tigre de production en série. Cet hélicoptère moderne destiné à des opérations d'appui dispose d'une technologie de capteurs et de capacités multi-armes, qui lui confèrent la polyvalence nécessaire pour couvrir un large éventail de scénarios de mission, depuis la reconnaissance armée jusqu'à l'appui tactique.



Efficiency and ambition

EADS est né de l'ambition de s'aligner sur les meilleurs concurrents du secteur aéronautique et spatial à travers le monde. Face à l'expansion du transport aérien, Airbus a anticipé une demande imminente en avions gros porteurs, très efficaces et capables de voler sur de longues distances entre les principales villes de la planète. Les équipes d'Airbus ont conçu l'A380 pour répondre à ce besoin. Fin 2009, près de 4 millions de passagers avaient volé à bord de cet appareil.



< 3 litres de carburant/passager/100 km
50 % de bruit en moins que ses concurrents
4 millions de passagers transportés



2005

- Le 27 avril 2005, l'A380 prend son envol pour la première fois. Il s'agit du premier vol d'un avion commercial dont 25 % de la cellule est fabriquée en matériaux composites, ce qui offre une amélioration de 20 % de la consommation de carburant par rapport à la génération précédente d'avions gros porteurs.



Innovation et passion

Les collaborateurs d'EADS affichent une passion pour l'innovation, notamment chez Astrium. La Division livre en effet des satellites indispensables au suivi des évolutions climatiques, a orchestré la contribution européenne à la Station spatiale internationale et fabrique des lanceurs garants d'un accès à l'espace pour l'Europe. Cela est possible grâce à la mobilisation des collaborateurs d'EADS, animés par un esprit d'innovation et une véritable passion pour l'espace.



120 000 salariés d'EADS
répartis sur plus de
100 sites
1 seule passion



2005

Le 12 février 2005, le lanceur Ariane 5 ECA décolle du site spatial européen de Kourou en Guyane française, validant ainsi la double capacité de lancement d'Ariane. À fin 2009, les lanceurs Ariane 5 avaient effectué 35 lancements consécutifs avec succès.



Environnement et responsabilités

Dans les activités d'EADS, les cycles de vie des produits se calculent en décennies. Notre réussite à long terme dépend donc du développement durable et de la responsabilité sociale, qu'il s'agisse des négociations avec nos fournisseurs, nos partenaires, nos collègues et nos clients et, bien sûr, de l'environnement. Dans ses activités aéronautiques, EADS consacre 80 % du budget de recherche aux technologies « vertes ».



Nos objectifs :

- 50 % de réduction de CO₂
- 80 % de réduction de NO_x
- 50 % de réduction du bruit perçu*

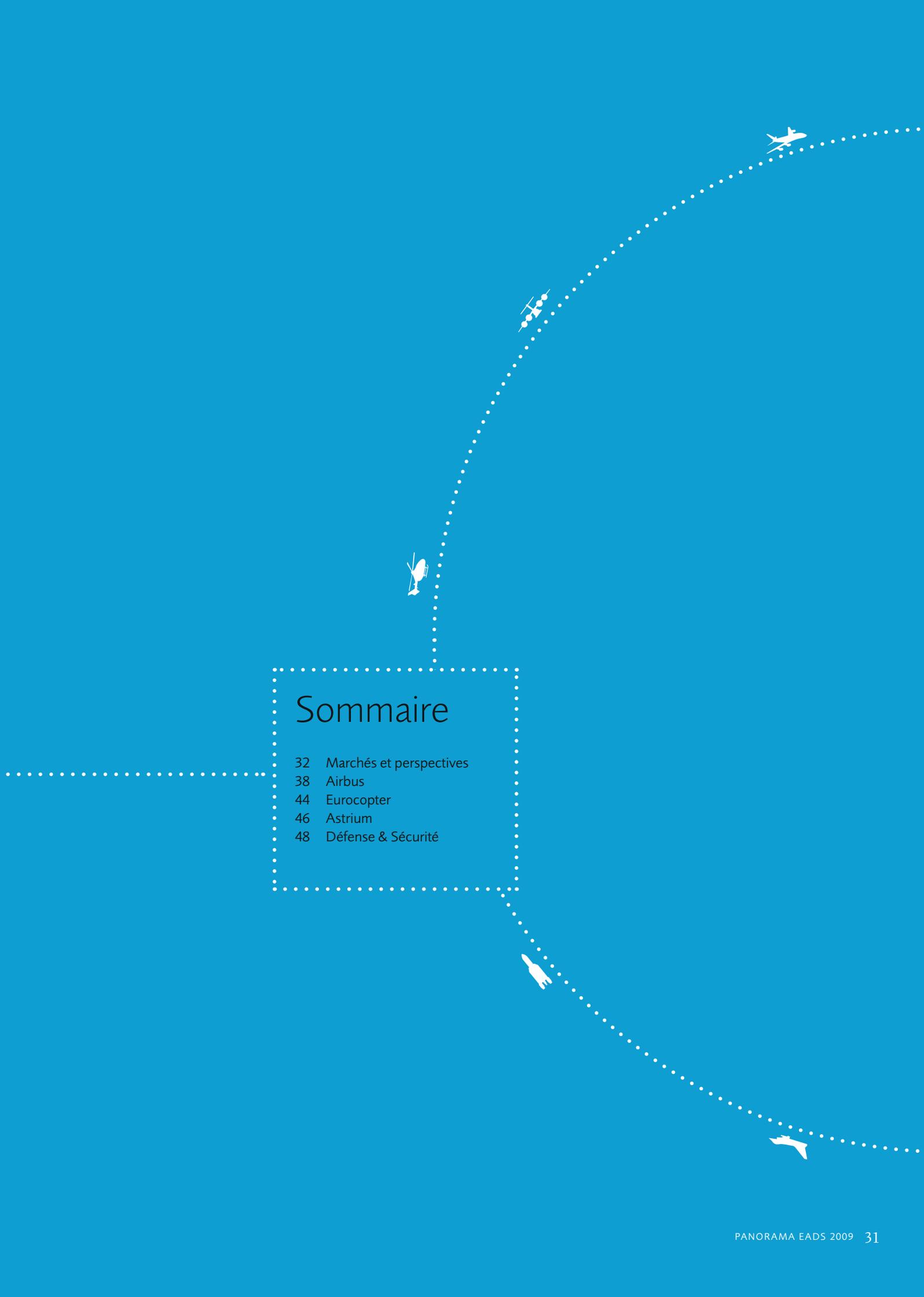
* Conformément aux objectifs d'ACARE à l'horizon 2020, en prenant 2000 comme base de référence.



2003

- EADS adhère au Pacte mondial des Nations Unies, une initiative internationale qui rassemble entreprises et agences des Nations Unies, société civile et pouvoirs publics, en vue de promouvoir dix principes universels dans les domaines des droits de l'homme, des normes du travail et de la lutte contre la corruption. EADS a également signé le programme « Caring for Climate », une initiative destinée à mobiliser les entreprises pour combattre le changement climatique.

Activités 2009



Sommaire

- 32 Marchés et perspectives
- 38 Airbus
- 44 Eurocopter
- 46 Astrium
- 48 Défense & Sécurité

Marchés et perspectives

À mesure que le secteur aéronautique et spatial sort de la crise économique, ses tendances à long terme vont à nouveau s'imposer, notamment l'engouement pour des appareils éco-efficients et la demande de solutions intégrées, afin de lutter contre les menaces terroristes et répondre aux besoins d'intervention d'urgence.

La crise du crédit a eu un impact direct sur le transport aérien en 2009, confirmant ainsi la sensibilité de l'industrie aéronautique à la croissance économique, et entraînant la plus forte réduction du trafic de passagers depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale. Durant la deuxième partie de l'année, la stabilisation de la croissance économique à travers le monde s'est traduite par une reprise du trafic aérien.

Les livraisons d'avions gros porteurs se sont maintenues à leur niveau de 2008 grâce à la longueur des cycles du secteur et à la solidité des carnets de commandes des aviateurs. Le rythme des commandes passées par les compagnies aériennes s'est toutefois considérablement ralenti et elles ne regagneront leurs niveaux antérieurs à la crise qu'en 2011, voire 2012. On constate une tendance similaire sur le marché des hélicoptères civils, les banques se montrant particulièrement réticentes à financer les achats de ce type d'appareils.

Les secteurs de la défense, de la sécurité et de l'espace se sont avérés moins vulnérables à la crise, les dépenses publiques étant prévues plusieurs années à l'avance. De nombreux États devront toutefois réexaminer leurs budgets, les plans de relance économique de grande envergure ayant entraîné une forte augmentation de la dette publique. La croissance des budgets consacrés à la défense et à l'espace par les économies industrialisées devrait rester modérée à court terme, dans le meilleur des cas. Au-delà des défis immédiats posés au secteur par la récession, des changements profonds à long terme animent désormais le secteur aéronautique, spatial et de défense. L'impact financier de la crise ne fait que renforcer ces tendances. Le développement d'avions plus économes en carburant est désormais une priorité, à la fois pour minimiser les émissions de CO₂ et réduire les coûts d'exploitation.

Sur le marché de la défense, le développement des conflits asymétriques et des menaces terroristes se traduit par une hausse de la demande, orientée sur de nouveaux types d'équipements et de services. Ces dernières années ont été marquées par une augmentation des budgets consacrés aux systèmes de contrôle-commande intégrés, aux réseaux de communications sécurisées, aux drones et à la cyber-sécurité. La crise financière pourrait accélérer l'évolution des priorités budgétaires dans le secteur de la défense, au détriment des programmes d'équipements destinés au combat traditionnel. Les contraintes budgétaires pourraient toutefois favoriser l'externalisation vers le secteur privé de certaines activités, notamment les services, dans les domaines de la défense, de la sécurité et de l'espace.

La crise financière incite également les entreprises aéronautiques, spatiales et de défense à rechercher de nouvelles opportunités de croissance dans les pays en développement. La croissance des pays industrialisés devrait se limiter à 1,7 % en 2010, contre 5,2 % prévus dans des pays émergents tels que le Brésil, l'Inde et la Chine.

Crise et perspectives

La faiblesse des tarifs aériens et l'augmentation du prix du carburant ont pesé lourdement sur les finances des compagnies aériennes en 2009. Les compagnies traditionnelles ont perdu environ 9,4 milliards de dollars, selon l'estimation publiée par l'Association internationale du transport aérien (IATA) en mars 2010. Malgré des signes de reprise, l'IATA prévoit une perte de 2,8 milliards de dollars dans le secteur en 2010. Les perspectives de croissance à long terme de la demande mondiale restent toutefois positives dans le secteur du transport de passagers.

Sécurité et efficacité du trafic aérien

LE CIEL UNIQUE EUROPÉEN

LE TRAFIC AÉRIEN a plus que doublé au cours des 20 dernières années et devrait continuer de croître de manière régulière à l'avenir. Ces prévisions amènent à se demander comment faire face à ce développement croissant de l'activité aérienne.

L'ENCOMBREMENT de l'espace aérien est d'ores et déjà un défi. Certaines régions, dont la côte Est des États-Unis et le Grand Londres, ont des difficultés à gérer leur trafic aérien. Les aéroports ne pourront pas se développer au rythme du trafic prévu pour les années à venir, ce qui ne manquera pas de créer de nouvelles contraintes dans la gestion du trafic aérien.

LE « CIEL UNIQUE EUROPÉEN » (*Single European Sky*) est une initiative lancée par la Commission européenne en 2004. Elle vise à unifier la gestion du trafic aérien (ATM) en Europe afin d'en améliorer la sécurité et l'efficacité.

Le système SESAR (*Single European Sky ATM Research*) est le programme technique correspondant à cette initiative. L'entreprise commune SESAR, dont Airbus est membre, entend développer un nouveau système de gestion du trafic aérien. SESAR sera compatible avec des systèmes similaires, tels que NextGen aux États-Unis.

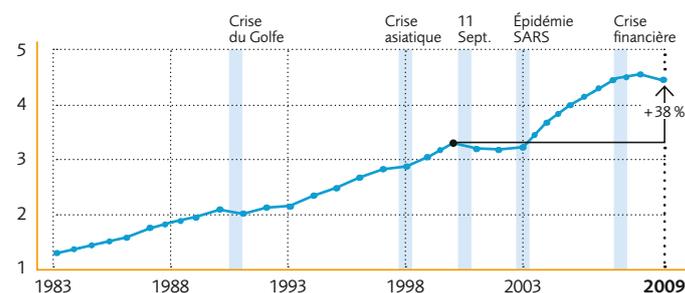
OBJECTIFS À L'HORIZON 2020 : tripler les capacités ; multiplier la sécurité par dix et réduire de 10 % l'impact environnemental de chaque vol.



Alors que les commandes d'hélicoptères civils ont été affectées par la crise, les commandes dans la défense se sont avérées plus robustes.

