

Vers de Nouveaux Horizons

Présentation du Groupe en 2003



The step beyond

Chiffres-clés 2003

Groupe EADS

		2003	2002	2001
Chiffre d'affaires	M€	30 133	29 901	30 798
Résultat opérationnel ¹	M€	1 543	1 426	1 694
Résultat net par action ²	€	0,96	0,87	1,00
Dividende par action	€	0,4	0,3	0,5
Position de trésorerie nette ³	M€	3 105	2 370	2 679
Prises de commandes	M€	61 150	31 009	60 208
Carnet de commandes	M€	179 280	168 339	183 256
Effectif (en nombre de salariés)		109 135	103 967	102 967

¹EBIT (Earnings before interest and taxes). Sauf mention contraire, les résultats opérationnels indiqués dans le présent rapport s'entendent avant amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels

²Avant amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels

³A des fins de comparaison, les chiffres de 2001 et 2002 ont été retraités : les dépôts bancaires sur compte séquestre sont compensés avec les dettes financières correspondantes

Chiffres-clés par division

		2003	2002	2001
Airbus¹				
Chiffre d'affaires	M€	19 048	19 512	20 549
Carnet de commandes	M€	141 836	140 996	156 075
Carnet de commandes/livraisons (en nb d'appareils)	Nb. d'années	4,8	5,0	4,8
Avions de Transport Militaire				
Chiffre d'affaires	M€	934	524	547
Carnet de commandes	M€	20 007	633	1 320
Carnet de commandes/chiffre d'affaires	Nb. d'années	21,4	1,2	2,4
Aéronautique²				
Chiffre d'affaires	M€	3 803	3 834	5 065
Carnet de commandes	M€	9 818	10 162	13 700
Carnet de commandes/chiffre d'affaires	Nb. d'années	2,6	2,7	2,7
Systèmes de Défense et de Sécurité²				
Chiffre d'affaires	M€	5 165	4 770	3 345
Carnet de commandes	M€	14 283	13 406	9 100
Carnet de commandes/chiffre d'affaires	Nb. d'années	2,8	2,8	2,7
Espace³				
Chiffre d'affaires	M€	2 424	2 216	2 439
Carnet de commandes	M€	7 888	3 895	3 796
Carnet de commandes/chiffre d'affaires	Nb. d'années	3,3	1,8	1,6

¹Dans le présent rapport, les prises de commandes et le carnet de commandes d'Airbus s'entendent sur la base des prix catalogue

²Dans le présent rapport, les chiffres de 2002 sont retraités conformément à la nouvelle structure des divisions Aéronautique et Systèmes de Défense et de Sécurité depuis 2003

³Les chiffres de l'exercice 2003 incluent EADS Astrium à 100 % (75 % sur l'exercice 2002)

Traduction française du Rapport Annuel rédigé en anglais –
seule la version originale fait foi.

En couverture : Aile du Multi-Role Tanker Transport Aircraft (MRTT)

De grands noms, de grands produits – un brillant avenir.

Jeune, dynamique et innovante, la société EADS s'inscrit au premier rang de l'industrie aéronautique, spatiale et de défense en Europe et occupe la deuxième place mondiale. Son carnet de commandes est le plus important du secteur, tant par son volume que par sa progression. Pour beaucoup sans doute, l'étendue de nos activités reste difficile à cerner avec précision. Nos clients, partout dans le monde, des passagers des compagnies aériennes aux ministères de la Défense, n'en reconnaissent pas moins nos marques et leur accordent toute leur confiance.



A380

Airbus

Une année phare

Airbus est devenu le chef de file commercial, technologique et industriel de son secteur. Fort de sa gestion centralisée, l'avionneur s'appuie sur les compétences de ses collaborateurs répartis sur 16 sites en France, en Allemagne, en Espagne et au Royaume-Uni. A ce jour, Airbus a vendu plus de 4 800 appareils à quelque 180 clients, et offre un large éventail de services-client destinés à aider les opérateurs de ces avions à optimiser la productivité et la rentabilité de leur flotte.

L'expertise d'Airbus trouve par ailleurs de nouvelles applications dans la défense, notamment avec l'avion de transport militaire A400M et l'avion ravitailleur destiné à l'Allemagne et au Royaume-Uni.



A400M

A400M

Le plus important contrat de défense d'EADS

L'A400M, dont le développement a démarré en 2003, est un avion gros porteur destiné au transport militaire, fondé sur la technologie Airbus. Il apportera à l'Europe une réelle capacité de projection dans le contexte géopolitique de ce début de 21^{ème} siècle. 180 A400M ont été commandés par sept nations (Belgique, France, Allemagne, Luxembourg, Espagne, Turquie et Royaume-Uni). Le premier vol est prévu en 2008.



NH90

Eurocopter

Des hélicoptères au rayonnement mondial

Eurocopter, premier fournisseur au monde d'hélicoptères, offre la gamme de produits la plus complète et la plus moderne, à destination des marchés civil et militaire. L'éventail des appareils civils s'étend du Colibri EC120B, un appareil léger monomoteur, au Super Puma dans la catégorie moyen-lourd, utilisé pour des missions au large et de navette. Le NH90 est un hélicoptère militaire, destiné au transport naval et tactique ; neuf gouvernements ont déjà commandé cet appareil. Quant au Tigre, il s'agit d'un hélicoptère d'attaque très performant, dont la mise en service est prévue d'ici fin 2004 dans quatre pays.





Eurofighter

Eurofighter

Des opportunités à l'exportation

L'Eurofighter (baptisé Typhoon dans sa version à l'exportation) est l'un des avions de combat les plus sophistiqués de sa catégorie. Il est capable d'intervenir dans un grand nombre de missions, qui vont des combats supersoniques à long rayon d'action aux attaques maritimes. Ses spécifications opérationnelles couvrent diverses capacités : missions tous temps, décollage et atterrissage courts, grande capacité de résistance, taux d'utilisation élevé et autonomie vis-à-vis des équipements externes au sol. L'Eurofighter est actuellement en cours de livraison auprès des armées de l'air allemande, italienne, espagnole et britannique et vient d'être commandé par le gouvernement autrichien.



Meteor

MBDA

Une technologie de pointe pour les missiles

MBDA occupe le deuxième rang mondial dans le domaine des missiles tactiques et des systèmes de missiles. La société est par ailleurs partie prenante, en qualité de maître d'œuvre ou de sous-traitant, sur les sept plus gros segments du secteur : missiles air-air, missiles air-surface, missiles sol-air et missiles balistiques anti-char, missiles surface-air/navals, missiles anti-navire, missiles anti-char et missiles surface-surface. Au sein d'une gamme complète de produits récents, le Meteor est la figure de proue de la famille des missiles air-air longue portée, qui équiperont la prochaine génération d'avions de combat européens. Les armées de l'air française, allemande, italienne, espagnole, suédoise et britannique s'en équipent déjà.



Ariane 5

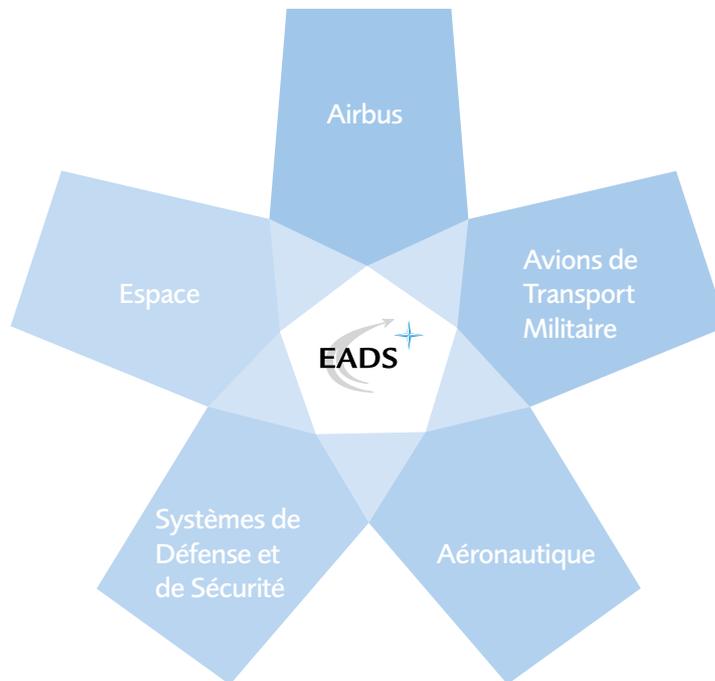
Ariane

En orbite depuis les années 70

La première fusée Ariane a rejoint les étoiles en 1979. Après plus de 150 lancements réussis à son actif, Arianespace est aujourd'hui la plus importante société de services de lancements commerciaux au monde. Elle commercialise des fusées et procède à leur lancement depuis le centre spatial de Kourou en Guyane.

Les activités spatiales d'EADS comprennent également EADS Astrium, principal acteur du secteur spatial en Europe. Cette société opère sur les principaux segments du marché des satellites : satellites de télécommunications, d'observation de la Terre, ou destinés à des applications scientifiques et militaires.





Faits marquants en 2003

- Airbus a livré 305 appareils : en légère progression par rapport à 2002, et représentant plus de 50 % des livraisons mondiales d'avions de plus de 100 sièges.
- La compagnie américaine « à bas coût », jetBlue, a commandé 65 A320, et pris 50 options. Les commandes fermes d'A380 s'élèvent à 129 appareils, dont 34 gagnées en 2003.
- Eurocopter a maintenu sa position de leader mondial et a remporté d'importants succès à l'export, tels que le Tigre en Espagne et le NH90 en Grèce.
- Le carnet de commandes de la défense a doublé, notamment grâce au contrat historique A400M de 19,7 milliards d'euros.
- L'Agence spatiale européenne (ESA) s'est engagée à commander 30 lanceurs Ariane 5 pour ses programmes futurs.
- Paradigm, filiale d'EADS, a signé un contrat de 2,5 milliards de livres Sterling avec le Royaume-Uni pour le système de communications militaires par satellites Skynet 5.

Sommaire

	De grands noms, de grands produits – un brillant avenir.	28	Présentation de nos activités
01	Une activité intégrée	28	Airbus
02	Vers de nouveaux horizons	31	Avions de Transport Militaire
10	Lettre des Présidents	33	Aéronautique
14	Entretien avec les CEOs (Présidents Exécutifs)	35	Systèmes de Défense et de Sécurité
18	Comité Exécutif	38	Espace
20	Mesures-clés en 2003	41	Ressources humaines
22	Le monde dans lequel nous intervenons	42	Politique d'approvisionnements
26	Notre organisation	44	Recherche et Technologie
		46	Gouvernement d'entreprise
		48	Ethique et responsabilité sociale
		55	Glossaire
		58	Adresses
		60	Etre actionnaire d'EADS en 2003

Renforcer la position concurrentielle d'EADS sur l'ensemble des marchés

Airbus est devenu le numéro un du marché de l'aviation commerciale, en termes de carnet de commandes et de prises de commandes, mais aussi dorénavant en termes de livraisons. Dans les années à venir, l'A380 viendra conforter la position d'EADS sur ce marché qui est celle d'un leader et d'un précurseur. EADS entend reproduire la recette de ce succès pour les nouveaux segments de croissance que le Groupe aborde aujourd'hui, en créant notamment des dérivés militaires fondés sur les meilleurs appareils commerciaux dont il dispose à ce jour. Nos clients, à l'image du Ministère de la Défense britannique qui a sélectionné l'offre basée sur l'A330 pour son Futur Avion Ravitailleur Stratégique (FSTA), nous incitent à développer une offre performante qui bénéficie de notre double expérience commerciale et militaire.

La prédominance d'EADS s'étend aux marchés des hélicoptères avec Eurocopter, des missiles avec MBDA et EADS/LFK et des lanceurs commerciaux avec EADS Space Transportation. EADS peut aujourd'hui s'appuyer sur l'excellence de ses plates-formes pour élargir son offre à des systèmes plus larges.

Les grands succès qui ont jalonné l'année 2003 sont autant d'illustrations des efforts menés par les activités spatiales et de défense du Groupe pour gagner du terrain sur leurs principaux concurrents. La croissance des activités de défense est un objectif essentiel pour EADS qui vise une augmentation de 50 % de son chiffre d'affaires dans le domaine militaire entre 2002 et 2005. Le Groupe dispose des moyens effectifs de concrétiser cette ambition au travers des programmes conclus en 2003. Au cours de l'exercice écoulé, le Groupe a doublé son carnet de commandes de défense, dopé par des programmes tels que l'avion de transport militaire A400M, les ventes d'Eurofighter à l'armée de l'air autrichienne et du NH90 à la Grèce.

Le Groupe applique également son savoir-faire dans le domaine spatial à des marchés militaires. Il a ainsi été retenu, par le Ministère de la Défense britannique, pour fournir tant des satellites Skynet 5 que le service d'exploitation associé et toute une gamme de services de télécommunications.

Le chiffre d'affaires des activités de défense a progressé de 6 milliards d'euros en 2002 à 7,1 milliards d'euros en 2003. Et le fait qu'un grand nombre de nos produits, déjà développés, entrent actuellement ou prochainement en production, va encore accroître la valeur créée par EADS.



Hélicoptère de transport NH90





Airbus A340-600



Accroître le rayonnement mondial d'EADS

La plupart de nos activités dispose déjà d'une dimension mondiale, à l'instar d'Airbus, de MBDA, d'Eurocopter et d'EADS Astrium qui comptent des clients aux quatre coins de la planète.

Une des priorités du Groupe est d'être considéré comme un membre à part entière du tissu industriel domestique de ses clients. Un grand nombre d'opportunités se présente pour élargir notre implantation internationale. Les achats auprès de fournisseurs locaux, l'ouverture de sites de production et la mise en place d'une coopération technologique peuvent alimenter les succès commerciaux de nos hélicoptères militaires, nos avions de transport, de mission et de combat, notre électronique de défense et nos systèmes de communications sécurisées. Une telle expansion permettra notre accès à des marchés encore plus vastes et atténuera l'impact des cycles de marché tout en favorisant une croissance plus homogène. Ainsi, le Groupe a consolidé sa position au Royaume-Uni dont le budget de défense est le plus important d'Europe, mais aussi celui qui connaît l'augmentation la plus rapide. EADS avec plus de 15 000 collaborateurs dans ce pays est le deuxième fournisseur aéronautique et spatial du Ministère de la Défense britannique.

Nous croyons que notre offre présente un grand intérêt pour nos clients dans les domaines de la défense et de la sécurité intérieure aux Etats-Unis. Afin de développer ce marché, le Groupe a constitué EADS North America fin 2002. Le Groupe s'ancre davantage au niveau local, notamment à Columbus (Mississippi) où nous avons commencé la construction d'une nouvelle usine d'hélicoptères en août 2003. Nous sommes convaincus que les contribuables américains peuvent tirer profit de notre présence grâce à notre remarquable offre de produits et de services, à des prix extrêmement compétitifs. Nos atouts en matière de marketing, de technologie et d'intégration de systèmes ont fait de nous un partenaire stratégique apprécié et recherché par les plus grandes sociétés dans le monde. C'est pourquoi nous participons à des programmes majeurs, tels que celui de défense anti-missiles balistiques mené en coopération avec Boeing.

EADS continuera également à consolider son implantation locale en Asie. Ainsi, la collaboration avec Bridgestone Corporation et Mitsubishi Rayon Co., qui ont récemment rejoint le programme de l'A380, porte à 15 le nombre d'intervenants japonais dans ce projet. EADS a franchi une première étape dans son implantation en Chine avec une prise de participation dans AviChina, afin de développer la fabrication d'hélicoptères et des infrastructures pour la modernisation d'appareils existants. Par ailleurs, EADS participe activement à la restructuration du tissu industriel en Russie. Sur ce marché au très riche potentiel à long terme et doté d'un secteur aérospatial de premier plan, le Groupe a noué des partenariats dans les domaines de la conception, de la recherche et de l'ingénierie.

Nous allons continuer à exploiter nos points forts et nos ressources pour développer en priorité nos activités dans ces régions.



Développer le rôle d'EADS comme fournisseur de systèmes et de solutions

Les clients exigent de plus en plus des réponses complètes face à leur besoin d'exécution de missions complexes. Cette évolution a modifié la demande des forces armées et des services de sécurité intérieure aux Etats-Unis et en Europe, qui se tournent aujourd'hui davantage vers l'intégration des systèmes à grande échelle et les solutions de services. Notre capacité à leur fournir un éventail exceptionnel de compétences pour traiter n'importe lequel de leur besoin est, et demeurera, un atout de premier choix.

Le secteur civil s'appuie de plus en plus sur les réseaux complexes de gestion du trafic et les systèmes anti-collision pour les hélicoptères. Les services publics tels que forces de police, sécurité publique et services médicaux remettent actuellement à niveau leurs équipements de communications sécurisées.

La capacité d'intégrer des systèmes est un élément tout aussi déterminant dans les applications militaires. Dans les nouveaux domaines de croissance que sont les opérations réseau-centrées, tels que la défense aérienne élargie, le C4ISR¹ ou les activités spatiales militaires, EADS vise à s'inscrire sans ambiguïté parmi les leaders, grâce à son savoir-faire dans l'aviation, à ses excellentes positions dans le domaine des missiles et à ses capacités en matière d'électronique de défense. La prépondérance d'EADS sur le segment des drones illustre bien la façon dont le Groupe génère de la valeur, en combinant ses forces au service de nouvelles applications.

Nous sommes convaincus qu'EADS deviendra l'un des premiers fournisseurs de l'OTAN pour l'amélioration nécessaire de ses moyens dans les années à venir, tant pour la défense en Europe que dans son rôle d'organisation transatlantique destinée à préserver la stabilité dans le monde. Nous nous sommes déjà attelés à certains grands projets requis par le Prague Capabilities Commitment.

Autre axe de développement majeur pour EADS : l'exploitation de systèmes et de services devrait lui permettre d'asseoir la position de ses programmes. Outre la poursuite de son offre de services de maintenance des flottes d'avions en service, tels que le centre de support système de l'Eurofighter, la Société va enrichir son offre de services externalisés. Les succès remportés dans le cadre des programmes Paradigm (services de communications sécurisées par satellites) et FSTA (Futur Avion Ravitailleur Stratégique) illustrent le potentiel de ce nouveau segment.

¹ Systèmes de commandement, conduite des opérations, transmissions, renseignement, surveillance et reconnaissance

Satellite de télécommunications Galileo



Bâtir sa compétitivité sur le partage de l'excellence et de l'innovation





Eurofighter



L'innovation est au cœur de notre activité.

Dans notre secteur, l'innovation technologique est un moteur de croissance essentiel et un élément fondamental de différenciation par rapport à la concurrence. Les futures technologies-clés que sont la robotique, les réseaux en temps réel ou les matériaux composites constituent le fondement du leadership sur les marchés de demain.

Le succès d'Airbus, bâti sur une série d'innovations audacieuses, illustre la valeur qu'accordent nos clients à ce type d'approche. Nous consentons d'immenses investissements en recherche et technologie (17 % du chiffre d'affaires en 2003) dans les matériaux, la conception et les processus de fabrication, afin d'étoffer notre offre.

Pour tirer parti de cette technologie, nous faisons figure de pionnier en matière de partenariat et de partage des ressources.

La combinaison des savoir-faire et autres ressources émanant des différentes Divisions, ainsi que le rapprochement entre nos portefeuilles militaires et civils permettent à EADS de développer de nouvelles activités comme le transport militaire et les avions ravitailleurs, par exemple.

Les efforts menés à l'échelle du Groupe dans le domaine de la Recherche et de la Technologie et de la coopération aux côtés de partenaires de recherche externes permettent d'accroître la compétitivité et la rentabilité des produits d'EADS. L'innovation est aussi un instrument au profit d'un meilleur service pour nos clients.

Les défis de l'avenir? Nous avons les moyens de les aborder en toute confiance.



A gauche :
Manfred Bischoff
Président

A droite :
Arnaud Lagardère
Président

Lettre des Présidents

Chers Actionnaires,

Au cours de l'année 2003, EADS a considérablement renforcé sa position dans l'industrie mondiale de l'aéronautique, de l'espace et de la défense. Un résultat dont nous sommes fiers et que nous sommes très heureux de vous présenter.

Comme vous pourrez le constater dans ce rapport, le Groupe a encore consolidé son emprise sur ses principaux marchés. Un succès assis sur la remarquable qualité de ses produits, sa position prédominante dans de nombreux secteurs-clés, la solidité de ses relations avec ses clients, ses collaborateurs et ses fournisseurs et, enfin, une envergure qui dépasse les frontières. Nous avons su capitaliser les atouts offerts par notre profil transnational pour consolider nos activités en nous développant sans relâche au delà de nos marchés d'origine. Nous observons avec satisfaction qu'EADS est devenue, semble-t-il, un modèle de société transfrontières dotée d'un portefeuille d'activités résolument internationales, dont le succès s'affirme en Europe et même au-delà.

La force d'EADS réside dans l'innovation. Airbus, numéro un de l'aviation commerciale, est en train de définir un nouveau standard du transport aérien avec son A380. Malgré une année 2003 toujours difficile pour le secteur aérien, Airbus est parvenu à se hisser au premier rang mondial. Cette percée atteste du dynamisme d'EADS dans l'aviation commerciale. Dans la défense, le Groupe est en position de leader dans de nombreux domaines et enrichit avec succès son portefeuille de produits en proposant des avions de transport et de ravitaillement qui viennent compléter sa gamme de produits aux côtés des missiles, des satellites, des systèmes spatiaux et des programmes de défense aérienne. Le Groupe offre désormais un spectre complet de compétences et de produits.

