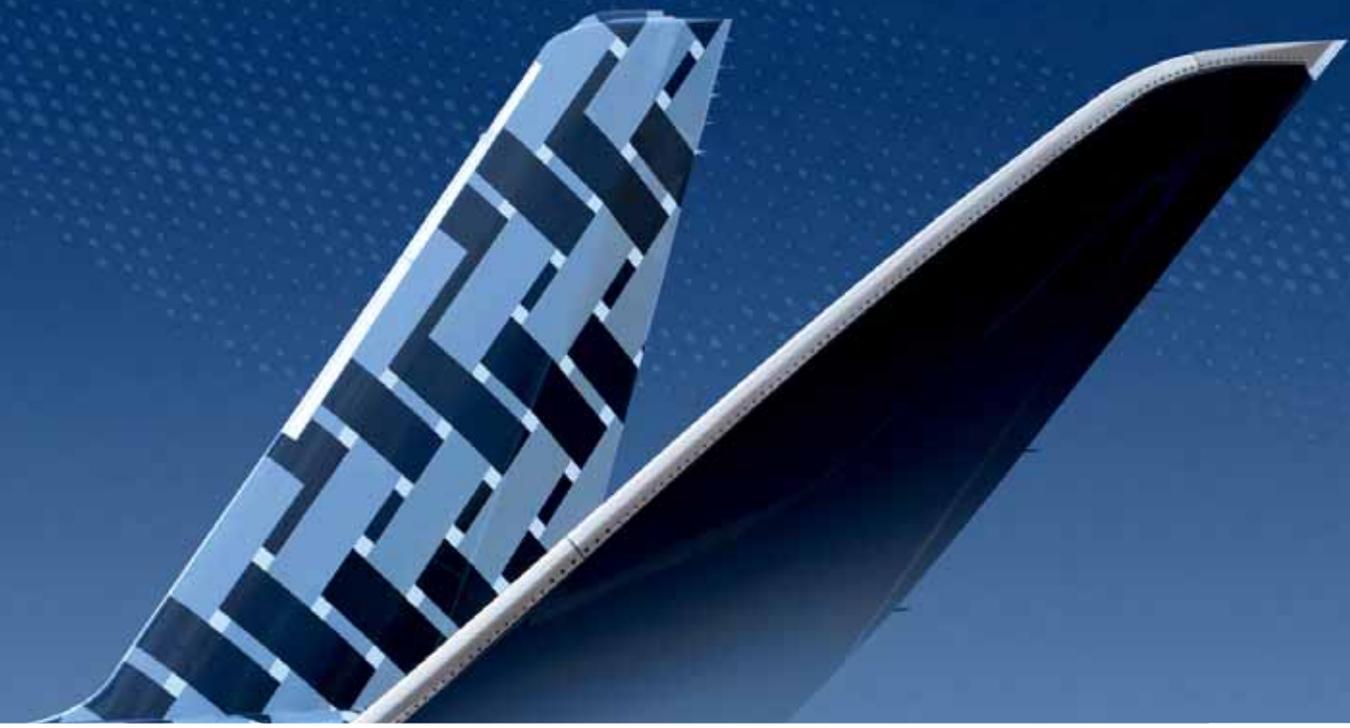


“WE MAKE
IT FLY”

PANORAMA 2013



AIRBUS
GROUP

“WE MAKE
IT FLY”*

SOMMAIRE

- 01 - EADS devient Airbus Group
- 02 - Profil
- 04 - Le Groupe en 2013
- 06 - L'année 2013

/01 MENER L'ÉVOLUTION DE NOTRE GROUPE

- 10 - Lettre du Président du Conseil d'administration
- 12 - Le Conseil d'administration
- 14 - Entretien avec le Président exécutif
- 16 - Comité exécutif
- 18 - Organigramme

/02 AMÉLIORER NOTRE COMPÉTITIVITÉ INTERNATIONALE

- 22 - Entretien avec le Directeur financier
- 24 - Chiffres clés
- 26 - L'action Airbus Group
- 28 - Entretien avec le Directeur de la Stratégie et de l'International
- 30 - Stratégie
- 32 - Marchés et perspectives

/03 ATTEINDRE NOS OBJECTIFS

- 38 - Organisation d'Airbus Group
- 40 - Airbus
- 44 - Airbus Defence and Space
 - 45 - Airbus Military
 - 46 - Cassidian
 - 48 - Astrium
- 50 - Airbus Helicopters

/04 DIVERSIFIER NOTRE CULTURE

- 54 - Des employés engagés
- 56 - Éco-efficience
- 58 - Innovation
- 60 - Chaîne d'approvisionnement/
Gestion des programmes

- 62 - Informations actionnaires
- 63 - Concours photo
- 64 - Adresses

EADS

DEVIENT

AIRBUS GROUP

ET COMPREND TROIS DIVISIONS :

AIRBUS

AIRBUS DEFENCE AND SPACE

AIRBUS HELICOPTERS

**1 NOM,
3 DIVISIONS,
1 MISSION.**

AIRBUS GROUP





PROFIL

686,7 Md€ Carnet de commandes

59,3 Md€ Chiffre d'affaires

1,85 € Bénéfice par action

0,75 € Dividende par action

990 Brevets déposés en 2013

144 061 Salariés

AIRBUS GROUP — EADS EN 2013

Airbus Group est un leader mondial de l'aéronautique, de l'espace et des services associés.

AIRBUS GROUP — EADS

		2013	2012	Variation
Chiffre d'affaires	M€	59 256	56 480	+ 5 %
Recherche et développement	M€	3 160	3 142	+ 1 %
Résultat opérationnel avant intérêts et impôts (EBIT)*	M€	2 661	2 144 ^(a)	+ 24 %
Résultat net ⁽¹⁾	M€	1 465	1 197 ^(a)	+ 22 %
Bénéfice par action ⁽¹⁾	€	1,85	1,46 ^(a)	+ 27 %
Dividende par action	€	0,75 ⁽²⁾	0,60	+ 25 %
Position de trésorerie nette	M€	9 054	12 292	- 26 %
Prises de commandes ⁽³⁾	M€	218 681	102 471	+ 113 %
Carnet de commandes ⁽³⁾	M€	686 734	566 493	+ 21 %
Employés		144 061	140 405	+ 3 %

RÉSULTATS 2013

Airbus Group a augmenté ses bénéfices sur l'année grâce à la progression de ses ventes d'avions et à des améliorations opérationnelles. Son carnet de commandes⁽³⁾ a considérablement progressé reflétant ainsi le fort dynamisme commercial du Groupe et de nouveaux contrats importants dans le secteur de l'espace.

CHIFFRE D'AFFAIRES

L'augmentation des livraisons d'appareils commerciaux et la montée en cadence de la production de l'A400M ont permis au Groupe d'enregistrer une hausse du chiffre d'affaires de 5 %. Le chiffre d'affaires de la division Défense, quant à lui, s'est maintenu au même niveau.

(a) Certains chiffres relatifs à la fin de l'exercice 2012 figurant dans ce rapport ont été retraités afin de refléter les modifications concernant la comptabilisation des charges afférentes aux retraites eu égard à la norme IAS 19. Les chiffres d'Airbus incluent ceux d'ATR et de Sogerma, sociétés désormais intégrées au sein d'Airbus.

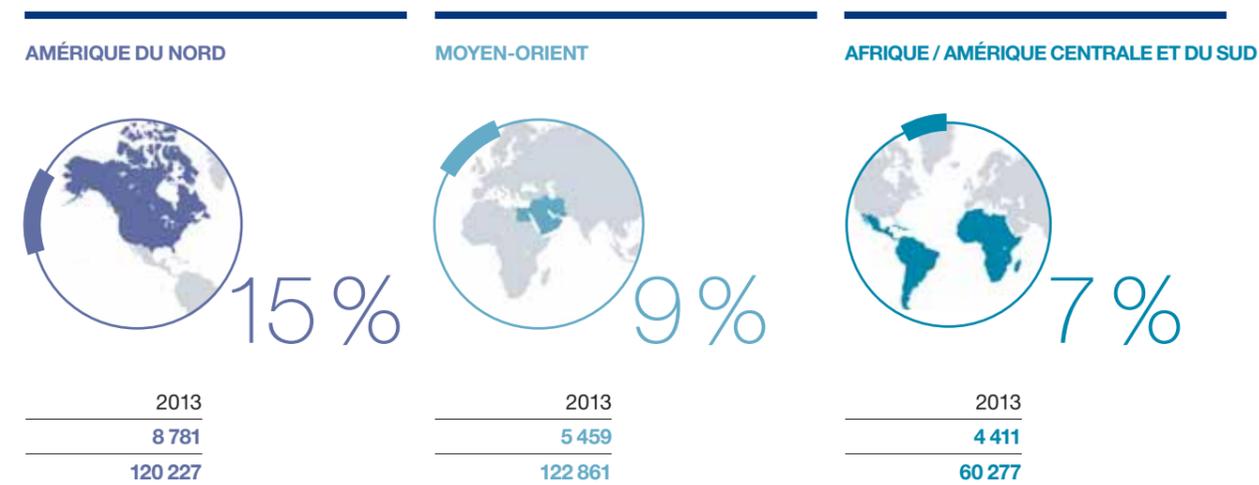
* Sauf mention contraire, les résultats opérationnels (EBIT*) indiqués dans le présent rapport s'entendent avant intérêts et impôts, amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

(1) Airbus Group 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 approuvée par l'Assemblée générale annuelle.

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

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION



AIRBUS GROUP — EADS L'ANNÉE 2013



1



2



3

27 mars 2013

LES ACTIONNAIRES APPROUVENT LA RÉFORME DE LA GOUVERNANCE DU GROUPE⁽²⁾

Les actionnaires ont approuvé, lors de l'Assemblée générale extraordinaire d'EADS, la réforme de la gouvernance y compris la nomination des nouveaux Administrateurs. Le Conseil d'administration a, par la suite, approuvé un programme de rachat d'actions visant à augmenter le flottant au-dessus de 70 %.

31 mai 2013

10 ACTIONS GRATUITES POUR CHACUN DES SALARIÉS

Le Conseil d'administration a approuvé l'attribution de 10 actions gratuites à chacun des salariés en reconnaissance de leur forte contribution à la réussite du Groupe.

11 juin 2013

LE DÉMONSTRATEUR HYBRIDE X³ BAT UN NOUVEAU RECORD DE VITESSE

L'X³ a pulvérisé le record de vitesse non homologué pour un hélicoptère en volant à 255 nœuds (472 km/h) en vol en palier. Ce démonstrateur technologique qui atteint la vitesse d'un turbopropulseur et possède les pleines capacités de vol d'un hélicoptère a repoussé les frontières de l'aviation.

14 juin 2013

L'A350 XWB EFFECTUE SON VOL INAUGURAL⁽³⁾

Le nouvel Airbus long-courrier A350 XWB a réussi son premier vol d'essai et est entré dans sa phase finale de développement, avant sa certification et son entrée en service prévues pour la fin de l'année 2014.

18 juin 2013

EADS ET SIEMENS SCellent UN PARTENARIAT DE RECHERCHE À LONG TERME

En collaboration avec Diamond Aircraft, les deux sociétés prévoient d'introduire de nouveaux systèmes de propulsion électrique afin de réduire les coûts de carburant et les émissions de dioxyde de carbone.

19 juin 2013

LA FRANCE COMMANDE 34 HÉLICOPTÈRES MILITAIRES NH90⁽¹⁾

Les forces armées françaises ont commandé 34 hélicoptères de transport tactique NH90 après que les forces spéciales ont testé ces appareils de manière intensive dans des conditions similaires à celles de zones désertiques. Le NH90 a réalisé une performance au-delà de toutes les attentes, démontrant sa polyvalence.

31 juillet 2013

ADOPTION DE LA MARQUE AIRBUS ET ANNONCE DU PLAN DE RESTRUCTURATION

À la suite d'une révision stratégique complète, le Groupe a décidé de regrouper ses activités spatiales et de défense au sein d'une nouvelle division nommée Airbus Defence and Space. Dans le but d'améliorer la cohésion et l'intégration du Groupe, il a été décidé de renommer EADS et l'ensemble de ses Divisions et d'adopter la marque Airbus, internationalement reconnue.



4



5



6



7

A400M (photo du gagnant du concours)

1^{er} août 2013

AIRBUS MILITARY LIVRE SON PREMIER A400M À L'ARMÉE DE L'AIR FRANÇAISE⁽⁷⁾

Le premier avion de transport nouvelle génération A400M, qui a impliqué près de 40 000 personnes, a été livré après 10 ans de développement et 5 000 heures de vol d'essai. L'A400M est l'avion de transport militaire le plus efficace et le plus polyvalent jamais conçu.

29 août 2013

57^e LANCEMENT RÉUSSI POUR ARIANE 5⁽⁴⁾

La fusée Ariane 5 a lancé deux satellites de télécommunications en orbite, confirmant une fois de plus un niveau de fiabilité inégalé dans le monde en tant que lanceur et fixant les normes qui permettent de garantir l'accès à l'espace.

20 novembre 2013

AIRBUS ENREGISTRE 160 COMMANDES ET ENGAGEMENTS POUR UNE VALEUR DE 44 MILLIARDS DE DOLLARS⁽⁶⁾

Les 160 commandes et engagements d'une valeur de 44 milliards de dollars enregistrés par le Groupe lors du 13^e Dubai Airshow viennent confirmer le niveau de demande élevé pour les avions gros porteurs d'Airbus. Emirates a passé la commande la plus importante, soit 50 A380 supplémentaires pour une valeur de 20 milliards de dollars.

4 décembre 2013

LIVRAISON DU 400^e EUROFIGHTER TYPHOON⁽⁵⁾

Le 400^e Eurofighter Typhoon a été livré à l'armée de l'air allemande. L'appareil a démontré son efficacité opérationnelle en plus de 10 ans de services et assure la sécurité de l'espace aérien des six nations qui l'utilisent.

14 décembre 2013

ASTRIUM VA FABRIQUER 18 NOUVEAUX LANCEURS ARIANE 5

Arianespace, leader mondial du lancement de satellites, a commandé 18 lanceurs Ariane 5 ECA supplémentaires pour une valeur dépassant les deux milliards d'euros. Ce contrat confirme l'efficacité d'un modèle industriel qui regroupe plus de 550 sociétés et plus de 6 000 personnes dans 12 pays européens différents.

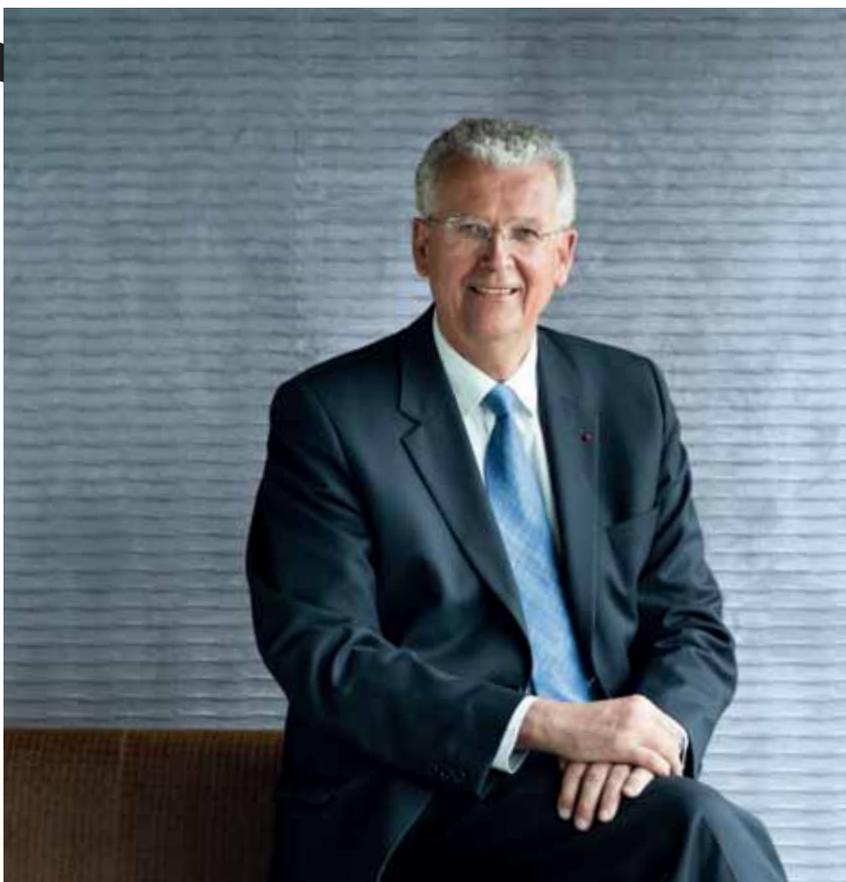


Scannez ici ou consultez le site
www.reports.airbus-group.com

Direction et gouvernance. Le Conseil d'administration et la Direction ont engagé une réforme majeure de la gouvernance du Groupe et de la structure de l'actionnariat, qui a permis d'augmenter considérablement le flottant.

/ 01

“MENER
L'ÉVOLUTION
DE NOTRE
GROUPE”



Denis Ranque

Président du Conseil d'administration

“LE CONSEIL
A EXERCÉ
UN RÔLE
DE SOUTIEN
DANS LES
**DISCUSSIONS
SUR LA
STRATÉGIE.**”

Chers/Chères Actionnaires
et parties prenantes

Les objectifs que nous avons réalisés l'an dernier sont remarquables et je me sens privilégié d'avoir présidé un Conseil d'administration aussi éminent à un moment de transition si important dans l'histoire de la Société.

Les profonds changements dans la structure de l'actionariat et dans la gouvernance, finalisés lors de l'Assemblée générale extraordinaire de mars 2013, sont désormais en place. Le flottant a augmenté et représente aujourd'hui plus de 70 % du capital. L'objectif de cette transformation était de normaliser et de simplifier le système de gouvernance de la Société, afin que la direction puisse agir avec souplesse dans un environnement très concurrentiel. Par-dessus tout, cette réorganisation accorde la priorité aux intérêts des actionnaires et aux parties prenantes dans leur ensemble.

La Société a su mener cette transition en douceur. Cela ne l'a pas empêchée de se concentrer sur les aspects opérationnels, comme en témoignent l'avancement des programmes et les résultats constatés.

COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

COMITÉ D'AUDIT

Hermann-Josef Lamberti (Président)
Anne Lauvergeon
Michel Pébereau
Joseph Piqué i Camps

COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS

Sir John Parker (Président)
Jean-Claude Trichet
Lakshmi N. Mittal
Hans-Peter Keitel

En 2013, Airbus Group a formalisé sa politique de dividendes en s'engageant à générer de solides rendements pour les actionnaires.

L'objectif de cette politique est de maintenir une croissance durable des dividendes en respectant un ratio de distribution entre 30 % et 40 %.

DIVIDENDE PAR ACTION 2013 :

0,75 €



Pour plus d'informations à ce sujet, vous pouvez consulter le chapitre Gouvernement d'entreprise du **Document d'enregistrement 2013**.

Cette progression se traduit par l'amélioration de notre performance financière et la proposition de distribuer un dividende brut de 0,75 euro par action. Cela représente une augmentation de 25 % par rapport à l'an dernier et un ratio de distribution de 40 % en accord avec la nouvelle politique du Groupe annoncée en décembre 2013. En effet, celle-ci démontre l'engagement du Groupe envers ses actionnaires et vise une croissance durable des dividendes, avec un ratio de distribution se situant entre 30 % et 40 %.