LE TRAFIC AÉRIEN résiste aux chocs externes

(en milliards de RPK *)

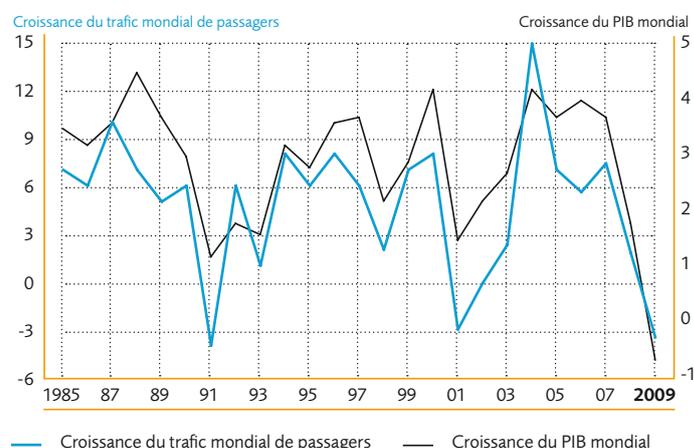


Source : OACI, Airbus

* RPK : revenu par passager-kilomètre

CORRÉLATION du trafic aérien et du produit intérieur brut (PIB)

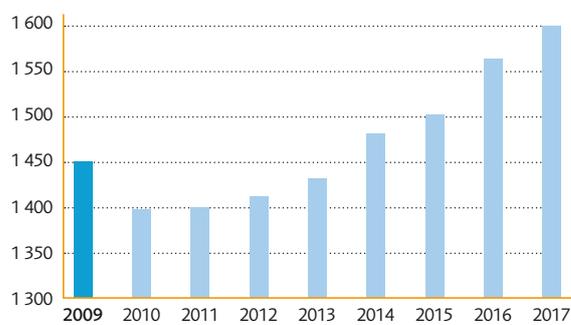
(en %)



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

BUDGET MONDIAL DU SECTEUR DE LA DÉFENSE

(données et prévisions en milliards de dollars)



Source : Frost & Sullivan

Les commandes de nouveaux avions ont fortement reculé. Airbus a enregistré 310 commandes en 2009, contre 777 en 2008. Boeing a vu ses commandes chuter de 669 en 2008 à 263 appareils en 2009. Historiquement, le décalage entre le cycle de l'économie générale et celui de l'industrie aéronautique et spatiale est d'environ deux ans. Si cette corrélation historique devait se confirmer, le cycle de baisse actuel devrait encore durer. Les carnets de commandes sont toutefois plus équilibrés qu'autrefois sur le plan géographique. Le secteur a mieux anticipé le retournement de cycle, les industriels ayant également appris à mieux gérer leurs carnets de commandes que lors des crises précédentes. Airbus a ainsi modifié ses créneaux de livraison pour 600 avions en 2008 et 2009, en jouant sur les calendriers et en organisant des permutations entre ses clients.

Le trafic mondial devrait augmenter de 4,7 % en moyenne entre 2009 et 2028, compte tenu de la corrélation bien établie entre la croissance du PIB et celle du trafic de passagers. Les régions Asie-Pacifique et Moyen-Orient devraient enregistrer les plus fortes progressions, selon les prévisions de l'Airbus Global Market Forecast.

Sur 20 ans, Airbus prévoit une demande d'environ 25 000 nouveaux avions de fret et de transport de passagers, représentant environ 3 100 milliards de dollars.

LES CONTRAINTES BUDGÉTAIRES

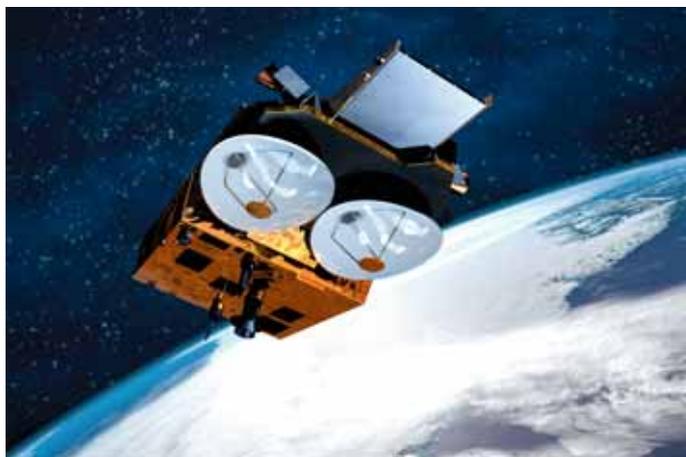
Dans le secteur de la défense, aucune croissance budgétaire dans les pays d'Europe continentale n'est à prévoir à moyen terme, dans le meilleur des cas. Le budget de la défense aux États-Unis sera, lui aussi, soumis à des contraintes, après des augmentations à deux chiffres presque chaque année depuis dix ans, même si des poches de croissance existeront toujours. Les coupes budgétaires dans les grands programmes se traduiront à moyen terme par le développement des activités de modernisation des systèmes et de maintenance. La diminution des crédits affectés aux programmes se traduira également par un besoin croissant de solutions offrant de la valeur au client, comme la réduction des risques liés aux coûts de développement. Les sociétés aptes à aider leurs clients lors de cette période de transformation devraient être les grandes gagnantes des dix prochaines années.

L'augmentation des contraintes budgétaires des États devrait, en théorie, renforcer la tendance à l'internationalisation des programmes d'achats et de recherche et développement. Les intérêts nationaux en matière d'emploi local font toutefois souvent obstacle à la logique générale d'efficacité et d'interopérabilité. Les clients européens, en particulier, tendent à mettre en balance les bénéfices à long terme d'une approche européenne et le besoin à court terme de relever les défis locaux. Le secteur doit prendre ces deux aspects en compte pour garantir son succès dans les années à venir.

Les sociétés de défense privilégient les exportations sur les marchés des régions en pleine croissance d'Asie-Pacifique et du Moyen-Orient, dans la perspective d'un fléchissement de leurs marchés traditionnels. Elles cherchent également à étoffer leurs activités de services dans le cadre de contrats de maintenance, par exemple.

L'impact réel de la récession sur le secteur spatial européen reste incertain. Au niveau mondial, le marché des équipements et services du secteur spatial est estimé à quelque 250 milliards de dollars, selon Frost & Sullivan, avec un taux de croissance annuelle de 7 %. Le marché spatial commercial s'est d'ailleurs bien tenu en 2009, car les opérateurs de satellites ont obtenu les financements pour de nouveaux investissements. Ces derniers et les prestataires de services bénéficient souvent de contrats pluriannuels qui les protègent, dans une certaine mesure, des fluctuations économiques à court terme.

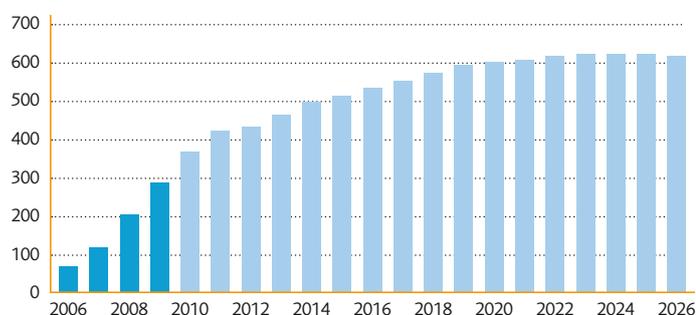
L'industrie européenne est davantage exposée au marché civil mondial que les industries spatiales américaine, russe et chinoise. Les ventes civiles représentent en moyenne 40 % du chiffre d'affaires réalisé sur le segment des équipements spatiaux. Les Européens conservent toutefois leur part du marché, en partie grâce à la fiabilité de leurs satellites et de leurs lanceurs et on peut s'attendre à une augmentation des dépenses sur les segments liés au changement climatique, comme les satellites d'observation de la Terre.



CryoSat-2, construit par Astrium, mesurera la couverture glaciaire des deux pôles.

INVESTISSEMENTS MONDIAUX DANS LES TECHNOLOGIES PROPRES

(données et prévisions en milliards de dollars)



Source : Deutsche Bank, New Energy Finance

Sur 20 ans, Airbus prévoit une demande d'environ 25 000 avions de fret et de transport de passagers.

Réconcilier croissance et changement climatique

Le secteur aérien développe des technologies visant à assurer un équilibre entre les avantages que procurent l'aéronautique et l'espace aux citoyens et à l'économie mondiale d'une part, et le besoin de protéger les écosystèmes à travers le monde d'autre part. La protection de l'environnement sera l'un des moteurs de l'activité économique dans les années à venir. Les investissements mondiaux consacrés aux nouvelles énergies, à l'efficacité énergétique et aux services environnementaux devraient atteindre 600 milliards de dollars par an d'ici 2020.

Les États encouragent le secteur aéronautique et spatial à proposer des solutions concrètes pour relever ces défis. Déjà, au cours des 40 dernières années, le secteur aérien a amélioré de 70 % l'efficacité en carburant des avions, tout en réduisant de manière significative les émissions de CO₂ par passager-kilomètre.

CARBURANTS DE SUBSTITUTION

En partenariat avec l'Organisation de l'aviation civile internationale (ICAO), l'industrie du transport aérien s'est engagée sur trois objectifs : améliorer son efficacité carbone de 1,5 % par an en moyenne jusqu'en 2020 ; stabiliser ses émissions de gaz carbonique à partir de 2020 avec une croissance au bilan carbone neutre ; et chercher à réduire de 50 % ses émissions nettes de CO₂ d'ici 2050, l'année 2005 servant de référence pour l'ensemble de ces objectifs. Une réduction significative de la consommation de carburant pourra être obtenue par une amélioration du contrôle aérien et des procédures d'atterrissage, de décollage et de roulement au sol. Mais, pour réduire davantage leurs émissions de CO₂, les compagnies aériennes devront investir dans des avions modernes, dotés d'aérostructures plus légères et plus aérodynamiques, de moteurs économes en carburant et de systèmes efficaces. À plus long terme, le progrès le plus important devrait être lié à l'utilisation de biocarburants durables, produits notamment à partir d'algues. Ce type de carburant n'émet pas moins de gaz carbonique que le kérosène, mais les algues absorbent le carbone lors de leur croissance. Leur impact est donc quasiment neutre sur la durée de leur cycle de vie.

Le développement des carburants de substitution est un secteur très récent : il souffre d'un manque de normalisation, et sa production restera limitée au cours des dix prochaines années. Même après 2020, il est peu probable que les carburants de substitution soient disponibles en quantités suffisantes pour répondre à l'ensemble des besoins du secteur industriel et du transport. La concurrence sera donc intense. Le Groupe d'action des transports aériens (ATAG) estime que 30 % du carburant aérien pourrait être fabriqué à partir d'algues d'ici 2030.

Airbus a défini une feuille de route en matière de carburants de substitution, en associant des partenaires industriels et de recherche,

ainsi que les autorités responsables de l'homologation des avions et des carburants. Tout en restant ouvert aux différentes options en matière de carburants alternatifs, Airbus se concentre sur les bio-carburants de seconde génération et au-delà, tels que les algues et les micro-organismes, y compris les bactéries, les levures et les micro-algues. L'une des conditions préalables est que les solutions envisagées n'aient pas d'impact négatif sur les productions agricoles destinées à l'alimentation, sur les ressources d'eau douce et sur l'exploitation des sols.

PROTECTION DU CLIMAT

La protection du climat représente d'ores et déjà un domaine d'activité important pour le secteur spatial. En 2010, cinq satellites dédiés à l'environnement et fabriqués par Astrium seront mis en orbite. Spot Infoterra, filiale d'Astrium, peut mesurer avec précision l'évolution du déboisement, la dégradation des forêts dans les principales régions du monde et calculer les émissions de gaz carbonique qui en résultent. En partenariat avec l'ONG Imazon, Astrium a déjà analysé la forêt amazonienne du Mato Grosso afin de mettre au point un nouvel outil, testé et approuvé lors de la Conférence de Copenhague sur le changement climatique. Cet outil est désormais utilisé dans le cadre des projets REDD (réduction des émissions de gaz à effet de serre résultant de la déforestation et de la dégradation des forêts). L'objectif est de développer une Bourse aux émissions, afin que les pays disposant de zones forestières puissent en tirer les avantages économiques, tout en protégeant la forêt.

Le secteur spatial pourrait également jouer un rôle dans la découverte de nouvelles sources d'énergie durables. Astrium met au point de nouvelles technologies visant à transférer l'énergie solaire vers la Terre. Astrium est désormais capable de fabriquer des satellites de grande taille, qui collectent l'énergie solaire et la redirigent vers la Terre au moyen de rayons laser et de miroirs innovants.

Forte de son expérience, Astrium développe également de nouvelles pales éoliennes en matériau composite. Celles-ci répondent à la demande en pales de grande taille et très fiables, destinées au marché en forte croissance des parcs éoliens implantés en pleine mer.

Convergence entre défense et sécurité

Le budget publié par le ministère de la Défense américain en 2009 est symptomatique d'une évolution des priorités, également constatée à l'échelle mondiale. Le Pentagone a en effet réduit les crédits consacrés aux grands programmes pour les guerres entre puissances équivalentes, afin de mettre l'accent sur les menaces dites « irrégulières » ou asymétriques, telles que celles rencontrées en Afghanistan. Priorité est donc donnée à la mobilité, au cyber-renseignement et à la défense par missiles balistiques.

Faciliter les flux de marchandises et de personnes aux frontières, tout en faisant obstacle aux activités illégales

ÉCHANGES MONDIAUX ET SÉCURITÉ DES FRONTIÈRES

La consolidation des ÉCHANGES MONDIAUX se traduit par la multiplication des flux de marchandises et de personnes qui franchissent les frontières.

LE COMMERCE ILLICITE peut profiter de cette mondialisation, à travers le trafic de drogue, la traite des êtres humains, l'immigration illégale et les trafics en tous genres. Le crime organisé et les réseaux terroristes peuvent également exploiter la porosité des frontières.

LE CONTRÔLE ET LA SURVEILLANCE DES FRONTIÈRES forment donc un maillon essentiel de la politique de sécurité des pays. Il s'agit d'une part de faciliter la libre circulation des biens et des personnes en toute légalité, par le biais des systèmes automatisés ; d'autre part, d'identifier les individus suspects, de faire obstacle aux activités illégales et de prévenir les actes de terrorisme.