En 2003, le Conseil d'administration d'EADS (le Conseil) a consacré beaucoup de temps et de détermination à analyser la mise en oeuvre de la stratégie du Groupe et à s'assurer de son succès. Il a porté **une attention particulière à l'implantation du Groupe sur de nouveaux marchés et à l'élargissement de sa gamme de produits**, tout particulièrement en matière de capacités système de systèmes. Le Conseil a examiné de près et largement discuté de la situation des Divisions qui n'ont pas encore atteint leurs objectifs de performance ; il a pris les décisions indispensables concernant les réorganisations requises pour atteindre les objectifs de rentabilité définis. Ainsi, la récente réorganisation de la division Systèmes de Défense et de Sécurité, qui intègre désormais l'unité Aviation Militaire, a été approuvée par le Conseil. L'objectif étant de fédérer et de dynamiser nos activités de défense tout en favorisant notre approche systèmes.

Le Conseil a également accordé une attention toute particulière à la position d'EADS face à la concurrence internationale dans l'industrie de l'aéronautique et de l'espace. Nous avons exploré différentes voies visant à **développer et positionner le Groupe afin qu'il prenne une part active à la construction de l'avenir du secteur**. Aux yeux du Conseil, cette démarche s'articule en deux volets : d'une part, il convenait d'analyser les opportunités internes de développement d'EADS, en prenant appui sur la solidité de ses compétences existantes ; d'autre part, il s'agissait de valider différents scénarii possibles de croissance et de développement externes d'EADS, en Europe comme aux Etats-Unis.

Lettre des Présidents

Tout au long de l'année 2003, le Conseil a suivi et étudié l'évolution des grands programmes du Groupe tels que l'avancement de l'A380 d'Airbus, l'avion de transport militaire A400M et le programme de missiles Aster. Le Conseil s'est également penché sur les questions de gestion du personnel et de ressources humaines d'EADS, traitant de la qualification des cadres, ainsi que des initiatives nécessaires pour attirer, fidéliser et faire évoluer les talents les plus prometteurs afin d'assurer la qualité de l'encadrement futur d'EADS, ainsi que le profil transnational de la Direction d'EADS. Le Conseil a également débattu de manière collégiale et ouverte des questions relatives à la performance et à l'organisation financières, à la stratégie de couverture de change, à la politique de financement et aux règles comptables.

Malgré un contexte économique difficile, **les résultats de l'exercice 2003 d'EADS ont, une nouvelle fois, dépassé les objectifs fixés.** Fort d'un résultat opérationnel de 1,54 milliard d'euros, d'un carnet de commandes impressionnant et en nette progression depuis l'an passé, mais aussi d'une situation de trésorerie nette des plus favorables, le Groupe a montré que la mise en œuvre de sa stratégie fonctionne et produit solidité financière et rentabilité accrues.

Pour nos actionnaires aussi, l'année 2003 a marqué un tournant en bien des points. **Le cours du titre EADS a très largement dépassé la performance des principaux indices boursiers**, avec une envolée de 91 % par rapport à fin décembre 2002. L'action affiche ainsi un cours de 18,85 euros au 31 décembre 2003. EADS se classe au deuxième rang des meilleures performances du CAC 40 et parmi les meilleurs du secteur de l'aéronautique, de l'espace et de la défense dans le monde. Au vu de la solidité financière du Groupe et de ses excellentes perspectives, le Conseil recommandera, lors de l'Assemblée Générale, une distribution en numéraire de 0,40 euro par action, en augmentation de 0,10 euro par rapport à l'année dernière.

Nous sommes déterminés à établir **un standard d'excellence en matière de gouvernement d'entreprise et de responsabilité sociale du Groupe.** En effet, nous nous engageons à satisfaire, voire à surpasser, les obligations sociales, juridiques et statutaires visant à garantir la transparence de la gestion et de la communication financière du Groupe. Face à ce besoin exprimé d'une transparence et d'une ouverture

A400M



Airbus A340-600



accrues et conformément au mandat clairement confié en ce sens, le Conseil a revu et actualisé ses pratiques en matière de gouvernement d'entreprise en 2003, afin de se conformer aux codes existants dans les différents pays d'origine du Groupe en Europe. Par ailleurs, nous apportons notre soutien inconditionnel à l'initiative de la Direction en faveur du partage des meilleures pratiques dans le Groupe afin d'améliorer sans cesse les standards appliqués par EADS dans les domaines du Gouvernement d'entreprise et de la Responsabilité sociale.

Le Conseil apprécie tout particulièrement que la Direction d'EADS ait réussi à faire de notre société **une entreprise crédible et digne de confiance**, non seulement au yeux de ses clients, fournisseurs et salariés, mais également dans l'esprit du public. Nous adressons nos sincères remerciements et félicitations à chacun d'entre ceux qui, au sein du Groupe, ont contribué à ce résultat qui sera poursuivi et approfondi dans l'intérêt de toutes les parties prenantes à la vie d'EADS, et ce dans le respect des règles les plus strictes en matière de Gouvernement d'entreprise.

Forts de la solidité de notre assise financière, commerciale et technologique, nous abordons 2004 avec **une claire stratégie de leadership pour l'avenir**. Lorsqu'interviendra le redressement des marchés, inévitable après des années de morosité conjoncturelle dans le monde, nous bénéficierons d'un positionnement idéal pour tirer parti de la puissance de notre assise et de ses perspectives prometteuses. Elle nous permettra de continuer à fortement dégager de la valeur pour nos actionnaires et de contribuer chaque jour davantage au bien-être de l'ensemble de nos parties prenantes.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Manfred Bischoff'.

Manfred Bischoff Président

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Arnaud Lagardère'.

Arnaud Lagardère Président



Chaîne de production
de l'A380

A gauche :
Philippe Camus
Président Exécutif

A droite :
Rainer Hertrich
Président Exécutif

Entretien avec les Présidents Exécutifs

2003 a-t-elle été une bonne année? Etes-vous confiants pour 2004? Quelle réalité se cache derrière les chiffres? Philippe Camus et Rainer Hertrich répondent à nos questions sur l'évolution du Groupe et l'avenir d'EADS.

Les résultats du Groupe en 2003 vous satisfont-ils? Pourquoi?

Les raisons de nous réjouir sont multiples. Tout d'abord, EADS est incontestablement devenu le numéro un du marché de l'aviation commerciale. Pour la première fois de son histoire, Airbus a dépassé tous ses concurrents. Et ce, aussi bien en termes de commandes que de livraisons. Le carnet de commandes actuel d'Airbus nous permet d'affirmer que cette prédominance est appelée à durer. Ensuite, nous nous sommes hissés au deuxième rang mondial des acteurs de la défense en terme de carnet de commandes. Nous ne cessons de consolider notre légitimité auprès d'une clientèle de défense des plus exigeantes, qui sait reconnaître la valeur de notre gamme : complète, concurrentielle et innovante. Toutes activités confondues, les prises de commandes du Groupe ont ainsi augmenté de 31 milliards d'euros en 2002 à 61,2 milliards d'euros en 2003, et la moitié de ces nouvelles commandes a été générée par nos activités de défense.

Nous avons donc indéniablement franchi une étape majeure sur la route que nous avait tracée le Conseil d'administration. Nous avons réalisé un grand pas en avant dans l'équilibre de notre portefeuille entre activités commerciales et de défense. Notre position de leader est confortée sur l'ensemble de nos marchés.

Les activités de défense du Groupe seront-elles à la hauteur de vos attentes?

Nous en sommes convaincus. Premièrement, nos produits de défense remportent déjà un énorme succès ; qu'il s'agisse des hélicoptères militaires avec la sélection du Tigre et du NH90 par l'Espagne et la Grèce ou des avions de combat avec l'acquisition de l'Eurofighter par le gouvernement autrichien. Dans le domaine spatial, nous avons remporté le contrat de communications militaires sécurisées Skynet 5, d'une valeur de 2,5 milliards de livres Sterling, pour la fourniture de satellites militaires au Royaume-Uni. MBDA peut aussi se targuer d'un beau palmarès avec la commande de son missile Aster par la France, l'Italie et le Royaume-Uni. Enfin, l'avion de transport militaire A400M nous a permis de signer le plus gros contrat de notre histoire. Huit nations ont déjà passé commande pour une valeur de 19,7 milliards d'euros. Deuxièmement, afin de soutenir notre stratégie de croissance de la défense, nous avons procédé à la refonte de nos activités dans ce domaine. Une nouvelle organisation a vu le jour avec la création de la nouvelle Division Systèmes de Défense et de Sécurité.

Malgré vos succès, 2003 n'a pas été sans inquiétudes?

La situation en Irak et l'épidémie de SRAS ont lourdement pesé sur la situation financière des compagnies aériennes. Nous avons donc dû surveiller de près notre calendrier de livraisons tout au long de l'année. En dehors de cela, la faiblesse du dollar américain pourrait devenir préoccupante si elle venait à se prolonger indéfiniment. A moyen terme, cette baisse du dollar n'a pas d'effet sur les résultats du Groupe car nous avons une couverture active du risque de change auquel nous sommes exposés. Nous entendons poursuivre en ce sens en 2004. Au-delà de cette stratégie de couverture, nous comptons bien récolter les fruits des initiatives d'amélioration de la productivité que nous sommes en train de mettre en place.

Pour la troisième année consécutive, nous avons dépassé les objectifs financiers que nous avons fixés, avec un résultat opérationnel de 1,5 milliard d'euros par rapport à un objectif de 1,4 milliard d'euros. Nous avons sensiblement amélioré notre situation financière puisque l'ensemble de nos divisions, à l'exception de la division Espace, sont rentable. La trésorerie dégagée est également supérieure aux prévisions ; nous avons hâte d'aller encore plus loin en 2004.

Tous ces progrès ont été réalisés alors que nous avons maintenu le niveau de nos investissements dans des programmes tels que l'A380 d'Airbus et c'est là une réelle source de motivation. Nous nous y étions engagés ; nous l'avons fait. Nous apportons là un exemple supplémentaire de la rigueur financière sans faille que nous avons adoptée.

Entretien avec les Présidents Exécutifs

Quelle est précisément la situation de la Division Espace?

Cette Division a enregistré de sérieuses pertes pour la troisième année consécutive en raison de la morosité du marché spatial et des coûts de restructuration. Nous avons toutefois acquis la participation de 25 % de BAE Systems dans EADS Astrium. Nous avons repensé l'organisation de la Division afin de mettre en place les bases de son redressement en 2004. Nous mettons l'accent sur les gains de productivité sur tous les sites, le suivi rigoureux des programmes, les économies et l'amélioration des fonctions d'approvisionnement, autant de paramètres qui contribueront au redressement attendu.

Quels devraient être les éléments marquants de 2004?

Plusieurs de nos principaux programmes devraient faire l'objet de commandes. C'est notamment le cas du Futur Avion Ravitailleur Stratégique (FSTA) destiné à l'armée de l'air britannique pour lequel AirTanker, dont nous sommes l'un des principaux partenaires, est en phase de négociations finale. Nous entendons parvenir à un contrat qui réponde aux besoins de ce client et nous permettra ainsi d'élargir notre gamme de produits.

Notre agenda industriel comporte également quelques rendez-vous essentiels. Le programme de l'A400M va passer à la vitesse supérieure et l'assemblage du premier A380 débutera à Toulouse. Nous allons également livrer les premières unités d'hélicoptères Tigre et NH90. Par ailleurs, le lanceur Ariane 5, dans sa version 10 tonnes, devrait reprendre ses vols.

Notre stratégie consiste à renforcer notre positionnement concurrentiel dans l'aviation commerciale, les hélicoptères, les missiles et les lanceurs commerciaux, et à accélérer significativement la croissance de nos activités de défense. Nous allons travailler au développement des capacités d'EADS dans les domaines des « systèmes de systèmes » et des services, destinés à soutenir le leadership de ses programmes. Nous comptons également accroître notre envergure mondiale par le biais de partenariats industriels sur les marchés américain, asiatique et russe. Nous n'en négligerons pas pour autant l'enrichissement de notre vaste portefeuille d'activités et de technologies, par la combinaison de produits civils et militaires qui nous permettront de dominer nos marchés grâce à des produits innovants et compétitifs.

Eurofighter



Sur le plan financier, comment envisagez-vous l'année 2004?

Les perspectives à court terme sont très encourageantes. Nous visons une hausse du résultat opérationnel, qui devrait atteindre 1,8 milliard d'euros en 2004. Celle-ci, provenant principalement de la montée en puissance des programmes de défense et du redressement de la Division Espace, pourrait toutefois être légèrement contrebalancée par un recul possible de la contribution d'Airbus compte tenu de la morosité persistante du marché. Les programmes de défense, notamment les missiles et les hélicoptères, vont doper les livraisons alors que, parallèlement, nous allons mettre en place des plans de rationalisation pour certaines activités de défense. A plus long terme, nous anticipons une croissance dans tous les secteurs d'activité, alimentée par la reprise de l'aviation commerciale, des gains de productivité et des réductions de coûts, ainsi qu'un carnet de commandes bien rempli, toutes activités confondues.

Avez-vous déjà constaté des signes encourageants depuis le début de cette année?

Absolument ! Au cours des derniers mois, de nombreuses compagnies aériennes ont fait état de signes tangibles de reprise du trafic aérien. Cela vient conforter les prévisions de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale qui table sur une croissance de 4 % environ du trafic aérien pour l'année 2004. S'agissant de la défense, nous progressons sur des programmes importants, tels que le GBAD pour le Royaume-Uni ou le FSTA à la suite de la pré-sélection d'EADS en janvier 2004. Ces programmes et bien d'autres nous permettront d'élargir nos activités de défense et d'asseoir notre position dans le monde par rapport à la concurrence pour les années à venir.

Compte tenu de l'état de l'économie mondiale, s'agit-il là de prévisions audacieuses?

Vous savez, nous avons pour mission de préparer le Groupe à faire face aux incertitudes. Nous disposons de la souplesse, de la force et de la capacité de résistance nécessaires pour surmonter les difficultés à venir et pour atteindre nos objectifs. La qualité, les compétences et le dévouement de nos collaborateurs – qui forment sans aucun doute les meilleures équipes du secteur à ce jour – jouent un rôle également essentiel. Rappelons-nous qu'ils ont réussi à dégager une solide rentabilité, même sur des marchés déprimés ces dernières années, tout en maintenant d'importants programmes d'investissement pour l'avenir. Nous aimerions saisir cette occasion pour leur exprimer toute notre admiration et notre reconnaissance pour le travail qu'ils ont accompli. Nous avons hâte de poursuivre notre tâche à leurs côtés en 2004.



« Dans le monde entier, EADS apparaît de plus en plus comme une société fiable dans ses engagements. Il s'agit d'un atout précieux pour nous tous. »

Philippe Camus
Chief Executive Officer
(Président Exécutif)



« De grands produits, une stratégie claire et les meilleurs talents du secteur. Connaissez-vous meilleure équation pour réussir dans le monde de demain? »

Rainer Hertrich
Chief Executive Officer
(Président Exécutif)

Comité Exécutif

Les Présidents Exécutifs (CEOs) sont assistés, dans leurs tâches opérationnelles, par un Comité Exécutif constitué des dirigeants de chaque Division opérationnelle, du Directeur d'EADS North America et des Directeurs des quatre principales Directions fonctionnelles.



De gauche à droite : Hans Peter Ring, Philippe Camus, Rainer Hertrich, Jussi Itävuori.

Chaîne de production d'Eurocopter

Ralph D. Crosby Jr. Président et CEO d'EADS North America

Ancien Président de la branche Systèmes Intégrés de Northrop Grumman Corporation, Vice-Président et Directeur Général de la division Avions Commerciaux et de la Division B-2, M. Crosby est titulaire d'une licence de sciences de la Military Academy aux Etats-Unis, d'une maîtrise de relations internationales de l'Institut Supérieur des Etudes Internationales de Genève et d'une maîtrise d'administration publique de l'Université de Harvard.

Francisco Fernández Sáinz Directeur de la Division Avions de Transport Militaire

Ancien Directeur Général d'Airbus España, M. Fernández Sáinz entre chez CASA en 1971 en qualité d'ingénieur et occupe ensuite les fonctions de Directeur de la Production (1975), Directeur de projet (1979), Directeur du Développement Technique à la Direction Technique (1982), Vice-Président en charge de l'Ingénierie (1984) et Vice-Président en charge des Programmes (1997). Ingénieur aéronautique expérimenté, M. Fernández Sáinz est diplômé de l'ICADE (maîtrise de gestion des entreprises).

Noël Forgeard Directeur de la Division Airbus, Président et CEO d'Airbus (COO)

M. Forgeard rejoint le groupe Matra en 1987, en qualité de Vice-Président Exécutif en charge des activités Défense et Espace. En 1992, il est nommé Directeur Général du Groupe Lagardère et Président Exécutif de Matra Hautes Technologies. En 1998, il rejoint Airbus Industrie en qualité de Directeur Général, avant de devenir en 2001 le Président et CEO de la société intégrée Airbus. M. Forgeard est diplômé de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole des Mines de Paris.

Gustav Humbert Directeur des Opérations d'Airbus(COO)

Ancien membre du Directoire de Dasa en charge de la Division Avions Commerciaux, M. Humbert est entré chez Messerschmitt-Bölkow-Blohm (MBB) en 1980, avant de devenir Président et Président Exécutif de Daimler-Benz Aerospace Airbus GmbH en 1994. Il est titulaire d'un diplôme de mécanique et technique de production de l'Université technique de Hanovre et d'un doctorat en ingénierie de l'Ecole d'Ingénierie Mécanique de l'Université de Hanovre.



De gauche à droite : Thomas Enders, Jean-Louis Gergorin, François Auque, Dietrich Russell et Jean-Paul Gut.

Réservoir d'Ariane 5

< **Philippe Camus** Chief Executive Officer (Président Exécutif)

Ancien Président du Directoire d'Aérospatiale Matra, M. Camus rejoint la Direction Générale du Groupe Lagardère en 1982, en qualité de Président du Comité Financier du Groupe Matra jusqu'en 1992. Il est ensuite nommé Président et Directeur Général du Comité Financier du Groupe Lagardère en 1993, et Co-gérant de Lagardère en 1998. M. Camus est un ancien étudiant de l'École Normale Supérieure et diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris. Il est également agrégé en sciences physiques et en sciences actuarielles.

Hans Peter Ring Chief Financial Officer (Directeur Financier)

Titulaire d'un diplôme de gestion des entreprises, M. Ring commence sa carrière chez MBB en 1977. En 1987, il est nommé Directeur du Contrôle de Gestion de la branche Missiles, puis de la Division Aviation et Systèmes de Défense de Dasa. Entre 1992 et 1995, M. Ring occupe les fonctions de Directeur Financier et d'Administrateur de Dornier Luftfahrt, filiale de Dasa. En 1996, il est nommé Vice-Président Exécutif en charge du Contrôle de Gestion de Dasa, puis d'EADS. En 2002, il a été nommé Directeur Financier.

Rainer Hertrich Chief Executive Officer (Président Exécutif)

M. Hertrich entame sa carrière en 1977 chez Messerschmitt-Bölkow-Blohm (MBB). En 1994, il est nommé Vice-Président Exécutif en charge du Contrôle de Gestion de Deutsche Aerospace AG (Dasa). En 1996, il devient Directeur de la BU Moteurs Aéronautiques de Dasa et, parallèlement, Président et Chief Executive Officer de la filiale MTU de Dasa. En 2000, il devient Président et CEO de DaimlerChrysler Aerospace. Fin 2001, M. Hertrich est élu Président de BDLI, l'association allemande du secteur de l'aéronautique et de l'espace. M. Hertrich a étudié la gestion d'entreprises à l'Université Technique de Berlin et à l'Université de Nuremberg. Il est titulaire d'une licence de commerce.

Jussi Itävuori Directeur des Ressources Humaines

M. Itävuori rejoint EADS en septembre 2001. Entré chez Kone Corporation en 1982, il est nommé Directeur des Ressources Humaines et membre du Comité Exécutif de Kone Elevators en 1989. En 1995, il devient membre du Comité Exécutif et Directeur des Ressources Humaines de Kone Corporation. Il a servi en tant que pilote dans l'armée de l'air finlandaise. Il est titulaire d'une maîtrise d'économie de la Vaasa School.



De gauche à droite : Ralph D. Crosby Jr., Francisco Fernández-Sáinz, Noël Forgeard et Gustav Humbert. Chaîne de production du Multi-Role Tanker Aircraft (MRTT)

< **Thomas Enders** Directeur de la Division Systèmes de Défense et de Sécurité

M. Enders rejoint MBB/Dasa en 1991, après diverses fonctions auprès d'instituts de recherche internationaux, du parlement allemand et du centre d'analyse et de prévisions du Ministère allemand de la Défense. Après plusieurs années au sein de la Direction marketing de la société, il est nommé Secrétaire Général de Dasa en 1995. De 1996 à 2000, il est responsable de la stratégie et de la technologie du Groupe. M. Enders est diplômé de l'Université de Bonn et de l'Université UCLA en Californie.

Jean-Louis Gergorin Directeur de la Coordination Stratégique

M. Gergorin a commencé sa carrière au service du gouvernement français, en qualité de Directeur des Prévisions au Ministère des Affaires Étrangères et membre du Comité franco-allemand en charge de la sécurité et de la défense. Il rejoint ensuite le secteur privé où il occupe différents postes stratégiques de direction pour Matra, Lagardère et Aérospatiale Matra. M. Gergorin est un ancien élève de l'École Polytechnique et de l'École Nationale d'Administration (ENA) de Paris. Il fait également partie des anciens élèves du Stanford Executive Programme.

François Auque Directeur de la Division Espace

M. Auque est nommé Directeur Financier d'Aérospatiale en 1991, après plusieurs années passées dans le groupe Suez et à la Cour des Comptes. Il a successivement été Vice-Président Exécutif en charge des Finances et de la

Stratégie d'Aérospatiale, Directeur Financier, Directeur Général en charge des Satellites et membre du Directoire d'Aérospatiale Matra. Il est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC), de l'École Nationale d'Administration (ENA) et de l'Institut d'Études Politiques de Paris (IEP).

Dietrich Russell Directeur de la Division Aéronautique

Ancien Directeur des Opérations d'Airbus Industrie, M. Russell entre chez Dasa en 1995, en qualité de membre du Directoire en charge de la division Aéronautique. M. Russell est diplômé d'économie et d'ingénierie métallurgique et titulaire d'un doctorat en ingénierie de l'Université technique RWTH d'Aix-la-Chapelle. Avant de rejoindre Dasa, il a travaillé chez Mannesmann pendant 24 ans.