Par ailleurs, je me réjouis de pouvoir affirmer que notre nouveau système de gouvernance ne représente pas une simple modification de nos règles de fonctionnement, mais une réalité. Aujourd'hui, le taux de participation élevé et, plus encore, la qualité des discussions et des questions traitées lors des réunions du Conseil d'administration attestent du haut degré de responsabilité et de motivation des administrateurs.

Composé de membres indépendants, de nationalités diverses et dotés d'aptitudes et d'une expérience précieuses, le Conseil d'administration doit sérieusement examiner, lors de son prochain renouvellement, la répartition hommes-femmes en son sein. Peu de conseils d'administration ont une équipe aussi internationale et de qualité. Cela montre clairement l'ampleur des ambitions du Groupe au niveau mondial.

À maintes reprises, le Conseil d'administration a déjà pu mettre en avant ses qualités et démontré ses aptitudes à suivre le déroulement des programmes et à traiter les questions d'ordre stratégique.

Dans l'ensemble, au cours de l'exercice 2013, le Conseil d'administration a supervisé l'avancée des principaux programmes en développement tels que les A350 XWB, A380, A400M et NH90 ainsi que le plan d'aménagement de l'EC225.

Il a, dans une même mesure, joué un rôle significatif lors des débats sur la Stratégie 2.0 et soutenu activement la décision concernant le regroupement des unités Airbus Military, Astrium et Cassidian en une seule et même division « Défense and Space Division », afin de renforcer sa compétitivité pour mieux affronter l'environnement difficile de nos marchés.

C'est pour cette même raison que la marque consolidée Airbus a été adoptée pour représenter l'ensemble du Groupe.

L'expertise des membres du Conseil s'est avérée primordiale pour repenser et remettre en cause nos modèles de fonctionnement pour l'innovation, l'empreinte de la marque, la politique de primes versées aux cadres dirigeants, la gestion des risques, les programmes de conformité et les règles de contrôle en matière d'export ainsi que les questions de cybersécurité.

Notre agenda s'annonce particulièrement ambitieux pour l'année à venir. Nous surveillerons de près les avancées du programme de restructuration actuel, car la réussite du Groupe à long terme en dépend. Nous examinerons également le positionnement stratégique des activités de l'entreprise en gardant un œil à la fois sur les investissements à long terme et sur les cycles de production.

Nous nous concentrerons également sur d'autres questions, notamment l'exécution par la direction des programmes, des engagements pris envers les marchés financiers, des objectifs de performance et de la valorisation du Groupe ainsi que la gestion des risques opérationnels et des opportunités propres à un métier aussi complexe que le nôtre.

Nous continuerons d'encourager et de promouvoir des pratiques de travail éthiques dans le cadre de l'ensemble de nos activités. Nous estimons que le civisme et une attitude irréprochable constituent la base essentielle de la performance à long terme d'une Société. Je peux vous assurer, sur ce point également, que nous nous engageons à agir dans le meilleur intérêt de toutes nos parties prenantes.

Denis Ranque



LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

1. Hans-Peter Keitel (66)

Vice-président de l'Association allemande de l'industrie (BDI)

M. Keitel a occupé le poste de Président de l'Association allemande de l'industrie (BDI) de 2009 à 2012. Il a auparavant travaillé pendant près de 20 ans chez Hochtief, tout d'abord en tant que Directeur des affaires internationales puis, de 1992 à 2007, en tant que Président exécutif.

2. Hermann-Josef Lamberti (58)

Ancien Membre du Conseil d'administration de Deutsche Bank

M. Lamberti a été Directeur général délégué de Deutsche Bank AG de 1998 à 2012. Il avait préalablement acquis une grande expérience chez IBM, dans les domaines du contrôle de gestion, du développement d'applications internes, des ventes, des logiciels personnels, du marketing et de la gestion de la marque.

3. Ralph D. Crosby, Jr. (66)

Ancien Membre du Conseil d'EADS et de Northrop Grumman

M. Crosby compte à son actif trente années d'expérience dans l'industrie aéronautique et de la défense, y compris en qualité de Directeur général d'activités commerciales et d'activités de défense majeures d'EADS et de Northrop Grumman.

4. Sir John Parker (71)

Président d'Anglo American

Avant d'occuper son poste actuel, Sir John Parker a assumé diverses fonctions de direction dans l'ingénierie, les chantiers navals et le secteur de la défense. Il a notamment été président de National Grid jusqu'à fin 2011 et a passé 25 ans en qualité de Président exécutif au sein d'Harland & Wolff et du Groupe Babcock International.

5. Anne Lauvergeon (54)

Partenaire chez Efficiency Capital, Présidente-Directrice générale d'ALLP S.A.

Mme Lauvergeon a été Présidente du Directoire d'Areva de 2001 à 2011. Avant de rejoindre Lazard Frères et Alcatel, elle a travaillé de 1990 à 1995 auprès du Président français François Mitterrand en tant que Secrétaire générale adjointe et représentante personnelle pour la préparation des sommets G7/G8.

6. Lakshmi N. Mittal (63)

Président-Directeur général d'ArcelorMittal

M. Mittal est un entrepreneur qui a fondé Mittal Steel Company en 1976. Sa société s'est développée avec succès au fil des années jusqu'à devenir, sous le nom d'ArcelorMittal, le plus grand groupe sidérurgique du monde. M. Mittal est reconnu pour son rôle prédominant dans la restructuration de la sidérurgie mondiale.

7. Denis Ranque (62)

Président du Conseil d'administration d'Airbus Group

De 1998 à 2009, Denis Ranque a été Président du Conseil et Directeur général de Thales. Il avait auparavant occupé différents postes de direction au sein de cette entreprise. Il a commencé sa carrière au ministère français de l'Industrie. À partir de 2010, il a assumé de nombreuses fonctions non exécutives au sein de sociétés industrielles et d'organisations à but non lucratif.

8. Michel Pébereau (72)

Président honoraire de BNP Paribas

M. Pébereau a été le Président du Conseil de BNP Paribas jusqu'à fin 2011. Il avait auparavant dirigé la banque BNP et mené la fusion qui a donné naissance à BNP Paribas en 2000. Il a également dirigé le Crédit Commercial de France, après avoir occupé plusieurs postes de haut rang au sein du Trésor français.

9. Manfred Bischoff (71)

Président du Conseil de surveillance de Daimler

M. Bischoff a occupé le poste de Président exécutif de Daimler Benz Aerospace (DASA), le poste de Président du Conseil d'administration d'EADS et a été membre du Directoire de Daimler AG. Diplômé en économie, il possède une expertise complète dans les industries automobile et aéronautique.

10. Tom Enders (55)

Président exécutif d'Airbus Group

Avant d'occuper son poste actuel, M. Enders a été PDG d'Airbus de 2007 à 2012. Il avait auparavant exercé la fonction de Co-Président exécutif d'EADS et dirigé la division Defense and Security Systems d'EADS, après avoir occupé plusieurs postes de haut dirigeant chez MBB et DASA.

11. Jean-Claude Trichet (71)

Gouverneur honoraire de la Banque de France

M. Trichet a occupé le poste de Président de la Banque centrale européenne de 2003 à 2011. Il a auparavant été Gouverneur de la Banque de France, Administrateur du Trésor français et a occupé plusieurs fonctions importantes au sein du ministère français de l'Économie et des Finances.

12. Josep Piqué i Camps (59)

Vice-Président du Conseil et PDG d'Obrascón Huarte Lain

M. Piqué i Camps est Vice-président du Conseil et PDG d'Obrascón Huarte Lain (OHL). Il possède une grande expérience politique acquise au cours des différentes fonctions qu'il a occupées, en qualité de sénateur ou de ministre de différents gouvernements espagnols.

“



Tom Enders
Président exécutif

“EN 2013,
NOUS AVONS
CONNU DE
**NOMBREUSES
RÉUSSITES.**”

À

bien des égards, 2013 a été une année charnière pour Airbus Group. Quels ont été les événements les plus importants ?

En effet, cela a vraiment été une année exceptionnelle. Mais selon moi, deux éléments majeurs ont marqué la différence. En premier lieu, la réforme de notre gouvernance et de la structure de l'actionariat qui nous permet aujourd'hui d'axer le développement de notre Société sur la performance. Tous nos efforts tendent désormais à consolider la croissance pour les années à venir. Je dois souligner ici la contribution précieuse de notre Conseil d'administration qui s'avère sans égal en termes d'expérience, d'ouverture d'esprit internationale et d'expertise financière.

En second lieu, je mentionnerai la nouvelle stratégie du Groupe. À la suite de l'analyse approfondie finalisée en 2013, nous avons défini de nouveaux objectifs qui reflètent l'évolution des marchés. Notre force principale réside dans l'aéronautique qui connaît actuellement un essor commercial considérable. En même temps, la création de notre division Airbus Defence and Space favorisera l'amélioration de notre compétitivité dans les secteurs publics où les contraintes de marché sont plus nombreuses. Ces efforts de restructuration continus vont rendre cette Division encore plus forte. J'en suis convaincu.

“Nous allons travailler pour rendre notre Société plus compétitive à l'avenir.”

Le nouveau nom du Groupe est la conséquence logique de cette évolution stratégique. Il permet de regrouper toutes les unités sous la marque la plus puissante, synonyme à elle seule d'internationalisation, innovation et intégration. Cela renforce notre slogan : « We Make It Fly* ». Je crois sincèrement que c'est une marque que nous pouvons tous arborer avec fierté.

Quels sont les développements opérationnels que vous souhaiteriez mettre en avant ?

Il y a eu récemment une succession de réussites qui ont contribué à l'augmentation de notre chiffre d'affaires et signifié un pas de plus en direction de notre objectif de rentabilité 2015.

L'année 2013 a vraiment été formidable pour notre activité avions commerciaux, avec un record de livraison de 626 appareils Airbus, ce qui n'est pas un mince exploit. Airbus a également effectué le premier vol de l'A350 XWB et livré ses premiers A400M. Quatre lancements Ariane 5 de six satellites fabriqués par notre Société ont été effectués. Nous avons également poursuivi la bonne exécution de nos programmes dans l'activité Défense, en particulier celui de l'Eurofighter Typhoon. Pour ce qui est de notre activité Hélicoptères, l'EC225 Super Puma a repris du service au niveau mondial chez tous les opérateurs, une réelle prouesse compte tenu des problèmes opérationnels rencontrés récemment.

Les prises de commandes ont considérablement augmenté atteignant un chiffre record de 1 619 commandes commerciales brutes d'appareils Airbus. Toutefois, nous devons souligner la solide performance du secteur de l'espace, qui affiche un ratio prises de commandes/livraisons supérieur à un. Le carnet de commandes du Groupe a atteint en fin d'année le chiffre record de 687 milliards d'euros. Peu d'autres sociétés industrielles ont une telle visibilité sur leur calendrier de production.

Nous avons également augmenté notre rentabilité malgré les charges exceptionnelles engendrées par le programme A350 XWB et par le plan de restructuration du Groupe en cours. Par ailleurs, malgré un environnement de marché difficile, nous avons amélioré la rentabilité de l'activité Défense en concentrant nos efforts sur les opérations de transformation et en gérant le programme de développement de manière efficiente. Nous avons atteint pour la première fois dans le secteur de l'Espace un taux de rentabilité opérationnelle de 6 %.

* Nous le faisons voler

Quelles sont vos priorités pour l'année à venir ?

Je serai bref et direct : 2014 sera une année d'exécution. Nous avons un programme chargé. Notre programme de développement le plus important, celui de l'A350 XWB, est maintenant dans sa phase la plus critique. Nous devons gérer non seulement les premières livraisons, mais également la montée en cadence industrielle pour les années à venir. Nous devons augmenter les livraisons de l'A400M et, dans le cadre de notre activité Hélicoptères, nous devons livrer les EC175 à nos premiers clients.

Au-delà des objectifs opérationnels à atteindre, nous devons rendre notre Société plus compétitive à l'avenir. Dans cette optique, la division Airbus Défense and Space va devoir jouer un rôle important. Il en va de même pour Airbus Helicopters qui est en train de prendre des mesures importantes dans cette direction. En outre, nous avons pour 2014 une priorité au niveau du Groupe : il s'agit de Quest, une initiative qualité qui va nous permettre d'augmenter notre performance et d'améliorer le degré de satisfaction de nos clients. Nous devons limiter les charges imprévues au niveau de la Société, qu'elles soient d'ordre exceptionnel ou structurel.

La nouvelle gouvernance et la nouvelle structure de l'actionnariat ont fait de l'engagement du Groupe envers ses actionnaires une priorité. Mais qu'en est-il des autres parties prenantes ?

Nous sommes une entreprise tout à fait normale, et nos actionnaires regardent tout simplement la performance. Mais ne soyons pas dupes : nous ne pouvons pas générer de résultats rentables sans compter sur l'engagement des nombreux collaborateurs qui gèrent notre activité au quotidien. J'entends par là le travail réalisé par nos salariés, composés de professionnels de haut niveau, talentueux et passionnés. Ce sont leurs efforts, leur gestion et leur talent en matière d'innovation qui ont amélioré la performance de la Société et contribué au succès reconnu de l'an dernier.

Nous avons, en 2013, récompensé la contribution des salariés d'Airbus Group en remettant gratuitement 10 actions à chacun. Je pense qu'il est juste que les employés possèdent une part du capital de leur Société. Nous faisons tous partie de cette entreprise, et nous souhaitons tous qu'elle réussisse.

PRIORITÉS DU GROUPE POUR 2014 : POINTS CLÉS

Construire notre futur et continuer d'innover :

regrouper les feuilles de route technologies au sein d'une même stratégie R&T pour l'ensemble du Groupe.

Internationalisation :

adopter le principe « One-Roof » (regrouper sous un même toit) dans les pays les plus importants. Étendre notre présence internationale.

Faire d'Airbus Group un vrai succès :

renforcer la compétitivité de notre division Espace et Défense. Consolider notre activité Hélicoptères. Gérer les défis industriels de la branche « avions commerciaux ».

Les salariés :

apporter notre soutien aux salariés dans le cadre du processus de restructuration du Groupe. Investir dans la maîtrise des compétences clés et des comportements indispensables à notre développement.

S'efforcer d'améliorer encore plus le degré de satisfaction de nos clients :

livrer des produits et offrir des services de qualité dans les délais et au coût convenus.

Gérer la performance :

respecter les engagements du planning opérationnel (OP), se concentrer sur l'augmentation de la rentabilité et la gestion des liquidités.

Éthique et Compliance :

appliquer les principes d'intégrité au quotidien afin d'améliorer la performance du Groupe et de préserver sa réputation.

Cybersécurité et protection de nos actifs :

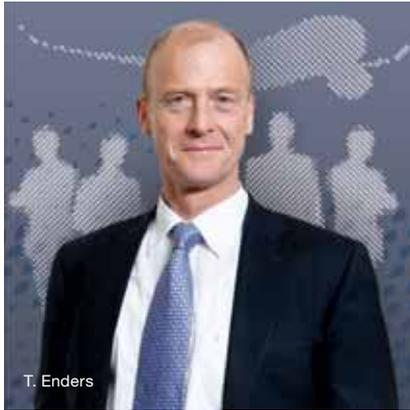
protection de la propriété intellectuelle, de nos actifs industriels et de nos produits.



H. Wilhelm



F. Brégier



T. Enders



G. Faury



M. Lahoud



B. Gerwert

COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE

Tom Enders

Président exécutif d'Airbus Group

M. Enders préside le Comité exécutif du Groupe, il est le seul membre exécutif du Conseil d'administration.

Harald Wilhelm

Directeur financier d'Airbus et d'Airbus Group

M. Wilhelm est chargé d'assurer la performance financière d'Airbus Group, d'obtenir les financements pour le Groupe et ses clients, de gérer les relations avec les investisseurs ainsi que les risques et les opportunités, de garantir la transparence financière et de créer de la valeur pour les actionnaires de la Société.

Fabrice Brégier

Président exécutif d'Airbus

En tant que Président et Chief Executive Officer (CEO) d'Airbus, M. Brégier est responsable de la performance des activités d'Airbus et de leur positionnement pérenne sur les marchés internationaux.

Guillaume Faury

Président exécutif d'Airbus Helicopters

La mission de M. Faury consiste à appliquer un programme ambitieux de transformation d'Airbus Helicopters, afin de consolider la performance industrielle de la Division, de garantir le succès commercial et la satisfaction des clients quant aux programmes et services associés.

Marwan Lahoud

Directeur de la Stratégie et de l'International d'Airbus Group

M. Lahoud est chargé d'élaborer la stratégie du Groupe, notamment en matière de marketing et de développement à l'international.

Bernhard Gerwert

Président exécutif d'Airbus Defence and Space

M. Gerwert a pour mission de restructurer la division Airbus Defence and Space ainsi que de générer une performance durable et de préparer l'avenir de cette Division.

AIRBUS

GROUP



F. Auque



J. Botti



T. Baril



D. Ureña-Raso



J. Leahy



G. Butschek



S. O'Keefe

Thierry Baril

Directeur des ressources humaines d'Airbus et d'Airbus Group

Le rôle de M. Baril consiste à s'assurer de la gestion efficace des employés, de leur mobilisation et de leurs compétences, et d'anticiper également les besoins en ressources humaines qui permettront de maintenir la croissance.

François Auque

Vice-président exécutif de Space Systems au sein d'Airbus Defence and Space

M. Auque est responsable de la nouvelle gamme de produits Space Systems au sein de la division Airbus Defence and Space. Space Systems est le fournisseur européen leader du transport spatial et des systèmes de satellites et d'infrastructures orbitales et joue un rôle primordial dans le développement des capacités des forces de dissuasion françaises.

Günther Butschek

Directeur général délégué d'Airbus

M. Butschek est, en tant que Directeur général délégué d'Airbus, responsable au sein de cette Division de la gestion des opérations, de l'ingénierie, des achats et de la chaîne d'approvisionnement, de la qualité et de la technologie de l'information.

Jean Botti

Directeur technique d'Airbus Group

La mission de M. Botti consiste à piloter les activités de recherche et technologie d'Airbus Group. Il supervise les technologies de l'information et les initiatives pour le long terme en matière de cybersécurité, de qualité, de gestion de programmes et d'outils de fabrication.

John Leahy

Directeur général délégué - Clients d'Airbus

Les responsabilités de M. Leahy couvrent toutes les activités commerciales d'Airbus, notamment les ventes, le marketing, la gestion des contrats, le contrôle des transactions commerciales, la gestion des actifs et les opérations de leasing.

Domingo Ureña-Raso

Vice-président exécutif de Military Aircraft au sein d'Airbus Defence and Space

M. Ureña-Raso est responsable de l'activité Avions militaires, notamment les programmes A400M, Eurofighter et UAV (drones). Il est rattaché au Président exécutif d'Airbus Défense and Space.

Sean O'Keefe

Président exécutif d'Airbus Group Inc.

Avant de quitter la Société, M. O'Keefe supervisait les aspects stratégiques et opérationnels d'Airbus Group aux États-Unis, en coordination avec les trois Divisions opérationnelles du Groupe.