DES SYSTÈMES INTÉGRÉS sont nécessaires pour assurer la surveillance des frontières terrestres et maritimes, y compris les points d'entrée le long des côtes, dans les ports et les aéroports.

DES SOLUTIONS telles que celles offertes par EADS permettent d'intégrer des systèmes multiples : caméras optiques, radars, systèmes aériens et spatiaux embarqués, postes de contrôle électronique, etc. Des systèmes de chaînes de commandement intégré fournissent une aide à la décision et coordonnent les réponses des intervenants concernés.

Dans le cadre de ces missions, un déploiement rapide, des attaques de précision, un renseignement puissant et une étroite coordination entre les différentes forces armées, y compris entre des unités de nationalités différentes, sont nécessaires. Le secteur de la défense propose donc de plus en plus de grands systèmes capables, sur le théâtre d'opérations, d'intégrer différents sous-systèmes tels que drones, avions de combat, forces terrestres et hélicoptères. Les applications radar, les systèmes par satellites et les communications sécurisées jouent également un rôle majeur.

Les drones sont une composante essentielle de cette évolution vers la guerre de l'information et les systèmes réseau-centriques. Ils accomplissent en effet des tâches de renseignement, de surveillance et de reconnaissance et peuvent également effectuer des missions de chasse et d'attaque, servir à la sécurité des frontières et à la protection des côtes, apporter des réponses d'urgence et soutenir les opérations de police.

La nécessité de disposer de réseaux de communications sécurisées pour réaliser des opérations militaires dans des zones instables et lointaines a tiré la demande pour des services de satellites, tels que ceux fournis par Paradigm, filiale d'Astrium, au ministère de la Défense britannique.

Les attaques terroristes ne se cantonnent pas aux installations militaires. Elles visent également des cibles civiles. Les organisations en charge de la sécurité nationale vont donc continuer de développer des systèmes réseau-centriques pour protéger les infrastructures civiles sensibles, ainsi que les grands rassemblements publics, comme les manifestations sportives.

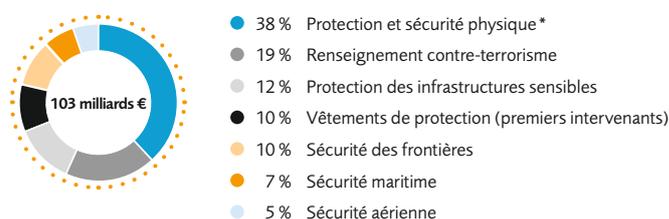
Les importants contrats récemment remportés par EADS au Moyen-Orient et dans d'autres régions du monde confirment l'existence d'un marché pour des solutions de sécurité complètes. Ainsi, en 2009, l'Arabie Saoudite a octroyé à EADS un contrat pour sur la surveillance et la veille opérationnelle de ses 9 000 kilomètres de frontières, y compris dans des zones montagneuses, désertiques et le long de ses frontières maritimes.

La guerre sur les cyber-réseaux est un autre secteur émergent dans le domaine de la sécurité. Ces dernières années ont été marquées par une prolifération des attaques visant les systèmes informatiques sensibles. De nombreux pays ont donc décidé de renforcer leurs capacités de défense contre ces attaques. Le président américain Barack Obama a récemment annoncé la nomination d'un coordinateur de la cyber-sécurité dans son équipe en charge de la sécurité nationale. La France, de son côté, a créé en 2009 une agence de sécurité des réseaux et de l'information.



Le système de drone Harfang d'EADS est dédié à des missions de reconnaissance et de suivi. L'armée de l'air française a déployé ce système en Afghanistan.

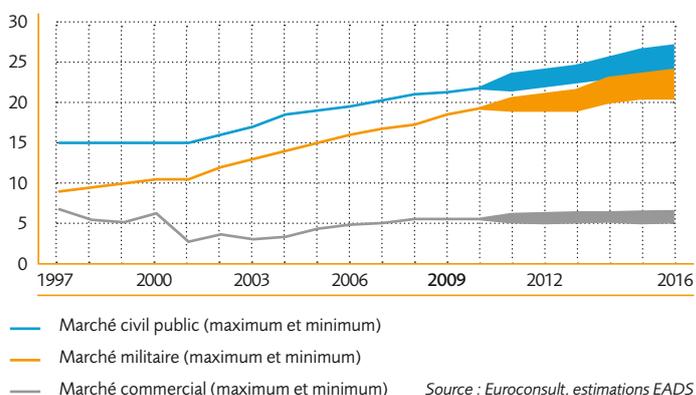
PARTS DE MARCHÉ DU SECTEUR DE LA SÉCURITÉ en 2008 (en %)



* Y compris télésurveillance, équipements de contrôle des accès, systèmes de détection et de sécurité anti-intrusion, etc.

Source : ECORYS 2009

PARTS DE MARCHÉ DU SECTEUR SPATIAL (matériels et plates-formes uniquement) données et prévisions en milliards de dollars



Airbus

Malgré un environnement de marché difficile, Airbus a effectué un nombre record de livraisons en 2009 et atteint ses objectifs en termes de commandes. L'avionneur a accompli des progrès remarquables dans la mise en œuvre des plans de redressement, face à la faiblesse du dollar et aux défis posés par ses différents programmes.

(M€)	2009	2008	Variation
Chiffre d'affaires	28 067	28 991	-3 %
EBIT	-1 371	1 815	-
Prises de commandes	23 904	85 493	-72 %
Carnet de commandes	339 722	357 824	-5 %



Pour sa deuxième année en service, l'A380 a répondu aux attentes en termes d'efficacité de sa consommation de carburant et de son rayon d'action. 23 A380 étaient en service fin 2009.

Photo page ci-contre : La production sur la chaîne d'assemblage final de l'A380 a été revue en décembre 2009 afin de minimiser les retards.

Airbus* a enregistré un nouveau record de livraisons en 2009 et atteint ses objectifs de prises de commandes, malgré un contexte économique difficile. La performance d'Airbus a souffert de la faiblesse du dollar et des difficultés liées à certains programmes, notamment l'A400M.

Airbus a livré 498 avions commerciaux en 2009, soit 15 de plus que l'année précédente, augmentant ses livraisons pour la septième année consécutive alors que le trafic aérien a été sérieusement pénalisé par la crise. Sur 2008 et 2009, Airbus a adapté la date de livraison de quelque 600 avions prévus sur la période 2009-2011. Airbus Military a livré 16 avions de mission et de transport moyens-légers.

Airbus a enregistré 310 commandes d'avions commerciaux (271 nettes) et 18 commandes d'appareils militaires (dix nettes), conformément aux objectifs. Les commandes d'avions civils sont évaluées à 34,9 milliards de dollars (prix catalogue), soit 54 % de la valeur du marché mondial des avions de plus de 100 sièges. Le carnet de commandes atteint désormais 3 488 avions, d'une valeur de 437,1 milliards de dollars (304,7 milliards d'euros), prix catalogue, à fin 2009. Il représente six années de production à plein régime.

En mars 2010, EADS et les nations clientes de lancement de l'A400M ont conclu un accord de principe afin d'amender le contrat d'origine. En vertu de ce nouvel accord, une estimation à terminaison des risques, du chiffre d'affaires et des coûts révisés du programme A400M a été effectuée et s'est traduite par une augmentation de 1,8 milliard d'euros (avant impôt) de la provision totale passée en 2009 au titre du programme.

Le chiffre d'affaires consolidé d'Airbus s'établit à 28,1 milliards d'euros en 2009 (2008 : 29 milliards d'euros après ajustements). L'EBIT* consolidé d'Airbus s'établit à -1 371 millions d'euros (2008 : 1 815 millions d'euros après ajustements). Cet écart s'explique en premier lieu par la perte exceptionnelle liée au dépassement des coûts du programme A400M. La faiblesse du dollar et les difficultés liées au passage à la production en série de l'A380 ont également contribué à l'érosion de la rentabilité.

AMÉLIORER L'EXÉCUTION

Les programmes de réduction des coûts d'Airbus jouent un rôle essentiel pour sa compétitivité future, compte tenu de la dépréciation persistante du dollar. Des progrès remarquables ont été accomplis dans la mise en œuvre du programme *Power8*. À fin 2009, environ 2 milliards d'euros d'économies brutes annuelles avaient été réalisées par rapport à la base de coûts projetés. Ces gains de productivité résultent d'une nouvelle organisation, d'une rationalisation des processus et d'une gestion plus prudente de la trésorerie. L'objectif du programme *Power8*, de 2,1 milliards d'euros d'économies d'ici fin 2010, est quasiment déjà atteint. Airbus devra économiser 650 millions d'euros supplémentaires à fin 2012, dans le cadre de *Power8 Plus* (programme d'économies déployé à l'échelle d'EADS).



La production de l'A380 a fait l'objet d'un examen approfondi en décembre 2009, afin d'améliorer la montée en cadence de la production. Depuis, trois mesures ont été décidées, pour minimiser les retards sur la chaîne d'assemblage final : tests électriques de tous les tronçons déjà équipés avant leur arrivée sur la chaîne d'assemblage final ; harmonisation entre les différents sites des inspections de contrôle-qualité des tronçons, et renforcement du support d'ingénierie pendant la production afin de résoudre les éventuelles difficultés.

L'intégration d'Airbus Military a été accélérée afin d'accroître encore l'efficacité d'Airbus et de soutenir le programme A400M. Une nouvelle organisation a été mise en place après la décision, en décembre 2008, de créer l'unité opérationnelle Airbus Military à partir de l'ancienne division Avions de transport militaire (ATM). Les systèmes de reporting de la division ATM ont été fusionnés avec ceux d'Airbus, et les activités d'achat ont été regroupées. En particulier, des modifications techniques importantes ont été apportées au projet A400M, notamment en ce qui concerne les moteurs, les systèmes et les essais en vol.

Cette intégration a permis d'optimiser l'affectation des ressources industrielles et d'ingénierie. Airbus recherche désormais de nouvelles synergies opérationnelles au niveau du développement et sur le plan industriel entre ses avions commerciaux et ses avions militaires, tout en préservant et en exploitant les compétences spécifiques d'Airbus Military.

* Airbus répartit désormais ses activités et ses résultats en deux pôles : Airbus Commercial et Airbus Military. Le périmètre d'Airbus Commercial englobe EFW et les activités d'aérostructures, une fois leur réorganisation achevée. Airbus Military (ancienne division Avions de transport militaire) intègre l'ensemble des activités liées à l'A400M. Les éliminations sont traitées au niveau de la Division. Les chiffres de 2008 ont été retraités afin de refléter ces changements, sauf en ce qui concerne le site d'Augsbourg, transféré de la division Défense & Sécurité vers Airbus.

(M€)	2009	2008	Variation
Chiffre d'affaires	26 370	26 524	- 1 %
EBIT	386	2 306	-83 %
Prises de commandes	23 461	82 108	-71 %
Carnet de commandes	320 321	337 193	-5 %

Nombre d'appareils	2009	2008	Variation
Livraisons	498	483	+3 %
Carnet de commandes	3 488	3 715	-6 %

A350 XWB : L'AVION LONG-COURRIER DE DEMAIN

Les compagnies aériennes ont commandé 27 nouveaux long-courriers A350 XWB en 2009. Le carnet de commandes de cet avion de nouvelle génération atteint désormais 500 unités, trois ans seulement après le lancement de ce programme par Airbus. Le développement de l'A350 continue de progresser de manière satisfaisante, même si Airbus a déjà utilisé une partie de sa marge de manœuvre. La Société a annoncé, en mars 2010, que la date de mise en service de l'appareil restait inchangée.

Cet avion répond à la demande des clients : c'est un long-courrier économe en carburant et à faible émission de carbone, grâce à une cellule allégée qui utilise des matériaux composites, il offre par ailleurs le confort d'un fuselage extra-large.

L'A350 XWB représente un saut technologique dans le domaine des carburants éco-efficaces, avec une consommation inférieure de 25 % à celle de son concurrent de la génération actuelle. Plus de 70 % de la cellule de l'A350 est constitué de matériaux performants qui allient composites (53 %), titane et alliages d'aluminium de pointe. Le fuselage en matières plastiques renforcées de fibres de carbone est à la pointe de l'innovation. Il permet de réduire la consommation de carburant, tout en simplifiant la maintenance de l'avion.

L'A350 XWB amorce également une ère nouvelle dans la façon de travailler d'Airbus. Dans le cadre d'un système de contrôle rigoureux, les fournisseurs assument la responsabilité de lots bien plus importants qu'auparavant, en partageant les risques et les bénéfices potentiels. En conséquence, environ 70 % des coûts du programme sont libellés en dollar, ce qui réduit l'exposition de l'avionneur au risque de change.

A380 : TRÈS APPRÉCIÉ DES CLIENTS

Deux ans après sa mise en service, les compagnies clientes expriment leur satisfaction à l'égard des performances de l'A380. Le très gros porteur d'Airbus a en effet dépassé les attentes en termes de consommation de carburant et de rayon d'action. Les compagnies clientes ont réduit de 20 % leurs coûts d'exploitation par passager sur les vols réalisés avec l'A380, dont les émissions de carbone par passager sont également les plus faibles parmi tous les avions commerciaux actuellement en service. À fin 2009, les quatre premières compagnies clientes de l'A380 (Singapore Airlines, Emirates, Qantas et Air France) exploitaient 23 appareils de ce type sur leurs lignes régulières. La flotte en service a cumulé plus de 10 200 vols commerciaux, représentant environ 96 000 heures de vol.