Jean-Paul Gut Directeur d'EADS International

Avant la création d'EADS, M. Gut occupe les fonctions de Président Exécutif d'Aérospatiale Matra Lagardère International et de Directeur Général du Groupe Aérospatiale Matra en charge de la Défense et du Transport Spatial. Auparavant, il était Directeur Général du Directoire du Groupe Lagardère, en charge des Opérations Internationales et du secteur des Hautes Technologies. M. Gut est diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris (IEP) et titulaire d'une maîtrise d'économie.

¹M. Russell quittera ses fonctions le 30 avril 2004

Mesures-clés en 2003

Chiffre d'affaires

En 2003, EADS a réalisé un chiffre d'affaires de 30,1 milliards d'euros, légèrement supérieur aux prévisions de 29-30 milliards d'euros et en progression par rapport aux 29,9 milliards d'euros enregistrés en 2002. A taux de change constant entre le dollar et l'euro, le chiffre d'affaires progresse de 6 %. Cette croissance provient essentiellement des activités de défense, dont le chiffre d'affaires a augmenté de 18 %, passant de 6 milliards d'euros en 2002 à 7,1 milliards en 2003.

Marge opérationnelle¹ avant dépenses de Recherche et Développement

La marge opérationnelle avant dépenses de Recherche et Développement s'est maintenue autour de 12 %, malgré les pertes enregistrées par la Division Espace. Ce niveau de marge opérationnelle traduit la forte croissance des activités de défense et la performance d'Airbus supérieure aux prévisions.

Résultat opérationnel¹

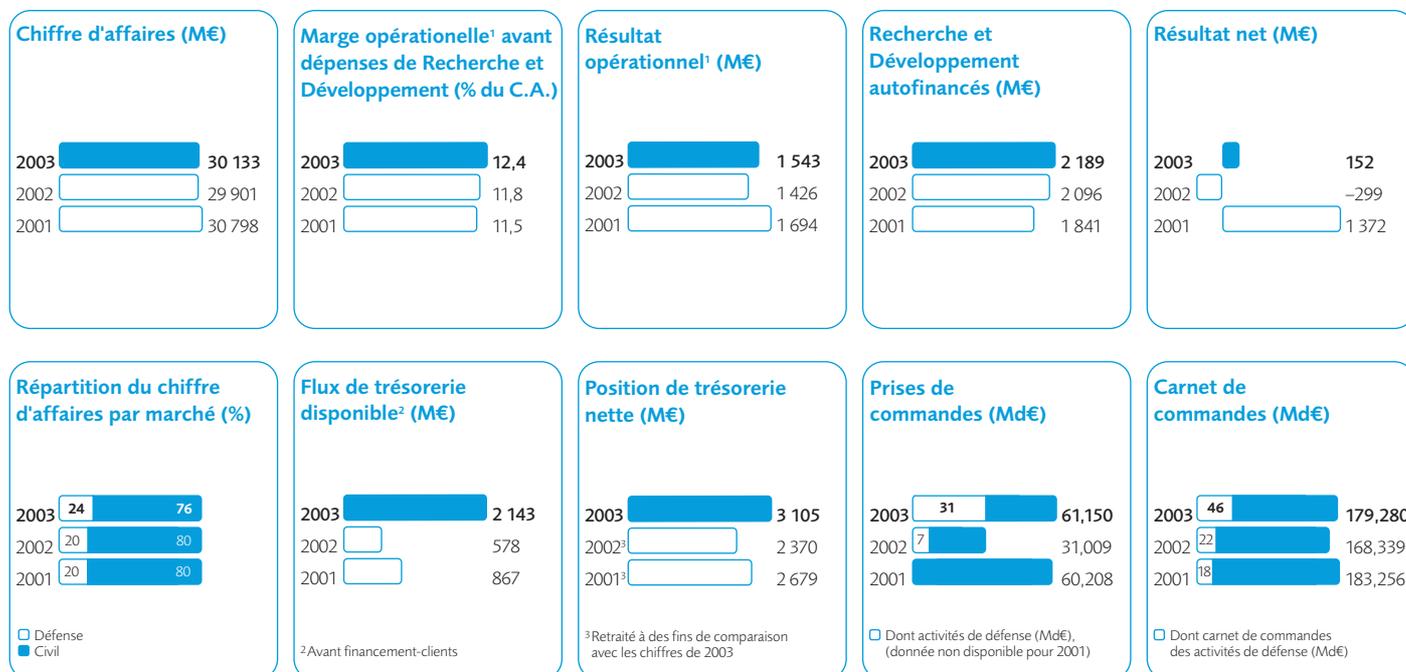
A 1,54 milliard d'euros, le résultat opérationnel¹ dépasse largement l'objectif de 1,4 milliard d'euros, et progresse de 8 % par rapport à 2002. Le résultat opérationnel bénéficie d'une part de la croissance de 40 % du résultat de la Division Systèmes de Défense et de Sécurité, d'autre part du redressement de la Division Avions de Transport Militaire et enfin de la hausse de 21 % du résultat de la Division Aéronautique. La Division Espace enregistre, comme prévu, un résultat opérationnel¹ négatif, de (400) millions d'euros après prise en compte d'une charge de restructuration de 288 millions d'euros. Le résultat opérationnel¹ inclut également une contribution plus importante de la participation de 46,03 % dans Dassault Aviation.

Recherche et Développement autofinancés

Les dépenses de recherche et développement ont augmenté, comme prévu, pour atteindre 2,2 milliards d'euros en 2003, contre 2,1 milliards d'euros en 2002, soit 7 % du chiffre d'affaires d'EADS. La moitié de ces dépenses a été affectée à l'A380, dont les premières livraisons sont prévues en 2006.

Résultat net

Le résultat net du Groupe était de 152 millions d'euros (2002 : (299) millions d'euros). L'amortissement des écarts d'acquisition a été régulièrement pris en compte dans les résultats du Groupe depuis 2000. L'exercice 2002 avait été pénalisé par une dépréciation exceptionnelle de la survaleur des actifs de la Division Espace. Grâce à l'amélioration du résultat opérationnel¹, le résultat net avant amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels est en hausse de 10 %, passant de 696 millions d'euros en 2002 à 769 millions d'euros, soit 0,96 euro par action.



Répartition du chiffre d'affaires par marché

2003 aura été une année pivot pour les activités de défense. En effet, alors que EADS livre progressivement les contrats provenant de son impressionnant carnet de commandes militaires, le chiffre d'affaires augmente fortement. Les réalisations concrètes intervenues en 2003 marquent ainsi une étape déterminante dans la mise en œuvre de la stratégie de rééquilibrage du portefeuille d'activités d'EADS, en faveur des activités de défense.

Flux de trésorerie disponible

Le flux de trésorerie disponible avant financement-clients a grimpé de 0,6 milliard d'euros à 2,1 milliards d'euros. Ce chiffre, largement supérieur aux prévisions, résulte de meilleurs taux de couverture Euro-Dollar, après l'arrivée à échéance d'anciennes couvertures moins favorables, ainsi que du niveau plus élevé des acomptes versés par nos clients. Une telle performance inclut également les dépenses consenties dans le cadre du programme de l'A380, ainsi que les investissements liés au démarrage du projet Paradigm.

Position de trésorerie nette

La position nette de trésorerie en fin d'exercice a progressé à 3,1 milliards d'euros en 2003 contre 2,4 milliards d'euros en 2002 sur une base comparable, grâce au niveau soutenu du flux de trésorerie disponible et à notre discipline financière. L'encours financement-clients dans l'aviation commerciale est resté sous contrôle, à 1,1 milliard d'euros (2002 : 0,9 milliard d'euros), malgré une conjoncture très difficile pour les compagnies aériennes. La position nette de trésorerie tient compte des compensations entre les dépôts bancaires sur compte séquestre et les dettes financières correspondantes, pour 1,1 milliard d'euros.

Prises de commandes

Les prises de commandes ont doublé, à 61,2 milliards d'euros, et représentent deux fois le niveau actuel du chiffre d'affaires. Les activités de défense ont contribué pour moitié à cette performance. Les succès les plus remarquables ont été remportés par Airbus, avec 254 commandes nettes d'avions (dont 34 A380) et par les activités de défense avec de grands contrats, tels que le contrat Skynet 5 relatif à la fourniture de services de communications pour le Ministère de la Défense britannique (2,5 milliards de livres Sterling), l'avion de transport militaire A400M (19,7 milliards d'euros) et un contrat majeur portant sur 1 400 missiles remporté par le consortium piloté par MBDA.

Carnet de commandes

Le carnet de commandes a augmenté de 168,3 milliards d'euros à 179,3 milliards d'euros. A taux de change constants, cette hausse serait de l'ordre de 20 %. Le carnet de commandes de la défense, qui a doublé pour atteindre 46 milliards d'euros environ, conforte l'objectif d'augmenter le chiffre d'affaires des activités de défense de plus de 50 % entre 2002 et 2005.

Chiffre d'affaires des activités de défense

Le chiffre d'affaires combiné des activités de défense d'EADS s'est élevé à 7,1 milliards d'euros en 2003. Le carnet de commandes existant vient conforter l'objectif de la Direction, visant à franchir la barre des 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires dans ce secteur au cours des prochaines années. Cette croissance sera plus particulièrement tirée par le développement du programme de l'A400M, ainsi que par les livraisons de missiles, d'hélicoptères et d'avions de combat.

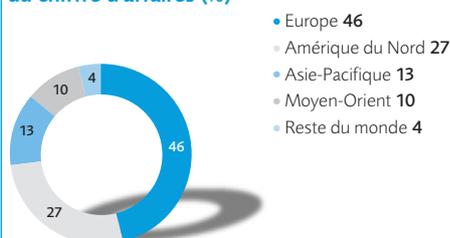
Répartition géographique du chiffre d'affaires

Les activités d'EADS n'ont pas de frontière. Le Groupe se classe au premier rang sur le marché européen et figure en tête des sociétés européennes présentes sur le marché américain. La Direction prévoit une expansion de l'envergure mondiale de ses activités, avec un essor tout particulier en Asie.

Chiffre d'affaires des activités de défense (%)



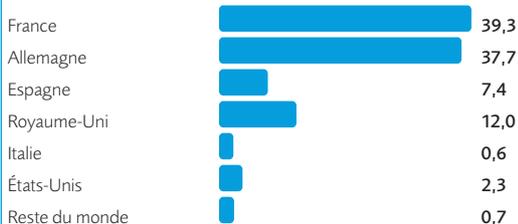
Répartition géographique du chiffre d'affaires (%)



Répartition des effectifs par secteur d'activité (à fin 2003 en nombre de personnes)



Répartition des effectifs par pays (%)



Répartition des effectifs par secteur d'activité

EADS compte près de 5 200 personnes en plus dans ses effectifs depuis 2002, dont 3 100 chez Airbus, principalement affectés aux programmes de l'A380 et de l'A400M. Par ailleurs, la première consolidation à 100% d'EADS Astrium en 2003 s'est traduite par un effectif supplémentaire de 2 279 collaborateurs pour la Division Espace ; cette hausse a été en partie contrebalancée par la restructuration en cours. En septembre 2003, l'unité opérationnelle Aviation Militaire (qui comprend notamment Eurofighter) a quitté le giron de la Division Aéronautique pour rejoindre la Division Systèmes de Défense et de Sécurité. L'effectif du siège et des centres de recherche incluent, depuis décembre 2003, l'effectif d'EADS North America.

Répartition des effectifs par pays

Les salariés d'EADS sont essentiellement répartis dans les quatre pays d'origine du Groupe, à savoir la France, l'Allemagne, l'Espagne et le Royaume-Uni. Aux États-Unis, EADS emploie déjà directement plus de 2 000 personnes ; en 2003, EADS a consolidé son implantation industrielle dans ce pays avec le lancement de la construction d'une nouvelle usine Eurocopter.

¹Résultat opérationnel (ou EBIT) avant amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels. EADS utilise le résultat opérationnel avant amortissement des écarts d'acquisition et avant éléments exceptionnels comme un indicateur-clé de sa performance économique

Le monde dans lequel nous intervenons

EADS a bâti son succès sur sa capacité à offrir des produits d'excellence, mais aussi sur sa réactivité face à la diversité des situations de marché et l'évolution des cycles économiques. La présente partie du rapport annuel a pour objet de donner au lecteur un aperçu de l'environnement actuel du marché et de l'aider à mieux percevoir les défis qui attendent EADS.



A330-200 MyTravel

Aviation commerciale – un marché de croissance à long terme, aux tendances cycliques

Situation actuelle

Malgré un début d'année 2003 difficile marqué par une crise de confiance des consommateurs provoquée par le conflit en Irak et l'épidémie de SRAS, le trafic aérien mondial a quasiment rattrapé son niveau de l'année 2002 selon l'Organisation de l'aviation civile Internationale (OACI). Toutefois, il accuse encore un repli de 2 % par rapport à son niveau de l'année 2000. Ce chiffre dissimule toutefois d'énormes écarts d'une région à l'autre et d'un secteur à l'autre. De nombreuses compagnies aériennes restent confrontées à de profondes difficultés financières, sous l'effet conjugué du manque de vigueur de la croissance du trafic aérien et de la baisse de la rentabilité.

En dépit de la reprise, le trafic des grandes compagnies américaines reste encore inférieur de 10 % au niveau de l'année 2000. Grâce à des aides gouvernementales de grande ampleur destinées à faire face à l'augmentation des coûts en matière de sécurité et d'assurance, on constate une légère amélioration financière. La plupart des grandes compagnies asiatiques connaissent une reprise soutenue après la menace du SRAS. Elles ont ainsi regagné un niveau d'activité comparable à l'année 2000 sur une base mensuelle. De son côté, le trafic aérien de passagers des grandes compagnies européennes a désormais dépassé les niveaux de l'année 2000 sur un plan mensuel, même si la comparaison sur une base annuelle reste encore négative.

Par ailleurs, les compagnies aériennes à bas coûts aux Etats-Unis et en Europe se sont imposées comme des alternatives viables et couronnées de succès. Elles ont déjà fait des émules en Asie où nombre de jeunes compagnies adoptent leur modèle économique. Les compagnies à bas coût se concentrent sur des liaisons de point à point, sur des courts et moyens courriers. Elles exploitent une flotte importante, essentiellement composée d'appareils neufs, souvent d'un même type, qui sont particulièrement bien adaptés aux lignes qu'ils desservent. Les commandes des compagnies à bas coûts représentent environ 30 % des commandes nettes en 2003. Ces compagnies, qui se caractérisent par l'application de prix très concurrentiels, prennent non seulement des parts de marché aux grandes compagnies aériennes, mais s'adressent en outre à de nouvelles tranches de la population qui n'avaient jamais recours au transport aérien pour des raisons économiques. De manière générale, dès lors qu'une compagnie à bas coût ouvre une nouvelle ligne, le trafic aérien s'y multiplie par 2 ou 3 en très peu de temps.

Avions parqués

L'une des réponses avancées par les compagnies aériennes en période de récession consiste tout naturellement à réduire leurs capacités. Le nombre d'avions parqués dans le monde se situe actuellement aux environs de 2 000, dont 500 sont des appareils susceptibles de reprendre du service. Le reste sera converti en avions de transport de fret ou définitivement mis hors service. Avec la reprise du trafic aérien, les appareils immobilisés sont peu à peu remis en service. On enregistre donc un léger recul du nombre d'appareils actuellement parqués.

Sociétés de location

Le crédit-bail est devenu l'un des principaux outils de gestion des flottes aériennes dans le monde entier. Les commandes émanant des sociétés de leasing représentent un tiers environ du carnet de commandes et des livraisons prévues au cours des deux prochaines années chez Airbus comme chez Boeing. Les sociétés de crédit-bail,

Reprise du trafic passager mondial

— Compagnies aériennes US — Compagnies aériennes européennes — Compagnies aériennes asiatiques

Variation en % par rapport au même mois de 2000



Source : American Transport Association, Association of Asia Pacific Airlines, Association of European Airlines



L'aéroport Charles de Gaulle à Paris

aujourd'hui mieux armées qu'elles ne l'avaient été lors de la précédente récession, ont pris position dans la chaîne de valeur de l'industrie aéronautique et spatiale à vocation commerciale. Elles sont devenues des partenaires à part entière, tant des constructeurs aéronautiques que des compagnies aériennes. Pour les compagnies aériennes en proie à des difficultés financières, les sociétés de crédit-bail jouent un rôle important dans le cadre du mécanisme de livraison des appareils, puisqu'elles proposent d'acheter elles-mêmes un appareil pour le louer ensuite aux compagnies aériennes au titre d'un contrat de location-financement. Par ailleurs, fortes de leur solide carnet de commandes de leasing opérationnel, elles offrent un degré supplémentaire de souplesse aux compagnies qui opèrent dans un environnement incertain à court terme.

Perspectives

L'OACI prévoit un redressement de 4 % du trafic aérien (en revenu passager-kilomètre) en 2004. Parallèlement à cette reprise, les compagnies aériennes vont devoir surveiller en permanence leurs activités et maîtriser la structure de leurs coûts, afin de survivre dans un contexte en pleine évolution où la compétition sera rude et les pressions très fortes sur la rentabilité. Seules les compagnies les plus efficaces, les plus souples et les plus rentables sauront répondre au mieux aux besoins du marché.

Le trafic aérien de passagers dans le monde devrait connaître une croissance annuelle moyenne de quelque 5 % sur le long terme. Indépendamment de cette tendance, le marché est cependant soumis à des cycles compte tenu de son étroite corrélation avec la conjoncture économique générale et de sa forte exposition aux conflits régionaux et aux menaces d'épidémies ou d'attentats terroristes.

Défense – déséquilibres du marché

Les Etats-Unis dominent les dépenses en matière de défense, avec un budget annuel dédié aux approvisionnements et à la recherche de 110 milliards d'euros, un chiffre en progression. L'Europe consacre, pour sa part, 45 milliards d'euros aux dépenses de défense, même si la modernisation nécessaire des équipements et l'amélioration de l'offre de services fournit un certain potentiel de croissance. Dans le reste du monde, les dépenses consacrées à la défense sont de l'ordre de 95 milliards d'euros – là encore, un budget en hausse en raison de la montée des conflits locaux et du besoin de remplacement d'équipements devenus obsolètes, croissance toutefois restreinte par la limite autorisée du déficit budgétaire au sein de l'UE, et par les autres priorités

Le monde dans lequel nous intervenons



Missile Aster

budgetaires. Par ailleurs, ce marché présente une autre dissymétrie notable : l'industrie européenne ne détient que 0,3 % du marché américain, alors que l'industrie américaine s'approprie 20 % des dépenses européennes de défense, un chiffre qui reflète l'ouverture et la fragmentation du marché européen de la défense. A l'exportation toutefois, les industries américaines et européennes de défense détiennent des parts de marché à peu près équivalentes.

Historiquement, les programmes d'approvisionnement en Europe n'ont pas été suffisamment intégrés. Un premier pas pour y remédier a été fait avec la création de l'Occar. La nécessité d'une harmonisation plus poussée des programmes pour une meilleure adéquation des investissements de défense et des cahiers des charges avec les futurs objectifs communs est désormais reconnue. Le Conseil de l'Europe a estimé qu'une Agence européenne de la Défense serait une première étape importante vers une plus grande intégration des politiques de défense et de sécurité en Europe.

Les tendances actuelles des approvisionnements

Les budgets de défense en Europe et aux Etats-Unis sont, en grande partie, alloués au combat aérien, aux missiles et à la mobilité. On note une forte tendance en faveur de la délégation sous responsabilité industrielle de l'intégration de grands systèmes (Lead System Integration ou LSI) et du développement des opérations réseau-centrées (en anglais NetCentric Warfare), qui garantissent une suprématie dans le domaine de l'information, des temps de réaction minimales, des capacités de frappe de précision, ainsi que de l'interopérabilité des forces aériennes, navales, terrestres et spatiales dans le cadre de coalitions internationales. Parmi les projets en cours, on peut citer le projet américain Missiles Defence (MD) contre les missiles balistiques, le programme Deepwater (pour la sécurité des approches maritimes du territoire national aux Etats-Unis), le Ground Based Air Defence (GBAD – défense anti-aérienne à base de missiles) pour le Royaume-Uni, l'Alliance Ground Surveillance (AGS – surveillance aéroportée du champ de bataille terrestre) pour l'OTAN et le Medium Extended Air Defence (Meads – défense anti-aérienne et anti-missile à basse altitude). Le secteur est en train de se repositionner pour répondre aux besoins de qualité de l'architecture système et de conception requises, parallèlement à la fourniture des technologies associées dans le domaine des sous-systèmes et de l'électronique – tels que le C4ISR (en français C3R ou systèmes de commandement, de contrôle, de communications et de renseignement).



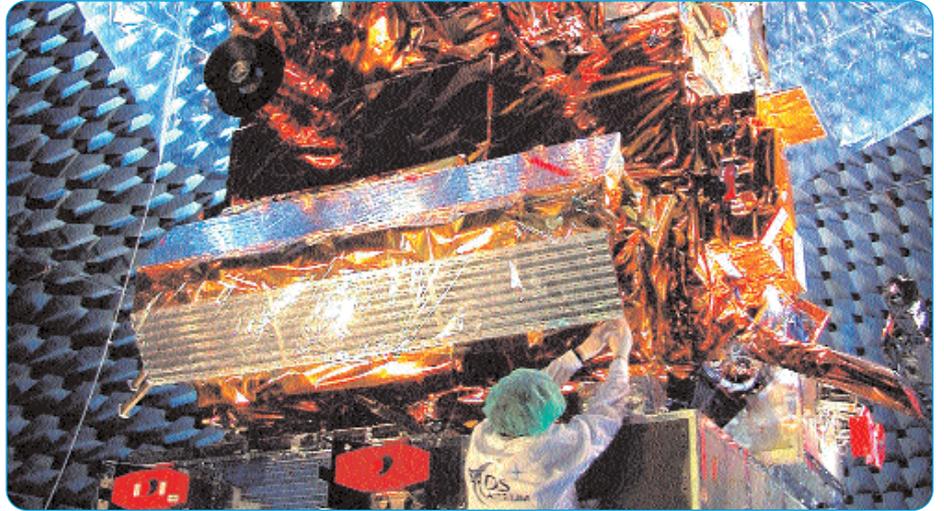
Future Strategic Tanker Aircraft (FSTA)

Autre grande tendance, la constitution d'offres intégrant équipements et services associés, à l'instar du futur avion ravitailleur stratégique pour le Royaume-Uni qui fait figure de pionnier dans ce type de solutions. Elles peuvent se traduire par une réduction non négligeable des budgets de défense pour nos clients, tout en optimisant l'efficacité. Des formules analogues devraient rapidement voir le jour en Europe dans le cadre de contrats dont le volume et la durée (entre 10 et 20 ans) seront considérables. Notre industrie doit relever le double défi de la satisfaction des exigences des clients et de la maîtrise des risques, de la gestion à long terme des projets et de leur structure légale.