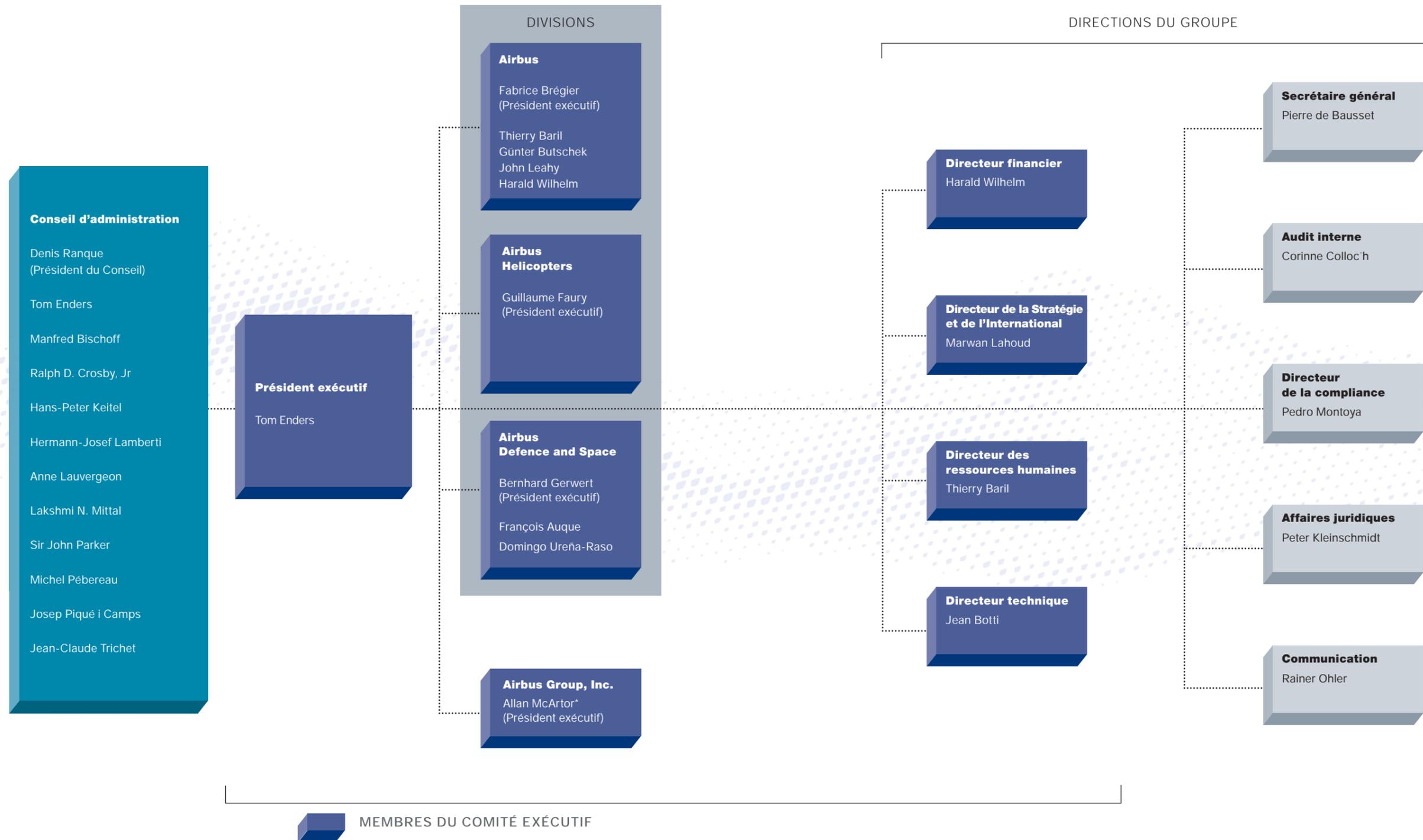


Allan McArtor

a remplacé Sean O'Keefe le 1^{er} mars 2014.

ORGANIGRAMME D'AIRBUS GROUP

au 1^{er} mars 2014



Panorama financier, stratégie, marchés et perspectives.

L'objectif d'Airbus Group est d'améliorer sa performance financière avec une position de leader dans le secteur de l'aéronautique et un meilleur positionnement dans l'espace et la défense.

/ 02

**“AMÉLIORER
NOTRE
COMPÉTITIVITÉ
INTERNATIO-
NALE”**

WE MAKE IT FLY — PANORAMA 2013

“Nous progressons vers notre objectif de rentabilité”



Harald Wilhelm
Directeur financier

“L'EXÉCUTION
DE NOS
PROGRAMMES
EST NOTRE
PRIORITÉ.”

Pouvez-vous nous commenter les principaux faits marquants de 2013 en termes de résultats financiers du Groupe ?

Tout d'abord, nous progressons vers notre objectif de rentabilité. Ainsi, alors que notre chiffre d'affaires n'a augmenté que de 5 % par rapport à l'année précédente, notre rentabilité sous-jacente, l'EBIT avant éléments non récurrents, est en hausse de 21 % à 3,6 milliards d'euros, soit une marge opérationnelle de 6 %. Il s'agit d'une étape importante vers notre objectif de 7 à 8 % en 2015 (Cf. pages 24-25).

Pourquoi ce montant de dividende ?

Ce montant résulte à la fois de l'amélioration de la rentabilité et de la nouvelle politique de distribution, annoncée fin 2013. Le dividende brut proposé de 75 centimes par action représente un taux de distribution de 40 %, en augmentation de 25 % par rapport à l'année précédente.

Comment voyez-vous l'évolution de la trésorerie ?

Nous sommes actuellement dans une phase d'investissements lourds dans les programmes de production et de développement, en particulier avec la montée en cadence de l'A400M et de l'A350 XWB. De ce fait, le flux de trésorerie disponible a été négatif sur tout l'exercice. Cependant, la situation a été meilleure que prévue, grâce au rythme élevé des livraisons commerciales et à un effort plus important sur la trésorerie au cours du dernier trimestre. Notre trésorerie nette fin 2013 reste très solide à 9 milliards



d'euros, après prise en compte de 1,9 milliard d'euros investis en rachat d'actions et le versement de dividendes à hauteur de 469 millions d'euros. Nous maintenons la souplesse et la sécurité financières, nécessaires pour investir dans nos activités et assurer la croissance. Nos notations de crédit démontrent la stabilité financière du Groupe. Pour l'avenir, je surveille attentivement la génération de cash. En 2014 et 2015, nous allons accélérer nos efforts sur les programmes en développement. L'objectif sera de dégager un flux de trésorerie disponible avant acquisitions à l'équilibre. Je m'attends à une amélioration par la suite.

Comment expliquez-vous les charges exceptionnelles passées sur l'A350 XWB en 2013 ?

L'A350 est un programme industriel extrêmement complexe, mais nous avons beaucoup appris des expériences précédentes. Nous avons redoublé d'efforts pour assurer une montée en cadence solide et stable et assurer la livraison des appareils. Grâce à ces efforts, le programme est en bonne voie pour une mise en service d'ici la fin de l'année. Mais cet effort supplémentaire a un coût. L'évaluation des coûts réels par rapport à nos objectifs indique une charge de 434 millions d'euros en 2013, ce qui reflète un niveau de coûts récurrents élevés sur les premiers avions. Nous avons lancé il y a déjà un an un plan de restructuration pour traiter et limiter, à moyen et long terme, les principales causes de coûts. Avec plus de 800 avions déjà commandés, je suis convaincu que l'A350 XWB sera un élément clé de la future performance du Groupe.

Quelles performances pouvons-nous attendre du Groupe pour la période à venir ?

Pour l'année à venir, et avec un taux euro/dollar de 1,35, le résultat de 2014 devrait être globalement stable par rapport à 2013, avec des livraisons d'Airbus sensiblement au même niveau que l'an dernier. La rentabilité sous-jacente devrait connaître une croissance modérée en 2014, et nous conservons notre objectif de 2015 de 7-8 % de marge opérationnelle. Il faut noter que cet objectif est fondé sur un cours de l'euro dollar de 1,35 et comprend l'effet dilutif des premières livraisons de l'A350 XWB. En outre, la bonne performance commerciale d'Airbus va nous permettre d'augmenter la cadence de production d'appareils monocouloirs à 46 par mois en 2016, contre 42 par mois aujourd'hui. Notre solide carnet de commandes, qui représente aujourd'hui près de 687 milliards d'euros, est très bien réparti à travers le monde et nous donne une excellente visibilité pour les années à venir.

Quels sont les principaux risques pesant sur la rentabilité ?

La gestion des risques et le contrôle des coûts sont des priorités absolues pour notre Groupe. Et je crois que notre approche rigoureuse dans ces domaines est payante. D'éventuelles charges exceptionnelles pourraient être générées par le programme A350 XWB, qui vient d'entrer dans sa phase la plus critique, ou par une variation des écarts de change du fait du taux de change réel et de problématiques de décalage temporel.

Enfin, selon vous, quel cours pourrait atteindre l'action ?

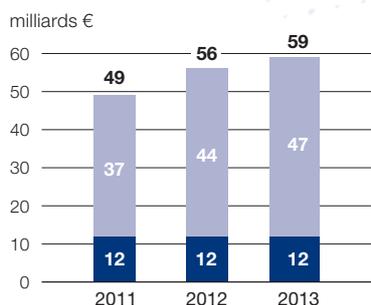
Le cours de l'action du Groupe a connu une progression très impressionnante, avec une hausse de 89 % en 2013, mais je ne livre pas de prédictions !

Pour moi, cette hausse indique que le marché a de fortes attentes par rapport à notre Société. Nous devons donc être à la hauteur de ces attentes et je peux vous assurer que l'équipe de direction et moi-même sommes entièrement concentrés sur cet objectif.

CHIFFRES CLÉS

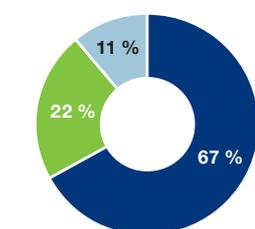
CROISSANCE CONTINUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES

CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES



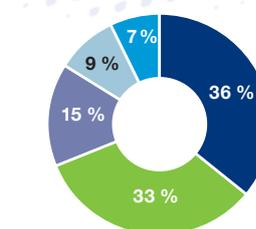
■ Activités commerciales
■ Activités de défense

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR DIVISION



■ Airbus
■ Airbus Defence and Space
■ Airbus Helicopters

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION



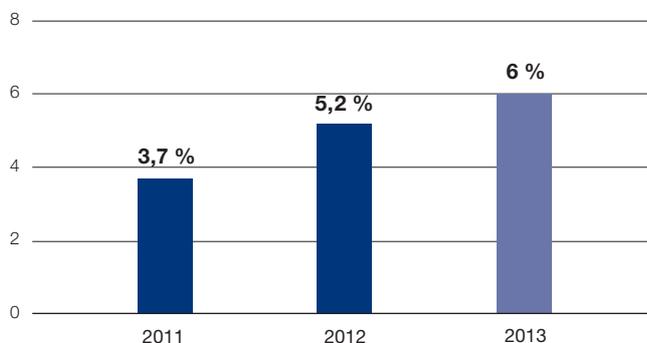
■ Europe
■ Asie-Pacifique
■ Amérique du Nord
■ Moyen-Orient
■ Afrique/Amérique centrale et du Sud

Chiffres pro forma d'après les résultats de l'exercice 2013.

La croissance du chiffre d'affaires est due à la bonne performance de l'activité commerciale et en particulier au dynamisme des régions Asie-Pacifique et Moyen-Orient. Les revenus enregistrés par l'activité Défense ont résisté aux pressions budgétaires.

CROISSANCE DE LA RENTABILITÉ SOUS-JACENTE

Marge opérationnelle (EBIT* avant éléments exceptionnels exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires)

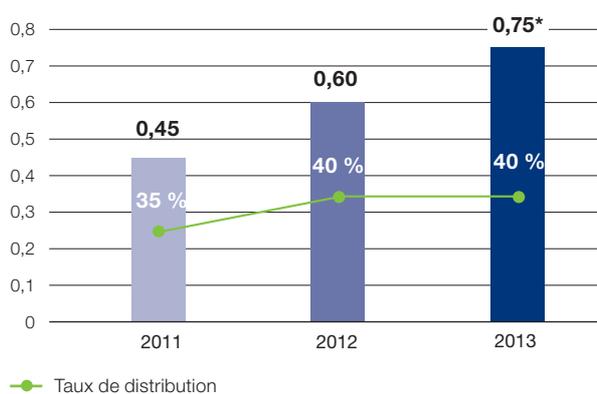


La marge opérationnelle du Groupe continue de progresser et est en ligne avec nos objectifs de rentabilité 2015.

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

DIVIDENDE AIRBUS GROUP

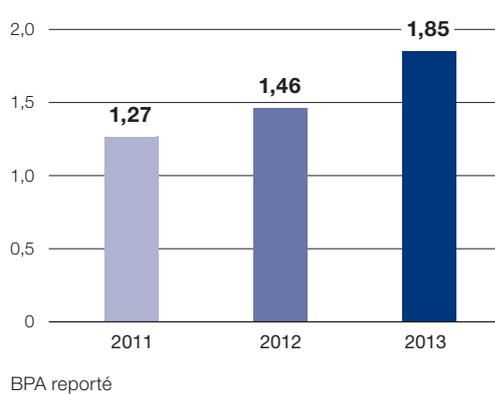
Dividende brut par action (en €)



Le montant du dividende brut proposé de 0,75 € par action représente une augmentation de 25 % par rapport à 2012.

BÉNÉFICE PAR ACTION (BPA)

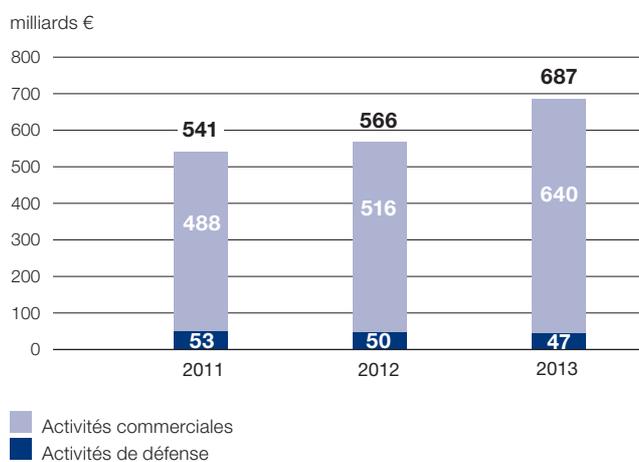
(en €)



Le résultat net annuel a augmenté de 22 % et s'élève à 1,5 milliard d'euros. Sur la base du nombre d'actions en circulation en 2013, ce résultat représente un BPA de 1,85 €.

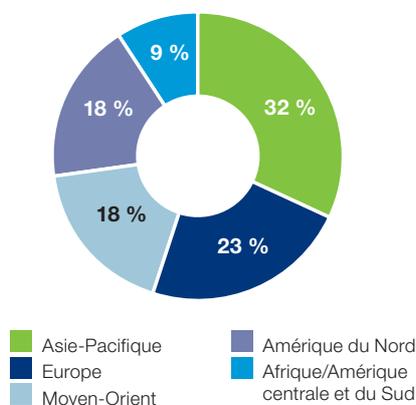
CROISSANCE CONTINUE DU CARNET DE COMMANDES

CARNET DE COMMANDES PAR ACTIVITÉ



Grâce au dynamisme actuel du marché et à une gamme de produits très compétitive, le carnet de commandes d'Airbus Group a progressé de façon constante au cours de ces dernières années. Il est également bien diversifié à travers les grandes régions du monde.

CARNET DE COMMANDES PAR RÉGION



L'ACTION AIRBUS GROUP

Après une progression de 22 % en 2012, le cours de l'action de la Société a augmenté de 89 % en 2013.

La même année, le CAC 40 a enregistré une hausse de 18 %, le DAX de 25 % et le MDAX de 36 %. L'indice MSCI Aerospace a, quant à lui, progressé de 50 %.

Jusqu'à la mi-mars 2013, le cours de l'action a culminé à 42,59 euros avec la publication de meilleurs résultats pour l'année 2012 et l'entrée de la Société dans l'indice EuroStoxx50. La Société et les marchés européens ont accusé, au cours des semaines suivantes, un recul de leurs performances, provoqué par des inquiétudes concernant les économies de la zone euro.

Le cours du titre s'est toutefois repris, après une série de ventes d'actions par les principaux actionnaires historiques du Groupe et du fait du programme de rachat d'actions actuellement mis en œuvre par la Société – 41,12 euros le 2 avril 2013. Il a de nouveau baissé pour s'établir à 37,5 euros à la mi-avril, l'économie de la zone euro restant préoccupante.

Les résultats très satisfaisants pour le premier trimestre et le premier semestre, publiés respectivement le 14 mai 2013 et le 31 juillet 2013, ont stimulé le cours de l'action avant que

celui-ci ne retombe à 42 euros du fait de craintes d'un resserrement du crédit en Chine et de la réduction des mesures de soutien monétaire aux États-Unis.

Le 11 décembre, à l'ouverture de son Global Investor Forum (forum international des investisseurs), le Groupe a annoncé une nouvelle politique de dividendes, avec un ratio de distribution de 30 % à 40 % du bénéfice ajusté, et a confirmé son objectif de 7 % à 8 % de marge opérationnelle pour 2015 (en prenant en compte la dilution de la marge du programme A350 XWB et sur la base d'un taux de change euro-dollar de 1,35). Ces déclarations ont entraîné une forte hausse du cours de l'action, qui a atteint son plus haut niveau historique, à 56,2 euros.

Le 31 décembre 2013, l'action EADS a clôturé à 55,8 euros. Depuis le 2 janvier 2014, les actions du Groupe sont cotées sous le symbole AIR, représentant le nom Airbus Group.