Près de quatre millions de passagers ont déjà volé sur l'A380. Ils ont confirmé leur grande satisfaction. Singapore Airlines a pris livraison du premier A380 de série le 15 octobre 2007. Cette compagnie exploitait dix avions de ce type à fin 2009. Plus récemment, Air France a reçu son premier A380 le 30 octobre 2009, marquant ainsi la première livraison à une compagnie européenne. À fin 2009, le total des commandes d'A380, y compris les avions déjà livrés et les quatre commandes reçues en 2009, s'élevait à 202 exemplaires de la part de 17 compagnies clientes.

Airbus anticipe un marché de 1 700 avions dans cette catégorie au cours des 20 prochaines années. L'A380 sera en excellente position concurrentielle, grâce à l'importance croissante accordée à la consommation en carburant et aux enjeux environnementaux.

A320 : LE LEADER DES AVIONS COURT-COURRIERS

En 2009, Airbus a enregistré 228 nouvelles commandes (207 commandes nettes) pour la famille A320 et a livré quelque 402 appareils. À fin 2009, il restait 2 403 avions A320 à livrer.

Pour conserver son avantage concurrentiel sur ce segment de marché, Airbus continue d'innover sur l'A320, en privilégiant notamment les aspects économiques et la réduction des émissions. Airbus développe de nouvelles ailettes de voilure baptisées *sharklets*, qui permettront de réduire de manière significative la résistance à l'air et les émissions de l'avion, tout en augmentant sa charge utile. Proposés en option sur les nouveaux appareils livrés, les *sharklets* devraient permettre de réduire d'au moins 3,5 % la consommation de carburant des avions de la famille A320 sur les plus longs vols, soit une diminution d'environ 700 tonnes d'émissions de CO₂ par appareil et par an.

L'A320 sera le premier modèle de la famille des monocouloirs à être équipé de *sharklets*, disponibles à partir de 2012. Airbus envisage également de revoir la motorisation de l'A320, cette décision sera prise en 2010.

PREMIER VOL DE L'A330 CARGO

L'A330 dans sa version cargo a effectué son premier vol en 2009. Cette étape importante dans le développement du programme ouvre la voie aux premières livraisons prévues durant l'été 2010. Dix clients ont déjà commandé 64 exemplaires de cet avion-cargo de taille moyenne. Airbus estime à 1 600 unités le marché total pour cet avion sur les 20 prochaines années.

Airbus a enregistré 51 commandes d'avions de la famille A330/A340 en 2009 (38 commandes nettes) et livré 86 appareils de cette famille.

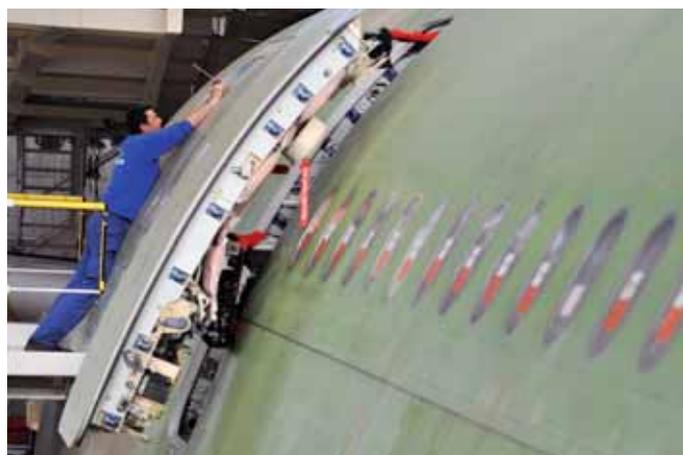


Photo du haut : Avec plus de 6 528 avions vendus, la famille A320 est très populaire auprès des clients, grâce à son confort et ses performances économiques remarquables.

Photo du bas : La production de l'A380 monte en cadence. Airbus estime que l'A380 devrait gagner des parts de marché grâce à l'importance croissante accordée à la réduction de la consommation de carburant et aux enjeux environnementaux.

(M€)	2009	2008	Variation
Chiffre d'affaires	2 235	2 759	-19 %
EBIT	-1 754	-493	-
Prises de commandes	637	5 083	-87 %
Carnet de commandes	20 686	22 269	-7 %

Nombre d'appareils	2009	2008	Variation
Livraisons	16	19	-16 %
Carnet de commandes	250	256	-2 %

DÉVELOPPEMENT DE L'A400M

Le développement de l'A400M a progressé, il a effectué son premier vol en décembre 2009, marquant ainsi le début de la campagne d'essais : cinq appareils devront ainsi effectuer quelque 3 700 heures de vol au total avant la mise en service du nouvel avion de transport militaire. EADS estime que l'accord de principe convenu en 2010 avec les pays de lancement du programme constitue une base solide, garante du succès futur du programme A400M. Dans ce nouveau cadre contractuel, EADS entend identifier des opportunités lui permettant de réduire considérablement les risques liés au programme et livrer un produit à la pointe de la technologie.

L'A400M est conçu pour répondre aux besoins de transport militaire communs, mais variés, de pays européens. Par exemple, le fuselage a été conçu pour embarquer un hélicoptère NH90 ou un hélicoptère Chinook CH-47. L'A400M peut également transporter un camion semi-articulé avec un conteneur de 20 pieds ou un bateau de sauvetage. Volant à la même altitude de croisière qu'un jet et à vitesse comparable, l'A400M n'en reste pas moins un véritable avion tactique, capable d'atterrir sur des pistes courtes, accidentées ou non goudronnées, afin de transporter des équipements et des troupes là où les besoins d'urgence l'exigent.

Un système intégré de ravitaillement en vol permet de le reconfigurer rapidement en avion ravitailleur.

Capable de voler à une altitude et à une vitesse plus élevées que les autres avions de transport militaire, l'A400M peut ravitailler des avions de combat et d'autres gros appareils. Ses performances à basse vitesse lui permettent également de ravitailler les hélicoptères. L'A400M peut lui-même être ravitaillé en vol. Il a été conçu de manière à être difficilement détectable, peu vulnérable et doté d'une importante capacité de survie afin d'assurer son autoprotection.

184 A400M ont déjà été commandés par la Belgique, la France, l'Allemagne, le Luxembourg, la Malaisie, l'Espagne, la Turquie et le Royaume-Uni.

NOUVELLES COMMANDES POUR LE RAVITAILLEUR MRTT

L'année 2009 aura été marquée par le succès commercial de l'avion ravitailleur multirôle MRTT (*Multi-Role Tanker Transport*) d'Airbus Military. L'Arabie Saoudite a en effet passé une deuxième commande de trois de ces avions de ravitaillement dérivés de l'A330.

28 MRTT ont été commandés par les forces aériennes de quatre pays. L'Australie a commandé cinq exemplaires. Au Moyen-Orient, trois MRTT sont destinés aux Émirats Arabes Unis et six à l'Arabie Saoudite. Enfin, 14 avions de ce type seront fournis au Royaume-Uni dans le cadre de son programme *Future Strategic Tanker Aircraft*. EADS est en effet membre du consortium Air Tanker Ltd qui doit détenir, gérer et assurer la maintenance de ces appareils dans le cadre d'un partenariat public-privé. Les travaux de conversion des A330 MRTT destinés aux forces aériennes australiennes ont été achevés en 2009.

La campagne de vente à l'exportation de MRTT se poursuit, et EADS espère obtenir de nouvelles commandes dans les années à venir. Des négociations sont également en cours pour la vente de MRTT à des clients européens.

En mars 2010, Northrop Grumman, en partenariat avec EADS, a décidé de ne pas soumettre de nouvelle offre pour le programme de ravitailleurs en vol de l'armée de l'air américaine. En avril 2010, EADS North America a annoncé son intention de remettre, le 9 juillet 2010, une proposition portant sur son ravitailleur KC-45 basé sur l'A330. L'armée de l'air américaine avait initialement retenu le KC-45 en 2008, mais cette décision avait été annulée la même année. L'appel d'offres avait ensuite été reporté jusqu'à la prise de fonctions de la nouvelle administration américaine.

Dans le secteur des avions moyens et légers de mission et de transport, où EADS occupe une place de leader mondial avec ses modèles C-295 et CN-235, Airbus Military a reçu 15 commandes de la part de six clients. Les forces navales et aériennes du Mexique ont commandé sept C-295 de transport tactique, la République Tchèque quatre.



Photo du haut : En décembre 2009, le vol inaugural de l'A400M a marqué le début de la campagne d'essais avant son entrée en service.

Photo du bas : Les commandes de C-295 ont confirmé la position de leader mondial de cet avion de transport tactique.

PERSPECTIVES

Alors que le secteur de l'aviation est en décalage par rapport au cycle économique, la demande d'avions reste fragile. Airbus s'attend à une légère baisse des commandes de nouveaux appareils en 2010.

Airbus continuera de gérer de manière proactive son carnet de commandes, dans l'optique de maintenir les livraisons à un niveau proche de celui de 2008-2009.

La détérioration du taux de change dollar-euro dans son carnet de couvertures continuera à mettre sous pression les marges d'Airbus. Pour économiser les coûts, l'avionneur poursuivra le programme *Power8* jusqu'à son achèvement en 2010 et continuera le programme d'économies *Power8 Plus*.

La Division se concentrera sur la résolution des difficultés liées à la production en série de l'A380. L'attention se portera également sur le développement de l'A400M et de l'A350 XWB.

À plus long terme, le développement d'appareils comme l'A380, l'A350 XWB et l'A400M renforcera la position concurrentielle d'Airbus sur un marché de l'aviation en pleine croissance, où l'efficacité devient de plus en plus importante pour les compagnies aériennes comme pour les constructeurs.

Eurocopter

Eurocopter a résisté à la crise économique grâce à sa large base de clients, à ses marchés régionaux et à son offre de services. Les commandes provenant du secteur public ont compensé la faiblesse du marché des hélicoptères civils.

(M€)	2009	2008	Variation
Chiffre d'affaires	4 570	4 486	+ 2 %
EBIT	263	293	-10 %
Prises de commandes	5 810	4 855	+20 %
Carnet de commandes	15 064	13 824	+9 %



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

- 52 % Activités civiles
- 48 % Activités de défense



Eurocopter est leader sur le marché civil et parapublic. L'EC 145 est un hélicoptère biturbine de taille moyenne, particulièrement apprécié pour le transport médical d'urgence.

Photo page ci-contre : Eurocopter a pu maintenir un niveau élevé de livraisons grâce à l'engagement et la haute qualification de ses employés.



Eurocopter a augmenté la valeur de son carnet de commandes et maintenu ses livraisons à un niveau légèrement inférieur à celui de 2008, en dépit de la baisse de la demande sur le marché des hélicoptères civils. Forte de la diversité de son offre, la Division détient 52 % des commandes du secteur civil et parapublic, confirmant ainsi sa position de leader du marché.

Le chiffre d'affaires s'inscrit en légère hausse, à 4,6 milliards d'euros (4,5 milliards d'euros en 2008), avec un niveau de livraisons important : 558 hélicoptères livrés en 2009, à comparer au record de 588 unités livrées en 2008. L'EBIT est resté relativement stable, à 263 millions d'euros (2008 : 293 millions d'euros). L'effet favorable du mix produits a permis de compenser la pression sur les marges du programme NH90, l'augmentation des dépenses de recherche et développement (R&D) autofinancées, ainsi que l'effet négatif de l'évolution des taux de change.

Poursuivant son expansion dans les services, Eurocopter a mis en œuvre avec succès un projet de partenariat public-privé en Allemagne, portant sur le développement, le financement et l'exploitation de simulateurs de vol du NH90, et a inauguré deux centres régionaux de support client, à Hong Kong et Dallas.

Pour améliorer la productivité et réduire les coûts, la Division a lancé le programme SHAPE, qui s'articule autour de six objectifs principaux : accompagner les clients ; réaliser des économies ; s'améliorer ; investir ; simplifier, et mobiliser les collaborateurs.

STABILITÉ DU CARNET DE COMMANDES

En dépit d'une baisse du nombre d'unités vendues, les prises de commandes d'Eurocopter ont atteint 5,8 milliards d'euros en 2009 (2008 : 4,9 milliards d'euros), soit un record en la matière pour la deuxième année consécutive. Au total, 344 nouveaux appareils ont été commandés. Le carnet de commandes s'élève à 15,1 milliards d'euros pour un total de 1 303 hélicoptères. Les hélicoptères mili-

itaires et civils représentent respectivement 70 % et 30 % des commandes en 2009.

La baisse des commandes d'hélicoptères légers sur le marché civil a été contrebalancée par la stabilité de la demande d'hélicoptères plus lourds sur le segment militaire, et par la bonne tenue du marché du pétrole et du gaz.

Les forces armées américaines et européennes ont passé des commandes importantes. L'armée de terre des États-Unis a commandé 51 hélicoptères UH-72A Lakota supplémentaires. Près de 100 UH-72A avaient été livrés fin 2009, selon le calendrier prévu ou en avance. En 2009 également, les forces armées françaises ont passé une nouvelle commande de 22 hélicoptères NH90 de transport tactique. Le Brésil a versé le premier acompte pour l'achat des 50 hélicoptères lourds EC725 commandés en 2008.

EXPANSION EN ASIE

Eurocopter a poursuivi son expansion en Asie. L'hélicoptère utilitaire moyen EC175, développé en coopération avec la société aérospatiale chinoise AVIC, a effectué son vol inaugural, conformément au calendrier prévu. Au Japon, Eurocopter a renforcé son ancrage local avec l'acquisition d'une participation de 80 % au capital du distributeur local Euroheli Corporation, et de 60 % dans les activités de maintenance d'hélicoptères de All Nippon Airways Co. Plusieurs nouvelles activités de services ont été mises en place, notamment pour déployer des simulateurs de vol dans le monde entier destinés à des applications civiles et militaires.