Espace – les systèmes avancés de défense, moteurs de la reprise Satellites commerciaux de télécommunications

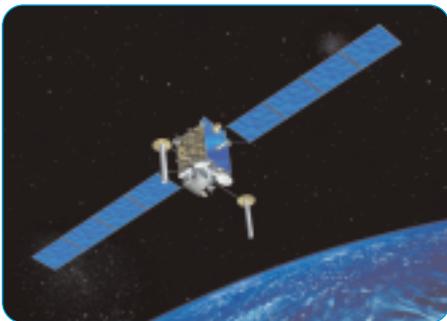
En 2003, 19 satellites commerciaux de télécommunications ont été commandés dans le monde, soit une augmentation sensible au regard des 6 satellites commandés en 2002. Cela reste toutefois bien en-deçà de la moyenne de 25 commandes par an au cours des 7 années antérieures à 2002. Elles devraient se stabiliser autour de 15 à 20 satellites par an, essentiellement pour remplacer des satellites en fin de vie. Ce marché de remplacement se chiffre à 8 milliards de dollars américains pour les cinq prochaines années, hors services de lancement. Les progrès de la télévision haute définition (HDTV) devrait offrir des opportunités supplémentaires, avec pour seule limite la poursuite du mouvement de consolidation des opérateurs.

Satellite Metop



Activités spatiales militaires

L'espace est au cœur des systèmes modernes de défense. Parmi les exemples, on peut citer les satellites conçus pour des télécommunications hautement sécurisées, la collecte de renseignements, la navigation et les intercepteurs pour la défense anti-missiles balistiques.



Skynet 5

En Europe, les budgets atteignent environ 1 milliard d'euros tandis que le budget américain est nettement supérieur. Ces deux marchés institutionnels restent en grande partie la chasse gardée des sociétés nationales, même s'il existe des opportunités à l'exportation. Parmi les programmes européens, on peut citer Skynet 5 (Royaume-Uni), le programme de télécommunications sécurisées pour l'Allemagne, le système Pleiades de renseignement par imagerie (France). Un certain nombre de démonstrateurs dans le domaine de la détection avancée et des liaisons laser, et d'autres programmes en cours de développement pourraient ouvrir la voie au déploiement d'éléments opérationnels de plus grande envergure en Europe.

L'Europe dans l'espace

Une initiative conjointe de l'UE et de l'Agence spatiale européenne place désormais l'activité spatiale au premier plan pour la gestion et la protection de l'environnement, ainsi que pour la sécurité nationale et, via l'exploration spatiale, pour l'acquisition de connaissances.

Galileo, le programme de navigation par satellite de plus de 3 milliards d'euros, est entré dans une nouvelle phase avec un appel d'offre pour le déploiement et l'exploitation du système. EADS prévoit de participer à ce projet en tant que fournisseur des équipements spatiaux requis. Le Groupe a également été retenu sur la liste des candidats pour l'attribution du mandat de concessionnaire.

Le programme European Guaranteed Access to Space (EGAS) a reçu l'aval des Etats membres de l'ESA. Son objectif est de compenser la récession que connaît le secteur des lancements commerciaux et de préserver une capacité de lancement européenne indépendante de charges utiles importantes grâce à Ariane 5.

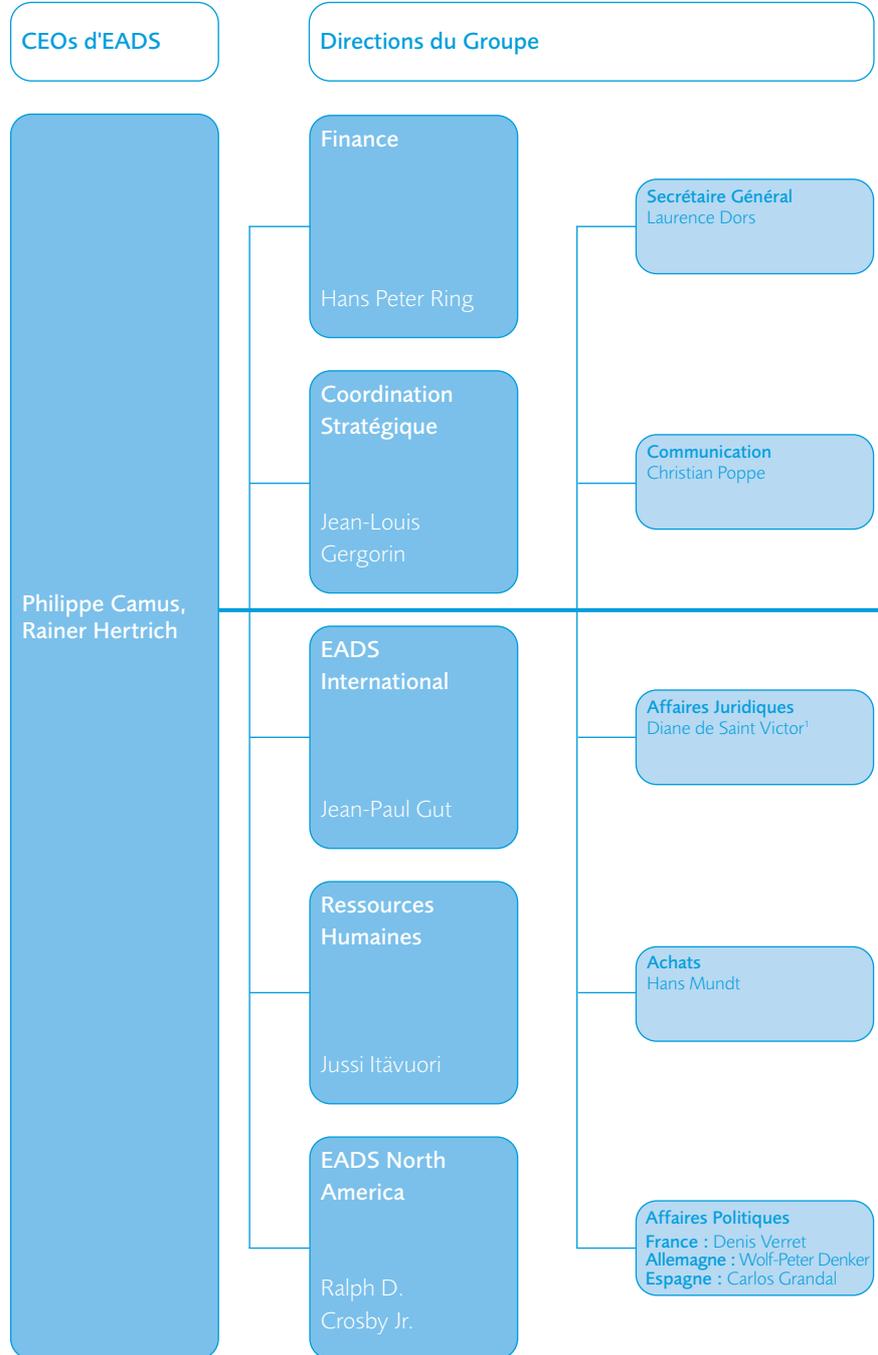
La Station spatiale internationale (ISS)

L'éventualité d'un retard de deux ans dans l'assemblage final de la Station spatiale internationale (ISS), à la suite de l'accident de la navette Columbia, a un impact sur la contribution de l'Europe (livraison et fonctionnement du module Columbus). Des discussions sont en cours entre l'ESA et ses partenaires industriels pour gérer de la meilleure manière ce décalage.

Notre organisation

EADS est organisée en 5 Divisions. Chacune d'elles est adaptée aux besoins spécifiques des clients de son secteur d'activités. Parallèlement, l'intégration du Groupe permet un échange optimal de l'information, des technologies et des savoir-faire, afin de mettre en valeur les produits et les services de chaque Division.

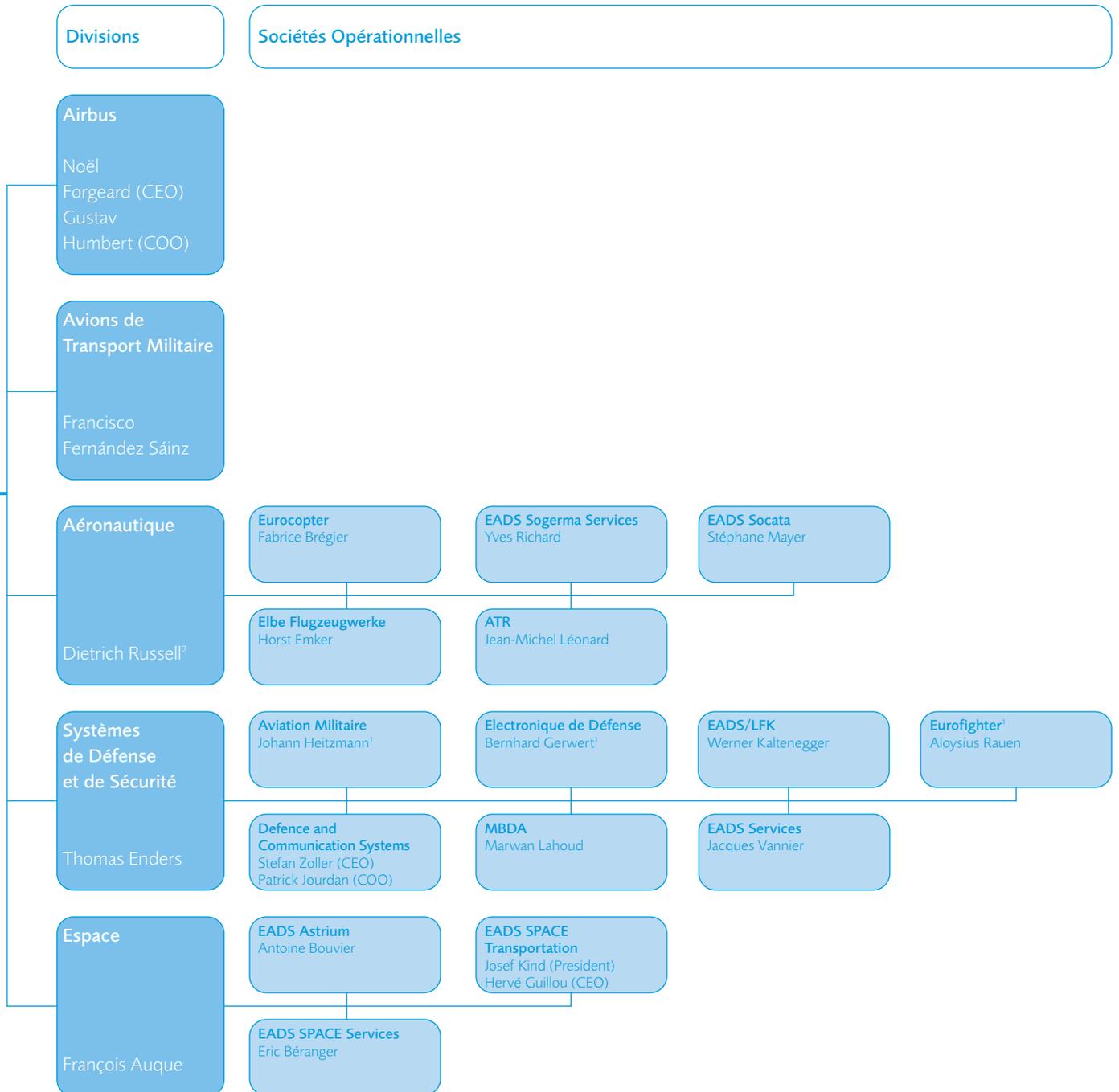
Structure du Siège



■ Membres du Comité Exécutif

¹Au 1er mai 2004

Structure Opérationnelle



¹ Au 1er mai 2004

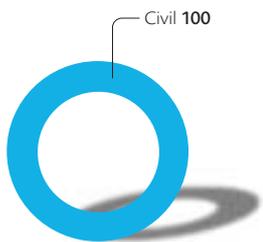
² Quittera ses fonctions à partir du 30 avril 2004 ; sa mission sera assumée par Rainer Hertrich

Présentation des activités

(M€)	2003	2002	Variation en %
Chiffre d'affaires	19 048	19 512	-2
Résultat opérationnel	1 353	1 361	-1
Prises de commandes	39 904	19 712	102
Carnet de commandes	141 836	140 996	1

En nombre d'avions	2003	2002	Variation en %
Livraisons	305	303	1
Carnet de commandes	1 454	1 505	-3

Répartition du chiffre d'affaires par marché (%)



Faits marquants 2003

- Airbus numéro 1 mondial
- 129 A380 en carnet de commandes
- Participation d'Airbus à trois projets majeurs de défense



La famille A320

Airbus

L'année écoulée est à marquer d'une pierre blanche pour Airbus devenu le leader mondial de son marché. Sa famille d'avions s'étend désormais de l'A318, de 100 sièges, à l'A380 de 555 places, actuellement en phase de production. Airbus a atteint son objectif de livraison et a dépassé son concurrent pour la première fois de son histoire. La société a également conforté sa position idéale pour tirer profit du rebond attendu du trafic aérien.

L'année à la loupe

Intervenant sur un marché toujours difficile et incertain en raison du conflit en Irak, de l'épidémie de SRAS et des perspectives économiques moroses, Airbus a fait preuve d'une grande prudence et d'efficacité, tout en réussissant à faire progresser sa rentabilité intrinsèque. Sa marge opérationnelle avant frais de recherche et développement a ainsi atteint 16,5 % en 2003.

Le développement de l'A380 – désormais à son point culminant – a entraîné un niveau record de frais de recherche et développement, soit 10 % du chiffre d'affaires. Après frais de recherche et développement, la marge opérationnelle s'établit à 7,1 %. Un des principaux objectifs de la Direction a été le maintien d'une trésorerie saine. Son niveau a été soutenu par le flux élevé des acomptes versés par les clients. Par ailleurs, les nouvelles opérations de financement-clients – un indicateur-clé dans la gestion des constructeurs d'avions en période difficile – ont fait l'objet d'un contrôle rigoureux qui a permis de limiter l'augmentation nette de l'encours des financements-clients à 3 %, seulement, du chiffre d'affaires annuel.

Succès commerciaux

Avec 305 appareils livrés au cours de l'année, Airbus a légèrement dépassé son objectif de 300 livraisons en 2003 et a réalisé une meilleure performance qu'en 2002 (303 avions livrés). Airbus détient ainsi 52 % du marché mondial.

Airbus a reçu 284 commandes fermes auprès de 24 clients, dont 4 nouveaux acquéreurs, pour une valeur totale de 32,8 milliards de dollars américains (prix catalogue), soit 254 prises de commandes nettes pour l'année après prise en compte des annulations. A fin décembre, le carnet de commandes d'Airbus s'élevait à 1 454 appareils, soit 5 années de production au rythme actuel.

Ces résultats soulignent la prédominance d'Airbus sur tous les segments d'activité de son marché. En effet, Airbus propose aujourd'hui une famille complète de produits, avec des avions de 100 à 555 places. Cette gamme devient incontestablement le standard du secteur. En particulier, la part de marché des commandes de l'A330/A340 s'établit à plus de 80 % sur le segment des appareils long-courriers à fuselage large.

A318

Les premiers A318, le plus petit des appareils de la famille Airbus, ont été livrés à l'américain Frontier Airlines et à Air France. En configuration standard l'A318 accueille 107 passagers.

A340

Airbus a livré les premiers A340-500, l'avion avec le plus grand rayon d'action jamais construit à ce jour, aux compagnies Emirates, Qatar et Singapore Airlines. Grâce à ce nouvel appareil, celles-ci peuvent désormais proposer de nouveaux vols très long-courriers sans escale, tels que la ligne Sydney-Dubaï ou Los Angeles-Singapour.



Beluga

A380

Les travaux du nouveau très gros porteur à double pont d'Airbus progressent. Quatre clients, dont deux totalement nouveaux, ont passé commande d'A380 en 2003. Avec un carnet de commandes total de 129 appareils en fin d'année, le marché confirme son vif intérêt pour cet avion révolutionnaire.

Plus de 6 000 ingénieurs à travers le monde travaillent ensemble en temps réel sur ce programme grâce au système de liaison d'Airbus (*Airbus Concurrent Engineering*). L'aménagement du site d'assemblage principal, qui s'étend sur 50 hectares à Toulouse, est en passe d'être achevé. Il viendra compléter les autres installations en France, en Allemagne, en Espagne et au Royaume-Uni où les travaux de production suivent le calendrier prévu.

Un certain nombre de sous-ensembles ont été réalisés en 2003, notamment le caisson d'aile central, le nez et la partie avant du fuselage ainsi que les ailes. Le système complexe de livraison de ces structures, qui combine voie maritime, aérienne, fluviale et routière, a été testé avec succès et le transport des différents tronçons à assembler devrait démarrer au printemps 2004.

La répartition des tâches de ce projet est achevée en grande partie. 98 % des contrats d'externalisation (en valeur) avaient ainsi été conclus à la fin de l'année. Les fournisseurs sélectionnés viennent de nombreux pays, dont le Japon, la Corée, la Malaisie et l'Australie.

Production de l'A380

Le premier A380 devrait effectuer son vol inaugural début 2005. La production des grosses structures de l'appareil a démarré en 2003 et les premiers sous-ensembles parmi les plus volumineux (caisson de voilure) ont été livrés à Saint-Nazaire au mois d'août. Les usines d'Airbus situées en France, en Allemagne, en Espagne et au Royaume-Uni, toutes impliquées dans la production du très gros porteur, travaillent en coordination grâce à l'*Airbus Concurrent Engineering*. Ce système, qui s'appuie sur les dernières technologies de l'information, permet la réduction du temps du cycle de développement, l'optimisation de la production et l'élimination de nombreux problèmes techniques, ainsi que des économies de coûts non récurrents. En 2003, des premiers essais ont été menés pour tester l'aménagement des infrastructures routières nécessaires au passage des convois exceptionnels qui achemineront les différents tronçons jusqu'à Toulouse, lieu de l'assemblage final de l'avion.

Production de la cabine de pilotage de l'A380



Présentation des activités

Programmes militaires

Airbus met son expérience et ses ressources au service de trois programmes de défense majeurs : l'avion de transport militaire A400M, l'avion de transport et de ravitaillement multi-rôles (MRTT) conçu sur la base de l'A330-200 et de l'A310-300 et le futur avion ravitailleur stratégique (FSTA) pour le Royaume-Uni, développé sur la base de l'A330-200. Dans le cadre de ces programmes, Airbus construit et livre des « avions verts » (c'est-à-dire avant peinture) à la division Avions de Transport Militaire d'EADS en charge de leur intégration et de leur commercialisation. Ces activités assurent à Airbus une meilleure résistance aux fluctuations du marché de l'aviation civile.

Airbus, version cargo

Airbus compte actuellement plus de 150 avions cargo en service auprès d'opérateurs de fret, dont FedEx, DHL, TNT, Air Hong Kong, UPS et autres. L'A300F4-600R se place sur la première marche du podium dans ce secteur. Courant 2003, le carnet de commandes total est passé à 61 exemplaires à la suite de 6 commandes supplémentaires.

Avec le lancement de l'A380-800F, Airbus vise désormais le segment supérieur du marché du fret. Conçu sur la base de l'A380 à double pont, cet appareil sera capable de transporter une impressionnante charge utile de 150 tonnes. Il peut contenir 71 grandes palettes de fret, soit une capacité de 30 % supérieure à celle de son concurrent le plus direct. Face à l'intérêt affiché par la clientèle, la mise en production simultanée de la version passagers et fret d'un même appareil a pu être lancée pour la première fois dans l'histoire. Trois clients ont commandé 17 A380-800F. Les premières livraisons sont prévues en 2008.



Essais de transport des principaux tronçons de l'A380

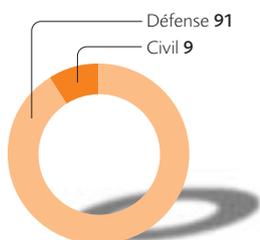
Perspectives

Airbus table en 2004 sur un marché encore assez peu actif ; il devrait toutefois se ressaisir en fin d'année, avant la reprise attendu en 2005. Le nombre de livraisons prévues devrait s'élever à près de 300 appareils en 2004, contre 305 en 2003. Airbus prévoit une stabilité de son budget total de R&D, en grande partie affecté à l'A380. Ce budget de 1,8 milliard d'euros environ, comprend notamment une enveloppe d'environ 100 millions d'euros de frais de développement qui seront portés en immobilisations, en application de la norme IAS 38 de comptabilisation des frais de développement. Grâce à l'important portefeuille de couverture de change mis en place par le Groupe, la volatilité du dollar américain et sa faiblesse face à l'euro devraient être sans conséquence pour Airbus au cours des exercices 2004 et 2005. S'agissant des années suivantes, un vaste programme d'économies, baptisé « Route 06 », a été mis sur pied pour mieux résister à une faiblesse persistante du dollar.