PROFIL

NOMBRE D' ACTIONS ÉMISES AU 31 DÉCEMBRE 2013

783 157 635

CODE ISIN

NL0000235190

DIVIDENDE BRUT PAR ACTION

0,75 €*

PLUS HAUT ATTEINT EN 2013 À LA BOURSE DE PARIS : LE 27 DÉCEMBRE 2013

56,24 €

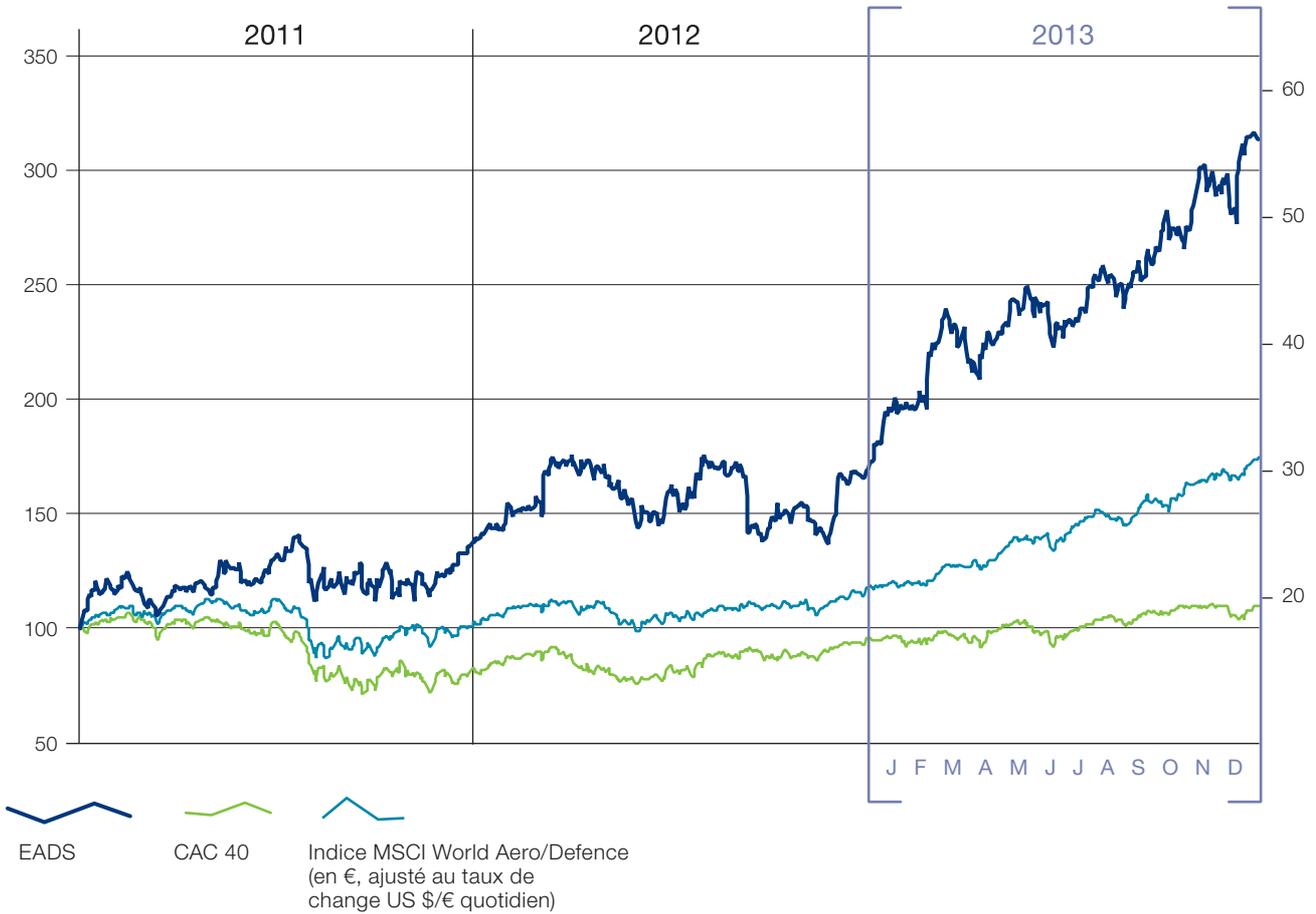
PLUS BAS ATTEINT EN 2013 À LA BOURSE DE PARIS : LE 2 JANVIER 2013

30,07 €

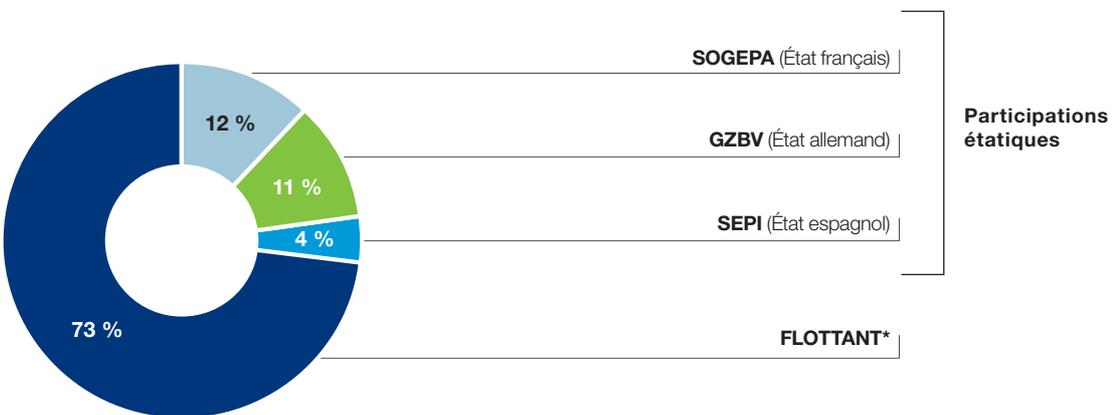
ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION AU 31 DÉCEMBRE 2013

Base 100 : 3 janvier 2011

Cours de l'action en €



STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2013



*Inclus : Investisseurs institutionnels et individuels : 72,6 % et Actions propres détenues (actions sans droit économique ni droit de vote) : 0,4 %.



Marwan Lahoud
Directeur de la Stratégie et de l'International

“L’AVIATION COMMERCIALE RESTE NOTRE MOTEUR DE CROISSANCE PRINCIPAL.”

En 2013, le Groupe a terminé son analyse stratégique et lancé son nouveau plan intitulé « Stratégie 2.0. ». Pouvez-vous nous faire un résumé des principales conclusions de cette analyse ?

Le plan stratégique précédent, Vision 2020, lancé par le Groupe en 2007, était principalement axé sur la croissance, la rentabilité et une répartition équilibrée entre les activités commerciales et gouvernementales. Si nous regardons en arrière, nous pouvons constater que nous avons beaucoup progressé. Notre Groupe a connu une croissance significative et plus rapide que prévu. Nous sommes devenus plus international en signant la majeure partie de nos ventes et de nos commandes en dehors de l'Europe. La part de nos activités sous-traitées hors d'Europe a aussi considérablement augmenté et notre activité Services a doublé en cinq ans.

Toutefois, malgré la croissance soutenue que nous avons enregistrée dans un marché européen de l'espace et de la défense évoluant de manière plutôt modérée, il ne nous a pas été possible de diversifier suffisamment l'ensemble de notre portefeuille. Notre plan Stratégie 2.0 devra désormais opérer cette diversification. L'aviation commerciale, qui représente aujourd'hui presque les deux tiers de notre chiffre d'affaires, reste notre moteur de croissance principal, et nous devons en tenir compte. Dans le cadre de nos activités Espace et Défense, nous devons, là aussi, nous concentrer sur nos atouts pour affronter des marchés que l'on prévoit stagnants dans les années à venir. Puisque nous disposons d'un portefeuille de produits très modernes, nous pouvons désormais nous consacrer à l'amélioration de notre compétitivité en réduisant nos coûts et en offrant aux clients des pays émergents des solutions éprouvées assorties d'un niveau de risque faible.

Pouvez-vous nous parler des motifs qui ont conduit le Groupe à fusionner ses activités spatiales et de défense ?

Comme je l'ai déjà souligné, nous ne pensons pas que les marchés nationaux de l'espace et de la défense vont connaître une croissance importante à l'avenir, tout au moins à court terme. Par conséquent, si nous souhaitons générer de la valeur, il nous faut améliorer notre compétitivité, utiliser nos ressources de manière efficace et renforcer notre accès aux marchés porteurs. En regroupant nos activités spatiales et de défense, préalablement dirigées séparément, nous pourrions bénéficier des synergies de ces deux Divisions, non seulement en termes de coûts, mais également en termes d'opérations et de ventes. N'oublions pas que depuis la création d'EADS en 2000, le chiffre d'affaires consolidé de Cassidian, Astrium et Airbus Military a plus que doublé. Il y a 14 ans, bon nombre de leurs activités

“La toute nouvelle division Airbus Defence and Space renforcera notre position de leader sur le marché.”



actuelles n'existaient pas encore. Il est donc naturel que le Groupe évolue en parallèle avec ses marchés. La création de la nouvelle division Airbus Defence and Space est une bonne étape de franchie et, grâce à elle, nous allons pouvoir renforcer notre position dominante sur le marché. En effet, cette Division est désormais leader en Europe pour « tout ce qui vole » et au niveau mondial dans la majorité de ses activités (Transport, Ravitailleurs, Lanceurs). Ce regroupement d'activités dans une même structure permet aussi de proposer au client une offre unique de solutions pour l'ensemble de ses besoins en matière de communications sécurisées, que ce soit dans les domaines de l'air, de l'espace ou de la terre.

Quelles sont les réussites du Groupe sur le marché international pour l'année 2013 ?

Le Groupe a enregistré de très bons résultats, plus de 50 milliards d'euros de chiffre d'affaires, dans la région Asie-Pacifique, notamment en Chine et en Inde. Il a également remporté des appels d'offres importants lancés par la Chine, Air AsiaX (Malaisie), Lion Air (Indonésie), Srilankan Airlines et Singapore Airlines. La commande passée par Japan Airlines pour 31 appareils de la famille A350 XWB représente clairement une victoire stratégique sur un marché jusque-là très difficile pour Airbus. Des commandes importantes d'hélicoptères ont été enregistrées en Corée du Sud, au Japon et en Thaïlande. Il en est de même pour les ATR en Indonésie, au Laos, à Taïwan et en Thaïlande. Il convient également de mentionner le contrat d'avions ravitailleurs multirôles (MRTT) remporté à Singapour. Nous avons également connu une année fructueuse au Moyen-Orient. Parmi les principaux contrats, nous citerons les commandes passées par Ethiad pour 50 A350 XWB et d'Emirates pour 50 A380. Nous avons aussi enregistré d'autres commandes en Arabie Saoudite pour nos activités de défense et de sécurité.

En Amérique du Sud, nous avons reçu, en plus d'une importante commande d'avions monocouloirs de la compagnie aérienne mexicaine VivaAerobus, plusieurs commandes d'hélicoptères en provenance d'Argentine, de Bolivie, du Brésil, du Chili et du Pérou. Notre joint-venture ATR a enregistré des commandes de Colombie, du Brésil, d'Antigua et d'Uruguay. En Europe, nous avons signé un contrat majeur concernant des avions monocouloirs avec Turkish Airlines et enregistré également une commande d'hélicoptères. En Asie centrale et au Caucase nous avons reçu des commandes d'hélicoptères et d'avions de transport militaire. En Russie, nous avons conclu un contrat portant sur des avions commerciaux avec AIG et reçu une commande pour un satellite commercial. Grâce aux succès remportés sur les marchés internationaux, nous disposons désormais d'un carnet de commandes d'une valeur approximative de 687 milliards d'euros, très bien diversifié dans les différentes régions du monde.

Prévoyez-vous d'étendre encore la présence internationale du Groupe ?

Le fait d'étendre notre présence industrielle peut être une manière très efficace d'augmenter notre part de marché dans les pays importants et en pleine croissance, comme nous l'avons constaté avec l'implantation de notre usine d'A320 en Chine. Les travaux de construction de notre ligne d'assemblage final en Alabama aux États-Unis continuent de progresser et les premières livraisons d'appareils de la famille A320 devraient avoir lieu en 2016. Aussi, nous avons récemment inauguré une usine de composants de haute technologie pour notre activité hélicoptères, au Mexique. Enfin, nous sommes actuellement en train d'étudier de très près la possibilité de nous implanter en Pologne.

Quelle est la stratégie actuelle pour l'activité Services du Groupe ?

Comme je l'ai mentionné précédemment, notre activité Services a bien progressé au cours de ces dernières années. Elle représente aujourd'hui environ 15 % du chiffre d'affaires d'Airbus Group et jusqu'à 42 % de notre activité hélicoptères. Là encore, nous devons nous concentrer sur nos atouts et offrir notre savoir-faire unique par le biais d'une seule plateforme. Notre flotte Airbus, qui devrait doubler dans les 20 prochaines années, et nos 800 nouvelles plateformes militaires, qui entreront en service dans les 5 ans à venir, représentent une opportunité unique de développer et de structurer une activité rentable à long terme, tout en générant de la valeur pour nos clients grâce à nos produits.

Que pouvez-vous nous dire au sujet de nouvelles acquisitions éventuelles ?

Le rachat d'autres sociétés reste pour nous un moyen d'atteindre nos objectifs stratégiques et nous disposons des ressources nécessaires pour le faire au cas où une occasion se présenterait. Cependant, nous ne prévoyons aucune acquisition majeure dans un avenir proche. Notre priorité est de nous concentrer sur nos atouts, d'exécuter nos programmes et d'offrir des produits et services compétitifs dans le cadre de toutes nos opérations.

STRATÉGIE

La stratégie d'Airbus Group consiste à conserver son leadership dans l'activité commerciale, à optimiser la division Defence and Space et à créer de la valeur.

À la suite d'une analyse stratégique réalisée en 2013, Airbus Group a établi un ensemble de priorités qui définissent la feuille de route pour les prochaines années.

PRIORITÉS STRATÉGIQUES DU GROUPE

- ⌘ Renforcer notre position sur le marché et augmenter notre rentabilité tout en restant le leader de l'industrie aéronautique commerciale

- ⌘ Conserver notre position de numéro un dans l'industrie européenne de l'espace et de la défense ainsi que sur les marchés gouvernementaux

- ⌘ Exploiter le potentiel d'innovation progressive généré par les programmes de développement de nos produits lors de l'élaboration des nouvelles créations technologiques.

- ⌘ Nous concentrer sur la rentabilité, la création de valeur et notre position de marché, sans chercher à générer de la croissance à tout prix et en gérant notre portefeuille de manière active.

- ⌘ Nous adapter à l'internationalisation croissante du monde actuel et nous rapprocher des marchés étrangers

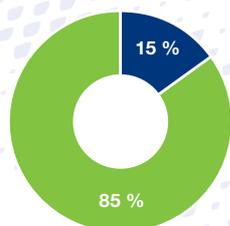
- ⌘ Recentrer nos services au sein de nos plateformes

- ⌘ Renforcer la position de la chaîne de valeur

NOTRE CŒUR DE MÉTIER

“WE MAKE THINGS FLY”*

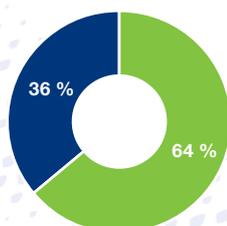
Nous sommes d'abord et avant tout un groupe spécialisé dans l'aéronautique.



■ Aéronautique
■ Autres activités

PRÉSENCE HORS D'EUROPE

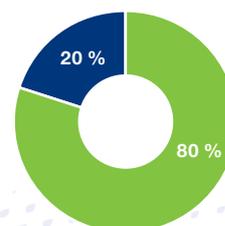
La majeure partie du chiffre d'affaires 2013 du Groupe s'est réalisée en dehors de l'Europe.



■ Hors Europe
■ Europe

CHIFFRE D'AFFAIRES 2013 DANS LE CIVIL

L'activité du Groupe est surtout civile.



■ Civil
■ Défense

Airbus Group a connu une croissance remarquable au cours des dernières années. Si cette amélioration concerne toutes les Divisions du Groupe, c'est toutefois l'activité aviation civile qui a affiché la plus forte progression. À l'heure actuelle, la majeure partie de l'activité d'Airbus Group est liée à l'industrie aéronautique et se réalise en dehors de l'Europe et dans le secteur civil.

* Nous les faisons voler

IMPLICATIONS STRATÉGIQUES

⌘ Construire un portefeuille de Divisions renforcées

⌘ Nous concentrer sur notre activité aéronautique (civile et militaire) et sur notre activité spatiale

⌘ Exploiter l'effet de levier généré par l'activité commerciale d'Airbus pour l'appliquer à l'ensemble du Groupe

⌘ Consolider nos activités Espace et Défense en une seule et même Division

⌘ Conserver pour notre activité Hélicoptères une Division distincte en raison de ses spécificités techniques et commerciales

⌘ Enfin, renommer « EADS » sous la marque « Airbus Group », internationalement reconnue

MARCHÉS ET PERSPECTIVES

Malgré une reprise de l'économie mondiale toujours lente, le trafic aérien continue de se développer, en particulier grâce à l'essor des marchés émergents.

En raison de contraintes budgétaires, les dépenses des gouvernements européens et américains devraient rester gelées, tout au moins jusqu'à moyen terme.

Dynamisme soutenu du trafic aérien

LENTE REPRISE DE L'ÉCONOMIE MONDIALE

Dans ses « Perspectives de l'économie mondiale » publiées en octobre 2013, le Fonds monétaire international (FMI) a estimé la croissance mondiale à 2,9 % pour l'année 2013 (3,2 % en 2012).

Les économies développées ont progressé en moyenne de 1,2 % en 2013 (1,5 % en 2012), les États-Unis connaissant une croissance de 1,6 % (2,8 % en 2012) et la zone euro un repli de 0,4 % (- 0,6 % en 2012).

Les marchés émergents et les économies en développement ont ralenti leur croissance à 4,5 % en moyenne en 2013, contre 4,9 % en 2012. La croissance de la Chine en 2013 a été estimée à 7,6 % (7,7 % en 2012), celle de l'Inde à 3,8 % (3,2 % en 2012) et celle des cinq pays de l'ASEAN (Indonésie, Malaisie, Philippines, Thaïlande et Vietnam) à 5 % (6,2 % en 2012).

Le FMI a toutefois annoncé des prévisions un peu meilleures à court terme, notamment pour la croissance du PIB prévue à 3,6 % pour 2014. Selon ses estimations, la croissance de l'économie américaine devrait atteindre 2,6 % en 2014, tandis que la zone euro devrait retrouver un taux modéré de 1,0 %.

L'organisation prévoit en 2014 une croissance de 5,1 % pour les marchés émergents et les économies en développement, avec un taux de 7,3 % pour la Chine, de 5,1 % pour l'Inde et de 5,4 % pour les cinq pays de l'ASEAN. Dans son rapport, le FMI émet un avertissement quant aux risques de change et aux risques des marchés financiers auxquels les pays émergents se trouvent exposés.

TENDANCES ÉCONOMIQUES À LONG TERME

Selon le rapport « Le monde en 2050 » publié par PwC en 2013, le taux de croissance moyen annuel de l'économie mondiale devrait se situer juste au-dessus de 3 % d'ici 2050, après avoir doublé une première fois en 2032 et une deuxième fois en 2050.

L'étude prévoit que les économies émergentes continueront de croître à un rythme plus élevé que les pays développés.

Selon les prévisions de PwC, la Chine devrait prendre la place des États-Unis en tant que première économie mondiale en termes de parité de pouvoir d'achat en 2017 et en termes d'échanges commerciaux en 2027.

LE TRAFIC AÉRIEN ÉVOLUE AU RYTHME DE LA CROISSANCE

Le trafic aérien connaît généralement une croissance corrélative à celle du PIB. Dans sa dernière publication financière datée de mars 2014, l'Association internationale du transport aérien (IATA) prévoyait une augmentation en comparaison annuelle du trafic aérien mondial, mesuré en Passagers kilomètres transportés (PKT), de 5,2 % en 2013 contre 5,3 % en 2012.

Cette hausse était estimée à 2,2 % en l'Amérique du Nord (1,0 % en 2012) et à 4,0 % en Europe (4,5 % en 2012) et était sensiblement plus élevée dans la région Asie-Pacifique et au Moyen-Orient, où elle atteignait respectivement 7,2 % (6,1 % en 2012) et 11,9 % (14,7 % en 2012).

A380 Singapore Airlines





L'IATA prévoit une augmentation du trafic passagers dans la région Asie-Pacifique de 7,4 % pour 2014

D'après le dernier rapport de l'IATA, publié en mars 2014, le bénéfice net estimé des compagnies aériennes s'élevait à 12,9 milliards de dollars en 2013 (6,1 milliards de dollars en 2012). Les transporteurs aériens nord-américains ont terminé l'année 2013 avec un bénéfice net global de 6,8 milliards de dollars (2,3 milliards de dollars en 2012), tandis que leurs homologues de la région Asie-Pacifique ont affiché un résultat de 3,0 milliards de dollars (2,7 milliards de dollars en 2012) et que le montant pour les compagnies européennes est estimé à 1,2 milliard de dollars, montant similaire à celui de 2012. Selon l'IATA, les marchés de transport de passagers ont une meilleure performance que le transport de marchandises.

Pour 2014, l'IATA prévoit un trafic passagers (PKT) en hausse de 5,8 %, avec une augmentation de 2,7 % pour l'Amérique du Nord, de 4,7 % pour l'Europe, de 7,4 % pour la région Asie-Pacifique et de 13,0 % pour le Moyen-Orient.