PERSPECTIVES

Les commandes d'hélicoptères civils devraient rester modérées en 2010. Concernant le marché militaire, les perspectives sont encourageantes, mais restent assujetties à la reprise économique, ainsi qu'aux politiques budgétaires des gouvernements.

Le programme de réorganisation SHAPE permettra de surmonter le fléchissement du marché civil et la concurrence accrue. Ce programme entend générer 200 millions d'euros d'économies par an en 2011, y compris les contributions à *Future EADS*, parvenir à des gains de productivité et permettre à Eurocopter d'augmenter encore ses investissements en R&D.

Astrium

En 2009, Astrium a poursuivi ses efforts sur la voie de la croissance rentable, en développant son carnet de commandes et en renforçant ses positions sur le marché, tout en jouant son rôle de leader dans l'évolution de l'économie spatiale européenne.

(M€)	2009	2008	Variation
Chiffre d'affaires	4 799	4 289	+12 %
EBIT	261	234	+12 %
Prises de commandes	8 285	3 294	+152 %
Carnet de commandes	14 653	11 035	+33 %



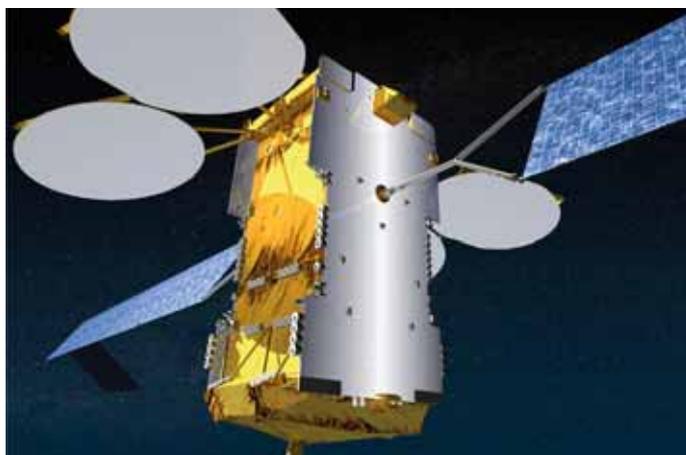
Chiffre d'affaires par marché
(en % du chiffre d'affaires externe)

- 64 % Activités civiles
- 36 % Activités de défense



Technologie robuste, normes de production élevées et rigueur des essais font d'Astrium l'une des entreprises spatiales les plus fiables sur le plan technique.

Photo page ci-contre : KA-SAT, conçu par Astrium, sera le premier satellite européen à multifaisceaux dédié à l'exploitation de services haut débit bidirectionnel.



Dans le domaine spatial, Astrium a démontré une nouvelle fois qu'elle était l'une des entreprises les plus fiables sur le plan technique et les plus performantes sur le plan commercial. Le puissant lanceur Ariane 5 a réalisé avec succès 35 lancements consécutifs, à quelques jours de son 30^{ème} anniversaire. L'activité dans les satellites commerciaux de télécommunications a gagné la plus grande part conjointe des commandes à travers le monde.

Le chiffre d'affaires a augmenté de 12 %, à 4,8 milliards d'euros (2008 : 4,3 milliards d'euros). La hausse du chiffre d'affaires provient des trois Unités opérationnelles de la Division : Satellites, Services et Transport spatial, avec une importante contribution provenant de la livraison à l'armée allemande du premier satellite de communications sécurisées ComSatBw1. Le chiffre d'affaires de 2009 intègre également l'impact positif exceptionnel lié aux mécanismes de primes sur la mise en orbite des satellites de télécommunication commerciaux, pour un montant de 200 millions d'euros.

L'EBIT a augmenté de 12 % pour atteindre 261 millions d'euros (2008 : 234 millions d'euros). L'augmentation de la participation d'Astrium dans Spot Infoterra (passée de 41 % en 2007 à 96,3 % à fin 2009) a contribué à cette hausse de l'EBIT. En revanche, la faiblesse de la livre sterling a pénalisé la rentabilité du contrat Skynet 5 au Royaume-Uni. La marge d'EBIT est restée quasiment stable à 5,4 %, après avoir augmenté pendant quatre années consécutives.

Le carnet de commandes d'Astrium s'établit au niveau record de 14,7 milliards d'euros à fin 2009 (2008 : 11 milliards d'euros). Cette performance reflète la commande de plus de 4 milliards d'euros portant sur 35 lanceurs Ariane 5 à livrer sur une période de cinq ans. Sept autres commandes portant sur des satellites commerciaux sont également venues renforcer le carnet de commandes.

La commande Ariane 5, baptisée contrat PB, est la plus importante jamais reçue par Astrium. Elle témoigne, une nouvelle fois, de la fiabilité de ce lanceur. Par ailleurs, l'Agence spatiale européenne (ESA) a mandaté Astrium pour réaliser une étude sur le développement d'un lanceur encore plus puissant, Ariane 5 *Midlife Evolution*, dont la charge utile serait de 12 tonnes, contre dix actuellement.

Les sept satellites commerciaux de télécommunications commandés à l'unité opérationnelle Astrium Satellites sont à comparer aux 30 commandes mondiales en 2009 : y figurent notamment quatre satellites multi-missions pour SES Astra, leader mondial des services par satellite. Cette commande stratégique pour Astrium se monte à 500 millions d'euros.

L'unité opérationnelle Services a élargi ses activités, tout en les faisant évoluer. Skynet 5 est désormais entièrement opérationnel. Le ministère de la Défense britannique a désigné Astrium comme étant son fournisseur le plus fiable. Après la livraison du premier satellite allemand ComSatBw1, un deuxième a été préparé pour un lancement début 2010. Astrium a enfin obtenu les investissements nécessaires pour deux nouveaux satellites d'observation de la Terre, préparant ainsi la prochaine étape du développement de Spot Image.

PERSPECTIVES

Dans un environnement commercial et public difficile, le carnet de commandes d'Astrium lui assure plus de trois ans d'activité.

Six lanceurs Ariane 5 devraient être livrés en 2010. La pression sur les marges dans les grands programmes augmentera en raison d'un durcissement de la concurrence, de la faiblesse du dollar américain et des révisions budgétaires dans le secteur public.

Les programmes d'amélioration *Future EADS* et *Power8 Plus* permettront d'accroître la rentabilité au sein des trois Unités opérationnelles de la Division en 2010, nonobstant la difficulté de la conjoncture.

Les activités de services dans les communications sécurisées et d'observation de la Terre devraient notamment être sources de croissance à long terme.

Défense & Sécurité

Eurofighter, les communications sécurisées et les systèmes de sécurité civile ont propulsé le carnet de commandes à un niveau record. Le développement de produits s'est intensifié dans les drones, les communications sécurisées et l'électronique de défense.

(M€)	2009	2008	Variation
Chiffre d'affaires *	5 363	5 668	-5 %
EBIT	449	408	+10 %
Prises de commandes	7 959	5 287	+51 %
Carnet de commandes	18 796	17 032	+10 %



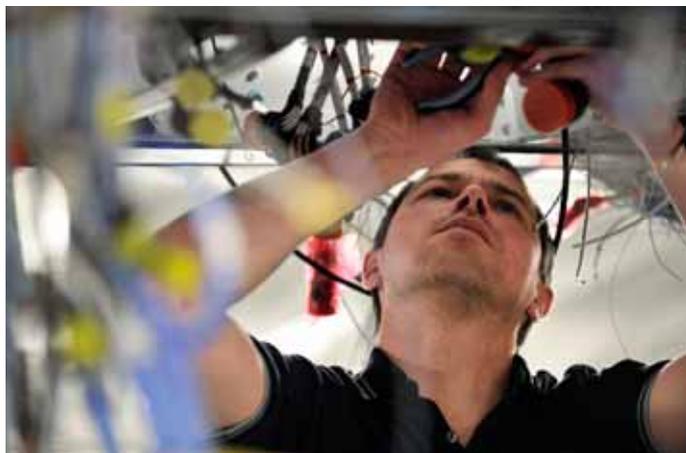
Chiffre d'affaires par marché
(en % du chiffre d'affaires externe)

- 1 % Activités civiles
- 99 % Activités de défense



Eurofighter est l'avion de combat le plus moderne de sa catégorie. Le 200ème appareil a été livré fin 2009.

Photo page ci-contre : Grâce à l'implication de ses collaborateurs hautement qualifiés, la division Défense & Sécurité a réduit ses coûts et augmenté sa productivité en 2009.



La division Défense et Sécurité (DS) a connu une année de succès, marquée par la croissance régulière de ses programmes de défense matures et rentables tels que l'Eurofighter, et par la progression de ses activités dans les domaines en forte croissance de la sécurité.

Le chiffre d'affaires s'établit à 5,4 milliards d'euros (2008 : 5,7 milliards d'euros), soit une hausse de 3 % à base comparable, après ajustements liés au transfert à Airbus de certaines activités d'aérostructures implantées sur le site d'Augsbourg.* La montée en puissance du programme Eurofighter a été le principal moteur de croissance de l'exercice 2009.

Ces éléments permettent d'expliquer l'augmentation de 10 % de l'EBIT, à 449 millions d'euros en 2009 (2008 : 408 millions d'euros). La marge opérationnelle s'inscrit en hausse, à 8,4 % (2008 : 7,2 %). Toutes les Unités opérationnelles ont rempli leurs objectifs dans le cadre des programmes d'amélioration, réduisant leurs coûts et gagnant en efficacité.

Une prise de commandes de 8 milliards d'euros a porté le carnet de commandes au niveau record de 19 milliards d'euros en fin d'année (2008 : 17 milliards d'euros). Les prises de commandes ont été tirées par la tranche 3a du programme Eurofighter, et par le contrat pour le programme de sécurité nationale signé avec l'Arabie Saoudite. Des commandes importantes ont également été signées pour des missiles, des radars, des réseaux sécurisés et des communications numériques.

EUROFIGHTER

L'attribution de la tranche 3a du programme Eurofighter porte sur 112 avions. Elle confirme le succès commercial d'Eurofighter et lui permet de consolider son rôle de leader sur le marché international. Le 200^{ème} avion a été livré fin 2009. Des commandes à l'export pour l'Autriche ont été finalisées et l'Arabie Saoudite a pris livraison de ses premiers appareils en juin 2009. Par ailleurs, l'Eurofighter est entré en service opérationnel au sein de l'OTAN.

PROGRAMMES DE DRONES

La division DS a terminé l'étude de réduction des risques pour le drone Talarion pour le compte de la France, de l'Allemagne et de l'Espagne. Elle a également achevé la campagne d'essais en vol du démonstrateur Barracuda, le plus grand drone jamais construit en Europe. En partenariat avec Northrop Grumman Corporation, DS a lancé le premier système de drones Euro Hawk.

SÉCURITÉ CIVILE

Le marché de la sécurité recèle un grand potentiel de croissance. DS a maintenu sa position de leader dans les systèmes de sécurité nationale, en remportant le contrat de sécurisation de l'ensemble des frontières de l'Arabie Saoudite.

SYSTÈMES DE MISSILES

Sur ses marchés domestiques, MBDA a obtenu la deuxième tranche du projet TCW (*Team Complex Weapon*). L'une des principales composantes de la phase d'évaluation de TCW est un programme commun franco-britannique, portant sur un système air-surface de nouvelle génération, depuis un hélicoptère.

SYSTÈMES DE RADARS ET DE MISSION

Le succès commercial des systèmes de radars avancés s'est confirmé. DS a notamment obtenu un contrat de plus de 130 millions d'euros pour installer des systèmes de contrôle du trafic aérien sur les aéroports militaires suisses. Il s'agit du premier contrat à l'exportation pour le nouveau radar ASR (*Airport Surveillance Radar*).

PERSPECTIVES

En 2010, la croissance rentable reposera sur les livraisons obtenues dans le cadre des grands programmes, et sur des contributions accrues en provenance de nouveaux domaines de croissance, notamment dans la sécurité.