A plus long terme, le trafic aérien mondial devrait afficher une croissance annuelle proche de 5 %. L'excédent d'avions que l'on constate à l'heure actuelle, devrait ainsi se résorber de lui-même. Avec son offre de produits extrêmement compétitifs qui forment la gamme la plus complète et la plus moderne du secteur, Airbus jouit d'un positionnement exceptionnel qui lui permettra de tirer largement parti de la reprise du marché, attendue en 2005, soit un an avant l'entrée en service de l'A380. Parallèlement, le budget de R&D devrait diminuer progressivement alors que se rapproche la date de l'entrée en service de l'A380.

(M€)	2003	2002	Variation en %
Chiffre d'affaires	934	524	78
Résultat opérationnel	30	-80	-
Prises de commandes	20 326	403	4 944
Carnet de commandes	20 007	633	3 061

Répartition du chiffre d'affaires par marché (%)



Faits marquants 2003

- Signature du contrat de l'A400M pour 19,7 milliards d'euros
- Commande de CN-235 pour le programme des garde-côtes américains



EADS CASA C-295

Avions de Transport Militaire

2003 a été l'année de la signature du contrat de l'A400M. Les premiers revenus de ce programme ont déjà permis de doubler le chiffre d'affaires. La Division a renoué avec les bénéfices avec un résultat opérationnel de 30,1 millions d'euros.

L'année à la loupe

La Division a, une nouvelle fois, confirmé sa prédominance sur le marché des avions de transport militaire de moyenne capacité, tout en remportant des contrats majeurs pour ses dérivés militaires d'Airbus et son activité Aérostructure. Le chiffre d'affaires de la Division a presque doublé, à 0,9 milliard d'euros. Les prises de commandes s'élèvent à 20,3 milliards d'euros, dont 19,7 milliards d'euros pour l'A400M, le plus gros contrat jamais signé par EADS. Le carnet de commandes s'établit actuellement à 20 milliards d'euros, ce qui constitue un solide tremplin pour asseoir le développement futur de la Division.

A400M

Le contrat de 180 A400M, a été signé fin mai 2003 entre Airbus Military et l'Occar (l'Organisation conjointe de coopération en matière d'armement), l'agence européenne d'armement représentant la France, l'Allemagne, l'Espagne, la Turquie, la Belgique, le Luxembourg et le Royaume-Uni. Ce contrat constitue un succès de premier plan pour EADS. En effet, la commande va générer un chiffre d'affaires de 2 milliards d'euros environ sur la période 2003-2005. Cette première commande « domestique » ouvre de formidables perspectives, notamment pour le renouvellement de l'importante flotte de C-130 vieillissants, actuellement en service.

Le potentiel de l'A400M à l'exportation est estimé à plus de 200 avions sur les vingt prochaines années, sur un segment de marché où aucun concurrent n'est en mesure de proposer une alternative comparable, offrant les innovations technologiques les plus avancées. La construction de la chaîne d'assemblage final a démarré à Séville, en Espagne.

Plates-formes et autres dérivés de CASA

Les livraisons de C-212, de CN-235 et du nouveau C-295 ont été effectuées auprès du Ministère espagnol de l'Agriculture, auprès de l'armée de l'air en France, en Espagne, en Pologne, au Paraguay et en Jordanie, ainsi qu'auprès d'Aero Contractors et de L-3 aux Etats-Unis. De nouvelles commandes ont été enregistrées en provenance de clients réguliers, mais également de la marine équatorienne et de Skytraders en Australie.

Le premier vol de la version modernisée du P-3 Orion pour l'Espagne s'est déroulé au cours de l'année. Dans le cadre du programme Deepwater, la Division a obtenu la commande de deux CN-235, l'aménagement des appareils, le développement du système de mission, le développement du support logistique, les pièces détachées, le matériel de piste, les essais et la gestion du programme.

Appareils militaires dérivés

Au Royaume-Uni, AirTanker, le consortium dont EADS détient 40 %, a soumis son offre pour le futur avion ravitailleur stratégique (FSTA). En janvier 2004, le Ministère britannique de la Défense a pré-sélectionné AirTanker en vue des négociations du contrat final. Cette percée stratégique sur un marché jusque là monopole de Boeing, n'a été possible que grâce à la solution compétitive proposée par EADS. Ce succès renforce la crédibilité de la capacité du Groupe à pénétrer le marché américain.

Alors que le premier avion ravitailleur pour l'armée de l'air allemande est sorti d'usine, la Division a également remporté un contrat pour deux kits de ravitaillement destinés à l'armée de l'air canadienne et a livré deux A310-300, version VIP au Ministère espagnol de la Défense.

Présentation des activités

Aérostructures

L'année 2003 a connu une intense activité de développement liée aux grands programmes que sont la structure du « ventre mou » et les trappes du train d'atterrissage principal de l'A380. Parmi les autres programmes, figurent les panneaux d'accès aux soufflantes de l'A380, l'empennage horizontal du Falcon F7X de Dassault et la nouvelle conception des panneaux d'accès aux soufflantes de l'A340-500/600.

Perspectives

2004 sera une année pivot, marquée par l'avancement de grands programmes tels que celui de l'A400M et le programme Deepwater pour les garde-côtes américains. Ces avancées vont faire progresser le chiffre d'affaires et la rentabilité de la division en 2004 et au cours des exercices suivants.

En outre, alors qu'EADS attend la signature officielle du contrat pour le FSTA, qui lui ouvrira les portes du marché mondial du ravitaillement, la Division anticipe en 2004 la confirmation du programme de modernisation du P-3 au Brésil.

A plus long terme, les marchés français et australien, ainsi que le marché américain qu'EADS continue de cibler, sont autant d'opportunités susceptibles à saisir pour son avion ravitailleur.

Programme Deepwater

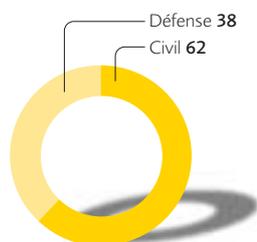
Les garde-côtes américains ont sélectionné le CN-235, l'avion de patrouille maritime développé par EADS CASA dans le cadre de leur programme Deepwater où sont également impliquées d'autres divisions d'EADS, notamment avec la modernisation d'hélicoptères pour Eurocopter et de radars pour la division Systèmes de Défense et de Sécurité. Le large éventail de capacités dont dispose EADS en fait un partenaire de choix pour la restructuration de grande envergure dans lequel se lancent de nombreux pays pour assurer la sécurité de leur territoire. Alors que les relations transatlantiques ont été très contrastées en 2003, l'équipe EADS composée de membres à Madrid et à Washington a collaboré avec Lockheed Martin, maître d'œuvre du programme Deepwater, pour obtenir l'autorisation des autorités américaines pour ce produit tout droit sorti des sites de production du Groupe en Espagne.

Avion CN-235



(M€)	2003	2002	Variation en %
Chiffre d'affaires	3 803	3 834	-1
Résultat opérationnel	217	180	20
Prises de commandes	3 661	4 095	-11
Carnet de commandes	9 818	10 162	-3

Répartition du chiffre d'affaires par marché (%)



Faits marquants 2003

- Maintien du leadership d'Eurocopter sur le marché mondial des hélicoptères
- Sortie d'usine de l'Avion Ravitailleur pour l'armée de l'air allemande

Aéronautique

La Division Aéronautique offre une gamme d'activités regroupant activités aéronautiques civiles et militaires, qui comprennent les hélicoptères, l'aviation régionale et légère, ainsi que des services de maintenance, réparation et révision. Eurocopter, rattaché à cette Division est le numéro un mondial de son secteur.

L'année à la loupe

L'année a été consacrée à poser les fondements qui nous permettront de passer à la phase de livraison de nos deux nouveaux hélicoptères militaires à compter de 2004. Parallèlement, notre activité de services auprès de l'aviation civile a démontré une capacité de résistance des plus satisfaisantes.

Dans l'ensemble, le chiffre d'affaires de la Division est resté stable tandis que le maintien de la croissance de la rentabilité de notre activité sur le marché des hélicoptères a permis à la Division Aéronautique d'afficher un nouveau record de sa rentabilité, qui a grimpé de 4,7 % en 2002 à 5,7% en 2003.

En 2003, la Division a enregistré un chiffre d'affaires consolidé de 3,8 milliards d'euros, en baisse de 1 % par rapport à 2002 et représente 12,6 % du chiffre d'affaires total du Groupe.

Eurocopter

Une nouvelle fois, Eurocopter a terminé l'année à la première place du marché mondial des hélicoptères. 2,6 milliards d'euros de commandes ont été enregistrés pour 293 hélicoptères, soit 45 % du marché mondial en nombre d'appareils et 25 % en valeur. Eurocopter a capté 53 % de la valeur du marché des hélicoptères civils et parapublics, et se place en première position sur le marché américain. Le redressement soutenu constaté au second semestre de l'exercice écoulé laisse présager d'un solide potentiel de croissance en 2004.

Les plus récents hélicoptères de notre gamme ont confirmé leur compétitivité à l'export. L'Espagne s'est engagé pour 24 appareils Tigre et la Grèce a signé un contrat portant sur 20 NH90.

Aux Etats-Unis, EADS s'est associée à Lockheed Martin dans le cadre du programme Deepwater pour les garde-côtes américains. Le Groupe a par ailleurs lancé les travaux de construction de sa nouvelle usine dans le Mississippi aux Etats-Unis. En Espagne, nous avons commencé à regrouper nos activités au sein d'une nouvelle entité, baptisée Eurocopter España.

Parmi les autres faits marquants de l'année, il convient de signaler le début de l'assemblage du Tigre et de l'EC120 par Australian Aerospace, ainsi que la signature de conventions de partenariat avec AVIC 2 en Chine et avec Hindustan Aeronautics en Inde.



EC135 en mission de sauvetage

ATR : Aviation régionale

9 nouveaux appareils ont été livrés en 2003 par ATR. Un chiffre légèrement inférieur aux prévisions, en raison de la faillite d'un de nos clients qui avait passé commande de cinq avions. ATR a remporté dix nouvelles commandes d'ATR 42-500 d'Air Tahiti (2), de la Guardia di Finanza (1) et du tchèque Czech CSA (7). Nous avons également signé la reprise de 43 appareils d'occasion, dont la valeur résiduelle est jugée satisfaisante. Le développement de notre site de commerce électronique s'est déroulé avec succès. ATR a enrichi son offre de nouveaux services et a constaté une augmentation notable de ses activités mondiales de maintenance.

En 2004, ATR mise sur une croissance tirée par les services et le supplément d'activité généré par le marché électronique AeroChain que nous mettons actuellement au point, en partenariat avec Embraer, pour un lancement prévu au premier trimestre 2004.

Présentation des activités

EADS Sogerma Services

En dépit d'un marché difficile, EADS Sogerma Services a maintenu son chiffre d'affaires et ses bénéfices, et a doublé le nombre d'appareils dont elle assure la maintenance complète. L'activité de ses nouvelles filiales de Miami et Lake Charles a conforté notre position sur le sol américain. Nous avons remporté d'importants contrats de conversion d'appareils en configuration VIP et d'aménagement intérieur de cabines, deux créneaux à forte valeur ajoutée que nous ciblons. Des contrats de maintenance ont été conclus avec Eurofly, Lauda Air et Livingstone, ainsi que des contrats de support avec SAS et FedEx. Après plus de deux ans de consolidation et de rude concurrence sur son marché, on devrait voir les premiers signes de reprise en 2004. Parmi les projets, il est prévu d'augmenter le portefeuille d'activités de support complet, de développer les programmes militaires, de consolider les activités aux Etats-Unis et d'établir un partenariat en Asie du Nord, afin de s'octroyer une part importante de la maintenance d'appareils Airbus en Chine, en plein essor.



Appareil en version cargo converti par EFW

EADS Socata

2004 a été marquée par le lancement de la version C2 du TBM700, l'acheminement de la première structure inférieure du cockpit de l'A380 et des trappes de train d'atterrissage avant, ainsi que par un contrat de sous-traitant global du programme A400M. Socata a également lancé avec succès des initiatives pour réduire ses coûts et améliorer ses performances.

EFW : reconversion d'appareils

La crise s'est poursuivie sur le marché de la reconversion d'appareils dont EFW ne prévoit pas la reprise à court terme. EFW a cependant livré 8 avions reconvertis en appareils de fret, 140 000 panneaux et 3 000 portes de sécurité pour cockpit. Le premier avion de transport et de ravitaillement multi-rôle, le MRTT, conçu sur la base d'un A310, a effectué son premier vol d'essai à Dresde en décembre 2003.

Perspectives

2004 verra les premières livraisons d'hélicoptères Tigre et NH90. Les activités militaires d'Eurocopter devraient être le moteur de la croissance du chiffre d'affaires et de la rentabilité de la Division, en 2004 et au cours des années suivantes.

Un réseau de support mondial

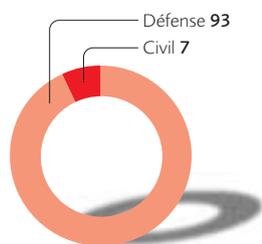
Les services de support client représentent plus du tiers du chiffre d'affaires d'Eurocopter. La société s'est dotée d'un réseau de service international, par le biais de filiales, de distributeurs agréés et de centres de service, qui couvrent 130 pays dans le monde. Ce réseau fournit notamment des services de formation, de maintenance et de réparation, ainsi que la fourniture de pièces détachées. L'existence même de ce réseau est l'une des raisons invoquées par nos clients pour expliquer leur confiance dans l'offre de produits d'Eurocopter. C'est aussi probablement ce qui explique pourquoi 9 000 appareils Eurocopter sont actuellement en service.

Production EC145



(M€)	2003	2002	Variation en %
Chiffre d'affaires	5 165	4 770	8
Résultat opérationnel	171	122	40
Prises de commandes	6 288	5 413	43
Carnet de commandes	14 283	13 406	7

Répartition du chiffre d'affaires par marché (%)



Faits marquants 2003

- L'Autriche devient le cinquième client de l'Eurofighter
- Trois gouvernements commandent le système de missiles Aster
- La nouvelle organisation de la Division est effective

Systèmes de Défense et de Sécurité

Des programmes inscrits de longue date dans nos carnets de commande, notamment des missiles et l'Eurofighter, sont en cours de livraison et commencent à produire des bénéfices. Le chiffre d'affaires pro forma, après prise en compte des changements de périmètre de la Division, a progressé de 8 % et son résultat opérationnel de 40 %. Eurofighter a remporté son premier contrat à l'export et trois gouvernements européens ont commandé le système Aster de défense aérienne anti-missiles.

L'année à la loupe

La Division Systèmes de Défense et de Sécurité (DS) a été créée en 2003 au sein d'EADS pour être le pôle principal des activités liées à la défense et à la sécurité. Après le transfert de l'activité Avions de combat (principalement Eurofighter), la Division rassemble désormais presque toutes les activités militaires du Groupe, à l'exception de l'aviation de transport militaire, de certains avions de mission, des hélicoptères militaires et des activités spatiales à vocation militaire. Au travers du regroupement des activités de systèmes de missiles (MBDA et EADS/LFK), de systèmes de défense et de communications (« DCS »), d'électronique de défense (« DE »), d'aviation militaire (« MA ») et de services au sein d'une seule et même Division, EADS entend renforcer ses activités de défense de manière à pouvoir répondre aux besoins de ses clients qui exigent des solutions de défense et de sécurité intégrées.

Aviation militaire

Les premiers des 620 Eurofighter commandés sont sortis des chaînes de production et ont été livrés au Royaume-Uni, à l'Allemagne, à l'Italie et à l'Espagne après l'homologation du modèle le 30 juin 2003. Nous avons intensifié notre coopération étroite avec l'armée de l'air allemande avec l'exploitation en commun du Centre de soutien systèmes pour l'Eurofighter et la mise en place d'un service combiné de révision et de maintenance. Les premiers équipages au sol ont obtenu leur diplôme de l'Académie technique de l'armée de l'air allemande.

De plus, un contrat portant sur 18 Eurofighter a été signé avec l'Autriche ; il s'agit du premier contrat à l'export pour cet avion.

Les programmes de conversion et de modernisation pour le compte de clients situés dans les pays d'origine d'EADS et pour l'OTAN se poursuivent conformément au calendrier.

Systèmes de défense et de communications

L'unité DCS constitue le centre de compétences d'architecture et d'intégration de systèmes complexes, la « Systems House », assurant l'intégration (du capteur au tireur) de la chaîne complète des systèmes C4ISR (commandement, contrôle, communication, informatique, surveillance et renseignement) et des plates-formes associées. L'objectif est de satisfaire les besoins des clients en matière de capacités réseau-centrées, et leur offrir un large éventail de produits de plates-formes, en se positionnant comme un intégrateur de grands systèmes (LSI – Lead System Integrator).

Illustration de ses compétences en matière d'intégration à grande échelle, la Division a été retenue par le Ministère britannique de la Défense pour fournir un démonstrateur de défense anti-aérienne à base de missiles sol-air, ainsi que la participation à des projets communs comme le drone endurant EuroHawk avec Northrop Grumman, Sccoa (Système de Commandement et de Conduite des Opérations Aériennes) avec Thales et le drone à large autonomie MALE (Moyenne Altitude Long Endurance) en France. Ces projets vont ouvrir de nouveaux horizons dans le domaine des drones et de la défense, d'où des possibilités d'expansion sur de nouveaux marchés avec des capacités renforcées.

Présentation des activités

Les télécommunications sécurisées constituent un atout-clé pour la mise en réseau de plates-formes ou autres sous-systèmes. Elles nous donneront notamment accès à de nouveaux secteurs d'activité dans le domaine de la sécurité publique, grâce à notre technologie reconnue, Tetrapol.



Systèmes C3I : Commandement, Contrôle, Communications et Renseignement

Electronique de défense

Pôle senseurs et avionique, l'unité opérationnelle Electronique de défense réunit toutes les technologies de senseurs qui jouent un rôle crucial dans l'exécution de missions. Elle fournit des produits et des sous-systèmes dans les domaines du radar et de la guerre électronique, ainsi que de l'avionique et de l'électronique pour des systèmes de défense.

Les applications d'électronique de défense dans les domaines de la fusion multi-senseurs, des réseaux de senseurs, des liaisons de données tactiques et haut débit constituent les éléments au cœur des capacités réseau-centrées.

Cette unité opérationnelle a été sélectionnée pour la conception, le développement et l'intégration de contre-mesures électroniques sur l'A400M. Elle a en outre développé le nouveau capteur Elint (Renseignement électronique) pour l'EuroHawk et le premier radar léger à antenne à ouverture synthétique pour drones tactiques.

Systèmes de missiles

MBDA

MBDA, deuxième société de missiles au monde, est détenue par EADS à 37,5 %, par BAE Systems à 37,5 % et par Finmeccanica à hauteur de 25 %. L'intégration de MBDA progresse à bon pas, alors que nous veillons à rationaliser et coordonner nos forces techniques et commerciales. Avec un carnet de commandes consolidé d'une valeur de 15 milliards d'euros et un chiffre d'affaires d'environ 2,4 milliards d'euros par an, la Société apparaît comme le leader incontesté en Europe, et devrait poursuivre sa croissance rapide.

Systèmes intelligents

En octobre 2003, un Global Hawk de l'armée de l'air américaine a effectué un vol entre la Californie et l'Allemagne, sans équipage à bord et sans incidents. Ce drone était équipé du système Elint (Renseignement électronique), développé et intégré par les unités opérationnelles de la division Systèmes de Défense et de Sécurité d'EADS. Grâce à ce système de reconnaissance de signaux radar, l'appareil, qui vole à une altitude largement supérieure à celle des avions de ligne commerciaux, peut balayer plus de 100 000 km² en quête des transmissions électromagnétiques émises, par exemple par un radar ennemi ou par des liaisons de données radio, et transmettre ces données à des stations terrestres pour analyse. Résultat : une collecte de renseignements incroyablement efficace à moindre coût et sans aucun risque lié à la sécurité d'un équipage.



Drone Global Hawk



Production du Storm Shadow

Trois grands programmes multinationaux ont franchi d'importantes étapes au cours de l'année. Nous avons commencé la mise en oeuvre du contrat réunissant six nations pour le missile air-air Meteor. Dans le domaine des missiles de croisière, le Storm Shadow est désormais en service dans l'armée de l'air britannique. De son côté, la version Scalp-EG est en cours de livraison auprès de l'armée de l'air française. La phase 3 du contrat Aster de système de défense anti-aérienne anti-missile a été signée avec l'Occar en juillet 2003 ; la part de MBDA dans ce contrat s'élève à 2,3 milliards d'euros, son plus important contrat à ce jour.

EADS/LFK

EADS/LFK a poursuivi avec succès son programme de redressement. Les coûts structurels ont été réduits d'environ 50 % par rapport à leur niveau de 2000 et la productivité a augmenté de 43 %.

L'annulation du programme Polyphem a donné lieu à une réaffectation des effectifs au sein d'EADS.



Taurus KEPD 350 sur un Tornado

Le développement de missile de croisière Taurus est désormais entré dans sa phase finale et nous avons déjà effectué des essais fructueux. Plusieurs contrats ont été signés avec l'agence allemande d'armement pour les missiles d'expérimentation dans les forces (Troop Trial) et la mise à jour des systèmes porteurs. Des opportunités d'exportation du Taurus ont été identifiées et sont désormais exploitées.

Trigat, le système de missiles air-sol guidés multi-fonctions à longue portée, a fait l'objet d'une démonstration réussie en Allemagne, tandis que l'Espagne s'est également engagée à équiper ses hélicoptères Tigre avec ce système.

EADS Services

EADS Services regroupe les unités Tests & Services et Opérations & Services. Cette dernière fournit des solutions de services externalisés à une clientèle de défense. Dans le cadre d'un consortium, EADS Services est considéré comme soumissionnaire privilégié pour le projet Herkules de 6,5 milliards d'euros pour l'externalisation des communications et des systèmes d'information de la Bundeswehr.