L'association prédit également pour cette période une amélioration du bénéfice net pour l'ensemble de l'industrie de 18,7 milliards de dollars, avec une hausse de la rentabilité dans toutes les régions du monde. Les compagnies aériennes devraient afficher un bénéfice net de 8,6 milliards de dollars en Amérique du Nord, de 3,7 milliards de dollars dans la région Asie-Pacifique et de 3,1 milliards de dollars en Europe.

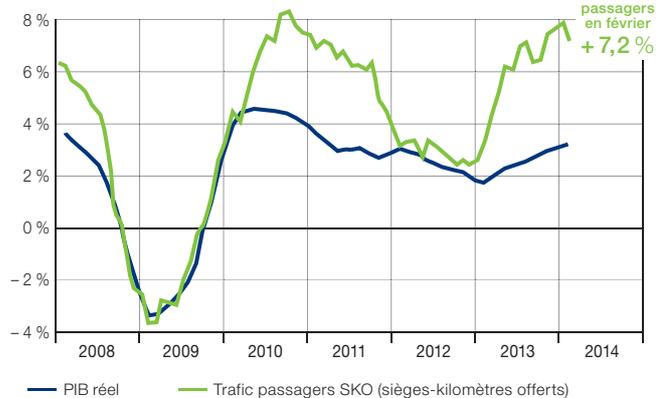
DE SOLIDES PERSPECTIVES À MOYEN TERME

D'après les prévisions 2013-2017 relatives au secteur de l'aviation commerciale publiées par l'IATA en décembre 2013, la demande devrait progresser à un taux moyen de croissance annuel composé de 5,4 % entre 2013 et 2017.

Airbus a tablé, dans ses prévisions de marché mondiales 2013, sur une augmentation annuelle moyenne du trafic passagers de 4,7 % sur les 20 prochaines années. La Société a calculé que pour répondre à la demande croissante et remplacer les appareils obsolètes, 28 000 nouveaux avions de transport de passagers seront nécessaires d'ici à 2032.

LA HAUSSE DU TRAFIC PASSAGERS EST SUPÉRIEURE À LA CROISSANCE DU PIB

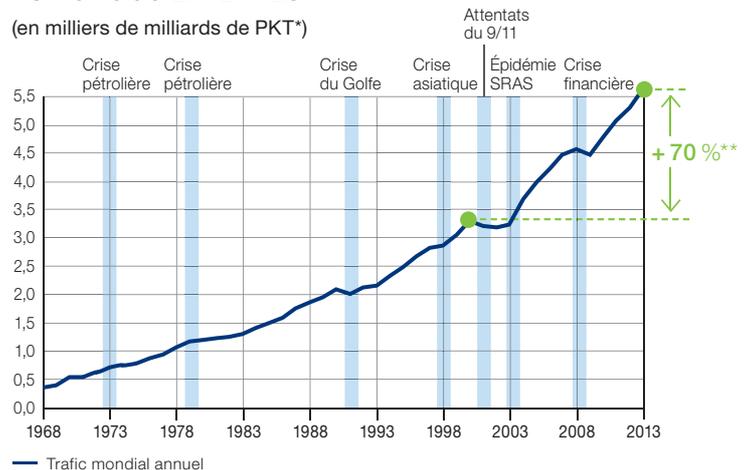
PIB mondial réel et trafic passagers (en glissement annuel)



Source : IHS Global Insight (données de février 2014), OAG (données SKO), Airbus.

LE TRAFIC AÉRIEN RÉSISTE AUX CHOCS EXTERNES

(en milliers de milliards de PKT*)



* Passagers kilomètres transportés. ** Depuis 2000. Source : OACI, Airbus.



Dubai Air Show 2013

Les tendances des secteurs défense, espace et hélicoptères

LES BUDGETS DE LA DÉFENSE AMÉRICAINS ET EUROPÉENS SONT SOUS PRESSION

La nécessité d'assainir les finances publiques a pesé sur les budgets gouvernementaux, notamment aux États-Unis et en Europe. Selon le rapport publié par l'Institut international de recherche sur la paix de Stockholm (SIPRI) en avril 2014, les dépenses militaires mondiales ont reculé en 2013 de 1,9 % en termes réels, pour atteindre 1 747 milliards de dollars.

Cette baisse était de 7,8 % pour les États-Unis, avec un montant fin 2013 de 640 milliards de dollars, et de 2,4 % pour l'Europe occidentale et centrale, avec un montant fin 2013 de 312 milliards de dollars. En revanche, les dépenses militaires de l'Asie de l'Est ont augmenté de 4,7 % (282 milliards de dollars), celles du Moyen-Orient de 4 % (150 milliards de dollars) et celles de l'Europe de l'Est de 5,3 % (98,5 milliards de dollars).

L'étude McKinsey « The Future of European Defence » souligne le dilemme auquel doivent faire face les gouvernements européens, qui ont besoin d'engager plus de ressources dans la défense communautaire mais ne disposent d'aucune marge de manœuvre dans la gestion des finances. La dépendance croissante de l'Europe vis-à-vis des États-Unis a généré des tensions au sein de l'OTAN. Actuellement les dépenses des États-Unis représentent 72 % des dépenses totales de défense de l'OTAN, contre 63 % en 2001.

D'après ce rapport, la situation en Europe se trouve aggravée par un manque d'efficacité structurel, car la région emploie six fois plus de systèmes d'armes que les États-Unis mais avec seulement 40 % de leur budget. Selon cette étude, le montant des économies qui auraient pu être faites en 2012 en partageant l'utilisation de ces systèmes d'armes et en développant davantage la coopération entre les membres se monte à presque 13 milliards d'euros.

En décembre 2013, les chefs d'État européens se sont réunis pour débattre d'une politique commune de sécurité et de défense. Dans une déclaration faite à l'issue de la réunion, l'Agence européenne de défense a promis d'encourager la mise en œuvre de quatre programmes clés : les systèmes de pilotage télécommandés, le ravitaillement en vol, les communications par satellites et la cybersécurité.

Le marché de la cybersécurité prend de plus en plus d'importance. Selon le rapport « Le marché mondial de la Cybersécurité 2013-2023 » publié en juillet 2013 par la Security Defence Intelligence (« Renseignements pour la défense et la sécurité »), l'Amérique du Nord devrait consacrer 93,6 milliards de dollars à la cybersécurité sur la période considérée, ce qui ferait d'elle le pays qui, de loin, investit le plus dans ce domaine.

PERSPECTIVES POUR L'INDUSTRIE SPATIALE

D'après le « Space Report 2013 », publié par la Space Foundation, le marché mondial de l'industrie spatiale a progressé de près de 7 % en 2012, enregistrant un nouveau record de 304,31 milliards de dollars. Cette croissance est due en majeure partie au secteur commercial, qui représente les trois quarts du marché de l'industrie spatiale, le quart restant étant couvert par les dépenses publiques.



NH90

En Europe, la majorité des programmes spatiaux civils sont dirigés par l'Agence spatiale européenne (ESA). Le budget total de l'ESA fixé pour 2014 s'élève à 4,1 milliards d'euros (4,3 milliards en 2013). Les principaux programmes prévus dans le budget 2014 de l'ESA sont les suivants : observation de la terre pour un montant de 915,9 millions d'euros (982,5 millions en 2013), navigation pour 630,2 millions d'euros (708,8 millions en 2013), lanceurs pour 617,4 millions d'euros (684,1 millions en 2013) et recherche scientifique pour 506,5 millions d'euros (507,9 millions en 2013).

Des décisions importantes sur le rôle de l'Europe dans l'exploration scientifique et l'avenir des lanceurs européens devraient être prises au cours de la réunion du Conseil ministériel de l'ESA en décembre 2014.

LES CONTRAINTES BUDGÉTAIRES PÈSENT SUR LES COMMANDES D'HÉLICOPTÈRES MILITAIRES

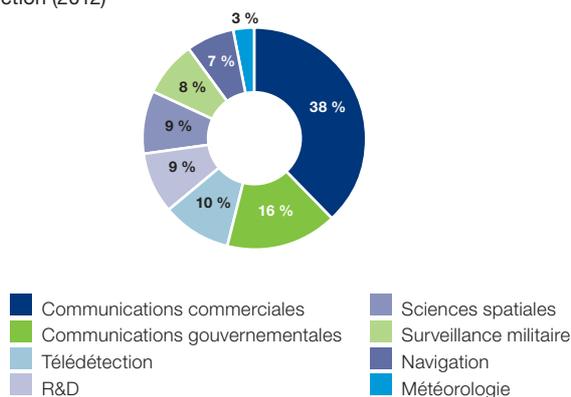
La crise financière et les contraintes en matière de dépenses publiques dans les économies développées ont eu un impact négatif sur les ventes d'hélicoptères. Bien que les ventes dans le domaine civil aient commencé à se redresser, les ventes militaires aux États-Unis et en Europe occidentale devraient, après avoir connu une croissance significative ces dix dernières années, rester faibles à court et moyen termes. The Teal Group prévoit que les opérateurs civils et militaires auront besoin de 16 126 nouveaux hélicoptères pour une valeur de 193,1 milliards de dollars au cours des dix prochaines années. En termes de valeur, les hélicoptères militaires représentent de loin la plus grande part de ce marché. Les prévisions de ventes à 10 ans, soit d'ici 2022, font état de 10 308 hélicoptères d'une valeur de 60,3 milliards de dollars pour le marché civil et parapublic et de 5 818 hélicoptères d'une valeur de 132,8 milliards de dollars pour le marché militaire.

Les activités commerciales du secteur spatial ont augmenté en 2013



SATELLITES OPÉRATIONNELLS

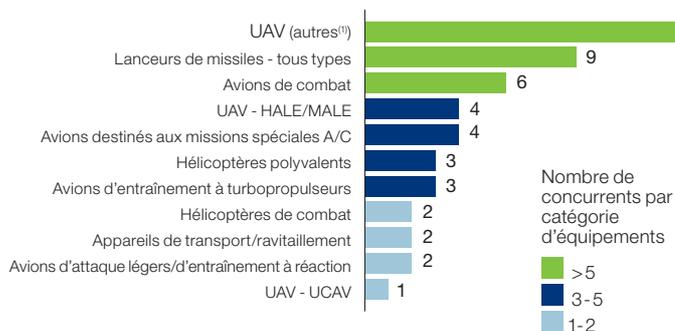
par fonction (2012)



Source : base de données véhicules spatiaux et activités de lancement Tauri Group.

RÉPARTITION DU MARCHÉ DE LA DÉFENSE

par type d'équipement aéronautique en Europe



(1) Tactique, mini, micro, autres.

Source : Analyse de McKinsey, avril 2013.

Les Divisions - Année 2013. L'augmentation des livraisons d'avions, l'important flux de commandes enregistrées et l'effort opéré sur les activités opérationnelles sont les trois facteurs qui contribuent à l'amélioration de la performance du Groupe.

/ 03

**“ATTEINDRE
NOS
OBJECTIFS”**

ORGANISATION D'AIRBUS GROUP

AU 1^{ER} JANVIER 2014

EADS

AIRBUS
GROUP

Après avoir réalisé une revue stratégique en 2013, le Groupe a adopté une nouvelle structure, simplifiée, en regroupant sous la marque Airbus les activités du Groupe en trois Divisions. Airbus Military, Astrium et Cassidian ont fusionné pour donner naissance à la division Airbus Defence and Space. La division Airbus gère toutes les activités relatives aux avions commerciaux. Eurocopter s'appelle désormais Airbus Helicopters.

AIRBUS
AIRBUS Commercial
AIRBUS Military

ASTRIUM

CASSIDIAN

EUROCOPTER

AIRBUS

**AIRBUS
DEFENCE & SPACE**

**AIRBUS
HELICOPTERS**

AIRBUS

Chiffre d'affaires	39 889 M€
EBIT*	1 595 M€

Avions commerciaux, services

AIRBUS DEFENCE AND SPACE⁽¹⁾

Chiffre d'affaires	14 422 M€
EBIT*	690 M€

Avions militaires
Systèmes spatiaux
Communications, renseignements et sécurité
Électronique

AIRBUS HELICOPTERS

Chiffre d'affaires	6 297 M€
EBIT*	397 M€

Hélicoptères
Services associés

(1) Résultats 2013 retraités.

AIRBUS

Comprenant toutes les activités commerciales et militaires en 2013

“GRÂCE AUX AMÉLIORATIONS OPÉRATIONNELLES,

Airbus a augmenté ses livraisons commerciales de 6,5 %.”



L'A350 XWB a effectué son vol inaugural en juin 2013



Scannez ici ou consultez le site
www.reports.airbus-group.com

La Division (comprenant les activités commerciales et militaires) a livré un nombre record d'appareils, dépassant ses objectifs de nouvelles commandes commerciales et améliorant sa rentabilité de manière significative.

Le chiffre d'affaires consolidé 2013 de la division Airbus, comprenant l'ancienne division Airbus Military, a progressé pour atteindre 42,0 milliards d'euros (39,3 milliards d'euros^(a) en 2012) en raison de l'augmentation des livraisons.

La division Airbus a établi un nouveau record, avec 626 livraisons d'avions commerciaux en 2013 (588 en 2012). Le nombre de livraisons d'avions de transport militaire, y compris les deux premiers A400M pour l'armée de l'air française, s'est élevé à 31 (contre 29 en 2012).

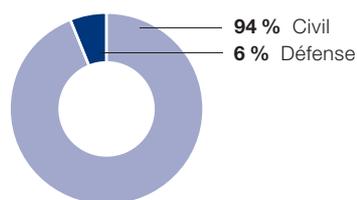
L'EBIT* consolidé a atteint 1,71 milliard d'euros (1,252 milliard d'euros^(a) en 2012), grâce à une performance opérationnelle solide dans le secteur commercial. Au total, un montant de 354 millions d'euros a été capitalisé au titre de l'IAS 38.

Les prises de commandes nettes ont considérablement augmenté pour atteindre 202,3 milliards d'euros (88,9 milliards d'euros^(a) en 2012), grâce à la demande élevée d'avions commerciaux. À la fin de l'année 2013, le carnet de commandes consolidé d'Airbus était évalué à 647,4 milliards d'euros (525,5 milliards d'euros^(a) fin 2012), ce qui représente plus de huit années de production.

AMÉLIORATION OPÉRATIONNELLE

Grâce aux améliorations réalisées sur le plan opérationnel, Airbus est parvenu à augmenter ses livraisons d'avions commerciaux en utilisant le même processus industriel et le même portefeuille de produits. La production a pu être améliorée grâce à des investissements groupés au sein de la chaîne

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MARCHÉ EN % DU CHIFFRE D'AFFAIRES EXTERNE



AIRBUS COMMERCIAL ET MILITARY

M€	2013	2012	Variation
Chiffre d'affaires	42 012	39 273 ^(a)	+ 7 %
Dépenses R&D ⁽¹⁾	2 444	2 439	0 %
EBIT*	1 710	1 252 ^(a)	+ 37 %
Prises de commandes	202 260	88 909 ^(a)	+ 127 %
Carnet de commandes	647 410	525 482 ^(a)	+ 23 %

(1) Dépenses R&D capitalisées : 364 M€ pour l'exercice 2013 et 445 M€ pour l'exercice 2012.

(a) Les chiffres 2012 sont établis sur une base pro forma et retraités au titre de l'IAS 19 et du changement de périmètre.



L'équipe du premier vol de l'A350 XWB

d'approvisionnement, des processus opérationnels simplifiés et une augmentation de la capacité de production.

Aux États-Unis, le développement de la ligne d'assemblage final à Mobile en Alabama a pris de l'avance par rapport au calendrier prévu. Le site de Mobile devrait entrer en service en 2015 et livrer ses premiers appareils en 2016. Les discussions concernant l'extension de la ligne d'assemblage final en partenariat avec la Chine ont bien avancé.

INNOVATION PROGRESSIVE

Airbus a poursuivi sa stratégie d'innovation progressive et modernisé les séries d'appareils déjà sur le marché afin de maximiser les avantages offerts aux clients, tout en minimisant les risques. En 2013, Airbus a livré 250 A320 équipés de nouvelles extrémités de voilure, « sharklets », qui ont prouvé leur efficacité (économies de carburant d'au moins 4 %). L'A320neo est toujours en cours de développement et son entrée en service est prévue pour la fin de l'année 2015.

La nouvelle version 242 tonnes de l'A330, qui offre un rayon d'action de 950 km supplémentaires et jusqu'à 2 % d'économies de carburant, devrait être lancée sur le marché vers le milieu de l'année 2015. Une autre version régionale de l'A330, optimisée pour les vols domestiques à forte densité, devrait entrer en service début 2015.



L'A321 équipé de nouvelles extrémités de voilure « sharklets »



Le chiffre d'affaires de l'ancienne division Airbus Commercial (soit l'équivalent de la division Airbus à partir de 2014) a augmenté pour atteindre 39,9 milliards d'euros (37,6 milliards d'euros^(a) en 2012), en raison d'importantes livraisons d'avions de série.

L'EBIT* publié par Airbus s'élève à 1,6 milliard d'euros (1,1 milliard d'euros^(a) en 2012) avec un EBIT* avant éléments exceptionnels égal à 2,2 milliards d'euros (1,7 milliard d'euros en 2012). L'EBIT* publié par Airbus comprend un montant total de charges nettes de 434 millions d'euros qui reflète l'augmentation des coûts générés par le programme A350 XWB. L'EBIT* avant éléments exceptionnels s'est apprécié grâce à une meilleure performance opérationnelle, y compris l'exécution de volumes plus importants et une certaine amélioration des prix.

En 2013, Airbus a remporté un total de 1 619 commandes brutes d'avions commerciaux et de 1 503 commandes nettes (déduction faite des annulations) contre 914 commandes brutes et 833 nettes en 2012. À la fin 2013, la valeur du carnet de commandes se montait à 627,1 milliards d'euros (505,3 milliards^(a) à fin 2012), et comprenait 5 559 appareils Airbus (4 682 unités en 2012).

Les commandes d'Airbus représentent une part de marché de 51 % du nombre total de commandes brutes et de 53 % du nombre total de commandes nettes d'avions dans le monde (respectivement 41 % et 42 % en 2012).

DEMANDE SOUTENUE POUR LES AVIONS MONOCOULOIRS

La demande d'appareils monocoilors reste ferme avec un total de 1 253 commandes brutes et de 1 162 commandes nettes (respectivement 783 et 739 en 2012). Ces commandes brutes comprennent 876 appareils de la famille A320neo et 377 de la famille A320ceo. La compagnie indonésienne Lion Air, nouveau client du Groupe, a notamment passé une commande de 234 A320, comprenant 109 A320neo, 65 A321neo et 60 A320ceo.

La demande forte et continue d'avions monocoilors a conduit à augmenter la cadence de production à 46 appareils par mois en 2016.

493 avions monocoilors au total ont été livrés au cours de l'année 2013 (455 en 2012). Le carnet de commandes d'avions de la famille A320 comptait 4 298 unités à la fin 2013, comprenant 2 610 A320neo et 1 688 A320ceo.



A380 (photo du gagnant du concours)

LANCEMENT DE VERSIONS MODERNISÉES DE L'A330

L'A330 continue d'attirer des clients grâce au lancement de nouvelles versions régionales avec un rayon d'action adapté. Airbus a enregistré 77 commandes brutes d'A330 en 2013 et 69 commandes nettes (respectivement 82 et 58 en 2012). Avec un rythme de production en hausse qui atteint désormais 10 appareils par mois, Airbus a livré un total de 108 A330 en 2013 (103, dont 2 A340 en 2012). À la fin 2013, le carnet de commandes comptait 267 unités.