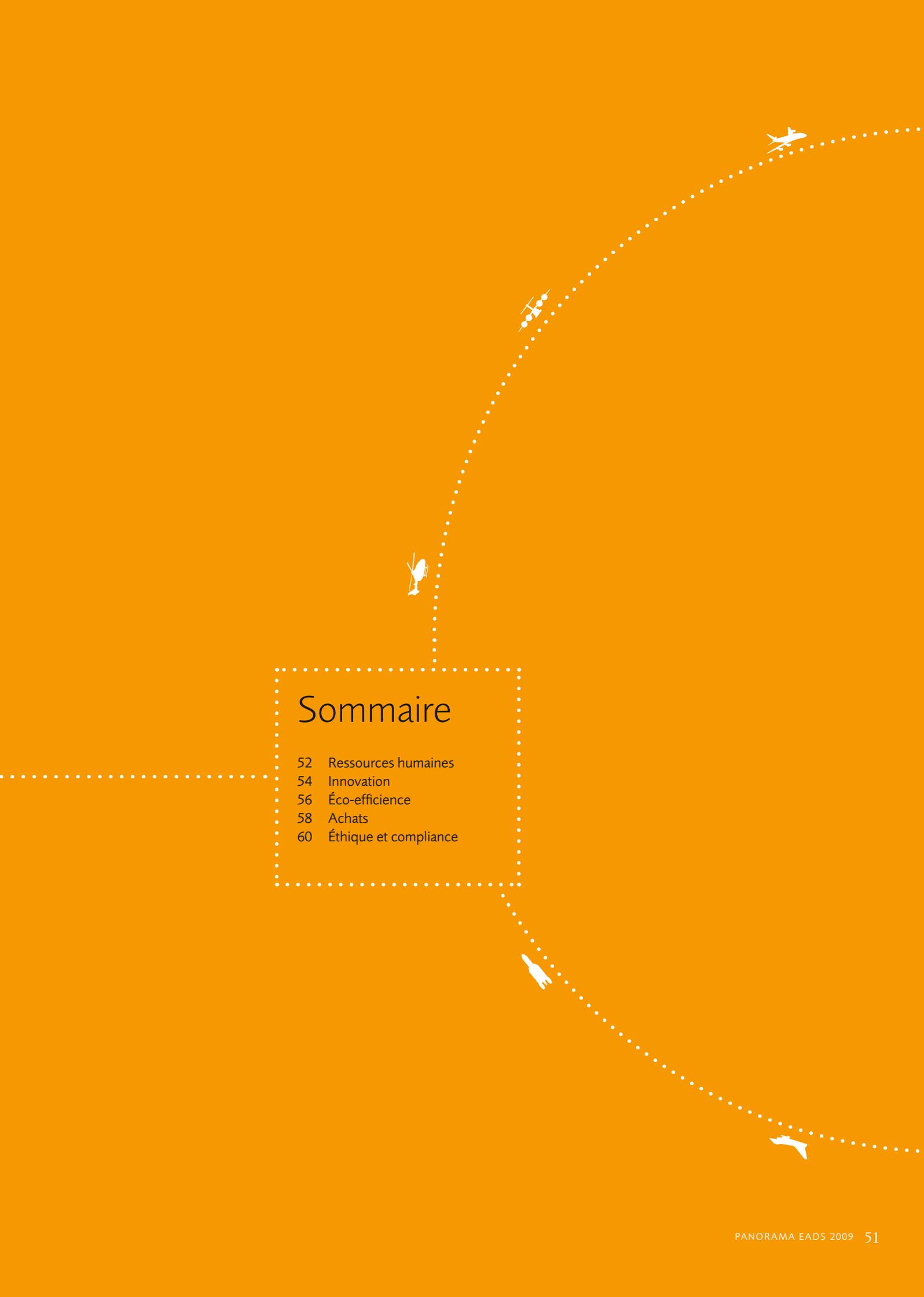
Tout en préservant sa position sur ses marchés traditionnels, la division DS continuera de renforcer sa présence sur les marchés stratégiques à travers le monde, qui bénéficient de budgets déjà conséquents ou en expansion.

DS continuera d'investir de manière significative dans ses technologies et produits d'avenir clés, comme les drones et les systèmes radars de prochaine génération. La Division améliorera davantage son portefeuille d'offres complètes pour des services de missions critiques.

L'évolution des budgets de défense et l'expansion internationale feront l'objet d'une attention particulière.

* Le chiffre d'affaires du site d'Augsbourg intégré dans les comptes de la division Défense & Sécurité pour l'exercice 2008 s'est élevé à 438 millions d'euros. À compter de 2009, l'usine d'Augsbourg est intégrée dans Premium AEROTEC, consolidée dans les comptes d'Airbus.

Les piliers d'EADS



Sommaire

- 52 Ressources humaines
- 54 Innovation
- 56 Éco-efficience
- 58 Achats
- 60 Éthique et compliance

Ressources humaines

Nos salariés hautement qualifiés, leurs compétences et leur motivation constituent nos plus précieux atouts. Les Ressources humaines s'attachent à renforcer leur implication et leurs compétences.



Les salariés d'EADS sont particulièrement fiers des produits élaborés par leur Groupe.

Photo page ci-contre : EADS cherche à anticiper les besoins et à développer les compétences nécessaires à l'ensemble du Groupe.



ENQUÊTE SUR L'ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS

En 2009, la Direction d'EADS et les Ressources humaines (RH) ont lancé une première enquête auprès de tous les collaborateurs du Groupe concernant leur implication. Avec un taux de participation proche de 70 %, les salariés ont fait état de leur fierté à l'égard du Groupe et de ses produits, tout en identifiant clairement les progrès à effectuer. Les principales cibles d'amélioration concernent la reconnaissance des salariés, les comportements de leadership et la communication interne, ainsi qu'une amélioration de l'accès des salariés aux managers et au soutien des RH. Quelque 4 000 managers ont ainsi reçu les réponses de leurs équipes respectives. Ils ont partagé ces conclusions avec leurs équipes et commencé à préparer, avec le soutien des RH, des plans d'action appropriés.

GESTION DES COMPÉTENCES

EADS investit depuis trois ans dans la gestion transversale des compétences du Groupe, afin de sécuriser les savoir-faire et d'anticiper ses futurs besoins. Des outils et des processus partagés ont été mis en place pour améliorer les procédures RH, notamment dans les domaines du recrutement, de la mobilité et de la formation. Après avoir identifié les compétences primordiales parmi les métiers du Groupe, comme l'ingénierie des systèmes et la gestion de programmes, EADS a élaboré des programmes de développement communs. Ces programmes reposent sur des actions telles que l'évolution des carrières, la formation et la certification par des institutions externes. Au sein des Divisions, les investissements de formation ont été axés sur les compétences qui forment le cœur de métier de chaque Division concernée.

L'ATTRAIT D'EADS

Une enquête effectuée en avril 2009 auprès des jeunes ingénieurs diplômés a fait ressortir une amélioration significative par rapport à l'année précédente : EADS se classe désormais parmi les employeurs les plus sollicités en France, en sixième position en Allemagne et en dixième position en Europe. Les RH assurent la promotion d'EADS en tant qu'employeur dans les principales écoles d'ingénieurs. Chaque année, EADS recrute un grand nombre d'ingénieurs hautement qualifiés. Le Groupe a recruté plus de 7 400 personnes en 2009.

DIALOGUE SOCIAL

Depuis sa création il y a dix ans, le Comité d'entreprise européen, élu par l'ensemble du personnel européen, constitue un forum précieux d'échanges de points de vue entre la Direction d'EADS, les syndicats et les représentants du personnel. Un accord de groupe pour la mise en œuvre d'un plan d'intéressement a été signé en 2009. Airbus, Eurocopter, Astrium et Défense & Sécurité débattent de leurs sujets spécifiques dans le cadre de leurs propres comités d'entreprise européens, conformément à la politique dynamique de dialogue social d'EADS.

GESTION DES TALENTS ET REVUE DES PROFILS

EADS identifie ses futures générations de managers dans le cadre de procédures approfondies de gestion des talents. L'université du Groupe (*Corporate Business Academy*) assure la formation des cadres et des salariés à haut potentiel. Afin d'assurer la relève chez les cadres supérieurs, le Comité exécutif d'EADS a examiné, en 2009, les dossiers des salariés les plus prometteurs et évoqué leur évolution de carrière. Ces examens permettent à EADS de disposer d'une vision plus complète des compétences de ses futurs dirigeants potentiels, tout en favorisant la mobilité entre les entités.

PERSPECTIVES

En 2010, les RH au niveau du Groupe et des Divisions organiseront une large gamme d'activités liées à l'engagement des salariés, notamment des ateliers à l'échelle du Groupe et un programme complet de formation au leadership, proposé à quelque 4 000 cadres du Groupe. La deuxième édition de l'enquête sur l'implication des salariés d'EADS sera lancée à l'automne 2010.

Le Centre de mobilité internationale sera totalement opérationnel. La mise en œuvre du nouveau modèle de prestations et de services partagés des RH se poursuivra dans le cadre du programme *Future EADS*.

Innovation

Le *Corporate Technical Office* (CTO) maintient le niveau de ses dépenses de recherche en dépit de la crise économique, et concentre son action sur l'optimisation de la productivité de l'innovation technologique, avec une mention spéciale pour l'éco-efficience.



Un engagement résolu en faveur des investissements technologiques a conduit au développement de produits de qualité tels que le lanceur Ariane 5.

Photo page ci-contre : Le développement technologique privilégie la réduction de l'impact des avions sur l'environnement : les réacteurs à double flux réduisent l'empreinte sonore des avions commerciaux.



Pour atteindre les objectifs en matière de recherche et technologie (R&T) de la Vision 2020, EADS s'est engagé à conserver le niveau relativement élevé de ses efforts de R&T malgré la crise économique. Les dépenses de R&D autofinancées ont représenté l'équivalent de 6,6 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2009. EADS a déposé le nombre de brevets le plus élevé parmi les entreprises du secteur aéronautique, spatial et de défense.

Du point de vue stratégique, la fonction R&T a, une nouvelle fois, rempli en 2009 les objectifs fixés par la Vision 2020 qui préconise des technologies clés, le recrutement d'ingénieurs et la gestion de la R&T. Les *EADS Innovation Works*, véritables laboratoires de recherche du Groupe, ont élargi leur ancrage international au sein de communautés regroupant d'imminents scientifiques. Un bureau *Innovation Works* a notamment été implanté à Bangalore en Inde, et les activités ont été étoffées au Canada, en Russie et au Royaume-Uni.

PROGRÈS TECHNOLOGIQUES

Le développement dans les nouvelles technologies a été axé sur l'eco-efficacité. EADS a présenté un prototype, Bluecopter, à l'occasion du salon du Bourget de 2009 : c'est un hélicoptère équipé d'un système de propulsion économe en carburant et à faibles émissions de CO₂.

EADS a contribué au développement de biocarburants de deuxième génération, dans le cadre de partenariats avec des universités, des jeunes entreprises et des organismes de certification. Les organisations du secteur de l'aviation estiment que les biocarburants pourraient satisfaire 30 % de la demande des compagnies aériennes d'ici 2030.

En ce qui concerne les processus de fabrication, EADS implémente à large échelle un projet baptisé *Added Layer Manufacturing* qui vise à réduire les déchets grâce à des pièces forgées en acier plutôt que découpées dans de la tôle d'acier.

Le budget R&T d'EADS a considérablement augmenté au cours des cinq dernières années. Cette évolution est due en partie à la croissance des financements externes et publics, en particulier les subventions et les incitations fiscales.

Le nombre de brevets déposés atteint désormais plus de 1 000 par an, contre 792 en 2006. Dans le domaine aéronautique et spatial, EADS est en tête dans le dépôt de brevets. L'accent a été mis en 2009 sur la qualité des brevets et la protection dans les pays émergents. EADS commercialise actuellement les licences de ses brevets de manière active.

RÉCOMPENSER LES SUCCÈS

En septembre 2009, EADS a organisé sa deuxième cérémonie *Hall of Fame* qui se déroule tous les deux ans et récompense les salariés, dans tout le Groupe, pour leur esprit d'innovation et leurs réussites techniques. Les travaux des lauréats ont notamment porté sur les piles à combustible, le véhicule de transfert automatique de la Station spatiale internationale et l'amélioration des méthodes de production.

Cette contribution à l'innovation se développe avec l'augmentation du nombre d'experts techniques. Un corps les rassemblant a été créé en 2006 et compte désormais 1 250 experts désignés.

PROGRAMMES D'AMÉLIORATION

Le programme de formation d'EADS aux systèmes de production à haute performance, *Black Belt*, a franchi une nouvelle étape en 2009. Trois cents spécialistes sont désormais qualifiés *Black Belt*. Ces experts améliorent les processus d'EADS afin de réaliser des gains de productivité. La valeur des économies réalisées depuis le lancement du programme est estimée à 60 millions d'euros.

Le programme Phenix, lancé en 2008 pour rationaliser les processus et les outils de conception et de fabrication, continue de générer des économies.

PERSPECTIVES

En 2010, Le *Corporate Technical Office* continuera de guider le développement de technologies novatrices dans des domaines stratégiques tels que l'eco-efficacité, tout en renforçant sa position de leader dans le dépôt de brevets.

Éco-efficience

L'éco-efficience est au cœur de la stratégie d'EADS. Le Groupe développe un portefeuille de produits respectueux de l'environnement, permettant de protéger notre planète et d'assurer le suivi de ses écosystèmes.



Eurocopter a présenté son démonstrateur Bluecopter en 2009 au salon du Bourget. Cet hélicoptère est équipé d'un système de propulsion économe en carburant et à faibles émissions.

Photo page ci-contre : Astrium développe de nouvelles technologies pour les panneaux solaires utilisés sur ses satellites.



EADS entend figurer à l'avant-garde de l'innovation en matière d'éco-efficience. Pour y parvenir, le Groupe fait de la réduction des émissions un avantage concurrentiel pour ses avions et minimise l'impact environnemental de ses activités sur l'ensemble de la durée de vie de ses produits.

Mesurant ses progrès à l'aune des objectifs fixés par le Conseil consultatif pour la recherche aéronautique en Europe (ACARE), EADS investit dans des technologies éco-efficientes afin de réduire d'ici 2020 le bruit des avions de 50 %, les émissions de CO₂ de 50 % et les émissions d'oxydes d'azote de 80 %. EADS veut également réduire, dans des proportions identiques, sa consommation d'énergie, ses rejets d'eau, sa production de déchets et ses émissions de CO₂ et de composés organiques volatils produits par ses activités industrielles.

Le Groupe a franchi plusieurs étapes importantes dans le domaine de la recherche en 2009. Le nombre de sites couverts par un Système de gestion de l'environnement certifié ISO 14001 a augmenté de manière significative (72 sites en 2009, soit plus de 95 % des salariés du Groupe).