Perspectives

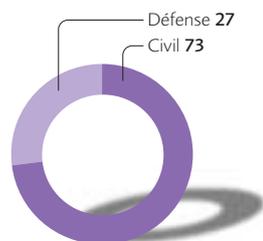
A la suite du transfert en 2003 de l'activité Aviation Militaire venant de la division Aéronautique, l'intégration de cette Division va se poursuivre en 2004. Au 1^{er} janvier, la Division est devenue pleinement opérationnelle. 2004 sera une année de défis car la Division va devoir mener en parallèle son effort de réorganisation et poursuivre ses investissements, afin d'améliorer l'efficacité de ses activités et d'adapter ses capacités en fonction des restrictions qui pèsent sur les budgets de la défense. Toutefois, ces coûts supplémentaires devraient être contrebalancés par de meilleures performances, essentiellement chez MBDA. La Division entend poursuivre son effort en faveur de la signature de la tranche n°2 de l'Eurofighter, du contrat de développement de MEADS, ainsi que du lancement en production du Trigat longue portée. Au fil des ans, la Division récoltera les bénéfices des gains de productivité acquis, de ses plans de restructuration, ainsi que de la poursuite de la montée en puissance des livraisons de missiles et d'Eurofighter.

Présentation des activités

(M€)	2003	2002	Variation en %
Chiffre d'affaires	2 424	2 216	9
Résultat opérationnel	-400	-268	-
Prises de commandes	6 062	2 145	183
Carnet de commandes	7 888	3 895	103

L'exercice 2003 inclut la consolidation à 100 % d'EADS Astrium (à 75 % sur l'exercice 2002).

Répartition du chiffre d'affaires par marché (%)



Faits marquants 2003

- EADS Astrium devient une filiale à 100 %
- Ariane 5 remporte 50 % des contrats de lancement sur l'année
- Signature du contrat Skynet 5 avec le Royaume-Uni

Espace

En 2003, nous avons mis en place une restructuration et une réorganisation pour adapter nos capacités à la faible demande et regagner en efficacité. Ces mesures ont pesé sur le résultat opérationnel en 2003, mais elles constituent les fondations du redressement de la Division. Le chiffre d'affaires a augmenté en raison de la consolidation à 100 % d'Astrium. Le carnet de commandes a été dopé par le contrat de 2,5 milliards de livres Sterling avec le Ministère britannique de la Défense pour des services de communications sécurisées par l'intermédiaire des satellites Skynet 5.

L'année à la loupe

La croissance du chiffre d'affaires de la Division, qui est passé de 2 216 millions d'euros à 2 424 millions d'euros, reflète la consolidation à 100 % d'Astrium à compter de janvier 2003, à la suite de l'acquisition par EADS de la participation de 25 % de BAE Systems. 400 millions d'euros ont été consacrés à cette opération. La progression des activités liées à la défense a été limitée par la baisse de l'activité lanceur, ainsi que par le nouveau calendrier de production pour Ariane 5.

Le résultat opérationnel négatif, de 400 millions d'euros contre 268 millions d'euros en 2002, qui intégrait les résultats d'Astrium à 75 %, est largement imputable aux coûts liés à la réorganisation de la Division Espace. Annoncée en janvier 2003, cette restructuration a entraîné une réduction des effectifs et une nouvelle organisation. La Division s'articule désormais autour de trois activités : systèmes de satellites (EADS Astrium), lanceurs et infrastructures spatiales (EADS SPACE Transportation) et services (EADS SPACE Services).

Ariane

EADS est désormais le maître d'œuvre industriel du lanceur Ariane 5. Ce rôle s'est élargi pour passer du simple approvisionnement à l'intégration de toutes les activités de lanceur. L'année 2003 a été le témoin de la dernière mission d'Ariane 4, ainsi que de trois lancements réussis d'Ariane 5, qui a placé en orbite un total de 8 satellites. Au cours de l'année écoulée, Arianespace a remporté 8 des nouveaux contrats qui ont fait l'objet d'un appel d'offre, soit une part de marché mondial de 50 %.

En mai, la conférence ministérielle de l'ESA s'est fermement engagée en faveur du programme *European Guaranteed Access to Space* (EGAS). Des négociations avancées, menées entre Arianespace, EADS et d'autres partenaires, portent sur la livraison de 30 lanceurs pour une nouvelle version d'Ariane 5 dans le cadre d'un programme visant à réduire suffisamment les coûts pour affronter la concurrence internationale.

Infrastructures orbitales

Nous jouons un rôle essentiel dans le développement et l'utilisation de la Station spatiale internationale (ISS). EADS a été désignée comme maître d'œuvre pour le Véhicule de Transfert Automatique (ATV), le système de transport sans pilote destiné à l'approvisionnement régulier de la station en carburant et autres éléments. Ce véhicule est également doté d'une capacité de repositionnement orbital et d'élimination des déchets. En 2003, la Division a franchi d'importantes étapes dans ce programme qui se trouve donc en bonne voie pour le premier vol prévu en 2005. EADS a également transmis des propositions à l'ESA relatives à la phase de production.

EADS assume également des responsabilités de maître d'œuvre dans le projet européen Columbus, le module habité de l'ISS destiné à la recherche en apesanteur, qui constitue la principale contribution européenne à la station internationale. Son lancement, reporté à la suite de l'accident de la navette Columbia en 2003, est prévu en 2006.

Skynet 5 – système de communications sécurisées

Paradigm, filiale d'EADS SPACE Services, a signé un contrat avec le Ministère britannique de la Défense portant sur la fourniture de services globaux pour une période de 15 ans. Il s'agit de concevoir et de construire deux satellites de communications militaires sécurisées (Skynet 5A et 5B) et de fournir des services de lancement et d'infrastructures au sol. Il s'agit là d'une véritable percée technologique. Ce contrat de type « Initiative de Financement Privé » est extrêmement bénéfique pour les contribuables dans la mesure où le Ministère va véritablement confier en sous-traitance l'exploitation du système à EADS. Le contrat pourrait dépasser les 3,6 milliards d'euros sur 15 ans.

Installation de réservoirs d'ergol



Autres activités de lancement

Eurorocket Launch Services, société conjointe détenue à 51 % par EADS, exploite le lanceur Rockot. Elle a réussi deux lancements en 2003. EADS détient également 35 % du capital de Starsem, qui exploite le lanceur Soyouz depuis le centre de Baïkonour. Starsem a aussi procédé à deux lancements réussis en 2003 et remporté deux nouvelles commandes pour la sonde Venus Express et Amos 2. L'ESA a approuvé l'offre de lancement de Soyouz depuis Kourou. Le premier lancement devrait avoir lieu en 2007.

Défense

EADS poursuit la consolidation de son leadership dans les programmes spatiaux militaires en Europe. En octobre, EADS a signé un contrat de 2,5 milliards de livres Sterling pour fournir l'intégralité des services – satellites, systèmes et terminaux terrestres – pour le programme Skynet 5 du Ministère britannique de la Défense. Nous sommes aussi en compétition pour des programmes similaires destinés à l'OTAN et au Ministère allemand de la Défense.

Parmi les autres événements majeurs de l'année, il convient de citer le lancement d'un démonstrateur laser par liaison optique aéroporté (LOLA), les progrès réalisés dans le développement du missile M51 sous-marin et un contrat pour le démonstrateur Spirale d'alerte anti-satellite. Les systèmes de missiles anti-balistiques sont l'exemple même de projets dans lesquels EADS peut jouer un rôle pilote dans le cadre d'offres de systèmes complexes, grâce aux synergies entre ses activités spatiales et de défense.

Satellites de télécommunications

La Division a remporté trois contrats importants en 2003 : Anik F1R pour la société canadienne Telesat en janvier, Hotbird 8 pour Eutelsat en septembre et Arabsat 4A et 4B en octobre. EADS s'est également vue confier la construction des deux satellites Skynet 5 pour Paradigm. En mai, s'est déroulé le lancement du satellite Hellas-Sat, conçu pour assurer des services de diffusion des Jeux Olympiques d'Athènes en 2004.

Présentation des activités

Navigation

Les Etats-membres de l'ESA sont parvenus à un accord pour le financement du développement du système mondial de navigation par satellite, Galileo. EADS est actionnaire à hauteur de 38 % de Galileo Industries qui, en juillet, a remporté un contrat pour le premier des deux satellites d'essai. Ce programme présente une valeur potentielle supérieure à 3 milliards d'euros ; c'est pourquoi EADS envisage de soumettre une proposition pour l'ensemble de la constellation, composée de 30 satellites. Aux côtés d'Inmarsat et de Thales, EADS fait partie d'un des trois derniers consortiums retenus pour l'appel d'offre pour la concession de Galileo.

Satellites scientifiques et d'observation terrestre

EADS a remporté un contrat auprès du CNES, le Centre National d'Etudes Spatiales, en France pour deux satellites d'imagerie haute résolution Pleiades dont le lancement est prévu en 2008 et 2009. Le Groupe a également obtenu de l'ESA le contrat pour Venus Express (premier engin spatial à aller sur Vénus) et pour le développement du satellite Aeolus, notamment sa plate-forme et son instrumentation d'études des vents, Aladdin.

Perspectives

La Division Espace est en phase avec son objectif d'un retour à l'équilibre de son résultat opérationnel en 2004 ; un tel objectif repose sur l'hypothèse de l'exécution des contrats existants et des bénéfices de la restructuration en cours. Au cours des années suivantes, la Division Espace d'EADS devrait faire progressivement croître sa rentabilité.

Forte de la solidité de ses fondements (comme en atteste son carnet de commandes solidement étoffé) dans le contexte de morosité ambiante, la Division Espace devrait être en mesure de récolter des bénéfices lors du redressement du marché des satellites commerciaux de télécommunications. La Division se trouvera alors en position pour donner un nouvel élan à la consolidation des activités spatiales au niveau européen. Dans les domaines institutionnels et militaires, la croissance à moyen terme sera alimentée par les grands programmes tels Skynet 5/Paradigm et Galileo.



Ariane 5

**Effectifs en 2003 :
Un niveau de qualification très élevé (%)**



Ressources humaines

Les ressources humaines d'EADS présentent un profil unique. En effet, EADS est l'un des groupes les plus internationaux au monde. Ses effectifs comptent parmi les plus qualifiés, 40 % d'entre eux disposant au minimum d'une maîtrise ou d'un diplôme d'ingénieur. Ces deux facteurs entraînent bien entendu des niveaux d'attente très importants en matière de ressources humaines, notamment en termes de formation, de mobilité, de gestion de carrière, de recrutement des meilleurs talents et de relations internes.

En 2003, le Groupe a lancé plusieurs initiatives dans le domaine de la formation et de l'enrichissement des connaissances. Notre université d'entreprise, la Corporate Business Academy (CBA), a développé de nouveaux programmes d'intégration et d'internationalisation destinés aux équipes dirigeantes d'EADS. Afin de contribuer à l'évolution des carrières de ses collaborateurs à fort potentiel, la CBA a lancé des ateliers stratégiques pour les 200 meilleurs talents, baptisés les « forums de l'encadrement », ainsi qu'un certain nombre de programmes organisés autour de compétences majeures telles que la gestion internationale et l'esprit d'entreprise. La CBA a d'ores et déjà formé et développé plus d'un millier de responsables et de cadres dirigeants. Elle a en outre remporté le prix « Corporate XChange » parrainé par le Financial Times.

Parallèlement, toutes les activités de formation du Groupe ont été renforcées grâce au travail du Réseau de formation qui s'est réuni de manière régulière afin d'optimiser l'ensemble des ressources du Groupe en matière d'apprentissage et de formation.



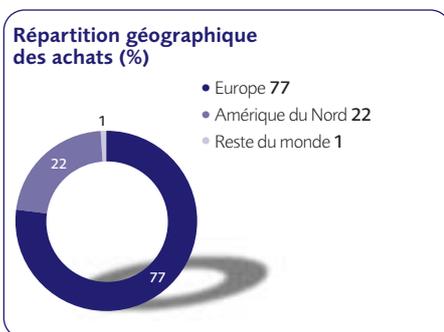
32 salariés d'Airbus à l'intérieur du tronçon 18.1 de l'A380 à Hambourg

Présentation des activités

Un effort important a été consacré à l'optimisation du développement des dirigeants par le biais de la mobilité interne, à la fois entre les divisions et leurs unités opérationnelles, mais aussi entre les pays dans lesquels le Groupe est présent. En termes d'image, EADS a conforté sa notoriété en tant qu'employeur de choix. Le Groupe a ainsi été classé par des ingénieurs, en France et en Allemagne, aux 1er et 5ème rangs respectivement et il occupe la sixième place à l'échelle européenne. Les pages recrutement sont les plus visitées du site Internet d'EADS ; elles ont enregistré plus d'un million de connexions.

Société mondiale, EADS considère la mobilité comme un élément majeur du développement interculturel, mais aussi comme un outil au service du développement personnel et de l'intégration collective. Dans cette optique, EADS a lancé une nouvelle politique de la mobilité en 2003 et instauré des règles communes dans toutes les unités opérationnelles et Divisions d'EADS.

Enfin, les Ressources humaines ont mis en place plusieurs actions destinées à améliorer leur efficacité interne, notamment en favorisant leur rôle de « partenaire métier » auprès de la Direction. La conférence annuelle des ressources humaines d'EADS, conjuguée aux programmes de formation, ont permis la mise en place d'un réseau mieux implanté de professionnels des ressources humaines, capable de jouer un rôle croissant dans la gestion de l'un des actifs les plus précieux du Groupe.

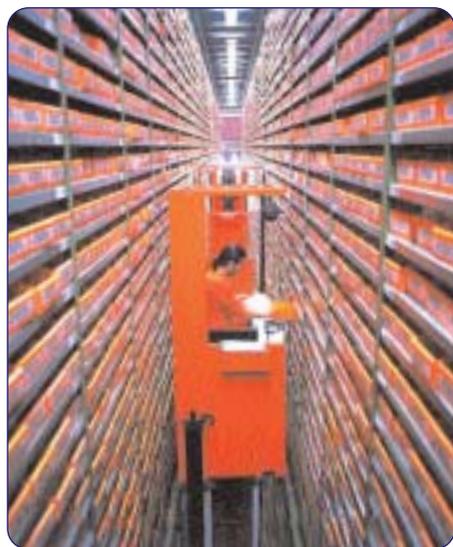


Politique d'approvisionnements

Achats

Les produits, services et composants achetés en interne représentent 65 % environ du chiffre d'affaires d'EADS et nos fournisseurs apportent une contribution inestimable à la performance technique et commerciale du Groupe. Les volumes d'achats vont croître dans l'avenir à mesure de la progression du chiffre d'affaires, mais aussi à mesure que nous nous polariserons davantage sur le cœur de nos compétences et que nous développerons nos programmes d'externalisation. L'efficacité de nos achats est par conséquent devenue une fonction-clé, précisément parce que la création de valeur dans ce domaine se traduit par un impact important sur les bénéfices du Groupe.

La stratégie retenue par EADS en matière d'approvisionnements a été conçue pour tirer un atout concurrentiel de la sélection, l'intégration et la promotion des meilleurs fournisseurs au monde. Le Groupe a ainsi développé de nouvelles formes de relations qui impliquent notamment un travail avec les fournisseurs en amont, une approche active des contraintes qu'imposent des marchés en évolution permanente et l'adoption mutuelle de critères d'évaluation des performances. Ces critères portent sur les prix, les délais de livraison, la qualité des produits, les cahiers des charges techniques et le



Stockage à très grande hauteur de pièces détachées chez Airbus, Customised Spares Logistics (CSL)

service client, ainsi que sur des objectifs et des règles, en vue d'une gestion équitable et appropriée des risques et des opportunités entre le Groupe et ses fournisseurs. Pour soutenir nos campagnes de ventes et notre positionnement mondial, EADS analyse en permanence le marché des fournisseurs afin d'identifier de nouvelles sources d'approvisionnements dans des pays considérés comme stratégiques. De plus, cette recherche augmente la compétition entre nos fournisseurs.

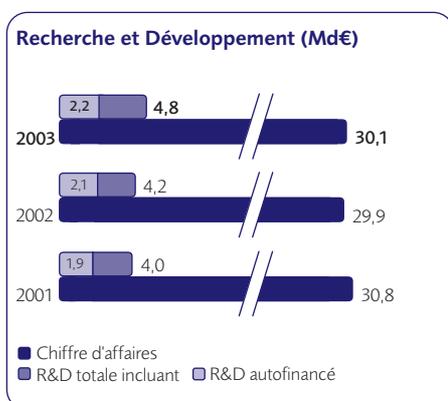
Le Groupe a pour objectif d'optimiser son pouvoir d'achat par voie d'approvisionnements conjoints, ce qui nous a conduit à mettre en place un réseau « Lead Buyer », placé sous la Direction des approvisionnements d'EADS.

En 2003, nous nous sommes concentrés sur des activités stratégiques en termes de fournisseurs et d'approvisionnements communs. Pour ce faire, nous avons mené une série de réunions avec les fournisseurs pour lancer des initiatives d'amélioration de la qualité et de la valeur. Des protocoles d'accord portant sur les grands principes d'approvisionnement d'EADS ont été signés avec nos principaux fournisseurs ; les améliorations qui en ont résulté seront autant de jalons pour les « Partenariats concurrentiels », ainsi que pour la gestion des relations avec les fournisseurs professionnels. Ces protocoles d'accord constituent une base pour nouer des relations à long terme avec nos principaux fournisseurs, désireux de mettre en place une performance d'excellence dans le but de mieux répondre aux besoins des marchés de clients finaux et de participer aux intérêts commerciaux d'EADS.

Nous élaborons également des techniques et des procédures indispensables pour mettre en oeuvre des projets communs, notamment un système d'information de pointe (Source IT). Les approvisionnements « électroniques » sont également un autre axe important en ce sens et nous avons construit une plate-forme de négociation, en association avec plusieurs de nos grands prestataires de services, pour gérer des appels d'offre électroniques et des contre-appels d'offre.

Au final, partant du principe que le succès de toute initiative repose sur la qualification du personnel, nous avons mis en place un programme de certification des meilleures pratiques pour développer les compétences et capacités existantes et nous assurer que nos équipes en charge des achats répondent à des critères de niveau mondial dans leur domaine.

Présentation des activités



Recherche et Technologie

EADS consacre 5 milliards d'euros environ, soit 17 % de son chiffre d'affaires, à la recherche et au développement. En 2003, 450 millions d'euros ont été consacrés à des projets de recherche et technologie.

Notre stratégie en matière d'innovation repose sur un système équilibré entre activités centralisées et décentralisées. Les unités opérationnelles supportent, à titre individuel, la pleine responsabilité du développement de leurs produits (R&D), ce qui leur permet de suivre au plus près les besoins de leurs clients et de leurs marchés et d'améliorer leur compétitivité. S'agissant des efforts menés de manière centralisée, nous nous appuyons sur deux piliers : le Réseau de recherche et technologie d'EADS et le Centre Commun de recherche ou Corporate Research Centre (CRC).

Le Réseau de recherche et technologie s'articule autour de 18 domaines technologiques présentant un intérêt transversal. Parmi ces centres d'intérêt, figurent les thèmes suivants : matériaux et structures, électronique et micro-électronique, compatibilité électromagnétique, avions furtifs et contrôle de signature, optique et optronique, systèmes d'information et gestion du capital intellectuel, mécanique des fluides, propulsion et énergie embarquée, guidage, navigation et contrôle, ainsi que d'autres thèmes tels que le traitement d'image, la fusion de données, les micro-ondes et les télécommunications.

Le Réseau de recherche et technologie d'EADS est structuré de manière à donner lieu à des échanges enrichissants dans un sens ascendant comme descendant, entre experts techniques et commerciaux, pour favoriser une meilleure communication, encourager l'échange des meilleures pratiques et réaliser des économies. Dans le cadre du Programme de Recherche Commune, le Réseau génère environ 85 millions d'euros d'activités partagées en recherche et technologie, répartis sur 121 projets qui impliquent plus de 1 200 experts du Groupe.

Ce programme permet d'organiser la coopération avec d'autres sociétés, des organismes du secteur, des laboratoires de recherche et des universités (PATRIA, CNRS, ONERA-DLR, INTA, EDF, etc.) afin d'acquérir les meilleures connaissances disponibles et alimenter un flux permanent d'innovation, tout en gardant un oeil attentif sur les tendances qui se profilent.

Les deux sites principaux du CRC se situent à Paris et à Munich. Il dispose également des centres de recherche de proximité, à Toulouse et Hambourg, dont les travaux répondent principalement aux besoins d'Airbus, principal client du CRC au sein d'EADS. Le CRC a ouvert un bureau de recherche et de technologie à Moscou, en mars 2003.

Quelque 600 personnes travaillent pour le CRC, dont des étudiants en thèse ou en stage dans le cadre de leurs études universitaires. Outre son rôle en matière de recherche et de technologie, le CRC agit comme une plate-forme dédiée à l'échange de savoir-faire, comme un fervent acteur au service des synergies et comme un moteur de l'innovation pour l'ensemble du Groupe EADS.

Parmi ses compétences-clés, le CRC excelle dans les matériaux et processus, ainsi que l'industrialisation de pointe, l'ingénierie des structures et l'acoustique, les micro-systèmes, l'électronique et le traitement d'image ; l'ingénierie des systèmes et le contrôle environnemental des systèmes ; l'ingénierie des processus de pointe et les technologies de l'information pour l'ingénierie ; la normalisation ; les brevets ; la stratégie en matière de propriété intellectuelle et la gestion du capital intellectuel.

La politique de coopération du CRC se fonde sur des partenariats conclus avec des universités et des laboratoires, privés ou publics, pour la recherche en amont et institutionnelle, ce qui permet de générer un meilleur retour sur investissements en matière d'innovation.