PRODUCTION EN SÉRIE DE L'A380

Airbus a dû adapter son rythme de production avec l'intégration de la nouvelle solution pour les pieds de nervure de voilures : le nombre de livraisons d'A380 s'est élevé à 25 en 2013 (30 en 2012). British Airways, nouveau client de l'A380, a pris livraison de son premier avion en juillet 2013.

Airbus a reçu une commande de 50 A380 de la part d'Emirates Airline. En outre, Doric Lease Co. (appelé aujourd'hui Amedeo) a signé un protocole d'accord portant sur l'achat de 20 A380. À la fin 2013, le carnet de commandes de l'A380 comptait 182 unités, dont 122 appareils déjà en service auprès de 10 compagnies aériennes différentes.

AIRBUS COMMERCIAL

M€	2013	2012	Variation
Chiffre d'affaires	39 889	37 624 ^(a)	+ 6 %
Dépenses R&D ⁽¹⁾	2 438	2 428	0 %
EBIT*	1 595	1 147 ^(a)	+ 39 %
Prises de commandes	199 867	87 283 ^(a)	+ 129 %
Carnet de commandes	627 113	505 333 ^(a)	+ 24 %

	2013	2012	Variation
Nombre d'appareils			
Livraisons	626	588 ⁽¹⁾	+ 6 %
Carnet de commandes	5 559	4 682	+ 19 %

(1) Trois A330 livrés sous contrat de location simple.

(a) Les chiffres 2012 sont établis sur une base pro forma et retraités au titre de l'IAS 19 et du changement de périmètre.

Le programme devrait atteindre un EBIT* équilibré (seuil de rentabilité) en 2015 à partir de 30 livraisons d'appareils par an.

L'INDUSTRIALISATION DE L'A350 XWB PROGRESSE

Le programme A350 XWB a progressé de manière significative avec un premier vol d'essai effectué en juin 2013 et le deuxième appareil à l'essai réalisant son premier vol au mois d'octobre. À la fin de l'année, l'appareil avait effectué 800 heures de vol environ. Le programme d'essais en vol et la certification requièrent un total de 2 500 heures de vol. L'entrée en service (EIS) est prévue pour le quatrième trimestre 2014. Les efforts pour préparer la montée en cadence industrielle et respecter l'échéance de l'EIS ont entraîné des coûts plus élevés en 2013.

À la fin 2013, le carnet de commandes de l'A350 XWB se maintenait à 812 unités et comprenait 239 commandes brutes et 230 commandes nettes enregistrées en 2013 (respectivement 40 et 27 en 2012).

PERSPECTIVES

À compter de 2014, Airbus Military sera rattaché à la nouvelle division Airbus Defence and Space (voir page 44) et la division Airbus se consacrera entièrement à l'activité avions commerciaux. Airbus prévoit pour 2014 un objectif de livraisons similaire à celui de 2013. La rentabilité sous-jacente (EBIT* avant éléments exceptionnels) devrait continuer de s'améliorer. Dans le cadre du programme ambitieux de l'A350 XWB, la Direction va porter toute son attention sur la certification, la montée en cadence de la production en série et le respect des délais des premières livraisons, prévues pour le 4^e trimestre 2014. Airbus prévoit que les commandes brutes d'avions commerciaux enregistrées en 2014 seront supérieures aux livraisons.

AIRBUS DEFENCE AND SPACE

La division Airbus Defence and Space, créée à partir des anciennes divisions Cassidian, Astrium et Airbus Military, a pour objectif d'améliorer la compétitivité, la présence sur les marchés et la performance du Groupe.

La division Airbus Defence and Space, opérationnelle depuis janvier 2014, regroupe un ensemble d'expertises et d'actifs commerciaux au sein d'un même portefeuille d'activités qui lui permet ainsi de maintenir une position de leadership mondial.

La nouvelle Division représente la première entreprise européenne dans le secteur de l'industrie de la défense et de l'espace, la deuxième au niveau mondial dans le secteur de l'espace et appartient au groupe des dix plus grandes sociétés internationales de défense. Issue du regroupement des anciennes divisions Cassidian, Astrium et Airbus Military, la division Airbus Defence and Space génère, d'après les résultats 2013, des ventes d'une valeur de 14 milliards d'euros.

La Division est découpée en quatre segments d'activités, chacun responsable de sa propre performance mais dont les fonctions partagées, telles que marketing, ventes, approvisionnement, finance et ressources humaines sont complètement intégrées.

- ∴ Military Aircraft :** activité en charge de tous les aéronefs militaires à voilure fixe, y compris ceux de combat, de transport, de ravitailleurs et systèmes aériens sans pilote.
- ∴ Space Systems :** activité qui gère les activités satellites et lanceurs.
- ∴ Communications, Intelligence and Security (CIS) :** activité qui regroupe l'ensemble des compétences du Groupe en communications, y compris les communications par satellite sécurisées, les solutions de radio publique mobile et les dispositifs de sécurité aux frontières.
- ∴ Electronics :** centre d'excellence de sous-systèmes, qui possède la taille suffisante pour pourvoir aux besoins des autres segments de la Division, mais qui fournit aussi des clients externes.

SYNERGIES

La nouvelle structure de la Division devrait générer un certain nombre de synergies au niveau de l'exécution, des coûts et des ventes, lui permettant de gagner considérablement en compétitivité dans les années à venir.

Outre les mesures de restructuration en question, la Division envisage une consolidation significative des différents sites de France, d'Allemagne, d'Espagne et du Royaume-Uni. La Division prévoit une réduction de 5 300 postes de travail, principalement par le biais de mesures de départ volontaire et de redéploiement des salariés concernés dans les autres unités et Divisions du Groupe.

PERSPECTIVES

À l'avenir, Airbus Defence and Space prévoit de générer un chiffre d'affaires supérieur à 13 milliards d'euros et d'augmenter les livraisons d'A400M. À la suite de modifications des règles comptables, la participation de la société MBDA sera mise en équivalence. Grâce au programme de restructuration, Airbus Defence and Space peut tabler sur un taux de rentabilité opérationnelle de 8 % en 2015, évoluant vers 10 % pour les années suivantes.



Scannez ici ou consultez le site
www.reports.airbus-group.com

“LE CHIFFRE D’AFFAIRES A ÉTÉ GÉNÉRÉ

par la montée en cadence du programme A400M et l’augmentation des volumes de production des ravitailleurs et des avions moyens et légers.”

L’ancienne division Airbus Military a affiché un chiffre d’affaires de 2,9 milliards d’euros en 2013 (2,1 milliards d’euros en 2012) et un EBIT* de 166 millions d’euros (93 millions d’euros en 2012). Au total, 31 avions de transport militaire et ravitailleurs (29 en 2012) ont été livrés.

Au total, Airbus Military a enregistré 17 commandes nettes (32 en 2012) et la valeur de son carnet de commandes s’élevait à 20,8 milliards d’euros à la fin de l’année (21,1 milliards d’euros en 2012).

ENTRÉE EN SERVICE DE L’A400M

L’A400M est entré en service en 2013, après avoir obtenu le certificat de type et l’approbation opérationnelle. Deux A400M ont été livrés à l’armée de l’air française et l’appareil a effectué ses premières opérations au Mali. Fin 2013, dix avions se trouvaient sur la ligne d’assemblage final et 16 autres appareils étaient à divers stades de leur processus de fabrication ou d’assemblage. Il est prévu, conformément aux discussions entretenues avec les clients, d’améliorer progressivement les capacités militaires de ce modèle et de le moderniser en plusieurs étapes successives.

Un contrat de services d’assistance initial de 18 mois pour l’A400M a été signé avec l’OCCAR (Organisation Conjointe de Coopération en matière d’Armement), qui agit pour le compte de la France. Des discussions pour la fourniture de services d’assistance à d’autres clients sont en cours.

Le carnet de commandes de l’A400M comprend actuellement 172 avions, 168 étant réservés aux sept États-clients de lancement, et les quatre autres étant destinés à la Malaisie, seul client à l’exportation. Airbus prévoit environ 400 commandes à l’exportation dans les 30 prochaines années.

PROGRÈS RÉALISÉS DANS LE DOMAINE DES RAVITAILLEURS

Airbus Military a livré sept A330 MRTT (5 en 2012) dont trois aux Émirats Arabes Unis. Au Royaume-Uni, les pilotes de l’armée de l’air britannique ont commencé les séances d’entraînement de ravitaillement en vol avec l’A330 MRTT, connu sous le nom de « Voyager ».

AIRBUS MILITARY

M€	2013	2012	Variation
Chiffre d’affaires	2 893	2 131	+ 36 %
Dépenses R&D	6	11	- 45 %
EBIT*	166	93	+ 78 %
Prises de commandes	2 592	1 901	+ 36 %
Carnet de commandes	20 814	21 139	- 2 %

	2013	2012	Variation
Nombre d’appareils			
Livraisons	31	29	+ 7 %
Carnet de commandes	206	220	- 6 %



Livraison du premier A400M à la France en 2013

L’armée de l’air indienne a sélectionné le MRTT pour couvrir une partie de l’appel d’offres lancé pour l’achat de 6 avions ravitailleurs et les négociations pour la finalisation du contrat sont en cours. Par ailleurs, le ministère français de la Défense a annoncé son intention de passer une commande pour 12 MRTT. Des campagnes de commercialisation sont en cours dans d’autres pays.

Fin 2013, on comptait 17 A330 MRTT en service dans quatre pays différents. Après la commande passée par Singapour pour six nouveaux avions, le carnet de commandes de cet appareil comptait 17 unités à la fin de l’année. Airbus estime le marché potentiel total à l’exportation, hors États-Unis, à plus de 100 avions ravitailleurs.

LIVRAISONS D’AVIONS MOYENS ET LÉGERS

Airbus Military a livré 22 avions moyens et légers en 2013 (20 en 2012), y compris deux avions de patrouille maritime CN235 remis aux garde-côtes américains, trois avions de transport CN235 et 14 C295. Trois P-3 Orion modernisés ont été livrés à l’armée de l’air brésilienne. Dix nouvelles commandes ont été enregistrées, dont un CN235 et neuf C295.

Un certain nombre de campagnes d’exportation sont actuellement en cours, dont une visant à remplacer 56 avions de transport de l’armée de l’air indienne par la même quantité de C295.

PERSPECTIVES

Depuis le début de 2014, Airbus Military fait intégralement partie de la nouvelle division Airbus Defence and Space (voir en page 44 d’autres informations détaillées et les perspectives de cette Division).

“LES AMÉLIORA- TIONS OPÉRATION- NELLES

et les restructurations lancées
fin 2012 ont eu un impact significatif
sur la rentabilité sous-jacente.”



Livraison du 400^e Eurofighter Typhoon à l'Allemagne en 2013 (photo gagnante du concours)



Scannez ici ou consultez le site
www.reports.airbus-group.com

L'ancienne division Cassidian a amélioré sa performance tout en s'adaptant à l'évolution de l'environnement du secteur de la défense. Les activités de cette Division sont depuis le début de 2014 intégrées dans Airbus Defence and Space.

Le chiffre d'affaires de l'ancienne division Cassidian a augmenté de 4 % à 6,0 milliards d'euros en 2013 (5,7 milliards d'euros en 2012). L'EBIT* a atteint 432 millions d'euros (128 millions d'euros^(a) en 2012). La performance opérationnelle obtenue témoigne de la réussite du programme conduit au sein de la Division. Les projets de systèmes intégrés et ceux de l'activité électronique se sont développés favorablement et les programmes d'avions militaires ont permis de faire progresser le chiffre d'affaires et la rentabilité. Le plan d'amélioration opérationnelle et les décisions sur la restructuration prises fin 2012 ont représenté un facteur de progression de la rentabilité sous-jacente.

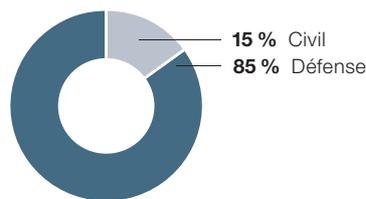
La valeur des commandes nettes enregistrées pendant l'année s'élève à 5,0 milliards d'euros (idem en 2012) et le carnet de commandes atteignait à la fin 2013 14,3 milliards d'euros (15,6 milliards d'euros en 2012).

Dans le cadre du programme Eurofighter, la commande livrée à Oman avait été enregistrée en début d'année. En outre, le consortium Eurofighter a signé un contrat pour l'intégration d'un système de missiles air-air Meteor à bord des avions de combat. La Division planifie actuellement des exportations vers le Moyen-Orient et des mises à niveau d'appareils utilisés par les États clients principaux. Avec la livraison du 400^e Eurofighter en décembre 2013, Airbus Military a démontré sa grande maîtrise en matière d'exécution et d'assistance aux clients.

La coentreprise créée avec MBDA a reçu de nombreuses commandes en provenance d'Europe et des marchés exports. Un contrat a été signé avec la France pour développer et produire un missile qui succèdera au modèle Milan. Faisant suite au contrat de production conclu avec l'Allemagne, l'ensemble des six États partenaires ont à leur tour passé plusieurs commandes de missiles Meteor air-air. L'Asie et le Moyen-Orient ont fourni des garanties afin de sécuriser les commandes des systèmes de missile Storm Shadow, des systèmes de défense aérienne Aster et des systèmes de défense aérienne Mistral. Lors d'un essai réussi effectué à la fin 2013, le système de défense aérienne de moyenne portée (MEADS, « Medium Extended Air Defense System »)



CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MARCHÉ EN % DU CHIFFRE D'AFFAIRES EXTERNE



CASSIDIAN

M€	2013	2012	Variation
Chiffre d'affaires	5 976	5 740	+ 4 %
Dépenses R&D	248	234	+ 6 %
EBIT*	432	128 ^(a)	+ 238 %
Prises de commandes	4 974	5 040	- 1 %
Carnet de commandes	14 296	15 611	- 8 %

(a) Les chiffres 2012 sont établis sur une base pro forma et retraités au titre de l'IAS 19.



a intercepté et détruit simultanément deux cibles en provenance de directions opposées.

Des progrès ont été réalisés sur les programmes de sécurité aux frontières, pour notamment « dérisquer » les contrats.

DÉVELOPPEMENT DE SYSTÈMES ET DE PRODUITS

La Division a poursuivi le développement de ses activités dans le domaine des drones. L'Atlante, un drone espagnol conçu pour s'adapter à des applications tant militaires que civiles, a effectué son vol inaugural et les tests pour le capteur de signaux ISIS ont été réalisés avec succès sur la plateforme Euro Hawk. En outre, Cassidian s'est associé à Dassault Aviation et Finmeccanica pour proposer conjointement une solution MALE (Moyenne Altitude Longue Endurance) à l'échelle européenne.

Le portefeuille et la position de marché de Cassidian dans le secteur de la cybersécurité se sont vus renforcés par le rachat de parts à hauteur de 83,9 % dans Arkoon Network Security. Cette acquisition, faisant suite à celle de Netasq en 2012, représente pour Cassidian une nouvelle étape dans son processus de création d'une base industrielle européenne de solutions et de produits de cybersécurité.

Parmi les différentes améliorations que la Division a apportées à ses systèmes de radars, on notera l'introduction d'un nouveau radar naval de bande X pour la détection d'objets de petite taille. Le capteur, qui utilise la technologie optimisée des radars à balayage électronique actif, aidera les navires à se protéger contre les attaques terroristes.

La Division a signé plusieurs contrats de solutions technologiques de radio mobile professionnelle (PMR), y compris un contrat de modernisation et d'expansion du réseau partagé Tetra du gouvernement de Pékin.

PERSPECTIVES

Depuis le début de 2014, l'ancienne division Cassidian fait intégralement partie de la nouvelle division Airbus Defence and Space (voir en page 44 d'autres informations détaillées et les perspectives de cette Division).

“L'AUGMENTATION DES VOLUMES ET DE LA PRODUCTIVITÉ

dans les activités lanceurs, défense
et satellites a compensé
l'activité plus faible des services.”



Quatre lancements Ariane 5 exécutés avec succès en 2013



Scannez ici ou consultez le site
www.reports.airbus-group.com

L'ancienne division Astrium du Groupe a continué de faire face à une demande soutenue pour ses produits, en particulier les lanceurs Ariane 5. Depuis le début de 2014, les activités spatiales du Groupe ont été intégrées dans la division Airbus Defence and Space (lire en page 44).

Le chiffre d'affaires de l'ancienne division Astrium du Groupe, généré principalement par les activités lanceurs et satellites, est resté globalement inchangé, à 5,8 milliards d'euros en 2013 (idem en 2012).

L'EBIT* a augmenté à 347 millions d'euros (311 millions d'euros^(a) en 2012). Ce résultat reflète la bonne performance des activités lanceurs, défense et satellites, qui a compensé les résultats plus faibles enregistrés par l'activité des services en raison de l'augmentation de la concurrence et de la réduction des budgets gouvernementaux.

Les prises de commandes ont fortement augmenté à 6,2 milliards d'euros en 2013 (3,8 milliards d'euros en 2012) et le carnet de commandes a atteint à la fin de l'année 13,1 milliards d'euros (12,7 milliards d'euros en 2012). Ariane 5 a encore démontré son niveau élevé de fiabilité avec 4 lancements effectués en 2013, portant ainsi à 57 le nombre

de lancements consécutifs réalisés avec succès et à 11 le nombre d'années de réussite ininterrompue. Au total, ce sont six lanceurs Ariane 5 qui ont été livrés au cours de l'année 2013 (idem en 2012). Six satellites construits par Astrium ont été livrés avec succès en 2013 (neuf en 2012), dont trois satellites de communications et trois satellites scientifiques et d'observation de la Terre, dont Gaia, le télescope spatial le plus élaboré de tous les temps.

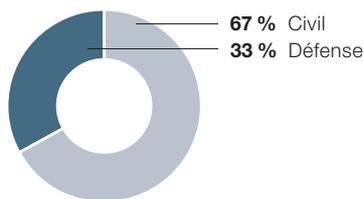
Le quatrième véhicule de transfert automatique (ATV) construit par la Société a réalisé avec succès sa mission pour la Station spatiale internationale (SSI). L'ESA (Agence spatiale européenne) a attribué à la Société un contrat de services d'une valeur de 195 millions d'euros pour l'exploitation et la maintenance de la SSI.

Parmi les nouvelles commandes figure un contrat-cadre signé avec Arianespace pour 18 lanceurs Ariane 5 supplémentaires à partir de 2017, qui a augmenté la valeur du carnet de commandes 2013 de 1 milliard d'euros. Ce dernier contrat porte désormais à 38 le nombre de lanceurs Ariane 5 enregistrés dans le carnet de commandes à la fin 2013.

Afin de répondre aux exigences des marchés émergents et de réagir à l'arrivée de satellites petits et moyens dotés de systèmes à propulsion électrique, la société développe actuellement



CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MARCHÉ EN % DU CHIFFRE D'AFFAIRES EXTERNE



ASTRIUM

M€	2013	2012	Variation
Chiffre d'affaires	5 784	5 817	- 1 %
Dépenses R&D	127	128	- 1 %
EBIT*	347	311 ^(a)	+ 12 %
Prises de commandes	6 169	3 761	+ 64 %
Carnet de commandes	13 077	12 734	+ 3 %

(a) Les chiffres 2012 sont établis sur une base pro forma et retraités au titre de l'IAS 19.



un lanceur Ariane 5 ME modernisé qui offrira une plus grande flexibilité. Un premier lancement pourrait même avoir lieu début 2018. Après le lanceur Ariane 5 ME, la Société prévoit de s'atteler au développement de l'Ariane 6 qui répondra à la fois aux besoins des entreprises commerciales et des gouvernements avec des offres concurrentielles, que ce soit pour les grands ou pour les petits satellites. En 2013, la Société a conclu plusieurs contrats avec l'ESA. La valeur totale des commandes s'élève à 360 millions d'euros et comprend le développement des deux véhicules de lancement, Ariane 5 ME et Ariane 6.