DES PRODUITS PLUS RESPECTUEUX DE L'ENVIRONNEMENT ET PLUS PROPRES

EADS développe de nouvelles technologies destinées à améliorer l'efficacité environnementale. Le dernier appareil d'Airbus réduit de manière significative les émissions par passager transporté. En effet, l'A380 consomme moins de trois litres de carburant par passager transporté sur 100 kilomètres. L'A350 XWB bénéficiera lui aussi d'une consommation de carburant réduite, avec une baisse corrélative des émissions de CO₂.

Par ailleurs, les biocarburants durables devraient permettre de réduire très sérieusement les émissions de CO₂, et doivent contribuer de manière significative à réaliser l'objectif du Groupe d'action des transports aériens (ATAG), prévoyant de réduire de moitié les émissions de CO₂ d'ici 2050 (sur la base des données de référence de 2005). Airbus participe activement à la promotion de l'utilisation des biocarburants destinés à l'aviation, notamment dans le cadre de programmes de recherche, d'essais au sol et d'essais en vol, afin d'accélérer l'homologation de ces nouveaux carburants et permettre leur utilisation commerciale à grande échelle d'ici 2030.

Airbus a également créé la société TARMAC-AEROSAVE, dont la mission est de démonter les aéronefs de manière sécurisée, dans le respect de l'environnement, puis de recycler les matériaux récupérés.

Symbole des progrès accomplis dans la conception des hélicoptères, le démonstrateur Bluecopter a été présenté par Eurocopter en juin 2009, à l'occasion du salon du Bourget. Il est équipé d'un système de propulsion économe en carburant et à faibles émissions. Le secteur spatial contribue, lui aussi, à la lutte contre le changement climatique. Les satellites fabriqués par Astrium observent les écosystèmes de la planète, afin notamment de mesurer l'avancement de la déforestation en Amazonie. Astrium a également développé de nouvelles technologies visant à transférer l'énergie solaire de l'espace vers la Terre.

FABRIQUER PLUS PROPREMENT

La feuille de route d'EADS pour devenir une entreprise éco-efficiente prévoit la prise en compte de critères d'éco-efficience lors de la sélection de nouveaux investissements, infrastructures et processus, notamment dans le cadre des achats du Groupe. EADS a lancé un programme de mesure de son empreinte carbone, liée à ses émissions directes et indirectes. Des objectifs d'éco-efficience, ainsi que des directives et des outils de reporting mondiaux par Internet, ont été mis en place à l'échelle du Groupe en 2009 afin de suivre les progrès accomplis en la matière.

Le Groupe gère, dans le cadre de groupes de travail dédiés, la mise en œuvre de la réglementation européenne REACH (enregistrement, évaluation, agrément et restrictions imposés à certains produits chimiques) qui régit l'utilisation des substances chimiques dangereuses.

PERSPECTIVES

En 2010, les objectifs d'éco-efficience établis par la Vision 2020 seront toujours une des priorités. Le Groupe traitera notamment la question des impacts environnementaux de ses activités et de ses produits, sur toute leur durée de vie. Par ailleurs, EADS se saisira des opportunités commerciales liées au respect de l'environnement, en développant des technologies, des produits et des services novateurs.

Achats

La direction des Achats veille à atteindre l'objectif à long terme d'EADS visant à réaliser jusqu'à 40 % des achats du Groupe hors d'Europe, tout en améliorant l'efficacité et en atténuant les conséquences de la récession sur la chaîne d'approvisionnement.



Une meilleure coordination entre les Divisions permet d'optimiser les achats d'aérostructures, de systèmes et d'équipements.

Photo page ci-contre : En 2010, après avoir renforcé l'intégration des activités d'approvisionnement, la direction des Achats va concentrer ses efforts sur son excellence opérationnelle.



L'intégration des activités d'achats d'EADS s'est accélérée en 2009. Le Directeur des Achats d'Airbus occupe désormais également les fonctions de Directeur des Achats du Groupe EADS. Les activités d'achats généraux ont été fusionnées au sein du Groupe.

Les dépenses liées aux achats représentent environ 70 % du chiffre d'affaires d'EADS et leur importance augmente constamment. Une intégration accrue présente donc de nombreuses opportunités en termes d'efficacité, de maîtrise des coûts et de coordination des actions stratégiques au sein du Groupe.

Des progrès significatifs ont été accomplis dans le cadre des objectifs de la Vision 2020, qui prévoit de réaliser 40 % des achats hors d'Europe, et d'accroître la couverture naturelle du risque de change en procédant à des achats en dollar.

UNE INTÉGRATION RENFORCÉE

Une organisation de services partagés a été mise en place à l'échelle du Groupe. Elle est chargée de créer des synergies et de trouver des économies sur les 8 milliards dépensés chaque année en achats généraux. Cette nouvelle organisation, baptisée *EADS General Procurement* (EGP), couvrira les achats concernant les services professionnels, les services de développement de produits, les services informatiques, les déplacements, les investissements, ainsi que la gestion et la maintenance des installations. EGP a pour objectif de contribuer de manière significative aux objectifs d'économies fixés par le programme d'intégration *Future EADS*.

Deux nouveaux comités des achats ont par ailleurs été créés pour les activités d'aérostructures et de systèmes et équipements. Ces comités permettront d'effectuer des achats plus efficaces grâce à une coordination sur la stratégie à adopter entre les Divisions et des partages d'expérience sur la performance des fournisseurs.

INTERNATIONALISATION DES APPROVISIONNEMENTS

EADS a poursuivi ses efforts pour accroître ses achats dans des pays stratégiques, principalement en Asie. Les bureaux d'approvisionnement d'EADS et les équipes en charge de la qualité des achats d'Airbus ont été fusionnés en Chine. Les achats opérés en Inde et en Chine ont augmenté à un rythme soutenu à partir, il est vrai, d'un montant initial faible. Ces achats portent notamment sur des domaines à forte valeur ajoutée, dont les aérostructures. Pour rencontrer des fournisseurs potentiels, les équipes d'EADS se sont déplacées dans ces deux pays avec certains principaux partenaires en approvisionnement du Groupe.

La couverture naturelle du risque de change a augmenté. Plus de 50 % du chiffre d'affaires d'EADS libellé en dollar est couvert de manière naturelle par les achats réalisés en dollars. Cette proportion est plus importante encore dans les nouveaux programmes tels que l'A350.

ACHATS RESPONSABLES

Une organisation chargée de la conformité des achats a été constituée afin de faire redescendre le long de la chaîne d'approvisionnement les principes d'EADS en matière d'achats responsables. Ces principes concernent notamment le respect des droits de l'homme, les normes de travail et les directives en matière de développement durable et de lutte contre la corruption.

SUIVI DE LA CRISE

La direction des Achats a mené un suivi rigoureux des impacts de la récession, afin d'anticiper d'éventuelles difficultés des fournisseurs et d'éviter toute rupture dans la chaîne d'approvisionnement. Les rares cas d'insolvabilité de fournisseurs ont été traités de manière efficace, dans le respect des directives du Groupe.

PERSPECTIVES

En 2010, la fonction Achats se concentrera sur l'excellence opérationnelle et l'amélioration de la performance de la chaîne d'approvisionnement. Les objectifs stratégiques suivants ont été fixés : accroître la couverture de change naturelle en dollar et l'internationalisation des approvisionnements ; faire coïncider les stratégies des principaux fournisseurs ; favoriser les achats dans le domaine de l'innovation.

La nouvelle organisation chargée de la conformité des achats pilotera la mise en place des principes en matière d'achats responsables, en interne comme au sein de la chaîne d'approvisionnement. La formation des fournisseurs aux exigences de responsabilité sociale d'EADS sera poursuivie. L'organisation *EADS General Procurement* mettra en place les projets d'amélioration nécessaires pour atteindre ses objectifs d'efficacité.

Éthique et Compliance

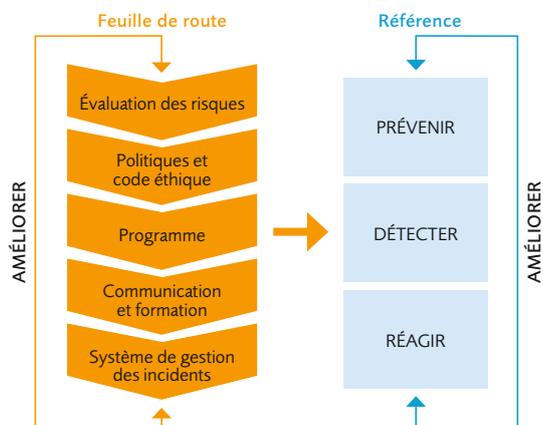
Le secteur aéronautique et spatial assume des responsabilités particulières. EADS a pris des engagements en matière d'éthique et de transparence afin de développer un avantage concurrentiel durable.



L'organisation Compliance prend de l'ampleur et étend sa présence au niveau du Groupe comme au sein des Divisions.

Photo page ci-contre : Une feuille de route développée conformément aux meilleures pratiques accompagne la mise en œuvre du programme Éthique et Compliance.

PROGRAMME ÉTHIQUE ET COMPLIANCE



EADS continue de développer son organisation Compliance afin de s'assurer que toutes les activités du Groupe sont conformes aux lois et réglementations internationales, aux principes éthiques du Groupe et aux meilleures pratiques, conformément aux attentes de ses parties prenantes.

EADS aspire à faire de l'éthique des affaires un avantage concurrentiel. Les normes éthiques jouent un rôle croissant dans les affaires. Par exemple, les nouvelles règles relatives aux marchés publics américains (*Federal Acquisition Regulations*) imposent aux entreprises participant à un appel d'offres d'adopter un code d'éthique des affaires et un programme Compliance de sensibilisation à l'éthique des affaires.

L'organisation Compliance au sein d'EADS met également en œuvre des initiatives visant à établir des normes rigoureuses d'éthique des affaires dans l'industrie aéronautique et spatiale, garanties d'une concurrence loyale.

CONSOLIDATION DE L'ORGANISATION COMPLIANCE

Des responsables Compliance (*Compliance Officers*) dédiés ont été nommés dans toutes les Divisions en 2009. Leur mission consiste à aider leurs directions à conduire leurs affaires dans le respect des normes en vigueur, et à promouvoir le programme éthique du Groupe. De nouveaux responsables Compliance ont été nommés chez EADS North America et pour superviser la chaîne d'approvisionnement.

EADS s'est doté d'une feuille de route dans l'optique de déployer son programme Éthique et Compliance, qui prend pour référence les *Federal Sentencing Guidelines* américaines (lignes directrices d'imposition des peines) ainsi que d'autres référentiels internationaux. Les rapports présentés au Conseil d'administration en janvier et novembre démontrent que les objectifs de 2009 ont été atteints.

UNE APPROCHE AXÉE SUR LES PRINCIPAUX RISQUES

Une cartographie des risques de Compliance a été établie pour le Groupe.

L'organisation en charge de contrôler la conformité des exportations a été optimisée afin de limiter les risques associés. Un Comité de la conformité des exportations (*Export Compliance Council*), officiellement constitué en 2009, supervise les activités d'exportation et définit les politiques pertinentes. Il inclut des responsables du contrôle de la conformité des exportations au niveau national et dans les Divisions. Par ailleurs, toujours en 2009, l'éthique des affaires a été intégrée de manière systématique au processus de « diligence raisonnable » des fusions et acquisitions.

PROMOUVOIR L'ÉTHIQUE INTERNATIONALE

EADS a participé à plusieurs initiatives visant à promouvoir les normes éthiques internationales. Louis Gallois fait partie des 24 dirigeants qui ont adressé une lettre collective à M. Ban Ki-Moon, Secrétaire général des Nations Unies, pour demander que les États appliquent de manière plus effective la Convention des Nations Unies contre la corruption.

Le Groupe a également joué un rôle actif dans la rédaction d'un ensemble de principes communs sur l'éthique des affaires, applicables au secteur de l'aéronautique, de l'espace et de la défense : *Global Principles of Business Ethics for the Aerospace and Defence Industry*. En octobre 2009, ces principes ont été adoptés par l'*Aerospace and Defence Industries Association of Europe*, l'association européenne des industriels du secteur aéronautique, de l'espace et de la défense, et par son homologue américain, l'*Aerospace Industries Association*.

PERSPECTIVES

En 2010, l'organisation Compliance au sein d'EADS poursuivra ses efforts pour renforcer son efficacité dans l'ensemble du Groupe. Elle s'intéressera notamment à l'internationalisation et cherchera à étendre son impact chez les fournisseurs du Groupe.

Un système d'alerte éthique sera mis en place pour permettre aux salariés de faire part de leurs préoccupations d'ordre éthique et de conformité en toute confidentialité.

Enfin, un ensemble d'indicateurs de performance sera défini pour permettre au Comité d'audit d'améliorer le suivi de la performance de l'organisation Compliance.

Glossaire

➤ ACARE

Conseil consultatif pour la recherche aéronautique en Europe : organisme de recherche européenne fondé par les pouvoirs publics et l'industrie visant à rendre l'aviation commerciale européenne plus économique, plus propre, plus sûre et plus silencieuse.

ATAG

Air Transport Action Group ou Groupe d'action sur le transport aérien : coalition mondiale d'entreprises et d'associations professionnelles du secteur aérien afin d'améliorer les infrastructures aériennes dans le respect de l'environnement.

ATV

Automated Transfer Vehicle ou véhicule de transfert automatique, véhicule spatial chargé d'approvisionner la Station spatiale internationale en matériel scientifique et en carburant, ainsi qu'en nourriture, en oxygène et en eau.

➤ BLACK BELT

Qualification donnée aux salariés d'EADS qui ont suivi une formation sur les techniques de gestion « rationalisée » afin d'améliorer la gestion des programmes industriels.