Ingénieur testant la résistance d'une fixation thermique par Velcro

Membres du Conseil d'administration

Manfred Bischoff

Chairman (Président) d'EADS
Responsable de DaimlerChrysler pour la branche
aérospatiale

Arnaud Lagardère

Chairman (Président) d'EADS
Gérant et associé commandité de Lagardère

Philippe Camus

Chief Executive Officer (Président Exécutif) d'EADS
Vice-Président et Directeur Général Délégué
d'Arjil Commanditée – Arco
(Gérant et associé commandité de Lagardère)

Rainer Hertrich

Chief Executive Officer (Président Exécutif) d'EADS
Président de l'Association allemande des industries
aérospatiales (BDLI)

Eckhard Cordes

Membre du Directoire de DaimlerChrysler

Pedro Ferreras

Président de Ferreras Abogados

Noël Forgeard

Président et Chief Executive Officer d'Airbus
Membre du Conseil d'administration d'IMS SA

Jean-René Fourtou

Président-Directeur Général de Vivendi Universal

Louis Gallois

Président de la SNCF

Hans Peter Ring

Directeur financier d'EADS
Membre du Conseil de surveillance de
M+W Zander – D.I.B. Facility Management GmbH

Michael Rogowski

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

Une résolution pour prendre acte de la démission de Jean-René Fourtou et Eckhard Cordes en qualité de membre du Conseil et de nommer respectivement **François David** (Président-Directeur Général de la Coface depuis 1994) et **Rüdiger Grube** (membre du Directoire de DaimlerChrysler AG) pour leur succéder, sera proposée à l'Assemblée Générale Annuelle d'EADS du 6 mai 2004. Leur nomination sera effective à l'issue de cette assemblée générale.

En 2003, le Conseil a confirmé son adhésion au principe d'optimisation de la valeur pour ses actionnaires dans le respect des lois et des règles de Gouvernement d'entreprise dans les pays où EADS est établie (à savoir où EADS est constituée et où ses actions sont admises à la cote). La structure de direction d'EADS s'est révélée efficace et parfaitement adaptée à son engagement en faveur d'une relation durable et équilibrée avec les différentes parties prenantes à la vie de l'entreprise.

Règles applicables

EADS N.V. est une société de droit néerlandais, régie par les lois des Pays-Bas, notamment le Livre 2 du Code civil néerlandais et par ses statuts. Comme ses actions sont cotées en France, en Allemagne et en Espagne, elle est également tenue de respecter diverses réglementations présentées plus en détail dans le document **États Financiers et Gouvernement d'Entreprise – 2003**, intégré dans le Rapport Annuel 2003 d'EADS.

Il convient de signaler que certaines dispositions particulières et nationales du droit des sociétés (comme la loi française dite « loi NRE » sur le gouvernement d'entreprise) ne s'appliquent pas à EADS. Toutefois, les règles régissant les procédures du Conseil, initialement adoptées par celui-ci en juillet 2000, ont été modifiées lors de la réunion du Conseil du 5 décembre 2003 afin de prendre en compte les recommandations en matière de gouvernement d'entreprise décrites ci-dessous. En outre, les règles propres à EADS en matière de prévention de délit d'initié ont été renforcées compte tenu des récentes modifications des lois applicables à la Société aux Pays-Bas et dans chaque pays où les actions EADS sont cotées. Ces règles sont entrées en vigueur au 1^{er} janvier 2004.

Le Conseil d'administration

Le Conseil, réuni huit fois en 2003, a été régulièrement tenu informé de l'évolution des affaires de la Société par des rapports d'activités présentés par les Chief Executive Officers, comprenant notamment des prévisions actualisées, ainsi que les plans stratégiques et opérationnels. Parmi les sujets abordés et les opérations autorisées lors de ces réunions, figurent notamment la stratégie d'EADS, les réorganisations, les grands projets d'investissement et les contrats, l'approbation des plans opérationnels, des budgets, de la politique de couverture de risque de change et de financement, de la rémunération (y compris le plan d'actionnariat salarié et le plan d'options de souscription d'actions), ainsi que les résultats financiers et les prévisions du Groupe.

Comme indiqué ci-dessus, le Conseil réuni le 5 décembre 2003, a débattu des recommandations en matière de Gouvernement d'entreprise applicables à EADS, à la lumière des meilleures pratiques existantes dans les pays où EADS est établie. Le Conseil a adopté les recommandations relatives à son fonctionnement, telles que la mise en place d'un mécanisme d'évaluation de sa performance, l'adoption de dispositions afférentes au statut personnel de ses administrateurs (incluant leur rémunération individuelle et la politique de rémunération du Conseil), le rôle des comités du Conseil et l'amélioration des droits des actionnaires, notamment l'accès à l'information en ligne de pages consacrées au Gouvernement d'entreprise sur le site Internet d'EADS.

Le Comité d'Audit

Le Comité d'Audit, mis en place en son sein par le Conseil en 2000, est présidé par Manfred Bischoff et Arnaud Lagardère. Y siègent également Eckhard Cordes et Louis Gallois. Le Comité d'Audit s'est réuni à deux reprises en 2003 pour examiner les résultats de l'exercice 2002 et ceux du premier semestre 2003. Le Conseil, lors de sa réunion du 5 décembre 2003, a décidé d'élargir le rôle du Comité d'Audit en 2004 pour inclure en particulier la revue trimestrielle des comptes et la supervision du système de contrôle interne et de gestion des risques.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations

Le Comité des Rémunérations et des Nominations (anciennement dénommé Comité du Personnel) également mis en place en son sein par le Conseil en 2000, est présidé par Manfred Bischoff et Arnaud Lagardère. Y siègent également Philippe Camus, Rainer Hertrich, Eckhard Cordes et Louis Gallois. Il s'est réuni à six reprises en 2003 pour examiner la politique relative aux rémunérations (avec notamment le régime de retraite des membres du Comité Exécutif), le versement des parts variables au titre de 2002 et les plans d'actionnariat salarié et d'options de souscription d'actions pour 2003. Il s'est également penché sur la nomination des Chief Executive Officers des principales unités opérationnelles de la Société. En application de la décision de modification de son Règlement Intérieur prise par le Conseil du 5 décembre 2003, de nouvelles tâches ont été attribuées au Comité des Rémunérations et des Nominations, telles que la formulation de recommandations relatives à la nomination des présidents des conseils de surveillance (ou organes équivalents) et des Chief Executive Officers (ou fonctions équivalentes) des principales sociétés et unités opérationnelles d'EADS, ainsi que celle du Secrétaire Général du Groupe.

En janvier et mars 2004, le Conseil a procédé à une évaluation annuelle de sa performance.

Pour de plus amples renseignements sur le Gouvernement d'entreprise au sein d'EADS, se reporter au chapitre correspondant du document **États Financiers et Gouvernement d'Entreprise – 2003** du Rapport annuel 2003 d'EADS.

Structure du capital au 31 décembre 2003 (en %)



Ethique et Responsabilité sociale

Acteur majeur de l'industrie aéronautique, spatiale et de défense, EADS a pleinement conscience de l'impact de ses activités sur la société. Notre démarche globale suppose que nous reconnaissons nos responsabilités éthiques et sociales envers chacune de nos parties prenantes et à l'égard de la communauté au sens large. Au-delà du simple respect des lois et réglementations, nous appliquons des valeurs et des principes, ciment de la fierté du Groupe. Nous avons défini les responsabilités de chacun et mettons en place des systèmes internes pour que l'ensemble de nos activités suivent les meilleurs standards. Nous entendons également approfondir le dialogue avec nos voisins et les communautés dans lesquelles nous intervenons sur les questions d'environnement, d'éthique et sociales.

Rendre compte de notre responsabilité sociétale est l'une de nos préoccupations majeures. En 2003, un groupe de travail a été mis en place au sein de la Direction Générale pour définir les grandes orientations et veiller à leur application. Sa première mission consiste à identifier, à l'échelle du Groupe, les enjeux-clés de son modèle de croissance durable, à dresser un état des pratiques existantes et à proposer une éventuelle actualisation des règles internes au regard des derniers standards. La mise en œuvre de systèmes de gestion et de remontée d'informations, et la diffusion des meilleures pratiques à tout le Groupe, constituera la prochaine étape de cette démarche.

Notre esprit : l'intégrité

En mai 2001, EADS a adopté une Charte d'Ethique dont l'intégrité est le principe fondateur. Cette charte lie le succès durable du Groupe à la promotion de l'innovation en tant que vecteur de valeur. Fruit de l'une des toutes premières initiatives de notre effort d'intégration, elle a pour but d'inspirer le style de gestion adopté par le Groupe. Elle prend en compte l'ensemble des parties prenantes à la vie de l'entreprise et place notamment nos clients au cœur de toute notre attention. Nous sommes convaincus que leur satisfaction est la source même de la satisfaction de nos collaborateurs et de nos actionnaires.

Nous partageons la vision du Global Compact des Nations Unies, fondée sur une interaction constructive entre les entreprises et la société civile

Groupe international, nous respectons et partageons les principes de la Déclaration universelle des droits de l'homme, la Déclaration de l'Organisation internationale du Travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail et la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement. Signe de notre volonté de renforcer notre engagement, nous avons signé le Global Compact des Nations Unies¹ qui définit neuf principes universels relatifs aux droits de l'homme, aux règles du travail et à l'environnement, et nous travaillons à leur intégration dans nos stratégies, notre culture et de nos opérations quotidiennes. A l'avenir, nous prendrons part à des initiatives et autres programmes du Global Compact dans différents pays.

« Nous sommes engagés à défendre un niveau de moralité irréprochable dans nos relations commerciales tant à l'intérieur qu'à l'extérieur d'EADS. En particulier, agissant comme l'un des plus importants groupes cotés sur des places financières internationales, nous devons à nos partenaires commerciaux, à nos actionnaires et à nos clients un niveau d'excellence en termes d'intégrité et de professionnalisme. »

Charte d'Ethique EADS –
message des Présidents Exécutifs

¹Des informations plus détaillées peuvent être obtenues sur le site Internet du Global Compact des Nations Unies à l'adresse www.unglobalcompact.org



Ses qualités opérationnelles ont permis au CN-235 d'être associé à de multiples opérations humanitaires. Ici un CN-235 en mission pour les Nations Unies.

Nous faisons preuve de la plus grande responsabilité dans le développement et la commercialisation de produits de défense

Près d'un quart de notre chiffre d'affaires provient de produits et services liés à la souveraineté des Etats et à la défense nationale – des domaines qui imposent la plus grande rigueur dans le respect des normes en vigueur. Nous appliquons strictement l'ensemble des procédures nationales et internationales relatives à la vente et à la commercialisation de produits et de technologies jugés sensibles et nous respectons scrupuleusement les formalités douanières et autres mesures de contrôle des exportations régissant la vente et l'échange d'informations.

Ventes à l'exportation : nous nous engageons à nous conformer sans exception à toutes les lois applicables

La lutte contre la corruption dans le cadre d'exportations est un des défis majeurs posés aux grandes entreprises internationales. Pour le relever, EADS s'est fortement engagée à respecter toutes les lois nationales et internationales en vigueur, notamment la Convention de l'OCDE de novembre 1997, telle que transposée dans le droit de 35 pays. Nous avons défini une politique applicable à toutes les activités à l'international des filiales d'EADS. Elle vise à détecter et à prévenir toute corruption. Nous avons par ailleurs mis en place des systèmes de contrôle en interne. Cette politique implique le contrôle effectif des activités menées à l'international, notamment par une vérification préalable de nos partenaires commerciaux, un audit régulier, des mécanismes récurrents de reporting et l'organisation de formations au sein de toutes les unités opérationnelles. Plusieurs de ces formations destinées aux équipes de direction ont été organisées en 2003 avec des intervenants extérieurs, tel que le Service Central de Prévention de la Corruption en France. Chaque unité opérationnelle a dû désigner parmi ses dirigeants, des collaborateurs chargés de veiller au strict respect des politiques du Groupe.



Lors du Salon du Bourget en 2003, Philippe Camus, Président Exécutif, s'est engagé à promouvoir la présence des femmes dans le secteur aéronautique et spatial

Les femmes : un atout-clé de l'avenir de l'industrie aéronautique et spatiale

Les femmes sont encore peu présentes dans l'industrie aéronautique. Pour les attirer en plus grand nombre au sein de nos équipes talentueuses et compétentes, EADS s'est fixé l'objectif d'embaucher 20 % de femmes parmi les nouveaux ingénieurs recrutés chaque année. Nous avons donc développé des partenariats très actifs avec une cinquantaine d'établissements d'enseignement supérieur pour compter de plus en plus de candidates dans l'industrie aéronautique et spatiale. A cette fin, nous nous concentrons sur des actions de ressources humaines permettant un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée pour nos salariés afin de créer un environnement de travail où l'égalité des chances est la règle d'or.

Ethique et Responsabilité sociale

En outre, un *International Compliance Officer* au niveau du Groupe, assisté d'un comité dédié (« le comité de sélection des entreprises »), est responsable de la régularité des opérations internationales. Ce réseau est placé sous le contrôle d'EADS International qui publie régulièrement des lettres d'information afin de diffuser cette culture au sein du Groupe et de sensibiliser chaque salarié à ses obligations au regard de la politique du Groupe et de la promotion de pratiques commerciales à l'international fondées sur l'intégrité.



Le facteur confort. La quatrième édition de « L'industrie à la rencontre de l'Université », programme de coopération d'EADS avec les universités allemandes, a été l'occasion de présenter de nouvelles innovations en matière d'aménagement des cabines d'avions.

Qualité et confiance, au cœur de notre relation avec nos collaborateurs

Nous attendons de nos salariés qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes. En échange, leur expérience doit être enrichissante et doit leur permettre de s'épanouir. Dans cette optique, il est essentiel d'entretenir un climat de confiance et de coopération pour soutenir l'engagement de nos collaborateurs et stimuler leur créativité, fondement d'une combinaison exceptionnelle entre innovation et implication professionnelle.

Non contente d'être une société résolument européenne, EADS est présente dans 30 pays. Confrontés au quotidien à des réglementations extrêmement diverses, les meilleures pratiques locales nous servent de référence pour instaurer les meilleurs standards et solutions à travers tout le Groupe. A titre d'illustration, notre site de Munich met actuellement en oeuvre des mesures relatives à la flexibilité et à l'organisation du travail, et au retour à l'emploi après une longue absence, en s'inspirant des solutions qui existent déjà en France et en Espagne. Ces mesures jouent ainsi en faveur de la qualité de vie des salariés, tout en répondant aux objectifs de la Société.

Actif essentiel de notre Société, les ressources humaines sont directement gérées par un membre du Comité Exécutif.

Le Comité d'entreprise européen : un effort de coopération transnationale pour promouvoir le dialogue social.

Le 23 octobre 2000, la Direction et les représentants des salariés issus des syndicats et des comités d'entreprise en place au sein d'EADS en France, en Allemagne, en Espagne et au Royaume-Uni ont signé un accord consacrant la création d'un Comité d'entreprise européen.

L'objectif était de stimuler l'intégration d'EADS par la mise en place d'une vision commune et d'une compréhension mutuelle, en s'appuyant sur les organes officiels de représentation du personnel dans les différents pays membres. Cet accord novateur symbolise la volonté d'EADS de stimuler un dialogue actif et transparent avec ses salariés et leurs représentants.

Des comités nationaux en France, Allemagne, Espagne et au Royaume-Uni ont entamé les débats sur les questions au plan national, en vertu du principe de subsidiarité.

Le Comité, composé de 16 membres, intègre également un Comité économique européen chargé d'examiner la performance et les résultats financiers. Les Présidents Exécutifs y participent deux fois par an, afin de présenter les derniers développements de la stratégie de l'entreprise.

Des sous-comités européens déclinent ce modèle à l'échelle de certaines entités opérationnelles, comme chez Airbus et Eurocopter. En 2003, les représentants des divisions Espace et Systèmes de Défense et de Sécurité ont approuvé la création de tels comités.

Nous entretenons des relations étroites avec les différents syndicats et organes représentatifs des salariés d'EADS. Ensemble, nous travaillons à minimiser les conséquences sociales de la récente crise, notamment au travers de négociations en faveur d'une plus grande flexibilité du travail, afin d'éviter les licenciements. Le système baptisé « +3 Accounts » illustre ce dialogue entre la Direction et le Comité d'entreprise, avec la mise en place d'une solution moderne de gestion du temps travail pour les salariés d'Airbus en Allemagne. Ainsi, chaque salarié se voit attribuer un compte « temps de travail » et un « compte de réserve » consignants les heures supplémentaires et les heures libérées pour répondre à des besoins personnels ou pour gérer des problèmes de charge de travail à court ou moyen terme. Un compte « temps de travail à vie » transforme les heures de travail en capitaux portant intérêt et des retraits peuvent être effectués de ce compte au titre de rémunération de « préretraite », ce qui confère une souplesse supplémentaire.

Hygiène et sécurité

Jusqu'à présent, les politiques et pratiques en matière de hygiène et de sécurité ont été prises en compte au niveau des différents sites et unités opérationnelles. Parmi les exemples d'initiatives, on peut citer : les plans de prévention des risques pour les sous-traitants sur site (ex. EADS Sogerma Services) en complément des mesures de protection des salariés d'EADS ; l'élargissement du fonds d'assurance de santé de l'entreprise en Allemagne ; un projet « Hygiène et Travail » au sein de l'unité Aviation Militaire en coopération avec ETH Zurich pour lequel nous avons reçu le Prix européen de la médecine du travail ; ainsi que le parrainage d'activités sportives et de centres de remise en forme, auxquels s'ajoutent de nombreuses installations sportives sur nos différents sites. Plus récemment, nous avons commencé à établir les grandes lignes d'une stratégie visant à l'échange des meilleures pratiques et à l'harmonisation des standards à travers le Groupe.

Le soutien aux personnes souffrant de handicaps est une autre de nos actions à vocation sociale. Dans le cadre de l'Année européenne des personnes handicapées, EADS Deutschland a conclu un accord offrant une égalité de chances à tous les salariés et luttant contre la discrimination et l'exclusion sociale des personnes handicapées. Parmi les initiatives, figurent l'aménagement des lieux de travail pour une plus grande facilité d'accès, l'adaptation du temps de travail et la préférence au recrutement de personnes handicapées à qualification égale.



5ème journée Portes ouvertes organisée par EADS. 400 jeunes diplômés, fraîchement recrutés, ont rencontré l'équipe dirigeante à Broughton au Royaume-Uni.

Gestion des carrières

Chaque année, EADS recrute environ 2 000 jeunes diplômés, essentiellement parmi les étudiants spécialisés en ingénierie aéronautique et spatiale, en ingénierie électronique, en technologies de l'information, ainsi qu'en économie et commerce. Nous privilégions la formation tout au long de la vie, en proposant des cours de qualification technique, ainsi que des cursus avancés de gestion, en coopération avec de grandes écoles internationales de commerce. Par ailleurs, le service de formation de chaque Division, ainsi que l'EADS Corporate Business Academy, proposent tout un éventail de formations professionnelles et offrent des forums d'échanges et de partage d'expériences.

Assurer le développement des futurs cadres dirigeants est un souci de la Direction. A cette fin, nous avons mis en place un système d'évaluation des dirigeants et de leur potentiel, avec des outils d'appréciation de leur capacité à mener un équipe, ainsi que des processus pour aider les collaborateurs à analyser leur potentiel individuel et à préparer leur évolution de carrière.

Ethique et Responsabilité sociale

L'amélioration continue de la qualité de nos processus et de nos produits, source de satisfaction des clients

La qualité de nos produits et services constitue notre principale obligation envers nos clients et nos fournisseurs. Ce souci de qualité est garanti par un réseau de Directeurs de la Qualité représentant l'ensemble des unités opérationnelles et qui rapportent au Vice-Président de la Qualité d'EADS. Ce réseau se réunit quatre fois par an pour discuter et décider des politiques et orientations applicables en la matière dans tout le Groupe et pour identifier et diffuser les meilleures pratiques entre les différentes unités.

La politique de qualité d'EADS définit un cadre général pour toutes les unités opérationnelles. Chacune développe ensuite sa propre stratégie qualité, sa politique et ses mesures d'amélioration au regard de la satisfaction de ses clients et salariés, de l'intégration de ses partenaires et fournisseurs, en tenant compte des considérations sociales, sécuritaires et environnementales.

Il a été demandé à toutes les unités opérationnelles d'obtenir la certification ISO9000/EN9100 de leurs systèmes de qualité. Ce résultat devrait être obtenu d'ici la fin 2004.

Favoriser une relation mutuelle bénéfique avec nos fournisseurs

Les fournisseurs d'EADS représentent une part importante de la valeur ajoutée de nos produits. Par conséquent, EADS met tout en œuvre pour s'attacher, intégrer et déployer le meilleur réseau de fournisseurs au monde et bâtir ainsi un atout concurrentiel de taille.

En parallèle des critères de qualité, le réseau d'approvisionnement d'EADS définit des objectifs pour l'ensemble de ses fournisseurs. Sont pris en compte, non seulement des critères opérationnels (évolution des prix ou performance des livraisons), mais également la façon de gérer les risques découlant des exigences des consommateurs finaux et des contraintes du marché de chacune des unités opérationnelles d'EADS. Un partage poussé des opportunités et des risques permet de répercuter de manière juste et équilibrée auprès des fournisseurs les attentes des clients de chacune de nos unités opérationnelles. Cet ensemble formel d'objectifs et de règles fait partie intégrante de la politique d'approvisionnement. Celle-ci fournit principes et directives aux prestataires d'EADS afin qu'ils comprennent et appliquent les standards et exigences du Groupe à tous les niveaux de la chaîne d'approvisionnement, afin d'améliorer les performances et de partager les responsabilités commerciales. Dans le cadre de sa politique d'approvisionnement, EADS attend de ses fournisseurs qu'ils suivent, répercutent et certifient leurs pratiques en matière de responsabilité liée à la sécurité, au droit, à l'éthique, à la politique sociale et à l'environnement. Ainsi, la recherche de fournisseurs responsables et fiables est au cœur des principes de la stratégie d'achats d'EADS.



Protection de l'environnement. Développement de la technique de soudage au laser pour les matériaux en aluminium afin de remplacer les techniques d'usinage et de rivetage traditionnelles, qui affaiblissent les qualités des matériaux et génèrent des résidus métalliques.