Astrium a enregistré en 2013 des commandes pour 5 satellites (3 en 2012), dont trois contrats pour des satellites de communication conclus avec Telesat et DirecTV. Un contrat de 344 millions d'euros a été signé avec les forces armées allemandes pour la livraison d'un satellite de reconnaissance radar, ce qui représente pour la société une nouvelle percée sur le marché.

En mars 2013, Pléiades 1B et SPOT 6 sont entrées en service après avoir terminé leur phase de validation en orbite, permettant ainsi à la Division de fournir quotidiennement des images haute définition de n'importe quel point du globe. Parallèlement, le quatrième satellite Skynet 5 du ministère de la Défense

britannique, fabriqué et exploité par la Division, a commencé ses premières opérations. Grâce au système Skynet 5 et à la puissance de la charge utile nouvellement hébergée à bord du satellite Anik G1, Airbus Défense and Space est désormais la seule société commerciale capable de fournir une constellation de communications militaires par satellite à l'échelle mondiale.

Un partenariat de distribution stratégique a été signé avec Inmarsat en relation avec les services à large bande. Le nouveau service Global Xpress est le premier service haut débit à large bande disponible sur l'ensemble du globe qui passe par un réseau de satellites opérant en Bande Ka.

PERSPECTIVES

Depuis le début de 2014, l'ancienne division Astrium fait intégralement partie de la nouvelle division Airbus Défense and Space (consulter en page 44 d'autres informations détaillées et les perspectives de cette Division).



— EUROCOPTER EN 2013

“LA RENTABILITÉ A ÉTÉ GÉNÉRÉE

par les livraisons d'hélicoptères légers,
en hausse, et par les plateformes
et l'activité de services.”



La part du marché d'hélicoptères civils et parapublics détenue
par Airbus Helicopters en 2013 était de 46 %



Scannez ici ou consultez le site
www.reports.airbus-group.com

Airbus Helicopters a augmenté ses livraisons en 2013 et a lancé un plan de transformation axé sur quatre aspects : clients, qualité, sécurité et compétitivité, profitant des synergies apportées par la marque Airbus, nouveau nom du Groupe.

Airbus Helicopters (anciennement Eurocopter) a terminé l'année avec un chiffre d'affaires inchangé à 6,3 milliards d'euros et 497 livraisons d'hélicoptères (475 en 2012). 58 % du chiffre d'affaires de la Division concerne l'activité plateforme tandis que les 42 % restants concernent l'activité de services.

En termes de livraisons, la part du marché d'hélicoptères civils et parapublics détenue par Airbus Helicopters en 2013 est de 46 %, mais en termes d'unités vendues, Airbus Helicopters reste le premier fabricant d'hélicoptères au monde.

Parmi les livraisons importantes, le premier NH90 NFH (NATO Frigate Helicopter ou hélicoptère embarqué) a été livré aux forces armées belges et le premier hélicoptère Tigre faisant partie de la configuration du système d'attaque HAD a été livré à la France. Les hélicoptères civils représentent 55 % du chiffre d'affaires et les hélicoptères militaires les 45 % restants.

L'EBIT* de la Division s'est élevé à 397 millions d'euros (309 millions d'euros^(a) en 2012). La progression de l'EBIT 2013 résulte de l'augmentation des livraisons d'hélicoptères légers et des plateformes lourdes ainsi que de l'activité des services et d'assistance active.

Les mesures de remise en état pour le Super Puma/EC225 ont permis à l'appareil de reprendre son service chez tous les opérateurs.

72 % de l'activité s'est réalisée en dehors de la France, de l'Espagne et de l'Allemagne, traduisant un meilleur accès aux marchés émergents et l'ajustement aux exigences des missions locales.

Les prises de commandes s'élèvent à 5,8 milliards d'euros en 2013 (5,4 milliards d'euros en 2012). La Division a enregistré 422 commandes nettes d'hélicoptères (469 en 2012), dont 33 appareils de la famille Super Puma et 34 hélicoptères de transport tactique NH90 destinés à la France. Elle a également signé avec le gouvernement allemand un protocole d'accord réduisant le nombre global de livraisons de Tigre et de NH90 et prévoyant une nouvelle version navale.

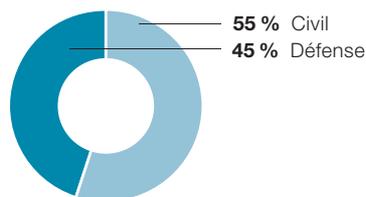
Le carnet de commandes atteignait, à la fin 2013, 12,4 milliards d'euros (12,9 milliards d'euros à la fin 2012), dont 995 hélicoptères (1 070 en 2012).

INNOVATION

Airbus Helicopters continue de renouveler la gamme de produits existants et ainsi améliorer sa croissance dans les années à venir.



CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MARCHÉ EN % DU CHIFFRE D'AFFAIRES EXTERNE

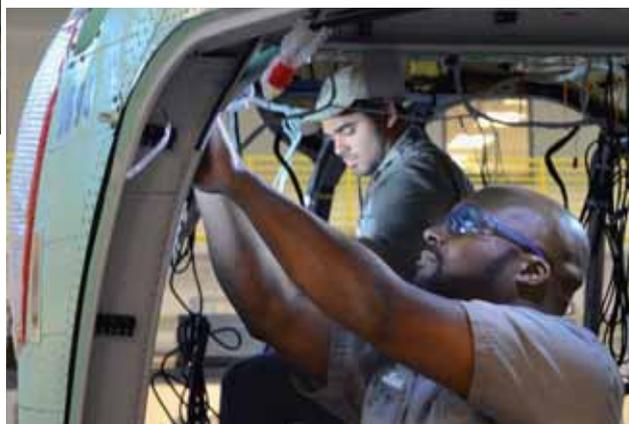


EUROCOPTER

M€	2013	2012	Variation
Chiffre d'affaires	6 297	6 264	+ 1 %
Dépenses R&D ⁽¹⁾	306	297	+ 3 %
EBIT*	397	309 ^(a)	+ 28 %
Prises de commandes	5 775	5 392	+ 7 %
Carnet de commandes	12 420	12 942	- 4 %

(1) Dépenses R&D capitalisées : 36 M€ pour l'exercice 2013 et 22 M€ pour 2012.

(a) les chiffres 2012 sont établis sur une base pro forma et retraités au titre de l'IAS 19.



Le nouvel hélicoptère bimoteur de moyen tonnage EC175 et le bimoteur léger EC145 T2 remis à niveau sont tous deux équipés du système avionique de pointe Helionix. L'EC175 a démontré sa puissance et sa performance en battant deux records de vitesse verticale homologués en 2013. Ce modèle, muni de la certification de l'AESA (Agence Nationale de la Sécurité Aérienne) obtenue en janvier 2014, pourra bientôt entrer en service.

La Division a également travaillé au perfectionnement du nouveau modèle de moyen tonnage X4 qui offrira une meilleure performance, une moindre consommation de carburant et un niveau sonore plus faible. L'appareil hybride de démonstration grande vitesse X³ a franchi une nouvelle étape du plan d'innovation en déployant ses capacités de décollage et d'atterrissage vertical, tout en battant le record mondial de vitesse. L'EC145 à pilotage optionnel a démontré ses capacités de vol sans pilote.

PRÉSENCE INTERNATIONALE

La Division a poursuivi son expansion internationale en annonçant la mise en place d'une nouvelle ligne d'assemblage final aux États-Unis et une éventuelle chaîne de production complète en Pologne, sous réserve des décisions stratégiques que prendra ce pays en matière de défense. Elle a également ouvert une usine de composants de haute technologie au Mexique et des installations d'entraînement pour l'EC225 en Norvège.

PERSPECTIVES

Les entrées en service du nouvel hélicoptère EC175 et du modèle EC145 T2 sont une priorité pour l'année 2014. En février 2014, 15 EC175 se trouvaient en cours de production, les trois premiers clients devaient recevoir leurs appareils plus tard dans l'année. Pour 2014, les commandes pour cet appareil devaient augmenter.

La cadence de la production va également être augmentée cette année pour les hélicoptères militaires NH90, Tigre et EC725.

La stratégie de la Division consistera à conduire des initiatives en relation avec le plan de transformation : mettre la priorité sur la satisfaction du client et sur la qualité, améliorer la compétitivité industrielle, tout en garantissant le plus haut niveau de sécurité des appareils. Airbus Helicopters a également élaboré un plan pour réduire les coûts, optimiser la gestion de trésorerie et créer de la valeur.



Au cœur du Groupe. Les activités supports du Groupe doivent renforcer la culture de l'entreprise, favoriser l'intégration et consolider la création de valeur à long terme.



/ 04

“DIVERSIFIER NOTRE CULTURE”

Airbus Group considère que l'engagement des employés est un facteur clé de la performance de la Société.

DES EMPLOYÉS ENGAGÉS

Airbus Group recrute régulièrement de nouveaux talents
provenant de tous horizons.



En 2013, 8 823 employés ont été embauchés (11 080 en 2012) et 4 160 salariés ont quitté le Groupe (4 042 en 2012). Globalement, les effectifs s'élevaient à 144 061 fin 2013 (140 405 fin 2012). Cette augmentation est principalement due à la montée en cadence industrielle de l'activité avions commerciaux.

Compte tenu des bonnes perspectives de croissance du marché de l'aviation commerciale, de la nécessité de conserver des compétences stratégiques et d'encourager l'innovation dans un environnement extrêmement concurrentiel, Airbus Group cherche à recruter régulièrement de nouveaux talents provenant de tous horizons. En 2013 des étudiants en ingénierie français ont désigné le Groupe comme l'employeur le plus prisé, selon les sondages Trendence et Universum. Une étude réalisée auprès de professionnels expérimentés par la société Randstad classe le Groupe numéro un en Espagne et numéro trois en Allemagne parmi les sociétés les plus attractives.

DIVERSITÉ ET INTÉGRATION

Airbus Group est conscient de la valeur ajoutée qu'un personnel diversifié peut apporter à l'entreprise. La stratégie de diversité du Groupe consiste en particulier à former les dirigeants et les équipes pour mieux les motiver et tirer parti d'une force de travail hétérogène. Cela suppose de revoir les normes et les politiques de la Société, de former les responsables, de faire évoluer les mentalités au regard des stéréotypes existants, d'encourager plus de candidatures de personnel féminin, de personnes handicapées et d'individus de nationalités et de milieux sociaux différents et, enfin, de se mesurer et de travailler en partenariat avec des organisations externes.

En 2013, 20,9 % des nouvelles recrues de la Société étaient des femmes (21,4 % en 2012) et ces dernières représentaient 17 % des effectifs du Groupe (17,3 % en 2012). D'ici à 2020, Airbus Group souhaite augmenter la proportion de femmes recrutées à 25 % et la part des effectifs féminins à des postes d'encadrement ou de direction à 20 %.

En termes de nationalités, les salariés européens constituent la majeure partie des effectifs. En 2013, la répartition des effectifs était la suivante : 37,1 % originaires de France (38,5 % en 2012), 33,4 % d'Allemagne (32,9 % en 2012), 9,2 % du Royaume-Uni (9,3 % en 2012) et 8,4 % d'Espagne (8,2 % en 2012).



Les salariés d'Airbus Group fêtent le premier vol de l'A350 XWB



département, de site ou de pays. En outre, un total de 3,9 millions d'heures de formation ont été dispensées aux salariés du Groupe (3,2 millions d'heures en 2012).

DIALOGUE SOCIAL

Airbus Group maintient des relations constructives avec ses partenaires sociaux. La Société a dirigé avec succès la délocalisation du siège social du Groupe en 2013. En 2014, le Groupe travaillera de nouveau avec les partenaires sociaux afin de restructurer la division Airbus Défense and Space et les fonctions générales du Groupe de manière socialement responsable.

Les ressortissants américains représentaient 1,7 % des effectifs (idem en 2012). Les 10,1 % restants étaient constitués de ressortissants de 130 autres pays.

En 2013, l'âge moyen des employés était de 43 ans ; 12,8 % avaient moins de 30 ans et 29,2 % plus de 50 ans. Le nombre moyen d'années de service était de 13,5 (13,7 en 2012).

ENGAGEMENT

Airbus Group considère l'engagement de ses employés comme un facteur clé de la performance. Le Groupe encourage activement les équipes à s'impliquer davantage, à promouvoir l'échange de bonnes pratiques et valorise les politiques d'entreprise et d'encadrement qui vont dans ce sens. Les progrès réalisés seront mesurés par une étude en 2014. Le Groupe encourage aussi la participation des employés au capital de la Société, afin de renforcer leur engagement dans la réussite de celle-ci. 22 % des employés ont acheté des actions de la Société en 2013 dans le cadre du plan d'actionnariat salarié. Par ailleurs, chaque salarié a reçu 10 actions gratuites. Airbus Group soutient activement les projets de formation et les ambitions de carrière des employés du Groupe. En 2013, plus de 10 000 employés ont saisi l'opportunité de changer de

APPLICATION D'UNE POLITIQUE D'INTÉGRITÉ

Les dirigeants d'Airbus Group préconisent une culture de performance, mais ils insistent sur le fait que la manière d'atteindre les résultats compte autant que les résultats eux-mêmes. L'intégrité est considérée comme une valeur capitale pour le Groupe. Les normes de conduite professionnelle (« Standards of Business Conduct ») ont été mises à jour et appliquées au sein de l'ensemble du Groupe en 2013. En outre, un document intitulé « Nos principes d'intégrité » soulignant les engagements essentiels du Groupe en matière d'éthique a été diffusé à travers la Société dans un format simple et convivial et présenté par les responsables aux employés de manière individuelle lors de réunions d'équipe. Airbus Group s'est engagé à promouvoir une culture d'intégrité en fournissant aux employés les moyens adéquats pour la respecter et en encourageant les comportements positifs.

ÉCO-EFFICIENCE



Accord de production de systèmes de propulsion hybride conclu entre Airbus Group, Siemens et Diamond Aircraft

Airbus Group continue d'investir dans l'innovation éco-efficente qui permet à la fois de créer de la valeur pour les clients et de réduire les émissions.

En 2013, Airbus Group a continué d'investir, pour améliorer le niveau d'éco-efficience des avions, en termes d'économies de carburant, et dans la recherche d'énergies nouvelles, telles que les sources de carburant durables ou la propulsion électrique. Des mesures ont aussi été prises afin de réduire le gaspillage et les émissions au cours des processus industriels.

NOUVELLE GÉNÉRATION D'APPAREILS

Le développement d'avions nouvelle génération d'Airbus accompagne la croissance du trafic aérien, tout en minimisant le coût du carburant par siège et les émissions de CO₂ et autres, y compris les émissions de bruit.

À la fin de l'année 2013, la flotte globale d'avions A380 avait atteint 122 unités. Chaque A380 consomme 20 % d'énergie en moins que son concurrent le plus proche. Le bruit généré par l'appareil représente moins de la moitié de celui généré par son concurrent le plus proche au décollage et trois à quatre fois moins à l'atterrissage.

L'A350 XWB, dont l'entrée en service est prévue pour le quatrième trimestre 2014, brûle 25 % de carburant en moins que le modèle concurrent de la génération précédente. L'A320neo, dont la livraison est prévue pour 2015, consommera 15 % de carburant de moins que les avions monocouloirs actuellement sur le marché et les appareils « sharklets » de la famille A320 déjà opérationnels ont démontré leur capacité à réduire la consommation de carburant de plus de 4 %.

D'après les prévisions d'Airbus pour le marché mondial 2013-2032, l'innovation dans l'aéronautique a permis de réduire respectivement de 70 % et de 75 % la consommation de

carburant et les émissions de bruit au cours des 40 dernières années. Selon le GIEC, le transport aérien génère actuellement 2 % du total des émissions de CO₂ (dioxyde de carbone) à travers le monde liées à l'activité humaine.

Airbus Group mène des recherches sur les technologies de pointe qui permettront l'utilisation de sources d'énergie alternatives à bord des appareils. En 2013, la Société a remporté le prestigieux prix GreenTec Award dans la catégorie aéronautique pour ses recherches relatives à l'utilisation de piles à combustible. Les piles à combustible produisent de l'électricité à partir d'une combinaison d'hydrogène et d'oxygène et permettent l'élimination des émissions de CO₂, la réduction du bruit lorsque l'avion est au sol et une meilleure éco-efficience pendant la phase de vol. L'intégration et l'utilisation de sous-produits de piles à combustible tels que l'eau, les gaz inertes et les excès de chaleur réduisent le poids total de l'appareil et permettent d'améliorer l'efficacité énergétique.

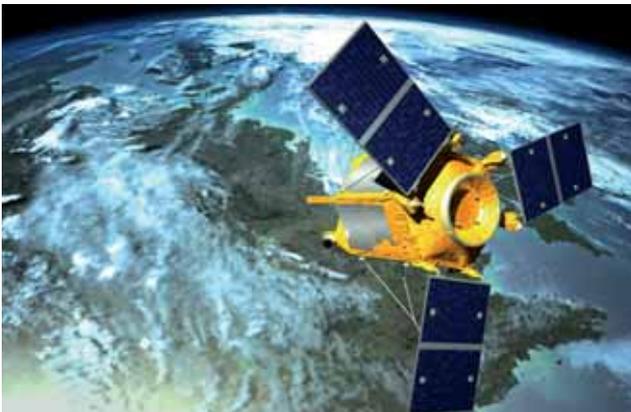
Airbus a également signé plusieurs accords en matière de recherche pour le développement et la commercialisation de carburants durables pour l'aviation dans des pays comme le Canada, la Russie et la Chine.

L'amélioration de la gestion du trafic aérien (ATM, « Air Traffic Management ») promet des progrès significatifs en matière d'éco-efficience. Le Groupe joue un rôle important dans le développement de programmes dédiés à l'Air Traffic Management tels que « Single European Sky ATM Research » (SESAR) en Europe ou NextGen outre-Atlantique. Airbus ProSky, qui fournit des solutions d'amélioration des performances

Airbus Group mène des recherches sur les technologies de pointe qui permettront l'utilisation de sources d'énergie alternatives à bord des appareils.



A320neo



Satellite d'observation de la Terre SPOT 6

en matière de gestion du trafic aérien, a remporté un contrat pour étudier les moyens efficaces et rentables de réduire la consommation de carburant dans la région Asie-Pacifique.

SURVEILLER L'ENVIRONNEMENT

En tant que leader des systèmes de satellites, la division Défense and Space possède l'expertise et l'expérience opérationnelle dans le domaine de l'observation de la Terre. L'imagerie satellite réalisée à travers les constellations SPOT, Pléiades et TerraSAR-X est utilisée pour contrôler l'état des ressources naturelles, mesurer et réduire le processus de déforestation et de dégradation des forêts et surveiller la croissance des mégapoles.

Airbus Défense and Space contribue, en collaboration avec ses clients et partenaires, au développement d'une société plus durable par le biais de l'élaboration de nouvelles technologies et de nouveaux véhicules spatiaux. La Division est maître d'œuvre de quatre des six missions Living Planet de l'ESA : Cryosat-2, Swarm, Aeolus et EarthCARE.