BLUECOPTER

Démonstrateur technologique d'Eurocopter qui met en vedette des technologies « vertes », dont un système de propulsion à haut rendement énergétique et à faible émission.

➤ CO₂

Dioxyde de carbone : gaz à effet de serre identifié comme contribuant au changement climatique. Selon les estimations, l'aviation est responsable de 2 % des émissions de CO₂ d'origine humaine dans le monde. EADS investit dans des technologies afin de réduire de 50 % les émissions de CO₂ de ses avions d'ici à 2020.

COMSATBw1

Premier satellite du programme de communications militaires SatComBw de l'armée de terre allemande, pour lequel Astrium est responsable du segment spatial et de la mise en orbite.

CORPORATE BUSINESS ACADEMY

Université d'entreprise d'EADS pour les salariés ayant un potentiel de cadre. Elle se situe au Domaine de Villepreux, près de Bordeaux en France.

COUVERTURE

Une couverture est une forme d'assurance financière qui offre une protection contre les fluctuations défavorables des taux de change dans le futur. EADS se sert des couvertures pour minimiser l'impact des fluctuations, principalement de la valeur du dollar.

CYBERSÉCURITÉ

Protection des données et des systèmes sur les réseaux qui sont connectés à l'Internet.

➤ EBIT OU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

EADS utilise le résultat opérationnel avant amortissement des écarts d'acquisition et avant éléments exceptionnels comme un indicateur clé de sa performance économique.

ÉCO-EFFICIENCE

Décrit la philosophie de gestion qui consiste à créer de la valeur économique, tout en minimisant l'impact sur l'environnement.

ESA/ASE

European Space Agency ou Agence spatiale européenne.

➤ FABRICATION RATIONALISÉE

Méthodologie qui vise à minimiser les ressources nécessaires pour la production en éliminant le gaspillage, réduisant ainsi les coûts, les délais d'exécution et les besoins de stocks.

FUTURE EADS

Programme d'EADS visant à améliorer l'intégration des fonctions de support à travers le Groupe afin de dégager des gains d'efficacité et des économies de trésorerie.

➤ GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

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

GRE

Gestion du risque d'entreprise : système qui sert à gérer les risques et à saisir les opportunités relatives à la réalisation des objectifs. Un système GRE à l'échelle du Groupe a été mis en place au sein d'EADS.

GUERRE ASYMÉTRIQUE

Conflit opposant des combattants aux caractéristiques différentes en termes de puissance militaire ou pratiquant des méthodes de guerre différentes, par exemple des forces armées conventionnelles contre des terroristes.

➤ IATA

Association du transport aérien international : l'association internationale de l'industrie du transport aérien.

IMAZON

Institut sur l'homme et l'environnement en Amazonie : établissement de recherche à but non lucratif dont la mission consiste à promouvoir le développement durable en Amazonie.

INNOVATION WORKS

Centre de recherche du Groupe.

ISO

Organisation internationale de normalisation : réseau d'instituts nationaux de normalisation qui établit des normes au bénéfice des entreprises et de la communauté au sens large.

➤ LONG-COURRIER

Avion permettant d'effectuer des vols supérieurs à 3 000 miles nautiques.

LUH

Light Utility Helicopter ou Hélicoptère utilitaire léger.

➤ MONOCOULOIR

Avion aménagé avec un seul couloir, comme la famille A320 d'Airbus.

MONTÉE EN PUISSANCE OU MONTÉE EN CADENCE

Terme de l'industrie aéronautique et spatiale qui décrit le niveau d'activité accru d'un nouveau programme de production.

MRTT

Avion de transport et de ravitaillement multirôle : avion ravitailleur d'Airbus Military, basé sur l'A330, utilisé pour les opérations de ravitaillement en vol des avions militaires.

➤ NO_x

Oxyde d'azote : groupe de gaz identifié comme contribuant au changement climatique. Conformément aux objectifs du secteur, EADS investit dans des technologies visant à réduire de 80 % les émissions de NO_x de ses avions d'ici à 2020.

➤ OACI

Organisation de l'aviation civile internationale : organisme spécialisé des Nations Unies pour un développement durable de l'aviation civile dans des conditions de sécurité physique et matérielle.

➤ PIB

Produit intérieur brut : mesure de base du niveau de production économique d'un pays ou valeur de marché de tous les biens et services produits par un pays en un an.

PLASTIQUE RENFORCÉ EN FIBRE DE CARBONE

Matériau composite très résistant et léger, de plus en plus utilisé pour gagner en légèreté dans la fabrication des fuselages.

PHENIX

Programme d'EADS qui rationalise la conception des produits ainsi que les processus et outils de fabrication.

POWER8

Programme de réduction des coûts d'Airbus qui a introduit une nouvelle organisation, la rationalisation des processus et une meilleure gestion de la trésorerie.

POWER8 PLUS

Prolongement du programme de réduction des coûts *Power8*, qui s'étend à toutes les Divisions d'EADS.

PROGRAMME SHAPE

Programme d'amélioration d'Eurocopter visant à gagner en efficacité et réduire les coûts.

➤ REACH

Règlement européen sur l'enregistrement, l'évaluation, l'autorisation et les restrictions imposés aux substances chimiques. Son objectif est d'améliorer l'identification des substances chimiques dangereuses et de les remplacer par des substances moins dangereuses.

R&T

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

➤ SERVICES PARTAGÉS

Fonctions de support que se partagent les différentes filiales d'une organisation afin de gagner en efficacité et de réduire leurs coûts.

SYSTÈME DE GESTION ENVIRONNEMENTALE

Système qui sert à identifier et gérer les principaux impacts sur l'environnement, en augmentant l'efficacité, en assurant la conformité à la législation environnementale et en proposant des référentiels qui serviront de base d'amélioration.

SKYNET 5

Programme destiné à fournir des satellites de communications militaires, fabriqués et exploités par EADS, pour le compte du ministère de la Défense britannique.

➤ UAV

Unmanned Aerial Vehicle ou drone : avion réutilisable qui vole sans équipage humain ; généralement utilisé à des fins militaires.

➤ VISION 2020

Vision stratégique de la Direction d'EADS qui guide le développement du Groupe à l'horizon 2020.

Adresses

SIÈGE SOCIAL

European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V.

Mendelweg 30
2333 CS Leyde
Pays-Bas
Tél. +31 71 524 56 00

SIÈGES ADMINISTRATIFS

En France :

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

En Allemagne :

EADS
81663 Munich
Allemagne
Tél. +49 89 607 0

En Espagne :

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

EADS UK

EADS UK Limited

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

EADS NORTH AMERICA

EADS North America, Inc.

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

AIRBUS

Airbus

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

Airbus Military

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

Premium AEROTEC

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

Aerolia

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

EADS EFW

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

EUROCOPTER

Eurocopter

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

ASTRIUM

Astrium

6, rue Laurent-Pichat
70516 Paris cedex 16
France
Tél. +33 1 77 75 80 00

Astrium Satellites

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

Astrium Space Transportation

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

Airbus-Allee 1
28199 Brême
Allemagne
Tél. +49 421 539 0

Astrium Services

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

DÉFENSE & SÉCURITÉ**Défense & Sécurité**

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

**EADS Military
Air Systems**

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

Eurofighter

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

**Defence and
Communications Systems**

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

Defence Electronics

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

MBDA

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

AUTRES ACTIVITÉS**EADS Sogerma**

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

**ATR Avions de Transport
Régional**

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

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

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

**Bureaux de
représentation****Europe****Ankara, Turquie**

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

Athènes, Grèce

Tél. +30 210 69 83 871
Fax +30 210 69 83 870

Bruxelles, Belgique

Tél. +32 25 04 78 12
Fax +32 25 04 78 28

Londres, Royaume-Uni

Tél. +44 207 845 83 94
Fax +44 207 845 84 01

Moscou, Russie

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

Oslo, Norvège

Tél. +47 22 00 95 50
Fax +47 22 00 95 51

Rome, Italie

Tél. +39 06 45 23 2901
Fax +39 06 45 23 4006

Varsovie, Pologne

Tél. +48 22 627 05 28
Fax +48 22 627 05 35

Afrique**Alger, Algérie**

Tél. +33 1 42 24 24 70
Fax +33 1 42 24 26 86

Centurion, Afrique du Sud

Tél. +27 12 6868 900
Fax +27 12 6868 911

Tripoli, Libye

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

Moyen-Orient**Abu Dhabi, EAU**

Tél. +971 2 681 28 78
Fax +971 2 681 10 27

Le Caire, Égypte

Tél. +20 2 279 486 71
Fax +20 2 279 573 17

Doha, Qatar

Tél. +974 411 0752
Fax +974 411 0784

Mascate, Oman

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

Riyad, Arabie Saoudite

Tél. +966 1 88 07 421
Fax +966 1 88 07 410

Amérique du Nord**Ottawa, Canada**

Tél. +1 613 230 39 02
Fax +1 613 230 14 42

Amérique latine**Mexico, Mexique**

Tél. +52 55 47 77 51 00
Fax +52 55 47 77 32 74

Santiago du Chili, Chili

Tél. +56 23 33 43 33
Fax +56 23 33 47 77

São Paulo, Brésil

Tél. +55 11 3093 2800
Fax +55 11 3093 2801

Asie**Bangalore, Inde**

Tél. +91 80 4031 2530
Fax +91 80 4031 2531

Bangkok, Thaïlande

Tél. +662 610 4300
Fax +662 610 4301

Beijing, Chine

Tél. +86 10 646 1 1266
Fax +86 10 646 1 0409

Hanoï, Vietnam

Tél. +844 39 43 68 85
Fax +844 39 43 68 72

Jakarta, Indonésie

Tél. +62 21 57 97 36 17
Fax +62 21 57 97 36 16

Kuala Lumpur, Malaisie

Tél. +60 3 2163 0233
Fax +60 3 2163 0211

New Delhi, Inde

Tél. +91 11 4580 1103
Fax +91 11 4580 1124

Séoul, Corée du Sud

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

Singapour, Singapour

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

Sydney, Australie

Tél. +61 2 88 64 05 08
Fax +61 2 88 64 05 01

Taipei, Taïwan

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

Tokyo, Japon

Tél. +81 3 5573 84 00
Fax +81 3 5573 84 01

Informations actionnaires

Vous pouvez également consulter le site Internet d'EADS à l'adresse :
www.eads.com



CALENDRIER FINANCIER :

Publication des résultats annuels 2009 :

9 mars 2010

Publication des résultats du premier trimestre 2010 :

14 mai 2010

Assemblée générale annuelle :

1^{er} juin 2010, Amsterdam (Pays-Bas)

Réunion d'information des actionnaires :

29 juin 2010, Paris (France)

Publication des résultats du premier semestre 2010 :

30 juillet 2010

Publication des résultats du troisième trimestre 2010 :

12 novembre 2010

RELATIONS INVESTISSEURS :

Appel gratuit :

France : 0 800 01 2001

Allemagne : 00 800 00 02 2002

Espagne : 00 800 00 02 2002

À partir des autres pays, les
actionnaires peuvent nous
contacter au numéro suivant :

+33 1 45 30 85 82

EADS met à la disposition
des actionnaires une adresse
électronique leur permettant
de poser des questions :

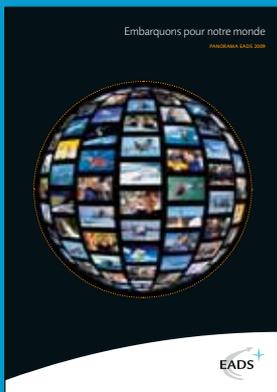
ir@eads.com

EADS tient à remercier toutes celles et tous ceux qui ont contribué au rapport annuel et aux photos.

www.reports.eads.com

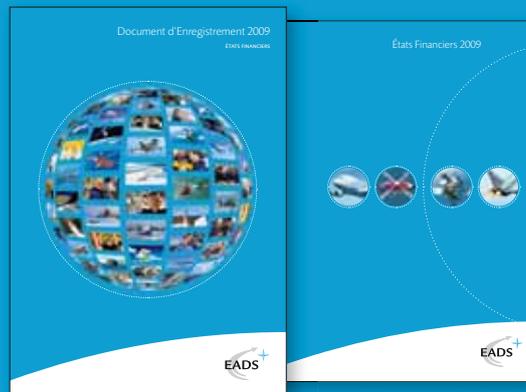


LE RAPPORT ANNUEL 2009 COMPLET D'EADS EST COMPOSÉ DE :



PANORAMA EADS 2009

Embarquons pour notre monde



DOCUMENT D'ENREGISTREMENT 2009

États Financiers



© Mixed Sources

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

Conception et production : HGB Hamburger Geschäftsberichte | Rédaction : The Clerkenwell Consultancy | Impression : Kriechbaumer
Photos : © by EADS: Abaca/C. Guibbaud, Abaca/N. Gouhier, P. Barthe, T. Carlson, M. Custred, J. Dannenberg, J. Deulin, P. Dumas, A. Dumenjou, T. Goisque, H. Goussé, Mango Producciones - A. De Pablo, P. Masclat, E. Nojaroff, S. Ognier, P. Penna, Planet Focus Ltd./G. Lee, S. Ramadier, E. Raz, M. Zinner, Airbus, Airbus China, Airbus/Fixion, Astrium, ATR, Defence & Security, Eurocopter, EADS North America, Fotolia.com/Y. Arcurs, Fotolia.com/T. Trojanowski, Pool Bertolin Morin/IP3-MaxPPP

WWW.EADS.COM



European Aeronautic Defence
and Space Company EADS N.V.
Mendelweg 30
2333 CS Leyde
Pays-Bas

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