Nous sommes soucieux des effets sur l'environnement de nos activités à toutes les phases du cycle de vie de nos produits

Ainsi que nous l'indiquions dans le rapport annuel 2002, nous sommes pleinement conscients des effets de notre activité sur l'environnement. Par tradition, la gestion des aspects environnementaux de nos activités relève de la responsabilité de nos filiales et de nos sites de production, tenus de se conformer aux lois et règlements en vigueur dans leurs pays. Chacune de nos activités fait l'objet d'un contrôle strict et d'un audit de ses processus de fabrication par les autorités de certification. De nombreuses unités opérationnelles ont mis en oeuvre des systèmes de gestion de l'environnement, fondés sur la norme ISO 14001 ou sur EMAS (système européen de gestion environnementale et d'audit).

Nos unités opérationnelles ont d'ores et déjà pris en compte les critères environnementaux dans toutes les phases du cycle de vie de nos produits, de la conception à la fabrication et au support produits. EADS s'applique à améliorer l'évaluation des risques et fournir à ses collaborateurs, comme au grand public, des informations complètes sur les questions de protection de l'environnement.

EADS s'est engagée dans une démarche d'amélioration continue de l'impact de ses activités sur l'environnement qui va bien au-delà de la simple conformité aux obligations légales. Par exemple, le programme européen d'hélicoptères militaires NH90 spécifie que chaque produit chimique entrant dans la fabrication de ses composants doit être identifié afin de limiter ses conséquences sur l'environnement et les risques que pose son utilisation.

Lors du développement de ses appareils, Airbus est aussi largement impliquée dans le respect de l'environnement. Airbus adhère aux normes de l'Organisation de l'aviation civile internationale (ICAO) sur la réduction des niveaux acoustiques et des émissions dans l'atmosphère. La vigilance d'Airbus en matière environnementale a été récompensée par différents prix remportés dans tous les pays où la société possède des installations industrielles. Des programmes de recherche précis, dont certains sont cofinancés par la Commission européenne, visent à améliorer l'aérodynamique des futurs avions afin de réduire le coefficient de traînée, la consommation de kérosène, ainsi que le bruit.

En 2003, l'unité opérationnelle Aviation Militaire a reçu le « Certificat de l'Environnement » qui atteste de son respect de la protection de l'environnement et de ses bonnes pratiques en la matière. Cette reconnaissance est venue couronner plusieurs initiatives en matière de réduction des émissions, notamment le recours à des vols virtuels permettant de tester les techniques en simulation (ce qui diminue d'autant le nombre de vols d'essai), le remplacement du chauffage au mazout par le gaz naturel (pour réduire les dérivés de soufre, les émissions solides, le monoxyde de carbone et autres rejets dans l'atmosphère) et l'utilisation de sources d'énergie renouvelable, comme les panneaux solaires pour la production d'eau chaude.

Ethique et Responsabilité sociale

Dans la division Avions de Transport Militaire, outre le remplacement du mazout par des combustibles propres et l'utilisation d'énergies renouvelables pour la production d'eau chaude, nous contrôlons le gaspillage d'énergie et nous utilisons les HFC (hydrofluorocarbures) à la place des CFC (chlorofluorocarbures) dans les chambres froides et les systèmes de climatisation. Nous éliminons également l'usage des matériaux contenant de l'amiante et nous procédons au tri sélectif afin de permettre un retraitement plus efficace de nos déchets et accroître la part de produits recyclés.

Chez Eurocopter, au cours des quatre dernières années, l'action en faveur de l'environnement a consisté à réduire la consommation d'eau de 5 % environ et celle d'énergie de près de 9 %, nonobstant l'augmentation du chiffre d'affaires. Au cours de la même période, les pollutions métalliques dans les effluents ont été quasiment réduites de moitié.

Au total, ce sont plus de 30 millions d'euros de dépenses qui sont actuellement consacrés par EADS à des projets de recherche et de technologie spécialement dédiés à l'amélioration de l'impact de nos produits et de nos processus sur l'environnement.



EADS, partenaire d'Aviation Sans Frontières (ASF).
La flotte d'ASF participe à des missions d'évacuation sanitaire dans des régions reculées du globe.

Travailler au sein des communautés

Nous avons une responsabilité vis-à-vis des communautés qui entourent nos activités. Diverses actions sont menées au plan local, traduisant notre engagement social, éducatif et culturel pour répondre à des besoins locaux particuliers ou des problématiques spécifiques, tels que le soutien à des centres de cardiologie infantile, l'aide aux enfants handicapés, aux universités techniques associées aux domaines de l'aéronautique et de l'espace, la participation à des échanges entre jeunes Allemands et Français et le soutien apporté à des théâtres, musées et orchestres.

A l'échelle du Groupe, EADS parraine notamment les branches française, allemande et espagnole de l'organisation humanitaire Aviation Sans Frontières qui participe à des opérations de transport humanitaire, en particulier le déplacement d'enfants gravement malades. Par exemple, ATR a signé un contrat de partenariat qui prévoit de réserver la soute des nouveaux appareils, à l'occasion de leur livraison, au transport de fret à des fins humanitaires. Nous invitons vivement nos salariés à soutenir ces efforts et à prendre part à ces actions qui confèrent une dimension nouvelle et un autre sens à la grande famille de l'industrie aéronautique et spatiale.

Glossaire

ACE

technologie permettant à tous les ingénieurs d'Airbus en poste sur différents sites de travailler ensemble en temps réel (Airbus Concurrent Engineering)

Aerochain

Bourse électronique mise en place par ATR avec Embraer au Brésil aux fins d'améliorer les services de support dans tous les domaines de l'exploitation de leurs flottes par les compagnies aériennes

AEW

Alerte avancée aéroportée (Airborne Early Warning)

AGS

surveillance au sol aéroportée (Airborne Ground Surveillance)

ATV

Véhicule de transfert automatique (Automated Transfer Vehicle) destiné à l'approvisionnement de l'ISS

Avion à queue blanche

Avion de ligne ayant été fabriqué avant même d'avoir été commandé par un client. Cet appareil ne présente donc aucun logo de compagnie aérienne sur son stabilisateur. Airbus ne fabrique pas de tels avions

Avion de mission

Appareil conçu pour remplir des fonctions spéciales (ravitaillement en carburant en plein vol, contrôle des frontières, ISR, AEW, etc.). Ces appareils sont en général la version adaptée de types d'appareils existants

BMD

Défense par missiles balistiques (Ballistic Missiles Defence)

C3I

Systèmes de Commandement, Conduite des Opérations, Transmissions et Renseignement (Command, Control, Communication and Intelligence Systems)

C4ISR

Systèmes de Commandement, Conduite des Opérations, Transmissions, Renseignement, Surveillance et Reconnaissance (Command, Control, Communication Computers, Surveillance, and Intelligence Systems)

Carnet de commandes

Correspond aux commandes fermes reçues par EADS en vue d'une livraison future. La valeur du carnet de commandes est calculée sur les prix catalogue pour Airbus et ne tient pas compte des options

CATS

services aériens ciblés combinés, programme d'approvisionnement pour le Ministère britannique de la Défense (Combined Aerial Target Services)

Communalité de la flotte

Grande spécificité de la famille d'avions Airbus, qui permet aux compagnies aériennes d'exploiter des variantes d'appareils d'un même type mais de différentes tailles. Ceci réduit au minimum la nécessité de réformer les pilotes et de leur faire acquérir de nouvelles homologations

Conversion d'avion de passagers en avion de fret

Conversion d'un appareil de transport de passagers, généralement d'occasion, en un avion destiné au transport de fret

COTS

Technologies de télécommunications disponibles immédiatement (Commercial Off-The-Shelf Technologies)

CRC

Corporate Research Centre ou Centre Commun de recherche du Groupe

CSR

Responsabilité sociale de l'entreprise (Corporate Social Responsibility)

Glossaire

Deepwater

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

EBIT ou résultat opérationnel

Résultat avant intérêts et impôts : EADS utilise le résultat opérationnel avant amortissement des écarts d'acquisition et avant éléments exceptionnels comme un indicateur-clé de sa performance économique

ESA

Agence spatiale européenne (European Space Agency)

ESOP

Plan d'actionnariat salarié (Employee Share Ownership Plan)

ETAP

Programme européen d'acquisition de technologies (European Technology Acquisition Programme)

FAA

Autorité fédérale américaine responsable de l'aviation (Federal Aviation Authority)

FSTA

Programme du Futur Avion Ravitailleur Stratégique (Future Strategic Tanker Aircraft) pour le compte du Royaume-Uni

Galileo

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

GBAD

Système de défense anti-aérienne basé au sol (Ground-Based Air Defence)

ICAO ou OACI

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

ISIN

Numéro international d'identification des valeurs mobilières (International Securities Identification Number)

ISR

Renseignement, Surveillance et Reconnaissance (Intelligence, Surveillance and Reconnaissance)

ISS

Station spatiale internationale (International Space Station)

LSI

Intégration de grands systèmes (Large system integration)

MALE

Drone d'un genre nouveau, volant à une altitude moyenne et capable d'une grande endurance, aujourd'hui en cours de développement par EADS (Medium altitude long endurance)

MRTT

Avion de transport et de ravitaillement multi-rôle (Multi-Role Tanker Transport Aircraft)

Occar

Organisation Conjointe de Coopération en matière d'Armement

Opérations réseau-centrées

La supériorité de l'information devient plus vitale que jamais en matière de défense. Les systèmes « réseau-centrés » permettent aux forces armées d'accomplir de nouvelles missions de reconnaissance et de surveillance, basées sur des techniques de capteurs, ainsi que des opérations de commandement et de transmissions

Plate-forme de connexion ou hub

Grand aéroport bénéficiant d'une implantation géographique stratégique d'où partent quantités de lignes qui assurent la desserte du trafic régional

R&D – Recherche et Développement

Toutes les activités liées à l'évolution des nouveaux produits et services

R&T – Recherche et Technologie

Toutes les activités menées dans le domaine de la recherche et des technologies génériques qui ne sont pas directement liées à des produits, mais sont conçues dans l'optique d'entretenir ou d'accroître la base de connaissances et de savoirs technologiques

SCCOA

Système de Commandement et de Conduite des Opérations Aériennes

SOP

Plan d'options de souscriptions ou d'achat d'actions (Stock Option Plan)

Système de commandes électriques

Système de commandes d'un appareil à base d'électronique, et non de liaisons mécaniques

Système de systèmes

Les forces armées modernes ont besoin de disposer de la bonne information au bon moment et au bon endroit, ce qui implique des solutions de systèmes d'armement intégrées associant les avions militaires, les missiles, les systèmes de défense et de communications, l'électronique de défense et les services associés

UAV

Drone (Unmanned Aerial Vehicle)

Warfare

Type de conflit dans lequel le traitement avancé des données et les systèmes de télécommunications de pointe permettent aux forces en présence de collecter, d'interpréter et d'utiliser l'information de manière ininterrompue et instantanée

Adresses

Siège social

European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V.

Le Carré
Beechavenue 130 – 132
1119 PR Schiphol-Rijk
Pays-Bas
Tél +31 20 655 4800

Sièges administratifs

En France :

EADS

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

En Allemagne :

EADS

81663 Munich
Allemagne
Tél +49 89 607 0

En Espagne :

EADS

Avenida de Aragón 404
28022 Madrid
Espagne
Tél +34 915 85 7000

EADS Amérique du Nord

EADS of North America, Inc.
Suite 700
815 Connecticut Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20006
Etats-Unis
Tél +1 202 776 09 88

Unités opérationnelles

Airbus

Airbus

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

Avions de Transport Militaire

EADS Military Transport Aircraft

Avenida de Aragón 404
28022 Madrid
Espagne
Tél +34 91 585 70 00

Aéronautique

Eurocopter

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

EADS EFW

Grenzstrasse 1
01109 Dresden
Allemagne
Tél +49 351 8839 0

EADS Sogerma Services

Aéroport International
Bordeaux-Merignac
Rue Marcel Issartier
33701 Merignac
France
Tél +33 5 56 55 40 00

ATR Avions de Transport Régional

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

EADS Socata

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

Systèmes de Défense et de Sécurité

EADS Military Aircraft

81663 Munich
Allemagne
Tél +49 89 607 0

Systèmes de Défense et de Communications

81663 Munich
Allemagne
Tél +49 89 607 0

Electronique de Défense

Woerthstrasse 85
89077 Ulm
Allemagne
Tél + 49 731 392 0

MBDA

11 Strand
WC2 5HR Londres
Royaume-Uni
Tél + 44 207 451 6000

EADS/LFK –

Lenkflugkörpersysteme GmbH

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

EADS Services

63, ter. Avenue Edouard Vaillant
92517 Boulogne Billancourt
France
Tél +33 1 58 17 77 77

81663 Munich

Allemagne

Tél +49 89 607 0

Espace

EADS Astrium

37, avenue Louis Breguet
78146 Velizy-Villacoublay
France
Tél +33 1 34 88 30 00

EADS SPACE Transportation

Hünefeldstrasse 1 – 5
28361 Brême
Allemagne
Tél +49 421 539 0

66, Route de Verneuil, BP 3002

78133 Les Mureaux

France

Tél +33 1 39 06 12 34

EADS SPACE Services

63, ter. Avenue Edouard Vaillant
92517 Boulogne Billancourt
France
Tél +33 1 58 17 77 77

81663 Munich

Allemagne

Tél +49 89 607 0

EADS International

Tél +33 42 24 24 07

Fax +33 42 24 26 05

Bureaux de représentation

Amérique du Nord

Canada

Tél +1 613 230 39 02

Fax +1 613 230 14 42

Europe centrale et de l'Est

Pologne

Tél +48 22 627 05 28

Fax +48 22 627 05 35

République tchèque

Tél +420 257 533 991

Fax +420 257 534 252

Russie

Tél +7 095 797 53 67

Fax +7 095 797 53 66

Europe de l'Ouest

Finlande

Tél +35 8 968 723 690

Fax +35 8 968 723 691

Grèce

Tél +302 10 69 83 871

Fax +302 10 69 83 870

Italie

Tél +39 06 844 06 21

Fax +39 06 841 62 26

Royaume-Uni

Tél +44 207 845 84 00

Fax +44 207 845 84 01

Turquie

Tél +90 312 448 09 40

Fax +90 312 448 09 46

Moyen-Orient/Maghreb

Abu Dhabi

Tél +97 12 681 28 78

Fax +97 12 681 10 27

Arabie Saoudite

Tél +96 61 46 53 456

Fax +96 61 46 30 844

Egypte

Tél +20 2 794 86 71

Fax +20 2 795 73 17

Oman

Tél +968 601 922

Fax +968 602 845

Afrique

Afrique du Sud

Tél +27 11 256 7903

Fax +27 11 312 0318

Asie du Nord

Chine

Tél +86 10 65 13 00 06

Fax +86 10 65 13 05 91

Corée

Tél +8 227 98 49 25

Fax +8 227 98 49 27

Japon

Tél +81 352 200 241

Fax +81 352 200 253

Taiwan

Tél +88 6 227 12 15 94

Fax +88 6 227 12 10 89

Asie du Sud/Pacifique

Australie

Tél +61 2 88 64 05 00

Fax +61 2 88 64 05 01

Inde

Tél +91 11 2460 45 68

Fax +91 11 2465 75 86

Indonésie

Tél +62 21 573 57 33

Fax +62 21 573 59 23

Malaisie

Tél +60 3 21 63 02 33

Fax +60 3 21 75 16 08

Singapour

Tél +656 737 50 77

Fax +656 733 58 15

Thaïlande

Tél +66 2 67 01 734

Fax +66 2 67 01 738

Vietnam

Tél +84 49 43 64 21

Fax +84 49 43 64 20

Amérique Latine

Brésil

Tél +55 11 30 93 28 00

Fax +55 11 30 93 28 01

Chili

Tél +56 2 244 41 00

Fax +56 2 244 33 34

Mexique

Tél +52 55 5281 02 90

Fax +52 55 5281 02 90

Etre actionnaire d'EADS en 2003

Évolution du cours de l'action en 2003

Le titre EADS a réalisé une bonne performance en 2003, passant de 9,85 à 18,85 euros, soit une progression de 91 %. Cette croissance est largement supérieure à celle des principaux indices européens et américains et à celle des actions de ses concurrents sur la période.

Au cours des premiers mois de l'année, l'imminence du conflit en Irak a plongé les marchés dans l'incertitude. De ce fait, ils se sont polarisés sur les questions d'ordre géopolitique et les problèmes macroéconomiques au détriment des fondamentaux des titres ou des annonces publiées par les entreprises.

Le 10 mars 2003, le titre enregistrait son plus bas historique de 6,50 euros.

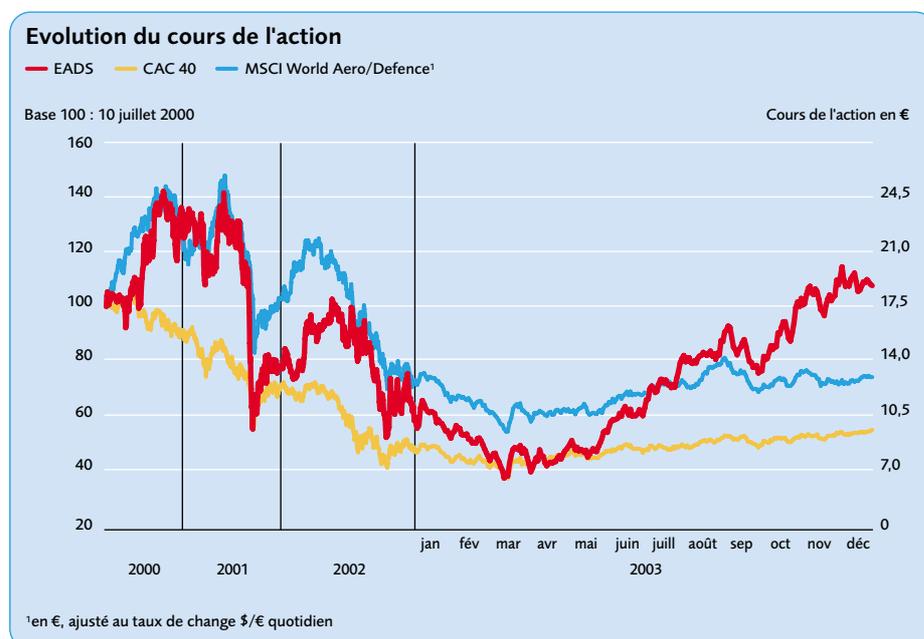
Au cours des semaines suivantes, le titre s'est toutefois ressaisi malgré la persistance d'une forte volatilité déclenchée par l'inquiétude des marchés et alimentée par le conflit en Irak, la morosité générale de l'économie mondiale et les conséquences de l'épidémie de SRAS.

À la fin du mois de mai, on a assisté à un retournement du sentiment à l'égard du Groupe. La fin de la guerre, l'endiguement du virus du SRAS et un taux de change plus favorable entre l'euro et le dollar américain ont certainement contribué à un tel regain d'intérêt pour le Groupe. Mais l'annonce de succès majeurs remportés par EADS, comme la signature du contrat de l'A400M et plusieurs éléments positifs dans notre Division Espace ont également joué en faveur du titre.

Au cours des mois suivants, Airbus a remporté d'importantes victoires commerciales, tandis que l'Eurofighter, le Tigre et le NH90 ont connu des succès à l'exportation. La publication de données macroéconomiques encourageantes, ainsi que les annonces du Groupe ont renforcé la confiance des marchés, en dépit de l'appréciation croissante de l'euro en fin d'année.

Le poids des investisseurs anglo-saxons s'est considérablement accru au cours de l'année écoulée. Il convient également de souligner l'intérêt de plus en plus marqué d'investisseurs dont la stratégie repose sur le potentiel et la dynamique de croissance de l'action.

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée Générale des actionnaires convoquée le 6 mai 2004, une distribution en numéraire d'un montant brut de 0,40 euro par action au titre de l'exercice 2003.



**Assemblée Générale Annuelle d'EADS
en 2003 à Amsterdam**



Calendrier financier 2004

Assemblée Générale Annuelle :
6 mai 2004, Amsterdam, Pays-Bas

Annonce des résultats du premier trimestre 2004 :
12 mai 2004

Réunion d'analystes et d'investisseurs institutionnels
(Global Investor Forum) :
21-22 juin 2004, Espagne

Annonce des résultats du premier semestre 2004 :
29 juillet 2004

Annonce des résultats du troisième trimestre 2004 :
4 novembre 2004

Information aux Actionnaires

EADS offre à ses actionnaires, des informations régulières afin de les éclairer sur les principaux événements et réalisations du Groupe, notamment grâce à la lettre d'information trimestrielle « Aeronotes » et le résumé mensuel pour ses investisseurs, disponibles sur le site Internet.

Le site Internet d'EADS (www.eads.net) propose également de nombreuses informations, notamment financières. Les actionnaires peuvent nous contacter tous les jours et gratuitement, en composant les numéros verts suivants :

Contact :

Numéros de téléphone (appel gratuit) :

France **0 800 01 2001**

Allemagne **00 800 00 02 2002**

Espagne **00 800 00 02 2002**

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

EADS dispose d'une adresse électronique qui permet aux actionnaires d'obtenir des réponses à leurs questions :

ir@eads.net

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

www.eads.net

Conception et production : Addison Corporate Marketing Limited

Impression : Kriechbaumer

© Copyrights : Airbus, Airbus Military, Airtanker, EADS, EADS Astrium, EADS CASA, EADS EFW, EADS Defence and Communications Systems, EADS/LFK, EADS Military Aircraft, EADS SPACE Transportation, ESA, Eurocopter, I3m, MBDA, Th. Jullien, C. Serna, Getty Images.

Tous droits réservés

Ce document est également disponible
aux adresses suivantes :

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

En France

37, boulevard de Montmorency
75781 Paris cedex 16 – France

En Allemagne

81663 Munich – Allemagne

En Espagne

Avenida de Aragón 404
28022 Madrid – Espagne

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

Le Carré
Beechavenue 130 – 132
1119 PR Schiphol-Rijk
Pays-Bas
www.eads.net