En 2013, les trois satellites Swarm ont été lancés en orbite pour mesurer le champ magnétique de la Terre.

En novembre 2013, la création du service de mesures des émissions de gaz à effet de serre de la division Airbus Défense and Space faisait partie des initiatives commerciales entreprises dans le cadre du Climate and Energy Action Hub (plateforme pour une action sur le climat et l'énergie) présenté au cours du Caring for Climate Business Forum (Forum d'entreprises pour la protection du climat) à la COP19, la conférence de Varsovie sur le climat. Ce nouveau service de contrôle permet aux gouvernements, aux villes et aux autorités locales de mesurer directement l'efficacité de leurs politiques de réduction des émissions. Il a déjà commencé à cartographier les émissions à Paris et à Rotterdam, après avoir mesuré celles de Londres.

PRODUCTION PLUS RESPECTUEUSE DE L'ENVIRONNEMENT

Le Groupe travaille à travers ses Divisions à la réduction de l'impact de ses opérations industrielles sur l'environnement. Airbus a poursuivi son initiative blue5, dont les objectifs spécifiques sont fixés pour 2020 (en prenant 2006 comme point de repère). Ces objectifs incluent une réduction de 50 % des émissions de CO₂, de la consommation d'eau, du gaspillage industriel et des émissions de composés organiques volatils (COV), 30 % de réduction de la consommation d'énergie et 80 % de réduction des rejets d'eaux industrielles.

Airbus Group détient environ
37 000 brevets à travers le monde.

INNOVATION

La capacité à innover dans le domaine de l'aéronautique est considérée comme un atout pour le Groupe.

En matière de développement de nouveaux produits, le Groupe centre ses efforts sur la valeur ajoutée des plateformes existantes.

La capacité du Groupe à découvrir et développer de nouvelles technologies représente un atout majeur. En 2013, les dépenses de recherche et développement (R&D) autofinancées du Groupe sont restées stables à 3 160 millions d'euros (3 142 millions d'euros en 2012). Les investissements dans le domaine de la recherche et de la technologie en amont sont restés comparables à ceux de l'année précédente en valeur absolue, représentant près d'un tiers du total des dépenses de R&D du Groupe. En 2013, un montant de 354 millions d'euros a été comptabilisé au titre des coûts de développement pour le programme A350 XWB. Ce programme a été la principale activité de développement au sein de la division avions commerciaux, avec des essais en vol qui ont progressé en 2013. En outre, Airbus a poursuivi sa stratégie pour améliorer progressivement ses plateformes existantes. Le développement de l'A320neo s'est déroulé comme prévu. Une version plus légère de l'A330 a été lancée pour effectuer des trajets régionaux et nationaux.

Airbus Helicopters a poursuivi le développement du nouvel hélicoptère bimoteur de moyen tonnage EC175 et la mise à niveau du bimoteur léger EC145 T2. L'entrée en service de ces deux appareils est prévue pour 2014. Le développement du nouveau modèle de moyen tonnage X4 progresse également.

PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE ET LICENCES TECHNOLOGIQUES

Les ingénieurs du Groupe ont déposé un total de 990 brevets en 2013. Thomson Reuters a reconnu le parcours de la Société en tant que pionnier de la recherche et de la technologie mondiales en la classant parmi les 100 meilleurs innovateurs du monde, tandis que Booz & Co l'a placée dans le groupe des 50 premiers.



Le Groupe a mis en œuvre un projet de cybersécurité en 2013



L'avion-école électrique E-Fan

Airbus Group détient environ 37 000 brevets à travers le monde. Le programme de concession de licences technologiques lancé par le Groupe lui permet de commercialiser sa propriété intellectuelle dans les domaines des matériaux composites, matériaux métalliques, technologies « vertes », infrastructures de communications et technologies de sûreté et sécurité.

RECHERCHE EN AMONT

Les activités de recherche et de technologie du Groupe sont gérées par Airbus Group Innovations, qui emploie plus de 1 000 scientifiques et chercheurs, notamment des doctorants et des universitaires, au sein de ses installations en France, en Allemagne, au Royaume-Uni, en Espagne, aux États-Unis, au Canada, à Singapour, en Inde et en Chine.

Parmi les découvertes technologiques de l'année 2013, Airbus Group Innovations a inventé, conjointement avec d'autres partenaires, un avion à propulseur électrique destiné aux écoles de pilotage. Ce démonstrateur E-Fan, doté de deux moteurs électriques dirigeant des hélices carénées, possède également un train d'atterrissage principal innovant qui permet la circulation au sol sans utiliser les moteurs principaux et offre une vitesse d'accélération au décollage de 60 km/h.

CYBERSÉCURITÉ

En 2013, une initiative en matière de cybersécurité a été lancée dans tout le Groupe afin d'alerter quant aux risques cybernétiques et quant à l'amélioration du niveau de protection. Par ailleurs, un programme a été mis en œuvre pour améliorer la cybersécurité, axé sur les technologies de l'information et de la communication et sur la sécurité industrielle.

AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ

Le Groupe s'engage également à développer des solutions innovantes pour améliorer les procédés de fabrication et la qualité. Un outil d'imagerie en 3D nommé MiRA (« Mixed Reality Application »), développé pour permettre la fixation de ferrures (« brackets ») à l'aide de dispositifs portatifs, a été adopté pour les opérations de fabrication des hélicoptères et produits spatiaux. Airbus utilise MiRA avec succès depuis 2012.

Le Groupe a aussi lancé une initiative d'envergure visant à renforcer la performance et l'avantage concurrentiel du Groupe par le biais de la qualité. Cette initiative demeure une priorité pour 2014.



CHAÎNE D'APPROVISION- NEMENT/ GESTION DES PROGRAMMES

La rigueur avec laquelle Airbus Group gère sa chaîne d'approvisionnement,
contribue fortement à la réussite de la Société.

La chaîne d'approvisionnement externe représente une part importante de la valeur des produits d'Airbus Group. En 2013, la part des achats externes en pourcentage du chiffre d'affaires du Groupe devrait rester stable par rapport à l'année précédente, à environ 70 %. Le montant de ces achats comprend les paiements aux fournisseurs de premier rang sur la base de factures pour biens et services, commissions incluses.

En 2012, dernier exercice pour lequel des données consolidées sont disponibles, les achats externes s'élevaient à 39,5 milliards d'euros. L'augmentation de 12 % environ par rapport à l'année précédente était principalement due à la montée en cadence de la production dans le segment de l'aviation commerciale. La répartition de ces dépenses était la suivante : 30 % pour les systèmes de propulsion ; 15 % pour les structures et cellules ;

14 % pour les systèmes et équipements, 10 % pour les matériaux de production et 8 % pour les services associés aux produits. Les matériaux utilisés indirectement pour la production des biens et services qui ne sont pas directement imputables aux produits et services vendus, représentaient 23 % des achats externes.

L'Europe a continué de représenter la majeure partie du montant total des dépenses, avec une part de 71 % en 2012, tandis que la part de l'Amérique du Nord était de 26 %.

L'augmentation des approvisionnements en dollars américains, qui permettrait de réduire le risque de change, demeure un objectif stratégique pour le Groupe. En 2012, 49 % des achats externes (47 % en 2011) étaient facturés en dollars américains, 44 % en euros (46 % en 2011), 6 % en livres sterling et 1 % dans d'autres devises.



Pointe avant de l'A350 XWB déchargée d'un avion-cargo Beluga.

L'augmentation des approvisionnements en dollars américains demeure un objectif stratégique pour le Groupe.

La valeur totale des biens et services commandés par la Société en 2012 se montait à 39,9 milliards d'euros, en légère hausse par rapport à l'année précédente. Les montants des commandes incluent la valeur de l'ensemble des contrats signés avec les fournisseurs (et non les montants facturés) et sont relevés à partir des ordres d'achat.

En 2012, 54 % des commandes nouvellement passées étaient libellées en dollars américains, 39 % en euros, 6 % en livres sterling et 1 % dans d'autres devises.

APPROVISIONNEMENT À L'ÉCHELLE INTERNATIONALE

Le Groupe continue d'étendre sa chaîne d'approvisionnement au-delà de l'Europe, afin de renforcer son accès aux marchés de croissance et d'augmenter sa couverture des taux de change.

Le Groupe a attribué plus de responsabilités aux bureaux d'achats de pays comme l'Inde, la Chine, les États-Unis et le Brésil afin de développer les chaînes d'approvisionnement respectivement au Moyen-Orient, en Asie de l'Est, en Amérique du Nord et en Amérique du Sud. Le développement du secteur aéronautique privé a généré un accroissement de la chaîne d'approvisionnement dans les pays émergents.

GESTION DU RISQUE FOURNISSEUR ET DE LA QUALITÉ

Le Groupe adopte une approche proactive en matière d'approvisionnement afin d'anticiper et de limiter les problèmes éventuels, en particulier ceux liés aux lignes de production qui font l'objet de montées en cadence et ceux en relation avec la chaîne de production en série tendue de l'A350 XWB. Des comités d'approvisionnement à l'échelle du Groupe ont continué à échanger, à suivre et à mesurer les performances des fournisseurs communs.

En 2013, une évaluation du risque de conformité de la chaîne d'approvisionnement a été effectuée, en considérant notamment la situation géopolitique, les pays dits « sensibles », le risque de corruption, les paradis fiscaux, les matières premières délicates et le niveau de conformité du processus d'approvisionnement. Cette évaluation a conduit à renforcer ce processus et à introduire de nouveaux indicateurs clés de la performance (KPI, « Key Performance Indicators »).



PROCUREMENT ACADEMY

En 2013, le programme d'achats et d'approvisionnement d'Airbus (la « Procurement Academy ») s'est déployé sur l'ensemble du Groupe afin d'harmoniser les profils de postes de travail, ainsi que les compétences et les aptitudes requises dans la fonction achats. L'« Academy » va introduire, comme nouvelle mesure principale, des centres de formation centralisés couvrant le périmètre entier de la chaîne d'approvisionnement.

GESTION DES PROGRAMMES

La gestion des programmes est un élément clé de la performance opérationnelle du Groupe. Récemment, le Groupe a établi un plan d'amélioration afin de développer des expertises très avancées et de conserver les compétences. Ce plan fait partie des changements culturels visés par le Groupe et, à cet effet, la gestion des programmes constitue une discipline à part entière avec des plans de carrière bien définis. Afin de maximiser l'efficacité, le Groupe envisage de promouvoir les formations à la gestion de programme directement au sein de la chaîne d'approvisionnement.



INFORMATIONS ACTIONNAIRES

www.airbus-group.com

CALENDRIER FINANCIER

PUBLICATION DES RÉSULTATS ANNUELS 2013

26 février 2014

PUBLICATION DES RÉSULTATS DU PREMIER TRIMESTRE 2014

13 mai 2014

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE

27 mai 2014, Amsterdam, Pays-Bas

RÉUNIONS D'INFORMATION POUR LES ACTIONNAIRES INDIVIDUELS

1^{er} juillet 2014 à Paris, France

3 juillet 2014 à Munich, Allemagne

PUBLICATION DES RÉSULTATS SEMESTRIELS 2014

30 juillet 2014

PUBLICATION DES RÉSULTATS DES NEUF PREMIERS MOIS DE 2014

14 novembre 2014

La Direction des Relations Investisseurs et de la Communication Financière d'Airbus Group est chargée de tenir les investisseurs et autres acteurs du marché financier parfaitement informés de la stratégie, des activités et des résultats financiers du Groupe.

En 2013, 860 réunions avec l'ensemble des investisseurs institutionnels, qui représentent 70 % du flottant, ont été organisées à travers le monde. Le Forum international des investisseurs (« Global Investor Forum ») organisé chaque année, auquel plus de 160 investisseurs institutionnels et analystes ont participé à Londres, en décembre 2013, a été retransmis en direct sur le site Internet de la Société.

Par ailleurs, l'équipe a rencontré les investisseurs individuels à l'occasion de plus d'une vingtaine de réunions d'information et a organisé des visites de sites en France, en Allemagne, en Espagne et au Royaume-Uni.

Une gamme complète de documents, comprenant notamment le rapport annuel du Groupe, les publications financières trimestrielles, la documentation d'assemblée générale, les lettres d'information « aero-notes », est disponible en anglais, en français, en allemand et en espagnol.

COORDONNÉES RELATIONS INVESTISSEURS :

Appel gratuit :

France : 0 800 01 2001

Allemagne : 00 800 00 02 2002

Espagne : 00 800 00 02 2002

Numéro international : + 33 800 01 2001

E-mail : airbus-group.ir@eads.com

Application iPad : Airbus Group Investors

CONCOURS PHOTO

Pendant deux mois, jusqu'au 15 janvier 2014, Airbus Group a invité les amateurs d'aviation à participer au concours de photo « À travers vos yeux » et à démontrer leurs talents.

Les trois photos gagnantes sont publiées dans le Rapport annuel. Les gagnants sont Ramon Jordi, Christian Böhme et Robert Oram.

N°1. A400M (Page 07)
Prise le 11 avril 2013
par Ramon Jordi à Toulouse
Blagnac en France



N°2. A380 (Page 42)
Prise le 29 septembre 2013 par Christian Böhme
à Dresde en Allemagne



N°3. EUROFIGHTER (Page 46)
Prise le 20 juillet 2013 par Robert Oram
à Fairford au Royaume-Uni

ADRESSES

SIÈGE SOCIAL

Airbus Group

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

SIÈGE OPÉRATIONNEL

Airbus Group

Bâtiment Auriga
4, rue du Groupe d'Or - BP 90112
31703 – Blagnac cedex - France
Tél. +33 5 81 31 75 00
Fax + 33 5 81 31 79 00

AIRBUS

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

AIRBUS

DEFENCE AND SPACE

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

*Sujet à modification

AIRBUS

HELICOPTERS

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

AUTRES SIÈGES

France

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

Allemagne

81663 Munich - Allemagne
Tél. + 49 89 607 0

Espagne

Avenida de Aragón 404
28022 Madrid - Espagne
Tél. + 34 915 85 70 000

États-Unis

Airbus Group, Inc.
2550 Wasser Terrace,
Suite 9000, Herndon,
VA 20171 - États-Unis
Tél. + 1 703 466 5600

DIRECTION DE LA STRATÉGIE ET DU MARKETING

TÉL. + 33 1 42 24 24 24 - FAX + 33 1 42 24 26 19

Bureaux de représentation

Europe

Berlin, Allemagne
Tél. + 49 30 259 269 11

Bruxelles, Belgique
Tél. + 32 2 504 78 11

Oslo, Norvège
Tél. + 47 22 00 95 50

Varsovie, Pologne
Tél. + 48 22 627 05 28

Londres, Royaume-Uni
Tél. + 44 207 845 84 00

Moscou, Russie
Tél. + 7 495 797 53 67

Ankara, Turquie
Tél. + 90 312 439 89 64

Moyen-Orient

Riyad, Arabie Saoudite
Tél. + 966 1 88 07 420

Abou Dhabi, EAU
Tél. + 971 2 657 89 00

Le Caire, Égypte
Tél. + 20 2 279 486 71

Mascate, Oman
Tél. + 968 244 92 760

Doha, Qatar
Tél. + 974 4 411 0752

Afrique

Centurion, Afrique du Sud
Tél. + 27 12 6868 900

Alger, Algérie
Tél. + 213 21 92 77 28

Amérique du Nord

Ottawa, Canada
Tél. + 1 613 230 39 02

Amérique latine

São Paulo, Brésil
Tél. + 55 11 3093 2800

Santiago du Chili, Chili
Tél. + 56 23 33 43 33

Mexico, Mexique
Tél. + 52 55 47 77 51 00

Asie centrale

Astana, Kazakhstan
Tél. + 771 72 99 05 01

Asie

Sydney, Australie
Tél. + 61 2 88 64 05 00

Pékin, Chine
Tél. + 86 10 64 61 12 66

Séoul, Corée du Sud
Tél. + 82 2 327 96 702

Bangalore, Inde
Tél. + 91 80 4031 2500

New Delhi, Inde
Tél. + 91 11 4580 1100

Jakarta, Indonésie
Tél. + 62 21 57 97 36 15

Kuala Lumpur, Malaisie
Tél. + 60 3 2163 0233

Singapour, Singapour
Tél. + 65 63 25 03 80

Taipei, Taiwan
Tél. + 886 2 2712 15 94

Bangkok, Thaïlande
Tél. + 662 610 4300

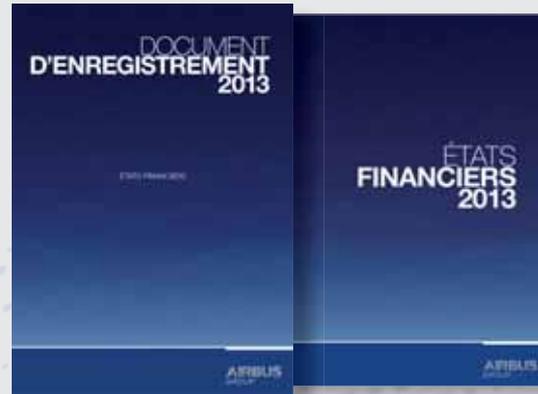
Hanoï, Vietnam
Tél. + 844 39 43 68 85

Le rapport annuel 2013 complet d'AIRBUS GROUP est composé de :



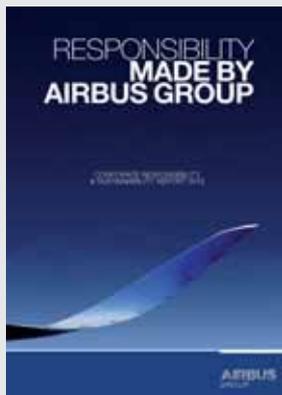
Panorama 2013
"WE MAKE IT FLY"*

*Nous le faisons voler



Document d'enregistrement 2013
États financiers

AIRBUS GROUP tient à remercier toutes celles et tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce rapport annuel.



Vous pouvez aussi consulter
le rapport « AIRBUS GROUP
Corporate Responsibility and
Sustainability Report 2013 »

Conception et production : \bar{W} – Rédaction : The Clerkenwell Consultancy – Impression : Chirat.

Photos : © Airbus, © Airbus/ A. Doumenjou, © Airbus Group, © Airbus Group/Bilfinger/Dannenberg © Airbus Group/CAPA pictures, © Airbus Group/Nicolas Gouhier, © Airbus Group/LCL Production – Sylvain Pascaud, © Airbus Group/Sven Marquardt, © Airbus Helicopters, © Ramon Jordi, © Airbus Defence and Space, © Airbus Defence and Space/Astrium, Astrium SAS, © Airbus Defence and Space/Dannenberg, © Airbus Military, © Airbus China, © Airbus Group Inc., © Astrium, © EADS/C. Guibbaud 2010, © Christian Böhme, © Robert Oram, © ESA, © ESA-CNES-ARIANESPACE/Optique Vidéo du CSG, © Eurofighter GmbH/Andreas Zeitler, © Getty Images/themosse, Marc Volk, Westend61, X.

Pour les photos des membres du Comité exécutif et du Conseil d'administration d'Airbus Group : © Airbus Group/Andreas Pohlmann.

Tous droits réservés.

www.airbus-group.com

**European Aeronautic Defence
and Space Company EADS N.V.**

Mendelweg 30
2333 CS Leyde,
Pays-Bas

Bâtiment Auriga
4, rue du Groupe d'Or - BP 90112
31703 Blagnac cedex - France

AIRBUS
GROUP